UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

EDUARDO SANDRINI SIMPRINI

Proposta de projetos estratégicos para canais de distribuição de insumos agrícolas em função
do nível de gestão no canal

ORIENTADOR: PROF. DR. MARCOS FAVA NEVES

RIBEIRÃO PRETO

2014

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Profa. Dra. Sonia Valle Walter Borges de Oliveira
Chefe do Departamento de Administração

EDUARDO SANDRINI SIMPRINI

Proposta de projetos estratégicos para canais de distribuição de insumos agrícolas em função
do nível de gestão no canal

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo, para a obtenção do título de Mestre em Ciências. Versão Corrigida. A original encontra-se disponível na FEA-RP/USP.

ORIENTADOR: PROF. DR. MARCOS FAVA
NEVES

RIBEIRÃO PRETO

2014

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo da publicação

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de
São Paulo

FICHA CATALOGRÁFICA

Simprini, Eduardo Sandrini

Proposta de projetos estratégicos para canais de distribuição de insumos agrícolas em função do nível de gestão no canal. Ribeirão Preto, 2014.
180 p.: il.

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP. Área de concentração: Gestão da Inovação e Sustentabilidade.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Fava Neves.

1. Planejamento Estratégico. 2. Canais de Distribuição. 3. Insumos agrícolas. 4. Nível de Gestão

FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: SIMPRINI, Eduardo Sandrini

Título: Proposta de projetos estratégicos para canais de distribuição de insumos agrícolas em função do nível de gestão no canal

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências. Versão Corrigida. A original encontra-se disponível na FEA-RP/USP.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marcos Fava Neves

Julgamento _____

Instituição: FEA-RP/USP

Assinatura: _____

Prof. Dr. Dr. Luciano Thomé e Castro

Julgamento _____

Instituição: FEA-RP/USP

Assinatura: _____

Prof^a. Dr^a. Dra. Rosane Chicarelli Alcantara

Julgamento _____

Instituição: UFSCar

Assinatura: _____

Aos meus pais, Reinaldo Simprini e Margareth Sandrini Simprini,
por todo amor e carinho, pelo companheirismo,
pela imensa luta travada de dedicação aos filhos,
mostrando-se sempre como espelho e exemplos a serem
seguidos. Pessoas das quais herdei todos os valores
e conhecimento de uma vida digna, sempre
lutando por meus objetivos com fé, almejando
ser um homem honrado. À minha irmã
Carla Sandrini Simprini, pela grande amizade e amor.

Dedico a vocês com todo amor e carinho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, em primeiro lugar, pela minha vida, pela benção, por tudo que colocou em minha vida, pelas oportunidades, pela sabedoria, e principalmente pela força e por estar me iluminando em momentos difíceis.

Aos meus avós Aurélio Sandrini (*in memoriam*), Ignacia Del'Arco Sandrini, Serafim Simprini (*in memoriam*), e Itavina Colla Simprini (*in memoriam*), a todos os tios e primos espalhados por esse Brasil, pelo amor e carinho, valores e benção que me proporcionaram, estando sempre ao meu lado, com um sorriso no rosto, prontos para uma palavra de conforto e incentivo.

Ao Prof. Dr. Marcos Fava Neves, meu orientador, pela excelente orientação e auxílio no desenvolvimento do trabalho acadêmico, pelas oportunidades profissionais, com o qual pude aprender profissionalmente e pessoalmente em minha vida.

Ao Prof. Dr. Luciano Thomé e Castro, pela disposição em compor esta banca, pelo companheirismo na vida profissional, pela sabedoria, conselhos, sugestões e grandes contribuições para este trabalho.

À Prof^a Dr^a Rosane Chicarelli Alcantara, pela amizade, disposição em compor mais uma banca acadêmica minha, pela grande contribuição no trabalho e pelos grandes conselhos.

Aos especialistas entrevistados, pela solicitude em participar desta pesquisa e pela importante contribuição ao trabalho.

Ao grande amigo Dr. José Carlos de Lima Junior, pela importante contribuição no trabalho, pelos anos de amizade, ajuda, conselhos e importantes ensinamentos.

A todos os funcionários da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo; pela prontidão, ajuda e serviços prestados.

Ao CNPq, por auxiliar financeiramente parte deste estudo.

A todos os colegas do mestrado que conviveram e compartilharam comigo as alegrias e dificuldades durante o curso, em especial Flavio Ruhnke Valério, Luis Fernando Pimentel do Nascimento Filho e Janaína Gagliardi Bara, pelo companheirismo.

Aos amigos e colegas de trabalho da Markestrat, Mariela, Claudia, Agda, Lucas, Matheus, Fernando, Vinícius, Leonardo, Rafael, Tássia, Fernanda, Leandro, e todos os outros companheiros, pelos grandes ensinamentos.

A Franciely Fernanda Schuch, por todos esses anos de amor, carinho, companheirismo, amizade e apoio, meus sinceros agradecimentos e admiração.

Aos prezados companheiros e estimados engenheiros agrônomos Bruno Henrique Silveira Mazaron e José Guilherme Ambrósio Nogueira, pela amizade e ensinamentos nesses nove anos de convivência.

Aos “amigos-irmãos” da república Agrotóxico da UNESP Jaboticabal/SP, e de Cajobi/SP, pela grande amizade, companheirismo, ensinamentos, pela grande lição sobre a vida, pelos momentos inesquecíveis que serão para sempre lembrados.

A todos que de uma forma ou de outra fizeram e fazem parte de minha vida, contribuindo para minha formação acadêmica, profissional e pessoal.

Muito obrigado, do fundo do meu coração e com toda a sinceridade.

“Para onde quer que voltemos nossos olhos – grãos, raízes, fibras, frutas, legumes, pastagens, florestas – encontramos o testemunho formidável do trabalho dos engenheiros agrônomos, estes heróis que, somando sua luta à dos agricultores brasileiros, construíram o Brasil, hectare por hectare, semente por semente, décadas e décadas de anônima dedicação.”

ROBERTO RODRIGUES

“O Planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”.

PETER DRUCKER

“Ele (Deus) é o dono de tudo. Devo a Ele a oportunidade que tive de chegar aonde cheguei. Muitas pessoas têm essa capacidade, mas não têm a oportunidade. Ele a deu para mim, não sei por quê. Só sei que não posso desperdiçá-la.”

AYRTON SENNA

RESUMO

SIMPRINI, E. S. **Proposta de projetos estratégicos para canais de distribuição de insumos agrícolas em função do nível de gestão no canal**. 2014. 180 f. (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2014.

Os distribuidores de insumos têm desempenhado um papel importante na comercialização e distribuição de insumos aos consumidores finais (agricultores). Além de vender os insumos, essas empresas são fornecedores de serviços importantes e também participam no processo de desenvolvimento de novas tecnologias, conhecimento de mercado e, especialmente, de fornecimento de crédito. O planejamento é necessário para que o futuro seja levado em consideração, e o sistema de gestão é essencial na organização, tornando-se um diferencial competitivo e uma ferramenta de sucesso na implementação de estratégias. O diagnóstico das práticas de gestão nos canais de distribuição de insumos permite identificar os principais pontos de melhoria, e esses merecerão todos os esforços de tempo e investimento dos gestores. O presente trabalho busca responder à seguinte pergunta: como fomentar o processo de planejamento estratégico de um canal de distribuição de insumos agrícolas utilizando projetos previamente estruturados que podem ser aplicados dependendo do nível de gestão encontrado no canal? Para tanto, lança mão de uma pesquisa exploratória qualitativa que analisa cinco estudos de casos. Como resultado, foi proposto um modelo de classificação do nível de gestão de canais de distribuição de insumos agrícolas que subsidiou as análises dos projetos estratégicos relacionados com o nível de gestão existente no canal; e também uma gama de projetos estratégicos previamente pensados em função do nível de gestão. Percebe-se uma lacuna na proposição dos projetos estratégicos e o nível de gestão, sendo importante que no exercício do planejamento estratégico, tenha-se o conhecimento prévio desse.

Palavras chave: Planejamento Estratégico, Canais de Distribuição, Insumos agrícolas, Nível de Gestão.

ABSTRACT

SIMPRINI, E.S. Proposal of strategic projects for agricultural input dealers based on the level of management standard. 2014. 180 f. (Master) - College of Economics, Administration and Accounting of Ribeirao Preto, University of São Paulo, Ribeirao Preto, 2014.

Agricultural input dealers play an important role in the commercialization and distribution of the inputs to final users (growers). Besides selling inputs, these companies supply important services and participate in the development of new technologies, in sharing market knowledge and specially in funding growers' activities. Planning is necessary to bring light to the future while the management system is essential for the organization, becoming a competitive advantage and a successful tool for the implementation of the strategy. The diagnosis of management practices in input dealers allows identifying the main improvement points which should deserve time spending and investment by the firms' managers. This research aims to address the following question: how to promote the strategic planning process of an agricultural input dealer by using previously structured projects that could be applied based on the level of management standard? In order to do so, this qualitative and exploratory research analyzed five case studies. It resulted on a framework for classifying the level of management standard of agricultural input dealers, which was used to analyze the strategic projects related to the existing management standard of each dealer. It also resulted on a range of strategic projects previously thought according to the level of management standard. It became evident that there is a gap between the proposed strategic projects and the level of management standard, being important that managers have a previous knowledge of such level for planning the firm's strategies.

Keywords: Strategic Planning, Distribution Channels, Agriculture Inputs, Management Level.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organização da dissertação por capítulos	24
Figura 2 - Canais de distribuição de insumos	56
Figura 3 - Etapas para a coleta de dados	74
Figura 4 - Fases do <i>workshop</i> de planejamento estratégico nos canais	75
Figura 5 - Nível de gestão no canal de distribuição de insumos agrícolas	88
Figura 6 - Projetos Estratégicos para Canais de Distribuição de Insumos Agrícolas em função do nível de gestão existente no canal	161

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Escolas do Pensamento Estratégico	30
Quadro 2 - Resumo das visões acerca de Planejamento.....	33
Quadro 3 - Resumo das visões acerca de Planejamento Estratégico.....	35
Quadro 4 - Resumo dos Métodos de Planejamento Estratégico Estudados	38
Quadro 5 - Agrupamento dos aspectos abordados nos métodos de planejamento estratégico.....	52
Quadro 6 - Aspectos sobre canais de distribuição	60
Quadro 7 - Exemplos de práticas gerenciais abordadas na literatura	63
Quadro 8 - Aspectos sobre práticas gerenciais	65
Quadro 9 - Tipologias de delineamento de pesquisa com agrupamentos.....	66
Quadro 10 - Protocolo do estudo de caso	71
Quadro 11 - Características dos casos selecionados.....	73
Quadro 12 - Resumo dos métodos de coleta de dados e informações.....	76
Quadro 13 - Práticas gerenciais para o sistema de classificação	77
Quadro 14 - Práticas gerenciais em Canais de distribuição de insumos agrícolas	79
Quadro 15 - Questões estratégicas para os distribuidores de insumos	92
Quadro 16 - Análise PEST dos Casos	141
Quadro 17 - Análise SWOT dos Casos	142
Quadro 18 - Projetos Estratégicos dos Casos	143
Quadro 19 - Avaliação do nível de gestão.....	146
Quadro 20 - Relação dos projetos com a avaliação de gestão	150

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Análise PEST dos distribuidores de insumos	90
Tabela 2 - Análise SWOT dos distribuidores de insumos	91
Tabela 3 - Caso 1 – Análise PEST	96
Tabela 4 - Caso 1 – Comparativo da Análise SWOT	98
Tabela 5 - Caso 2 – Análise PEST	103
Tabela 6 - Caso 2 – Comparativo da Análise SWOT	105
Tabela 7 - Caso 3 – Análise PEST	112
Tabela 8 - Caso 3 – Comparativo da Análise SWOT	114
Tabela 9 - Caso 4 – Análise PEST	122
Tabela 10 - Caso 4 – Comparativo da Análise SWOT	123
Tabela 11 - Caso 5 – Análise PEST	129
Tabela 12 - Caso 5 – Comparativo da Análise SWOT	131
Tabela 13 – Análise dos Concorrentes dos Casos	137
Tabela 14 – Análise dos Canais x Expectativa cinco anos	138
Tabela 15 – Avaliação das Áreas das práticas de gestão	147
Tabela 16 – Situação e necessidades do canal	156

LISTA DE SIGLAS

A.C	Antes de Cristo
BM&F	Bolsa de Mercadoria e Futuros
CEPEA	Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
CRM	<i>Customer relationship management</i>
DRE	Demonstrativo de Resultados
EESC/USP	Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo
ERP	<i>Enterprise resource planning</i>
EUA	Estados Unidos da América
FCAVJ-UNESP	Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias de Jaboticabal da Universidade Estadual Paulista
FEA/USP	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
KPIs	Indicadores de Desempenho Chave
PEST	Político Legais, Econômico-Naturais, Socioculturais e Tecnológicos
R\$	Reais
RR2	<i>Roundup Ready 2</i>
SWOT	<i>Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats</i>
TI	Tecnologia da Informação
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
US\$	Dólar

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA	19
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA	22
1.2. OBJETIVOS.....	22
1.3. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	23
2. REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1. ESTRATÉGIA	25
2.1.1. Histórico sobre Estratégia	25
2.1.2. Conceitos e detalhamentos sobre Estratégia	27
2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	32
2.2.1. Conceito de Planejamento e Planejamento Estratégico	32
2.2.2. Os modelos propostos de Planejamento Estratégico	36
2.2.2.1. Modelo de Steiner (1969, 1979)	39
2.2.2.2. Modelo de Fischmann (1987).....	40
2.2.2.3. Modelo de Nutt e Backoff (1987).....	41
2.2.2.4. Modelo de Bryson (1988).....	42
2.2.2.5. Modelo de Oliveira (1988)	43
2.2.2.6. Modelo de Tavares (1991).....	44
2.2.2.7. Modelo de Certo e Peter (1993).....	45
2.2.2.8. Modelo de Hax e Majluf (1996)	46
2.2.2.9. Modelo de Lambin (2000)	47
2.2.2.10. Modelo de Thompson Jr e Strickland (2004)	48
2.2.2.11. Modelo de Neves (2006)	49
2.2.2.12. Modelo de Neves (2007)	50
2.2.3. Pontos comuns aos métodos de planejamento estratégico	52
2.3. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.....	53
2.3.1. Os canais de distribuição	53
2.3.2. Importância e funções dos canais	54
2.3.3. Poder e Conflito nos Canais	57
2.3.4. Exclusividade na distribuição e gestão nos canais de distribuição de insumos agrícolas.....	58
2.4. PRÁTICAS GERENCIAIS NAS ORGANIZAÇÕES.....	61
3. MÉTODO DE TRABALHO	66
3.1. TIPO DE PESQUISA	66
3.1.1. Pesquisa exploratória.....	67
3.1.2. Pesquisa qualitativa	67

3.2. MÉTODOS UTILIZADOS NA PESQUISA.....	68
3.2.1. Entrevistas com especialistas.....	68
3.2.2. Estudos de Casos	70
3.2.2.1. Etapas do Estudo de Caso	70
3.2.2.2. Seleção dos casos	72
3.3. COLETA DE DADOS.....	73
3.4. ETAPAS DA PESQUISA.....	74
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	77
4.1. PROPOSTA DE MODELO DE CLASSIFICAÇÃO DO NÍVEL DE GESTÃO DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE INSUMOS AGRÍCOLAS	77
4.2. APRESENTAÇÃO, AVALIAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS	89
4.2.1. Caso 1	93
4.2.1.1. Análise dos concorrentes – Caso 1.....	94
4.2.1.2. Análise PEST – Caso 1	96
4.2.1.3. Análise SWOT – Caso 1	97
4.2.1.4. Projetos Estratégicos – Caso 1	99
4.2.2. Caso 2	101
4.2.2.1. Análise dos concorrentes – Caso 2.....	101
4.2.2.2. Análise PEST – Caso 2	103
4.2.2.3. Análise SWOT – Caso 2	105
4.2.2.4. Projetos Estratégicos – Caso 2	107
4.2.3. Caso 3	110
4.2.3.1. Análise dos concorrentes – Caso 3.....	110
4.2.3.2. Análise PEST – Caso 3	112
4.2.3.3. Análise SWOT – Caso 3	114
4.2.3.4. Projetos Estratégicos – Caso 3	116
4.2.4. Caso 4	119
4.2.4.1. Análise dos concorrentes – Caso 4.....	120
4.2.4.2. Análise PEST – Caso 4	122
4.2.4.3. Análise SWOT – Caso 4	123
4.2.4.4. Projetos Estratégicos – Caso 4	125
4.2.5. Caso 5	127
4.2.5.1. Análise dos concorrentes – Caso 5.....	127
4.2.5.2. Análise PEST – Caso 5	129
4.2.5.3. Análise SWOT – Caso 5	131
4.2.5.4. Projetos Estratégicos – Caso 5	133
4.2.6. Análise conjunta dos casos	136

4.2.6.1.	Análise dos Concorrentes dos Casos	136
4.2.6.2.	Análise PEST dos Casos.....	140
4.2.6.3.	Análise SWOT dos Casos.....	141
4.2.6.4.	Projetos Estratégicos dos Casos.....	143
4.2.7.	Avaliação do nível de gestão do canal e a relação com os projetos estratégicos	145
4.2.7.1.	Avaliação e classificação dos canais	145
4.2.7.2.	Projetos estratégicos e o nível de gestão no canal	148
4.2.7.3.	Situação dos canais no planejamento estratégico e suas necessidades	156
4.3.	PROJETOS ESTRATÉGICOS PROPOSTOS EM FUNÇÃO DO NÍVEL DE GESTÃO NO CANAL.....	157
5.	CONCLUSÕES	162
5.1.	PRINCIPAIS CONCLUSÕES.....	162
5.2.	OBJETIVOS ALCANÇADOS.....	164
5.3.	CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA PARA A ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	165
5.4.	LIMITAÇÕES E AGENDA DE PESQUISA	166
6.	REFERÊNCIAS	167
	APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA (membros do canal)	179
	APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA (Com especialistas).....	180

1. INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

O agronegócio brasileiro obteve padrões de excelência e competitividade que foram se impondo a partir do processo de internacionalização do setor em 1970, após o declínio econômico na década de 1960. A expansão do setor foi contribuída pela maior abertura da economia brasileira (incorrendo na necessidade da implantação de políticas públicas ativas, bem como das políticas de crédito rural e de assistência técnica pública), pela viabilização do salto tecnológico centrado no melhoramento genético e na intensificação do uso de insumos modernos, de pesquisa e desenvolvimento apropriados à agricultura tropical e políticas de implantação de indústrias de insumos básicos para as culturas, como os fertilizantes, corretivos, insumos agrícolas, dentre outros (BAER, 2002).

Nas últimas cinco décadas, o Brasil consolidou-se como grande *player* mundial do agronegócio, com EUA, União Europeia, China, Canadá e Austrália, ocupando atualmente a 3ª posição entre os maiores exportadores de alimentos (REUTERS, 2011).

Fatores como a abundância de recursos naturais (terra, água, luminosidade), o aumento da demanda dos países asiáticos, câmbio favorável, incremento de produtividade, novas tecnologias, dentre outros, garantiram o avanço da agricultura brasileira nos últimos anos. Por intermédio de pesquisas da Embrapa, o aumento da produtividade teve um papel fundamental no crescimento da produção agrícola brasileira (LANDIM, 2010).

O agronegócio brasileiro transformou-se no segmento de grande representatividade econômica, e de acordo com dados divulgados em 2012 pelo Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA), é responsável por aproximadamente 21% do PIB e 35,1% das exportações brasileiras (GPD AGRIBUSSINESS, 2012). As exportações de produtos agropecuários cresceram aproximadamente 226% entre os anos de 2003 e 2013, chegando a quase US\$ 100 bilhões. O saldo comercial, que corresponde às receitas de exportação menos os gastos com importação, mais do que triplicou no período, saindo de US\$ 25,9 bilhões para US\$ 82,9 bilhões (MAPA, 2014).

Considerando a demanda de países emergentes como a Índia e China, e os impactos do aquecimento global, haverá um aumento da demanda por alimentos, sendo necessário aumentar em 20% a oferta de alimentos no planeta, até 2020 (FEU-US, 2011). Países como o Brasil e Argentina, com a crescente adoção de tecnologias de engenharia genética, contribuirão para esse aumento substancial de alimentos, e consequentemente o PIB do

agronegócio será o maior responsável pelos possíveis lucros da balança comercial nesses países (GOMES e BORÉM, 2013).

O estudo da área de agronegócio é dividido em três partes, sendo a primeira a que trata dos negócios agropecuários propriamente ditos, representados pelos pequenos, médios e grandes produtores rurais, sendo pessoas físicas ou jurídicas. A segunda parte é representada pelos negócios à montante da agropecuária, cujos quais podemos citar a indústria e o comércio que fornecem insumos agrícolas (fabricam máquinas rurais, fornecem insumos agrícolas, sementes, implementos etc.). A terceira e última parte estão os negócios à jusante da agropecuária, em que estão a compra, transporte, processamento, distribuição e comercialização dos produtos agropecuários até o consumidor final (GOMES e BORÉM, 2013).

Com o desenvolvimento da agricultura brasileira, o mercado relacionado a insumos agrícolas cresceu. É o caso da área de proteção de cultivos (inseticidas, acaricidas, fungicidas, herbicidas, tratamento de sementes, outros) que tem crescido significativamente, aumentando o interesse no Brasil pelas multinacionais do setor. Somando-se inseticidas, herbicidas, acaricidas e fungicidas, o setor de insumos agrícolas faturou no ano de 2013 aproximadamente US\$ 10,5 bilhões, correspondendo a um aumento de 8% em relação ao ano de 2012. Esse aumento nas vendas teve como grande contribuinte os ataques da lagarta *Helicoverpa armigera*, principalmente na cultura da soja (WOLFGANG, 2014). De acordo com o autor, nos últimos anos, o crescimento da área de insumos agrícolas, foi fortemente impactado por características climáticas que ocorreram no Brasil, com períodos muito secos favorecendo a proliferação de insetos, consequentemente aumentando as aplicações de inseticidas para a proteção do cultivo.

Nesse cenário os distribuidores de insumos têm desempenhado um papel importante na comercialização e distribuição de insumos aos consumidores finais (agricultores). Além de vender os insumos, essas empresas são fornecedoras de serviços importantes e também participam no processo de desenvolvimento de novas tecnologias, conhecimento de mercado e, especialmente, de fornecimento de crédito (MARINO, NEVES, 2008).

Essas empresas estão localizadas nas cinco regiões brasileiras. Os revendedores localizados nos estados do sul e sudeste são geralmente pequenos e muito difundidos, porém os do centro-oeste do Brasil operam em mercados mais concentrados e geralmente são maiores, pois operam no maior mercado de grãos e pecuária do país (MAZOTINI et al., 2011).

Nos últimos anos o setor de distribuição de insumos no Brasil está passando por grandes mudanças, aumentando a demanda por formação e profissionalização. No entanto, alguns desafios devem ser superados para permitir um profundo desenvolvimento, são eles: questões de negócios internos, questões políticas, questões de infraestrutura, treinamento de pessoal e de gestão etc. (CONSOLI, PRADO, MARINO, 2011).

De acordo com Heleno (2009), no Brasil, a aplicação da ciência da administração ainda é ausente, principalmente considerando a área do agronegócio. Segundo Miles, White e Munila (1997), na área do agronegócio, a estratégia e o pensamento estratégico estão se tornando cada vez mais importantes, principalmente pelas mudanças no ambiente de negócio enfrentadas pelo setor, como as habilidades dos concorrentes, objetivos e metas, e recursos limitados. Ainda segundo os autores, a adoção de técnicas apropriadas de planejamento estratégico para agronegócio deve resultar em um sistema agroindustrial mais eficiente e eficaz.

Conforme Neves (2005), planejar é necessário para que o futuro seja levado em consideração, para que as organizações definam melhor suas estratégias e saibam as diretrizes a serem utilizadas ao longo do caminho a ser percorrido.

O planejamento estratégico ajuda aos envolvidos no negócio no entendimento deste, demonstrando as razões das opções estratégicas, expressando os valores e filosofias do sistema e dos gestores, oferecendo a todos os envolvidos uma direção a ser seguida, estimulando um sentimento de união entre os agentes (AFONSO, 2012).

No curto prazo, o sucesso de uma organização é caracterizado pelo seu desempenho financeiro, porém no longo prazo, há que lutar pela sobrevivência e crescimento, devendo a organização focar na capacidade de antecipação e adaptação em relação às mudanças de mercado. Para o sucesso da organização, faz-se necessário sua gestão estratégica e planejamento estratégico (LAMBIN, 2000).

De acordo com as pesquisas de Cònsoli, Prado e Castro (2010) com canais de distribuição de insumos agrícolas, na busca de melhorias gerenciais, resultados e maior competitividade, constatou-se que os gestores e proprietários tinham como principais preocupações em ordem de importância: planejamento estratégico, qualificação da equipe, gestão de vendas e relacionamento com clientes, gestão financeira e crédito, ações de marketing e comunicação.

A maioria desses canais já compreendeu a necessidade do planejamento estratégico, devendo ser encarado como uma ferramenta de gestão, mas existe uma dificuldade na

elaboração dos planos e, no processo de implementação do que foi definido no planejamento (CONSOLI; PRADO; CASTRO, 2010).

De acordo com Ansoff e McDonnell (1993), para responder às mudanças ambientais, o sistema de gestão é essencial na organização, determinando a maneira que a administração visualiza e realiza o diagnóstico dos desafios e seus impactos, e tomam e colocam em práticas as decisões. Desta maneira, a tecnologia gerencial que uma organização adota torna-se um diferencial competitivo e uma ferramenta de sucesso na implementação de estratégias.

O diagnóstico das práticas de gestão nos canais de distribuição de insumos permite identificar os principais pontos de melhoria, e esses merecerão todos os esforços de tempo e investimento dos gestores (MARINO E MIZUMOTO, 2012).

Por fim, de acordo com as questões que envolvem o planejamento estratégico de canais distribuição de insumos agrícolas e suas práticas de gestão, essa dissertação foi conduzida no entorno da problemática que é apresentada no próximo tópico.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Como fomentar o processo de planejamento estratégico de um canal de distribuição de insumos agrícolas utilizando projetos previamente estruturados que podem ser aplicados dependendo do nível de gestão encontrado no canal?

1.2. OBJETIVOS

Objetivo Principal: ***Propor projetos estratégicos para canais de distribuição de insumos agrícolas a partir do nível de gestão existente no canal.***

Para alcançar o objetivo o principal as seguintes etapas foram feitas:

1. Revisão teórica de Estratégia; Planejamento Estratégico; Canais de Distribuição; e Práticas de Gestão;
2. Submissão das práticas de gestão construídas e baseadas na literatura à avaliação de especialistas;
3. Construção um sistema de classificação do nível de gestão do canal para subsidiar

- a análise dos projetos estratégicos propostos no planejamento estratégico do canal;
4. Realização de cinco estudos de caso verificando o modo como foi construído o planejamento e os projetos estratégicos;
 5. Aplicação da classificação do nível de gestão dos canais e comparação com os projetos propostos no planejamento estratégico do canal em cada caso estudado ;
 6. Identificação das carências de ações/projetos estratégicos não existentes que limitariam o sucesso da efetivação do planejamento estratégico e o desenvolvimento futuro do canal.

1.3. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho divide-se em cinco capítulos, de acordo com o que está apresentado na Figura 1. O capítulo 1 apresenta uma introdução sobre o assunto central da dissertação, os principais conceitos explicitados no trabalho, e a justificativa do tema escolhido. Esse capítulo também apresenta o problema de pesquisa desta dissertação, bem como o objetivo geral e os objetivos específicos a serem atingidos.

No capítulo 2 são apresentados os principais aspectos teóricos que se fazem necessários para o estudo. Sendo assim, são abordados nesse capítulo a literatura a respeito de estratégia, planejamento estratégico, canais de distribuição e práticas de gestão (práticas gerenciais) que são pertinentes à dissertação.

O capítulo 3 é composto pelo o método adotado nessa dissertação para que se possa responder a pergunta de pesquisa, visando também alcançar o objetivo principal e os específicos. São apresentados o tipo de pesquisa e o método adotado.

No capítulo 4 estão apresentados e discutidos os resultados alcançados, visando chegar ao objetivo principal de propor projetos estratégicos para canais de distribuição de insumos agrícolas em função do nível de gestão existente no canal.

Finalmente, no capítulo 5 são apresentadas as principais conclusões do estudo, objetivos alcançados, contribuições da pesquisa, limitações e recomendações de pesquisas futuras.

Figura 1 - Organização da dissertação por capítulos
Fonte: Elaborado pelo autor

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os principais conceitos que permeiam este estudo, como uma abordagem sobre estratégia, planejamento estratégico e gestão estratégica. Essa abordagem contribuirá de forma a buscar um maior entendimento sobre o tema dessa pesquisa.

2.1. ESTRATÉGIA

Neste tópico, será abordado um pouco sobre a origem histórica da Estratégia e os conceitos abordados sobre o tema por alguns autores.

2.1.1. Histórico sobre Estratégia

A palavra “Estratégia”, pensando na questão etimológica, provém do grego *strategia*, significando comando de exército, cargo ou dignidade do chefe militar, bem como aptidão para comandar.

Ainda na língua grega, é encontrada uma gama de palavras que são extensões de *strategia*. Pode-se citar como exemplo: *stratégos*, que significa o general, o chefe militar, o ministro da guerra; *strategicós*, o próprio do general chefe; *stratégema*, ou estratagemas, ardil de guerra; *stratiá*, ou expedição militar; *stratégion*, ou tenda do general, local de reuniões militares, *stráteuma*, ou exército em campanha; dentre outras (PEREIRA, 1969).

A palavra estratégia apareceu na língua inglesa apenas no fim do século XVII, o qual designava algo feito longe da visão do adversário, em oposição à tática, implicando comportamento inverso. Esses conceitos apresentados fizeram parte da obra clássica de Sun Tzu, escrita em 500 A.C. - *A Arte da Guerra*, na qual percebe-se que a maioria dos princípios básicos da definição e aplicação da "estratégia" são originados, muito antes da era cristã, sendo usado para apontar as atividades de liderança, oratória ou poder, ou para indicar um sistema unificado de Governo (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000; GHEMAWAT, 2000).

O uso da estratégia chegou à época contemporânea, por exemplo, nos escritos datados do século XIX do general prussiano Carl von Clausewitz, o qual sugeria como administrar os exércitos em épocas de conflitos e, tardiamente, sobre as ações francesas na Primeira Guerra Mundial no pensamento dos estrategistas militares Foch e Grandmaison, bem como nas manobras de batalha elaboradas por Patton, McArthur e Rommel durante a Segunda Guerra Mundial (QUINN, 1992).

Na atualidade, a estratégia diz respeito ao modo de condução das organizações no contexto do ambiente competitivo. A operacionalização da estratégia inclui a seleção e definição de objetivos que guiarão as ações de manutenção ou de melhoria da posição alcançada no mercado, a reunião dos recursos disponíveis, a avaliação no ambiente em que a empresa se encontra, interesses de determinados grupos, dentre outras tarefas (HATCH, 1997). Segundo Quinn (1992), essas atividades são ainda muito similares àquelas desempenhadas na remota Grécia pelos conquistadores em tempos de luta.

Bertero (1982) considera que embora o conceito de estratégia empresarial tenha se desenvolvido consistentemente somente a partir da década de 1960, houve uma evolução conjuntamente com o próprio conceito de administração, desde épocas mais remotas. Esse desenvolvimento sucessivo do conhecimento em administração, proveniente do final do século XIX e início do século XX, teve início com os cursos na área de administração em escolas como Harvard.

Em determinado momento, a estratégia separou-se da sua concepção operacional e obteve forças próprias para caminhar, deixando de ser uma ferramenta passiva na gama de instrumentos administrativos, evoluindo até tornar-se um instrumento ativo na administração. Mas tal fato aconteceria somente a partir da segunda metade do século XX (BERTERO, 1982).

De acordo com Schendel e Hofer (1979), a evolução do conceito de estratégia empresarial ocorre por meio de três fases, sendo a primeira delas a do paradigma pré-estratégico. Essa fase inicia-se com o século XX e vai até os anos 1960, período em que a maioria das empresas produzia uma classe única de produtos e a preocupação era a de coordenar e integrar as suas diversas áreas funcionais. A coordenação era obtida por meio da formulação de políticas ou diretrizes e a administração estava centrada em processos operacionais. Bertero (1982) considerou essa fase como pré-estratégica, pois nela a estratégia, ou equação produto/mercado, não sofria questionamento ou era reformulada, nem as relações entre os negócios da empresa e o meio externo. Pressupunha-se que a estratégia estava correta e restava à empresa desenvolver os meios pelos quais ela deveria ocorrer.

A segunda fase do paradigma da estratégia inicial se dá na década de 1950. As empresas passaram por um crescimento de tamanho e de complexidade que ainda não se tinha experimentado (HAX e MAJLUF, 1984). Esse crescimento provocou um aumento da velocidade com que as mudanças ocorriam no ambiente organizacional, sendo a formulação de políticas e diretrizes incapaz de atender às novas exigências administrativas.

O paradigma da estratégia inicia-se com as pesquisas de Chandler (1962) a respeito de estratégia e estrutura. O autor propõe uma definição de estratégia empresarial que ressalta o estabelecimento de objetivos e metas (fins), alocação de recursos (recursos) e plano de ação (meios), visando alcançar os objetivos almejados. Em sua conclusão, considerada polêmica, o autor considera que a estrutura organizacional é estabelecida em função da estratégia adotada. A estrutura funcionaria como um instrumento, ou um conjunto de processos, recursos e planos, com o intuito de se implementar a estratégia da empresa (BERTERO, 1982).

Outros autores tiveram contribuições para esse paradigma. Ansoff (1965) e Andrews (1971) também incluíram metas e planos em seus conceitos sobre estratégia empresarial (SCHENDEL e HOFER, 1979). Ansoff (1965) investigou componentes da estratégia: a meta produto/mercado, o vetor de crescimento, a vantagem competitiva e a sinergia. Já Andrews (1971) e Christensen, Andrews e Bower (1978) foram além, organizando os componentes da estratégia como sendo oportunidades e ameaças do ambiente e capacidades internas da organização, valores pessoais e aspirações dos dirigentes e as responsabilidades sociais.

O paradigma da administração estratégica é o componente da terceira fase, de acordo com Schendel e Hofer (1979). Segundo os autores, o conceito de administração estratégica, enfatiza os componentes da estratégia e introduz os níveis em que ela é formulada: nível corporativo, de negócio e funcional. A contribuição desses autores é mais na fusão das diferentes formas de entendimento do que uma contribuição original. Ao serem apresentados os conceitos de avaliação e implementação de estratégias, bem como o de controle estratégico, torna-se mais útil o paradigma. Esse paradigma também pode ser entendido como o do planejamento estratégico (BERTERO, 1982).

2.1.2. Conceitos e detalhamentos sobre Estratégia

Segundo Oliveira (1988), entende-se que estratégia é o modo, caminho, ou ação que é estabelecida e adequada por uma empresa para o alcance dos desafios e os objetivos

almejados. Ansoff e McDonnel (1993) comentam que estratégia é um conjunto de regras na tomada de decisão, buscando orientar o comportamento da organização.

De acordo com Porter (1996a), estratégia pode ser definida como a realização de ações ofensivas e defensivas por uma empresa, visando enfrentar com sucesso as forças ambientais com o intuito de criar uma posição defensável no setor em que atua e, obter, assim, maior retorno sobre seus investimentos.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000), a estratégia é vista como a união entre qualificações e oportunidades que posiciona uma empresa em seu ambiente. De uma forma mais técnica, Ansoff (1965) explica a estratégia como sendo o negócio em que se está; as tendências que se verificam; decisões heurísticas de primeira ordem; nicho competitivo; e características de portfólio. Porter (1996a) e Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000) destacam também que a estratégia é a escolha de uma posição única e valiosa baseada em sistemas de atividades difíceis de copiar e que agregam valor.

Estratégia, no contexto da organização, refere-se à capacidade, de forma contínua e sistemática, de se trabalhar o ajustamento da organização às condições do ambiente constantemente mutável, tendo a capacidade de obter-se um correto posicionamento frente às situações de turbulências e incertezas do ambiente, seja nos aspecto financeiro ou no âmbito das atividades internas e processuais (BARBOSA; BRONDANI, 2004). Segundo Hax e Majluf (1996), a estratégia pode ser vista como um conceito multidimensional, englobando todas as atividades críticas da organização, fornecendo a ela a noção de direção e propósito e facilitando as mudanças necessárias induzidas pelo ambiente.

Hax e Majluf (1996) vão além e apresentam também seis dimensões críticas que contribuem para a definição de estratégia:

- I. Padrão de decisões baseado na história da organização;
- II. Meio de estabelecer objetivos, metas e ações;
- III. Definição dos negócios contemplados pela empresa ou que tem intenção de desenvolver;
- IV. Resposta às ameaças, oportunidades, pontos fracos e pontos fortes, com o objetivo de alcançar vantagem competitiva;
- V. Meio de conseguir o engajamento de diversos níveis da empresa (corporativo, de negócios, funcional) em torno de um mesmo objetivo;
- VI. Meio de determinar os retornos (econômicos e não econômicos) que a organização deseja oferecer aos seus *stakeholders*.

Ansoff e McDonnel (1993) comentam que existem quatro tipos básicos de estratégias:

- I. A medida do desempenho do futuro e do presente por meio de padrões, sendo em termos quantitativos (metas) e qualitativos (objetivos).
- II. As que são as regras para o desenvolvimento da relação da empresa com o ambiente na qual está exposta (ambiente externo), chamado de estratégia empresarial ou estratégia de produtos e mercados.
- III. Os que são as regras que estabelecem as relações e os processos internos da organização, chamados de conceitos da organização.
- IV. Os que são as regras por meio das quais a empresa conduzirá as suas atividades cotidianas, chamado de políticas operacionais.

Moore (1992) separou o conceito de estratégia: em estratégia corporativa e estratégia de negócios. A estratégia corporativa por definição é um padrão de decisões que definem objetivos e caminhos que a organização, para alcançá-los, deverá percorrer. Uma das principais funções da estratégia corporativa é a definição dos mercados em que a empresa competirá. A estratégia de negócios objetiva a determinação de como a empresa competirá nos mercados definidos pela estratégia corporativa. Portanto, é possível ter a percepção de que estratégia corporativa é uma visão mais ampla do que a estratégia de negócios, e é ressaltado que ambas as estratégias fazem parte de um processo constante, o qual é nomeado de administração estratégica. Ainda segundo o autor, a análise das oportunidades de mercado, dos recursos e das competências da organização, os valores e as aspirações pessoais, e as obrigações com a sociedade compõem os quatro elementos principais na formulação da estratégia.

Já para Mintzberg e Quinn (1996), a estratégia corporativa é caracterizada como um padrão de decisões em uma organização, que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas; produz as políticas principais e os planos para a sua realização e define a amplitude de negócios que a organização possuirá; o tipo de organização econômica e humana que ela é ou é pretendida e a natureza das contribuições econômicas e não econômicas que se pretende fazer para os *stakeholders*.

Como um complemento das definições citadas, Peter Drucker (1999) propôs que a finalidade da estratégia é capacitar a organização para que seja capaz de atingir os resultados por ela definidos, dentro de um ambiente instável e imprevisível; resumindo, as estratégias permitem que as empresas assumam atitudes intencionalmente oportunistas.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), após uma grande revisão da literatura existente sobre Estratégia e Planejamento Estratégico, sintetizaram no livro *Safári de Estratégia* os pensamentos solidificados sobre o assunto nas últimas décadas. As mais relevantes

contribuições do assunto foram classificadas em dez pontos de vista distintos, sendo denominadas como: “As dez escolas de pensamento estratégico”, e de acordo com os autores, de uma forma ou de outra, foram validadas na prática gerencial ao longo dos anos.

Essas escolas dividem-se em três grupos, sendo o primeiro formado por três escolas reconhecidamente prescritivas, ou seja, que têm um foco maior em como as estratégias devem ser formuladas nas organizações do que como realmente se formam. O segundo grupo, de caráter descritivo, é formado pelas próximas seis escolas, e considera aspectos específicos do processo de formulação de estratégias, preocupando-se mais em saber como se formam as estratégias nas organizações. O terceiro e último grupo, formado por uma única escola, denominada ‘escola de configuração’, busca juntar todas as outras escolas.

ESCOLA	FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA	CONCEITO-CHAVE	PRINCIPAIS AUTORES
Design	Processo de concepção	Almeja uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, posicionando uma empresa em seu ambiente.	Andrews (1965)
Planejamento	Processo formal	Um departamento de estratégia que responde diretamente ao executivo principal conduz a formulação de estratégias. Um processo formal, com muitos indicadores e controles.	Ansoff (1965)
Posicionamento	Processo analítico	Definido um grupo de poucas estratégias-chave que são desejáveis em uma determinada empresa e que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros. Estratégias genéricas.	Porter (1996a)
Empreendedora	Processo visionário	Definição das estratégias formais da empresa baseado na força de um único líder, na sua intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério.	Schumpeter (1950)
Cognitiva	Processo mental	Por meio de técnicas adequadas efetua uma sondagem da mente do estrategista, tendo como ferramenta fundamental a psicologia cognitiva.	Simon (1947)
Aprendizado	Processo emergente	Fundamentada no fato de que as estratégias vão surgindo e se consolidando a partir da maneira com as pessoas e as empresas vão aprendendo a lidar com elas.	Lindblom (1959) Prahalad e Hamel (1990)
Poder	Processo negociação	Focando no uso de poder e da política para negociar estratégias favoráveis sobre determinados interesses.	Allison (1971)
Cultural	Processo coletivo	Processo enraizado na cultura organizacional, que se preocupa com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica.	Norman (1960)
Ambiental	Processo reativo.	Relacionado com a passividade de uma organização, permitindo que o ambiente conduza as mudanças, devido a forte influência que é exercida na formação de estratégias.	Freeman (1977)
Configuração	Processo de transformação.	São considerados os estados da organização e do contexto em que ela se insere como configurações. Se uma organização adota estados de ser, então a geração de estratégia torna-se um processo de saltar de um estado para outro.	Mintzberg e Miller (1970)

Quadro 1 - Escolas do Pensamento Estratégico
Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.332).

Conforme Ansoff e McDonnel (1993) o processo decisório estratégico, em relação aos outros processos decisórios na organização, é o menos sistematizado, e as decisões estratégicas são os aspectos da direção mais importantes e complexos. Sendo assim, a estratégia, além de ser compreendida, precisa ser implementada na prática, tendo a necessidade de uma mínima estruturação para tanto, ou seja, necessita de uma metodologia de gestão adequada.

Mais importante do que a qualidade da estratégia é a capacidade de sua execução. O verdadeiro problema não é a estratégia ruim, e sim, a má execução de uma estratégia. Baseado em alguns estudos, autores apontam que somente 10% das estratégias formuladas são implementadas com êxito, sendo impossível, sem antes compreender, executar uma estratégia, não tendo como compreendê-la sem descrevê-la (KAPLAN E NORTON, 2001).

De acordo com Ansoff (1965) as estratégias são forçadas e decididas em um ambiente de parcial ignorância, no qual faltam informações. Sendo assim, as decisões estratégicas podem ser definidas como as que relacionam a empresa com seu ambiente, considerando a saúde e desenvolvimento da organização no longo prazo, buscando desenvolver os caminhos de ação que a empresa deverá adotar, bem como a definição de alocação dos recursos necessários.

É possível concluir que a estratégia é de extrema necessidade para as empresas, principalmente levando em consideração os ambientes cada vez mais competitivos. É a estratégia que permite a criação de uma posição única e valiosa, por meio de várias ações realizadas (PORTER, 1996b).

2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Esse tópico aborda os conceitos a respeito do Planejamento Estratégico e alguns métodos propostos por autores na literatura do tema. Também são abordados os aspectos teóricos que envolvem a análise interna, análise externa, objetivos e metas, ações e projetos, que são temas comuns a grande parte dos modelos estudados e fizeram parte do método proposto para esse estudo.

2.2.1. Conceito de Planejamento e Planejamento Estratégico

Antes de abordar o planejamento estratégico em si, é importante apresentar algumas informações sobre planejamento. O termo planejamento é entendido como a atividade de definição de um futuro almejado e de estabelecimento dos meios de como o futuro será alcançado. É um processo de tomada de decisões, caracterizado por haver a existência de alternativas (KOONTZ e O'DONNELL, 1982; KWASNICKA, 1995; DAFT, 1999; STONER e FREEMAN, 1999; MAXIMIANO, 2000a).

No entanto, nem todo processo de decisão é caracterizado como planejamento. De acordo com Ackoff (1981), há algumas características que fazem do planejamento um processo decisório especial:

- I. Planejamento é tomar uma decisão antecipada, uma atividade realizada anteriormente à ação. É decidido o que será feito e como será feito, anteriormente a requisição de uma ação;
- II. É necessário o planejamento quando a execução do estado futuro almejado envolve um conjunto de decisões interdependentes, isto é, envolve um sistema de decisões;
- III. Planejamento é um processo destinado a produzir um ou mais estados futuros almejados. Esses estados não deverão ocorrer, a menos que alguma medida seja feita.

Sintetizando essas características, planejamento pode ser considerado como um processo envolvendo tomada e avaliação de cada decisão de um conjunto inter-relacionado de decisões, antes da necessidade de agir, numa situação em que se acredita que, a menos que seja tomada alguma medida, um estado futuro almejado não deverá ocorrer e que, se se tomar

as atitudes apropriadas, é possível aumentar a probabilidade de um resultado favorável (ACKOFF, 1981).

Bateman & Snell (1998) definem planejamento com sendo o processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que serão buscadas no futuro, seja por meio de uma pessoa, um grupo ou uma unidade de trabalho de uma organização. Já para Certo e Peter (1993), planejamento é um conjunto mais efetivo e eficiente de atividades desenvolvidas visando a uma situação desejada, com uma concentração melhor de esforços e recursos da organização.

No quadro 2 estão resumidos os principais aspectos acerca do que os autores pesquisados comentam sobre o termo Planejamento.

AUTORES	ASPECTOS SOBRE PLANEJAMENTO
Koontz e O'Donnell, (1982); Kwasnicka, (1995); Daft, (1999); Stoner e Freeman, (1999); Maximiano, 2000a).	<ul style="list-style-type: none"> • Atividade de definição de futuro; • Estabelecimento de meios para alcance de objetivos; • Processo de tomada de decisões.
Ackoff, (1981).	<ul style="list-style-type: none"> • Tomada e avaliação de decisões antes de agir; • Estado futuro só ocorrerá caso seja tomado alguma medida; • Atitudes certas aumentam probabilidade de resultado favorável.
Certo e Peter (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto efetivo e eficiente de atividades; • Visa situação desejada; • Concentra melhor os recursos e esforços da organização.
Bateman & Snell (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Processo consciente e sistemático • Tomada de decisões • Objetivos e atividades a serem buscadas; • Envolve uma pessoa, um grupo ou uma unidade de trabalho de uma organização.

Quadro 2 - Resumo das visões acerca de Planejamento

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com Ansoff (1990), o planejamento permite a uma empresa o alcance da competitividade e lucratividade num ambiente turbulento. Tavares (2000) faz uma diferenciação de planejamento estratégico e gestão estratégica, e comenta que a implementação de estratégias que miram o aproveitamento das oportunidades do ambiente e neutralização de ameaças corresponde ao planejamento estratégico. A gestão estratégica é tratada como o processo de implementação de estratégias, desenvolvimento e adoção de um modelo organizacional que se adeque à implementação das estratégias projetadas.

Para Kotler (2000), planejamento estratégico significa o desenvolvimento de um plano de ação para os diversos negócios de uma organização que, levando em consideração a

posição da organização no setor de atuação e utilizando suas habilidades e recursos, busca no longo prazo atingir os objetivos propostos.

Segundo Chiavenato (1979, p. 391):

O planejamento estratégico relaciona-se com o conceito geral da firma no futuro e as previsões e distribuições de recursos totais às oportunidades oferecidas pelo mercado e pelos produtos, a fim de realizar o potencial de lucros da companhia por via das estratégias escolhidas.

Pode-se considerar planejamento estratégico como sendo os processos de análises que conduzem à definição das estratégias (LAMBIN, 2000). Já Maximiano (2006) define planejamento como sendo o processo de elaboração da estratégia, em que são definidas as relações entre os ambientes (externo e interno) e a organização, os objetivos organizacionais, e as estratégias alternativas.

O planejamento estratégico é um processo contínuo que busca o estabelecimento de um estado futuro almejado, concentrando esforços e recursos da organização, considerando os principais aspectos e implicações futuras, decidindo o presente, para alcançar os objetivos previamente estabelecidos pela inter-relação de ações. O planejamento deve ser feito pela empresa e não para a empresa, sendo o processo em si de planejamento mais importante que o produto final. O planejamento estratégico é um método gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida, buscando um maior grau de interação com o ambiente em que se encontra a organização (OLIVEIRA, 1988).

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que busca a ordenação das ideias das pessoas, sendo possível criar uma visão do caminho a ser seguido (estratégia). Ordena-se primeiro as ideias, depois as ações, que é a implementação do plano estratégico para que, sem desperdício de esforços, possa se trilhar o caminho desejado (ALMEIDA, 2003).

Segundo Colenghi (2007), obtém-se o planejamento estratégico a partir de um esforço concentrado da direção da organização; tendo a missão e o negócio por ela definida, como base fundamental; considerando o levantamento, a análise e a proposição de soluções por meio de um plano de ação que vise garantir a qualidade almejada pelos clientes da empresa.

No Quadro 3, apresentado a seguir, estão resumidos os principais aspectos acerca do que os autores pesquisados comentam sobre o Planejamento Estratégico.

AUTORES	ASPECTOS SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
Chiavenato (1979)	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciona-se com o conceito geral da firma no futuro e as previsões e distribuições de recursos; • Envolve as oportunidades oferecidas pelo mercado e pelos produtos; • Intuito de realizar o potencial de lucros da companhia; • Escolha de estratégias;
Oliveira (1988)	<ul style="list-style-type: none"> • Processo contínuo; • Visa o estabelecimento de um estado futuro almejado; • Concentra esforços e recursos da organização; • Considera os principais aspectos e implicações futuras; • Decide o presente, para alcançar os objetivos estabelecidos; • Realização de ações; • Método gerencial; • Estabelece a direção a ser seguida; • Grau de interação maior com o ambiente em que se encontra a organização;
Tavares (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Envolve implementação de estratégias; • Visa o aproveitamento das oportunidades do ambiente; • Neutralização de ameaças;
Kotler (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de um plano de ação; • Visão de longo prazo; • Considera a posição da organização no setor de atuação; • Utilização de habilidades e recursos; • Atingimento de objetivos propostos;
Lambim (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de análise; • Definição de estratégias;
Almeida (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica administrativa que busca a ordenação das ideias das pessoas; • Possibilidade de criação de visão e caminho a ser seguido – A estratégia; • Implementação de ideias e ações; • Implementação do plano estratégico; • Economia de esforços;
Maximiano (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de elaboração da estratégia; • Definição das relações entre os ambientes (externo e interno) e a organização; • Objetivos organizacionais; • Estratégias alternativas;
Colenghi (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Esforço concentrado da direção da organização; • Definição de qual missão e o negócio • Considera o levantamento, a análise e a proposição de soluções; • Montagem de plano de ação; • Objetiva garantir a qualidade almejada pelos clientes da empresa;

Quadro 3 - Resumo das visões acerca de Planejamento Estratégico
Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com Zuin e Queiroz (2006), a elaboração e implementação de um planejamento estratégico são fundamentais para uma organização na busca e manutenção da competitividade. Deve ser sustentado por uma comunicação clara e eficiente entre os gestores e contar com a participação e comprometimento de todos os envolvidos no processo.

Lambin (2000) cita cinco razões para se realizar um planejamento estratégico:

- I. O planejamento estratégico ajuda o entendimento do negócio por todos da organização.
- II. Ele expressa a filosofia e os valores dos gestores e do sistema.
- III. Facilita a coordenação das funções e a execução das atividades necessárias para o desenvolvimento.
- IV. Quem o executa consegue estar mais bem preparado para as mudanças ambientais, por ser um processo de monitoramento constante.
- V. Permite tomar decisões mais precisas e racionais acerca da alocação de recursos.

Mesmo com todas as críticas que os métodos de planejamentos vêm sofrendo, devido ao fato de apresentarem falta de criatividade, de ocorrerem mudanças ambientais rápidas e haver inflexibilidade, eles ainda são importantes para testarem a capacidade de pensamento, e o olhar de futuro da empresa (GILLIGAN & WILSON, 2003).

Além das definições dos conceitos de estratégia, planejamento e planejamento estratégico, alguns autores propuseram métodos para a realização do planejamento estratégico. Almeida (2003) destaca que é uma ferramenta para que as empresas possam definir a aplicação de recursos baseado no monitoramento dos aspectos ambientais (ambiente externo e interno).

No próximo tópico serão abordados alguns dos modelos de planejamento estratégico propostos na literatura. Tal abordagem serviu para consolidação dos principais pontos em comum verificados nos modelos, como descrito no item 2.2.3 dessa dissertação, servindo como base para a elaboração do modelo de *workshop* de planejamento estratégico, sendo uma das etapas importantes na coleta de informações para o estudo de multicasos.

2.2.2. Os modelos propostos de Planejamento Estratégico

Encontra-se na literatura alguns autores que, além das definições e conceitos de estratégia, gestão estratégica e planejamento estratégico, propuseram métodos para a confecção do planejamento estratégico. Segundo Almeida (2003), o planejamento estratégico é uma ferramenta baseada no monitoramento do ambiente (interno e externo), em que as empresas podem definir a melhor forma de aplicação dos recursos. Pode-se destacar alguns autores como Steiner (1969, 1979), Fischmann (1987), Nutt e Backof (1987), Bryson (1988),

Oliveira (1988), Tavares 1991, Certo e Peter (1993), Hax e Majluf (1996), Lambin (2000), Thompson Jr e Strickland (2004), Neves (2006) e Neves (2007).

Apesar de muitas empresas já utilizarem os métodos de planejamento estratégico no Brasil, ainda surgem dúvidas sobre o que realmente vem a ser e como deve ser formulado um planejamento estratégico. A grande dúvida diz respeito a uma maior tendência para a utilização dos termos 'planejamento estratégico' e 'planejamento de longo prazo' como se fossem sinônimos (ALDAY, 2000).

A grande maioria das organizações continua a empregar ultrapassadas técnicas do planejamento de longo prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas, e somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro planejamento estratégico (ANSOFF, 1990). No entanto, levando em consideração o ponto de vista do planejamento estratégico, o objetivo final da empresa pode ser encarado como uma tentativa de posicionar-se visando à sobrevivência de longo prazo (WIND, 1979).

Em meados da década de 1960, o conceito de planejamento estratégico como um esquema organizado, normativo e sistemático, visando à sua aplicação prática nas organizações, remonta em especial a 1963, com a formação do *Boston Consulting Group*, por Bruce Henderson. Depois dessa formação, outros grupos especializados em consultoria empresarial surgiram, e autores importantes como Ansoff (1965) e Steiner (1969) iniciaram academicamente suas contribuições sobre o tema, criando-se assim os fundamentos básicos.

Desde esse período, a literatura apresenta várias abordagens e métodos de processos de planejamento estratégico aplicados aos negócios. De acordo com Fischmann (1987), Terence (2002) e Bethlem (2008), existem pequenas diferenças conceituais nos métodos apresentados por esses autores que estudam a área, e é possível observar que são diferentes a forma e a ordem de apresentação do processo estratégico. Entretanto, existe certo consenso, independente do porte da organização, quanto às etapas necessárias ao desenvolvimento do planejamento estratégico, embora a maioria dos métodos tenha sido feita para ser implementada em empresas de grande porte.

No quadro 4 estão resumidos alguns dos métodos de planejamento estratégico que constam na literatura da área. Esses métodos serão brevemente detalhados nos tópicos seguintes.

Etapas	Steiner (1969, 1979)	Fischmann (1987)	Nutt e Backoff (1987)	Bryson (1988)	Oliveira (1988)	Tavares (1991)	Certo e Peter (1993)	Hax e Majluf (1996)	Lambin (2000)	Thompson Jr e Strickland (2004)	Neves (2006)	Neves (2007)
1	Propósitos da organização	Preparação da organização e de seus membros	Análise do contexto histórico	Acordos Iniciais	Diagnóstico estratégico	Definição da Missão	Análise do Ambiente	Estratégia de Negócio	Declaração de Visão	Visão e missão estratégica	Iniciativa dos Líderes da Cadeia	Introdução
2	Definição de Valores e princípios	Análise Interna e Externa	Análise da situação	Identificação dos mandatos	Missão da Empresa	Análise Externa	Diretriz Organizacional	Estratégia Corporativa	Análise Externa	Estabelecer objetivos	Mapeamento e Quantificação	Análise Externa
3	Análise SWOT	Definição de Objetivos e metas	Avaliação de possíveis problemas	Missão e Valores	Objetivos, desafios, estratégias e políticas	Análise Interna	Formulação da Estratégia	Estratégia Funcional	Análise Interna	Elaborar estratégias	Criação de Organização Vertical	Análise do Ambiente Interno
4	Missão, Objetivos e Estratégia	Formulação de Estratégias alternativas	Sugestão de Ações	Análise do ambiente externo	Controle e Avaliação	Elaboração de filosofias internas	Implementação da estratégia		Objetivos e Programas	Implementar	Montagem do Planejamento Estratégico	Objetivos
5	Objetivos de curto prazo	Estabelecimento de critérios	Influência da Estratégia	Análise do ambiente interno		Definição dos objetivos	Controle estratégico		Escolha das Estratégias	Revisão e avaliação	Elaboração dos Contratos	Estratégias
6	Objetivos de médio prazo	Seleção de estratégias	Implementação	Questões estratégicas		Seleção de Estratégias			Definição Projetos de Marketing			Decisões de Produto
7	Implementação dos planos	Implementação da Estratégia		Estratégias		Formulação de metas e ações			Orçamento de Marketing			Decisões de Comunicação
8	Revisão e avaliação dos planos	Execução do Plano Estratégico		Visão de futuro		Elaboração do orçamento			Planos de Contingência			Decisões de Canais de Distribuição
9		Avaliação e Controle		Ações		Parâmetros de avaliação						Decisões de Força de Vendas
10				Resultados		Sistema de gerenciamento de responsabilidades						Decisões de Preços
11						Implantação						Orçamentos
12												Execução e Controle

Quadro 4 - Resumo dos Métodos de Planejamento Estratégico Estudados

Fonte: Elaborado pelo autor

2.2.2.1. Modelo de Steiner (1969, 1979)

Steiner (1969) desenvolveu seu método de planejamento estratégico em aproximadamente 800 páginas. Segundo Mintzberg (2004, p. 51) foi mais produtivo que seu antecedente Ansoff (1965), pois foi precedido e seguido por vários autores, tendo suas visões de planejamento disseminadas e utilizadas posteriormente na literatura e nas organizações.

O modelo se resume em oito etapas. São consideradas premissas básicas das etapas 1 a 3, representam o planejamento em si as etapas 4 a 6, e as etapas 7 e 8 referem-se à implementação e à revisão do processo de planejamento estratégico. A seguir são descritas as etapas do método.

- Etapa 1: É tratada como premissa básica, e o modelo engloba inicialmente a definição dos propósitos ou finalidades socioeconômicas da organização.
- Etapa 2: Representa a etapa de definição dos valores e dos membros principais da organização.
- Etapa 3: Realização da análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). São avaliados pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.
- Etapa 4: Por meio da missão, objetivos de longo prazo, políticas e estratégias da organização, são definidos o planejamento e os planos estratégicos.
- Etapa 5: Mediante os subobjetivos, subpolíticas e subestratégias, define-se o planejamento de médio prazo.
- Etapa 6: Com base em metas, procedimentos e planos táticos, é definido o planejamento de curto prazo para a organização.
- Etapa 7: Organização da empresa para a implementação de planos definidos.
- Etapa 8: Envolve a correção nos planos baseado em sua revisão e avaliação. De acordo com Steiner (1969, 1979), o planejamento precisa ser revisado continuamente, visando assegurar a execução dos planos ou verificar a viabilidade e sua praticidade.

Steiner (1979) realizou um aperfeiçoamento do modelo de planejamento estratégico proposto, baseado em seu modelo original, destacando a importância do fluxo de informações. O autor aborda o ato de planejar como sendo o primeiro passo do modelo proposto. Recomenda, após a definição do diagnóstico da situação atual da empresa, a realização da análise SWOT. O autor sugere também uma avaliação sobre o anterior desempenho, da sua posição atual e as possíveis previsões para o futuro da organização. Em seguida, definem-se a

missão, objetivos, estratégias, programas de médio e curto prazo. Por fim, realizam-se a implementação do planejamento tático, a recomendação da revisão e a avaliação dos planos.

2.2.2.2. Modelo de Fischmann (1987)

O método proposto por Fischmann (1987) possui etapas consolidadas por suas experiências de treinamento e consultoria, e é dividido em oito etapas, considerando uma etapa 0 também. As etapas são descritas a seguir:

- Etapa 0: É descrito como o processo de avaliação da necessidade e possibilidade de realização do planejamento estratégico e identificação da missão e estratégia vigente. O autor recomenda a preparação dos executivos e funcionários da empresa visando à adoção da mentalidade estratégica. É identificada a razão de existir da organização (missão) e o caminho seguido pela organização (estratégia). Segundo o autor, essa etapa inicial é negligenciada pela literatura da área, e Fischmann (1987) comenta que se a cultura não for implementada, a probabilidade de êxito nas iniciativas do planejamento estratégico será baixa.
- Etapa 1: Realiza-se uma análise do ambiente interno e externo. É a parte inicial do processo na qual se estabelece uma previsão dos mercados de atuação da organização. São identificados pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças (SWOT) que refletirão na competitividade.
- Etapa 2: São definidos os objetivos e metas, visando identificar os resultados esperados pela organização em função das estratégias.
- Etapa 3: São formuladas as estratégias alternativas para o contexto organizacional, de acordo com seus formuladores.
- Etapa 4: Ocorre o estabelecimento de critérios homogêneos e mensuráveis que podem ser aplicados de acordo com a expectativa de investimento e retorno, efeitos sobre a imagem da organização, disponibilidade de fontes de financiamento, dentre outros.
- Etapa 5: Momento em que ocorre a escolha das estratégias a serem implementadas, e realiza-se a especificação dos projetos para implementá-las.
- Etapa 6: Ocorre a implementação da estratégia, e segundo o autor, é a ação concreta de operacionalização do processo. Deve-se considerar o horizonte de alguns anos de um plano estratégico e este deve ser revisado e realizados ajustes, se necessário, a

cada ano.

- Etapa 7: Nessa etapa ocorre o processo de execução do plano estratégico do que foi planejado e previsto anteriormente, baseado na estratégia.
- Etapa 8: Realiza-se a avaliação e controle da implementação, e deve ser permanente, com alterações somente se existir uma nova estratégia. É a etapa de acompanhamento e correção, com o objetivo de reforçar ou corrigir algumas ações.

2.2.2.3. Modelo de Nutt e Backoff (1987)

O método proposto por Nutt e Backoff (1987) foi direcionado para organizações públicas e do terceiro setor. Segundo os autores, os desafios e dificuldades enfrentadas pelas organizações públicas e do terceiro setor são diferentes das enfrentadas por organizações privadas, o que justifica a necessidade de um método específico. As etapas são descritas adiante:

- Etapa 1: Nesta etapa, é realizada a análise do contexto histórico, momento em que os responsáveis pelo planejamento estratégico devem analisar as tendências existentes, os eventos anteriores, ideais e os direcionamentos da organização.
- Etapa 2: Realização da avaliação da situação, pela análise de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades (SWOT).
- Etapa 3: São avaliados as principais dificuldades ou problemas que podem ter influência na organização.
- Etapa 4: São sugeridas nessa etapa algumas ações para aproveitar as oportunidades e pontos fortes e minimizar os pontos fracos e as ameaças. De acordo com os autores, é necessário o agrupamento das ações por tema semelhante.
- Etapa 5: Realização de profunda discussão sobre quem será influenciado pela estratégia proposta. São considerados em relação à organização, às pessoas envolvidas e a influência na estratégia; os aspectos políticos, financeiros, administrativos e profissionais. Ainda nessa etapa, realiza-se a classificação dos diferentes *stakeholders*, de acordo com o apoio ou não à organização.
- Etapa 6: Nesta etapa, é feita a implantação das ações considerando os grupos identificados na etapa anterior. Para cada grupo, será proposto um conjunto de táticas diferentes.

2.2.2.4. Modelo de Bryson (1988)

Bryson (1988) propôs um método de planejamento estratégico que também é direcionado a organizações públicas e sem fins lucrativos. O método é constituído de oito etapas, a saber:

- Etapa 1: Nesta etapa, realizam-se os acordos iniciais sobre o processo de planejamento, sendo definida a maneira como o planejamento será conduzido, funções dos que se envolverão, dentre outras questões.
- Etapa 2: Nesta etapa, é identificado a situação dos mandatos. Por serem organizações sem fins lucrativos, cuja direção é constantemente trocada, é importante se realizar uma análise e entendimento claro da situação do momento do planejamento estratégico.
- Etapa 3: Nesta etapa, são formuladas as declarações de missão e valores baseadas nos interesses dos *stakeholders*.
- Etapa 4: Realiza-se a análise do ambiente externo, considerando os aspectos políticos, econômicos, sociais, tecnológicos e ambientais; clientes e concorrentes; visando identificar as oportunidades e ameaças para a organização.
- Etapa 5: Realiza-se a análise do ambiente interno, principalmente de recursos disponíveis, a atual estratégia da organização e a avaliação do atual desempenho, identificando os pontos fortes e fracos da organização.
- Etapa 6: Nesta etapa, são identificadas as questões estratégicas, devendo se definir uma declaração acerca das questões estratégicas. De acordo com o autor, a declaração deve ser descrita de forma objetiva, apresentar fatores que tornam fundamental essa estratégia, e apontar as consequências caso haja falha do processo.
- Etapa 7: Esta etapa consiste na formulação das estratégias, elaborando proposições, políticas, projetos, ações para auxiliar nas questões estratégicas identificadas anteriormente. Segundo Bryson (1988), as estratégias devem ser tecnicamente viáveis, aceitáveis politicamente pelos *stakeholders*, e devem ser condizentes com a filosofia e valores da organização.
- Etapa 8: Nesta etapa, é elaborado a Visão de Futuro da organização, ou seja, a declaração que expresse aonde a organização pretende chegar, diz respeito à visão de sucesso da organização, à medida que as estratégias surtam efeito e organização alcance os resultados desejados.

- Etapa 9: Corresponde à implementação das ações estratégicas definidas nas etapas anteriores.
- Etapa 10: Esta etapa consiste no alcance dos resultados esperados baseado nas ações estratégicas definidas.

2.2.2.5. Modelo de Oliveira (1988)

O modelo de planejamento estratégico de Oliveira (1988) é composto de quatro macro-etapas, são elas: diagnóstico estratégico; missão da empresa; instrumentos prescritivos e quantitativos; e controle e avaliação.

- Etapa 1: Nesta etapa é realizado o diagnóstico estratégico, com foco na análise da situação do ambiente externo e interno. São realizadas análises de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. Segundo o autor, para uma eficiente análise de ameaças e oportunidades, deve-se analisar aspectos a respeito do processo de integração (vertical e horizontal); aspectos tecnológicos, governamentais, e financeiros; relações com sindicatos, com a comunidade e os consumidores; definições de mercado, setor de atuação da empresa, concorrentes e fornecedores. Para a análise dos pontos fortes e fracos, o autor sugere que se avaliem os principais departamentos/funções da empresa, os processos, nível de controle, e critérios utilizados pelo administrador para avaliar os pontos fortes e fracos e a forma como essas informações são obtidas.
- Etapa 2: Consiste na definição da missão da empresa, considerando qual é o negócio da empresa, razão da sua existência, e quais atividades devem ser realizadas futuramente. De acordo com o autor, as seguintes atividades devem ser realizadas: definição da postura estratégica, das macro-estratégias e macro-políticas da empresa. São realizadas para se determinar as estratégias e fontes de vantagem competitiva da organização.
- Etapa 3: Momento em que são abordados os objetivos e desafios da organização, determinam-se as estratégias, e definem-se as políticas empresariais e o desenho dos projetos e planos de ação.

- Etapa 4: A última etapa consiste no controle e avaliação do planejamento estratégico, visando determinar os níveis de monitoramento e analisar a necessidade de mudanças no plano que foi realizado.

2.2.2.6. Modelo de Tavares (1991)

O modelo de planejamento estratégico proposto por Tavares (1991) deve seguir as características de cada organização segundo o autor, considerando o clima e a cultura organizacional, o estilo da empresa, o tamanho, o modo de gestão, culminando para uma análise do ambiente, elaboração de filosofias, políticas, objetivos, construção de estratégias e implementação e controle. As etapas não mudam em função da organização. A seguir, estão descritas as etapas do modelo.

- Etapa 1 - Definição da missão: essa etapa é utilizada para reflexão sobre o motivo da existência da organização.
- Etapa 2 - Análise do ambiente externo: visa à identificação e análise das variáveis ambientais que interferem no desempenho da empresa. São levantadas as oportunidades e ameaças.
- Etapa 3: Análise do ambiente interno: análise dos subsistemas diretivo, técnico e social da organização, mediante o estabelecimento de pontos fortes e fracos;
- Etapa 4 - Filosofias e políticas: essa etapa visa explicitar valores, regras e diretrizes da organização, e é chamada de etapa de elaboração de filosofias e políticas.
- Etapa 5 - Definição de objetivos: essa etapa visa mostrar as pretensões da empresa em determinado tempo. Essa etapa baseia-se nas etapas anteriores e análise interna e externa e de elaboração de filosofias.
- Etapa 6 - Definição de estratégias: essa etapa consiste em definir as estratégias necessárias para alcançar os objetivos, alinhando o tempo, recursos e riscos.
- Etapa 7 - Formulação de metas e ações: etapa que visa definir algumas metas em função do detalhamento dos objetivos. A estratégia é quebrada em ações setoriais dentro da organização.
- Etapa 8 - Elaboração do orçamento: etapa que consiste na alocação de recursos visando o alcance das metas e dos objetivos propostos.

- Etapa 9 - Definição de parâmetros de avaliação: essa etapa envolve a escolha dos indicadores de desempenho que serão usados para avaliar a eficácia da estratégia e objetivos definidos.
- Etapa 10 - Sistema de gerenciamento de responsabilidades: essa etapa visa definir as funções e responsabilidades das pessoas que se envolverão na implementação do planejamento.
- Etapa 11 - Implantação: é a ultima etapa do modelo, e consiste na aplicação prática das definições do planejamento visando o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Tavares (1991) inova com um modelo aplicável a qualquer organização independente do seu porte ou ser pública ou privada.

2.2.2.7. Modelo de Certo e Peter (1993)

O modelo proposto por Certo e Peter (1993), envolve a análise do ambiente, estabelecimento da diretriz organizacional, formulação da estratégia, implementação da estratégia e o controle estratégico. Os autores comentam que a aplicação das etapas pode ser realizada em sequência diferente e sofrer adaptação de acordo com as necessidades das organizações. Adiante, são descritas as etapas do modelo.

- Etapa 1 - Análise do ambiente: etapa que visa identificar fatores externos e internos que influenciam a evolução e realização dos objetivos organizacionais. São analisados os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.
- Etapa 2 - Estabelecimento da diretriz organizacional: consiste na determinação da meta da organização, especialmente qual é a sua missão e a natureza de seus objetivos.
- Etapa 3 - Formulação da estratégia: essa etapa consiste em definir as estratégias baseada na análise das questões críticas, análise de oportunidades, ameaças, riscos, pontos fortes e fracos.
- Etapa 4 - Implementação da estratégia: visa à aplicação das estratégias, ou seja, à sua implementação para alcançar os objetivos propostos.
- Etapa 5 - Controle estratégico: Essa última etapa consiste em avaliação, monitoramento e controle eficaz da implementação das estratégias que foram definidas.

2.2.2.8. Modelo de Hax e Majluf (1996)

O método proposto por Hax e Majluf é constituído por três macro-etapas: estratégia de negócios, estratégia corporativa e estratégia funcional. A seguir, serão descritas as etapas que compõe cada macro-etapa.

Estratégias de Negócios:

- Etapa 1: Consiste na definição de missão da organização, ou seja, a razão de sua existência, com intuito de obter competências únicas perante os segmentos de mercado selecionados.
- Etapa 2: Nesta etapa, é realizada a análise do macroambiente, com foco no negócio. São propostas as análises do ambiente competitivo – cinco forças (PORTER, 1996a), análises dos grupos estratégicos (MÜLLER-STEWENS e LECHNER, 2005).
- Etapa 3: Esta etapa consiste em realizar um exame interno, considerando o nível de negócio. São sugeridas a realização de análises como a da cadeia de valor (PORTER, 1985), estratégia genérica de negócio (PORTER, 1996), análise dos fatores críticos de sucesso, análise comparativa dos concorrentes.
- Etapa 4: Esta etapa engloba o processo de formulação de estratégias de negócio baseado nas análises anteriores e uma análise estratégica associada à atratividade do setor.
- Etapa 5: Envolve a avaliação econômica e estratégica das definições estratégicas.

Estratégias Corporativas:

- Etapa 1: Consiste em realizar uma análise ambiental no nível da empresa. É realizada uma análise do panorama econômico, do setor industrial e aspectos externos básicos, buscando identificar fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos que impactam positivamente ou negativamente à empresa.
- Etapa 2: Construção da missão da organização, identificando qual é o escopo do negócio e as características únicas da organização.
- Etapa 3: Esta etapa é caracterizada pela divisão das funções dentro das unidades de negócios existentes na organização. É a etapa de segmentação de negócios.

- Etapa 4: Esta etapa consiste no alinhamento e integração de funções entre as unidades de negócios existente na organização, visando atingir uma situação otimizada.
- Etapa 5: Esta etapa é chamada de integração vertical e visa o interesse ou não de se realizar uma integração para frente ou para trás na cadeia produtiva.
- Etapa 6: Esta etapa é denominada de filosofia da organização e consiste numa declaração de alguém responsável pela empresa (presidente, diretor, dono) de maneira a promover o sentimento de unidade e desafios para todos.
- Etapa 7: Esta etapa consiste na postura estratégica geral da empresa, que direcionará as definições de estratégia corporativa, de negócio e funcional. Objetivos e metas são um dos fatores da postura estratégica da organização.
- Etapa 8: Esta última etapa envolve o processo de alocação de recursos e gestão de portfólio visando gerar valor e evitar o desperdício de recursos dentro da organização.

Estratégias Funcionais:

- Etapa 1: Consiste em definir as principais características dos recursos humanos dentro da organização. Aqui, definem-se os processos de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, políticas de recompensas.
- Etapa 2: Esta etapa é direcionada a analisar as necessidades tecnológicas da organização.
- Etapa 3: Nesta etapa estão relacionadas as principais decisões quanto a fábricas, relações com fornecedores, capacidade de produção, tecnologia dos processos.

2.2.2.9. Modelo de Lambin (2000)

O método proposto por Lambin (2000) foca em ações de marketing, considerando como fatores para superação de concorrentes, os elementos do *mix* de marketing. As etapas do modelo são descritas a seguir.

- Etapa 1 - Declaração de missão da empresa: é utilizada para explicitar o direcionamento da organização e criar uma sensação de unidade entre os agentes. De acordo com o autor, é importante analisar aspectos históricos, revisar ou realizar a definição dos negócios da organização, levando em consideração os objetivos gerais.

- Etapa 2 - Análise Externa: nesta etapa, é realizada a análise externa, levando em consideração as tendências do mercado de atuação, comportamento do consumidor, estrutura da distribuição da cadeia produtiva e tendências macroambientais.
- Etapa 3 - Análise interna: visa à identificação de pontos fortes e fracos, baseada nas análises de recursos internos e análise da do marketing atual da organização. Aqui, estudam-se questões a respeito de produtos, distribuição, comunicação e preços.
- Etapa 4 -Objetivos e programas: nessa etapa definem-se os principais objetivos da organização.
- Etapa 5 - Escolhas estratégicas: Após definidos os objetivos, é importante estabelecer como eles serão alcançados em função das macro-estratégias. Nesta etapa, busca-se estabelecer como será a defesa da posição de mercado, como ocorrerão a extensão de linha de produto e o desenvolvimento internacional. De acordo com o autor, é importante que se crie uma declaração estratégica.
- Etapa 6 - Definição dos projetos de marketing: nesta etapa, são determinadas as ações de produto, estruturas de preço, comunicação, decisões de forças de vendas, canais de distribuição, pós-vendas e pesquisas de marketing.
- Etapa 7 - Orçamento de marketing: a sétima etapa do plano consiste na elaboração do orçamento de marketing, ou seja, a projeção dos gastos e despesas com o plano definido confrontado com as receitas da organização.
- Etapa 8 - Planos de contingência: essa etapa final visa à realização de um plano de contingência, analisando as vulnerabilidades dos planos propostos, evitando surpresas. A organização deve estar preparada para possíveis mudanças no ambiente.

2.2.2.10. Modelo de Thompson Jr e Strickland (2004)

O modelo proposto por Thompson Jr e Strickland (2004) consiste em cinco tarefas (etapas) inter-relacionadas para a gerência estratégica nas empresas. As etapas são as seguintes:

- Etapa 1 - Visão e a missão estratégica do negócio: nesta etapa, são definidas as declarações de missão e a visão da empresa. Fornece um rumo, um direcionamento de 5 a 10 anos para a organização, com respostas para ‘quem nós somos?’, ‘o que fazemos?’ e ‘para onde vamos?’.

- Etapa 2 - Estabelecer objetivos: os objetivos são os compromissos gerenciais de resultados. Nesta etapa, definem-se objetivos financeiros que são as metas gerenciais o desempenho financeiro da organização e os objetivos estratégicos que são as metas para reforçar a competitividade e o posicionamento. De acordo com os autores, os objetivos devem ser desafiadores e factíveis, canalizando a energia e a atenção para o que precisa ser executado, além de indicar responsabilidades, valores e prazos.
- Etapa 3 - Elaborar as estratégias: consiste em elaborar as estratégias baseado nas etapas anteriores. Deve estar voltada para ‘o que, como, quando, fazer’ e ‘quem é o responsável’, sendo adaptada às situações com o passar do tempo.
- Etapa 4 – Implementação das estratégias: a implementação é um processo complicado e que consome muito tempo; então, de acordo com os autores a estratégia produzirá resultados e desempenho para a organização de acordo com a sua capacidade de supervisão dos processos, gerenciamento eficaz de recursos humanos e da cobrança interna para alcance dos objetivos previstos.
- Etapa 5 - Avaliar o desempenho: esta etapa consiste em realizar a avaliação do desempenho e efetuar ações corretivas. Os ajustes são normais devido às mudanças na organização, às influências ambientais e a possibilidade de mudança ou confecção de novos objetivos.

2.2.2.11. Modelo de Neves (2006)

O modelo de planejamento estratégico proposto por Neves (2006) é direcionado para cadeias produtivas e aborda mais do que uma organização. O método é composto por cinco etapas que serão descritas a seguir.

- Etapa 1 - Iniciativa de líderes da cadeia: nessa etapa é importante entender os papéis dos agentes da cadeia e os motivos que conduziram ao planejamento. De acordo com o autor, nesta primeira etapa o planejamento inicia-se em função da iniciativa ou vontade de alguma organização da cadeia em parceria com governo ou instituições de pesquisa.
- Etapa 2 - Mapeamento e quantificação da cadeia: esta etapa envolve a realização do desenho da cadeia produtiva e todos os elos e relações. São pesquisados dados sobre a movimentação deste setor em termos monetários.

- Etapa 3 - Criação da organização vertical: de acordo com o autor, é necessário um ponto de apoio e união que fará a condução e será responsável pelas decisões estratégicas, para processo adequado de planejamento estratégico para cadeias produtivas.
- Etapa 4 - Montagem do planejamento e gestão estratégica para a cadeia: As etapas anteriores são preparatórias para o planejamento da cadeia produtiva. A etapa 4 é, em si, o início do plano e possui as seguintes fases:
 - Introdução: envolve o entendimento da situação inicial da cadeia (existência de planos em andamento, envolvidos).
 - Análise de mercado: consiste na análise externa do mercado, com o intuito de se levantar as ameaças e oportunidades para a cadeia.
 - Análise interna e concorrentes: visa identificar os principais pontos fortes e fracos da cadeia produtiva analisada. São realizadas as análises dos contratos e formas de interação entre as empresas da cadeia produtiva.
 - Objetivos para cadeia: definem-se as metas e objetivos para a cadeia produtiva.
 - Estratégias: visa determinar as ações que conduzirão toda a cadeia aos objetivos almejados.
 - Planos de ação: após a definição das estratégias, determinam-se as ações de produtos, produção comunicação, distribuição, recursos humanos e institucionais.
 - Orçamento e controle: deve ser levantado o volume de recursos financeiros destinados à aplicação na implantação do plano. Também é nesta fase que se definem as principais ferramentas de acompanhamento e controle.
- Etapa 5 - Elaboração de contratos: nesta etapa final, o autor propõe que novos contratos e interações entre as organizações sejam determinadas, visando sustentar as estratégias definidas no planejamento e auxiliar na diminuição de conflitos entre os agentes da cadeia.

2.2.2.12. Modelo de Neves (2007)

O método proposto por Neves (2007) é voltado para empresas e possui enfoque em marketing. Baseado no método proposto pelo autor em 2006, esse modelo considera que as

empresas fazem parte das cadeias produtivas, existindo a necessidade de integração e planejamento de ações conjuntas entre os agentes. As etapas serão detalhadas a seguir.

- Etapa 1 - Introdução: consiste no entendimento inicial da organização e sua situação, e entendimento dos motivos para realização do planejamento estratégico.
- Etapa 2 - Análise do ambiente: é uma etapa de análise externa, com avaliações de mercado, do ambiente competitivo, identificação de oportunidades e ameaças, e análise do consumidor.
- Etapa 3 - Análise interna e da concorrência: consiste em realizar uma análise da situação interna da organização comparando com a situação da concorrência, permitindo a identificação dos pontos fortes e fracos da organização.
- Etapa 4 - Objetivos: são definidos os objetivos e as metas quantitativamente e qualitativamente, considerando aspectos como lucratividade, receita e volume de vendas.
- Etapa 5 - Estratégias: realizam-se as análises de portfólio e definem-se as estratégias gerais da organização. As estratégias levarão às ações das próximas etapas.
- Etapa 6. Produtos e serviços: essa etapa consiste nas principais decisões relacionadas a produtos, serviços, marcas e embalagens.
- Etapa 7 - Comunicação: são definidas as decisões referentes a público-alvo, mensagem e canais de comunicação. Nesta etapa, tem-se como objetivo conseguir uma melhor comunicação em função das estratégias que foram definidas.
- Etapa 8 - Canais de distribuição: realiza-se uma análise dos canais de distribuição da organização, buscando avaliar a possibilidade de obtenção de novos canais e os conflitos entre os canais.
- Etapa 9 - Força de vendas: nesta etapa, define-se a estrutura de vendas da empresa, decidindo sobre a possibilidade de contratação de vendedores próprios ou utilização de representantes comerciais, decisões de regiões de atuação da equipe comercial, formas de remuneração.
- Etapa 10 - Preços: definem-se as políticas de preço e desconto da organização, formas de precificação (custo ou valor).
- Etapa 11 - Orçamento: essa etapa contempla as necessidades financeiras para que o planejamento estratégico realizado até o momento, seja implementado.
- Etapa 12 - Gestão: nesta última etapa, as decisões tomadas nas etapas 6 a 10 são agrupadas em projetos, com alocação de equipe e responsáveis. Determinam-se prazos

para execução. O autor destaca a necessidade de acompanhamento dos projetos, para visualizar a necessidade de ajustes ou proposição de novos projetos.

2.2.3. Pontos comuns aos métodos de planejamento estratégico

De acordo com os métodos de planejamento estratégico estudados dos autores Steiner (1969, 1979), Fischmann (1987), Nutt e Backof (1987), Bryson (1988), Oliveira (1988), Tavares (1991), Certo e Peter (1993), Hax e Majluf (1996), Lambin (2000), Thompson Jr e Strickland (2004), Neves (2006) e Neves (2007), pode-se verificar algumas proposições semelhantes e que podem ser agrupadas de acordo com o aspecto abordado, são eles: missão, visão, valores, análise externa, análise interna, objetivos e metas, formulação e aplicação da estratégia (ações, planos ou projetos), implementação, e avaliação e controle do plano.

No quadro 5, adiante, estão detalhados os autores em função dos temas agrupados:

ASPECTO ABORDADO	AUTORES
Missão	Steiner (1969, 1979), Fischmann (1987), Bryson (1988), Oliveira (1988), Tavares (1991), Certo e Peter (1993), Hax e Majluf (1996), Lambin (2000), Thompson Jr e Strickland (2004)
Visão	Fischmann (1987), Bryson (1988), Thompson Jr e Strickland (2004)
Valores	Fischmann (1987), Bryson (1988), Tavares (1991)
Análise Externa	Steiner (1969, 1979), Fischmann (1987), Nutt e Backof (1987), Bryson (1988), Oliveira (1988), Tavares (1991), Certo e Peter (1993), Hax e Majluf (1996), Neves (2006) e Neves (2007).
Análise Interna	Steiner (1969, 1979), Fischmann (1987), Nutt e Backof (1987), Bryson (1988), Oliveira (1988), Tavares (1991), Certo e Peter (1993), Hax e Majluf (1996), Neves (2006) e Neves (2007).
Objetivos e Metas	Steiner (1969, 1979), Fischmann (1987), Bryson (1988), Oliveira (1988), Tavares (1991), Certo e Peter (1993), Hax e Majluf (1996), Lambin (2000), Thompson Jr e Strickland (2004), Neves (2006) e Neves (2007).
Formulação e Aplicação da Estratégia	Steiner (1969, 1979), Fischmann (1987), Nutt e Backof (1987), Oliveira (1988), Tavares (1991), Certo e Peter (1993), Lambin (2000), Thompson Jr e Strickland (2004), Neves (2006) e Neves (2007).
Implementação	Steiner (1969, 1979), Fischmann (1987), Nutt e Backof (1987), Bryson (1988), Oliveira (1988), Tavares (1991), Certo e Peter (1993), Thompson Jr e Strickland (2004)
Avaliação e Controle do plano	Steiner (1969, 1979), Fischmann (1987), Nutt e Backof (1987), Bryson (1988), Oliveira (1988), Tavares (1991), Certo e Peter (1993), Hax e Majluf (1996), Lambin (2000), Thompson Jr e Strickland (2004), Neves (2006) e Neves (2007).

Quadro 5 - Agrupamento dos aspectos abordados nos métodos de planejamento estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor

2.3. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Nesse tópico, são abordados alguns aspectos a respeito dos canais de distribuição que envolvem sua estrutura e importância, funções, poder e conflitos nos canais, exclusividade na distribuição e a gestão nos canais de distribuição.

2.3.1. Os canais de distribuição

As questões que envolvem transporte e distribuição física são de grande importância no marketing global, por causa das distâncias geográficas que estão envolvidas na fabricação descentralizada de produtos e no atendimento a clientes em diferentes partes do mundo. Muitas empresas reconfiguraram suas cadeias de suprimento e distribuição para cortar custos e melhorar sua eficiência (KEEGAN, 2005).

De acordo com Kotler (2000), a grande parte dos fabricantes não realiza a venda diretamente aos consumidores finais, tendo vários intermediários realizando diversas funções, os quais constituem canais de marketing, também conhecidos como canais de distribuição. Alguns intermediários, como varejistas e atacadistas, compram os produtos, adquirindo direitos sobre eles e os revendem; outros, denominados agentes ou representantes de vendas, fazem a prospecção de clientes e podem negociar em nome do fabricante, sem, no entanto, possuírem direito sobre os produtos representados.

Ainda segundo Kotler (2000), as decisões referentes aos canais de marketing estão entre as principais e mais importantes que os gerentes têm de lidar, tendo um impacto em todas as outras decisões de marketing em função da escolha dos canais. O preço estabelecido depende da utilização ou não das grandes redes de varejo ou lojas especializadas; a força de vendas e as decisões de divulgação dependem do treinamento e da motivação da equipe de vendas; e as decisões de canal da empresa envolvem compromissos contratuais com diferentes prazos e com diversas empresas.

A Associação Americana de Marketing, (AMA, 2014, s/p.) define canais de distribuição como “[...] uma rede organizada de empresas e instituições que, em combinação, executam todas as atividades necessárias para ligar produtores e usuários a fim de realizar a tarefa de marketing.” A distribuição é caracterizada como o fluxo físico de bens pelos canais,

esses são constituídos de um grupo coordenado de indivíduos ou empresas, que realizam funções que acrescentam utilidade a um produto ou serviço (KEEGAN; GREEN, 1999).

É possível notar que o termo ‘canais de distribuição’ refere-se a um conjunto de organizações interdependentes, e que cada membro do canal é dependente dos demais para desempenhar corretamente sua função. Portanto, disponibilizar o produto ou o serviço eficientemente e de maneira eficaz é o propósito do ‘processo’ destacado por Coughlan et al. (2002). Para Pelton, Strutton e Lumpkin (1997, p. 11), canal de distribuição é “um conjunto de relacionamentos de troca que criam valor ao consumidor na aquisição, consumo e disposição de produtos e serviços”.

Tanto de forma isolada quanto coletivamente, os canais de distribuição constituem formas de estruturar, desenvolver e preservar os relacionamentos entre os participantes, buscando obtenção de vantagens competitivas sustentáveis pelas empresas (STERN; EL-ANSARY; COUGHLAN, 1996).

Para Stern, El-Ansary e Coughlan (1996), os intermediários facilitam o fluxo de mercadorias e serviços. Esse procedimento é necessário para diminuir a distância entre a variedade de mercadorias e serviços oferecida pelo fabricante e a variedade necessária para atender à demanda do consumidor. Essa distância resulta do fato de os fabricantes normalmente produzirem uma grande quantidade de uma variedade limitada de mercadorias, enquanto os consumidores normalmente desejam uma quantidade limitada de uma grande variedade de mercadorias.

2.3.2. Importância e funções dos canais

Stern, El-Ansary e Coughlan (1996) e Coughlan et al. (2002) fazem destaque para a importância da existência dos canais relacionando o atendimento das necessidades dos usuários finais e atividades específicas ligadas à função de distribuição, e separando tal função em fatores segundo a demanda e a oferta.

Por parte da oferta, são destacados fatores como: a facilitação da busca, por intermédio da qual os intermediários ajudam a reduzir incertezas no processo de distribuição, incertezas essas de mercado, necessidade e transação; e o ajuste de desigualdades de sortimento. Pelo lado da demanda, pode-se destacar fatores como: a criação de rotina de transações; redução no

número de contatos; e a facilitação na transmissão e troca de informações (PELTON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997).

Os intermediários participam do esforço de canal, pois atuam agregando valor e ajudando na redução dos custos de distribuição e de prestação de serviços aos clientes, garantindo ao distribuidor elementos de poder em sua relação com o fabricante (COUGHLAN et al., 2002).

Um canal de distribuição ou canal de marketing transfere as mercadorias dos fabricantes para os consumidores e pode prestar serviços que variam desde treinamentos e instalações, até o processo de assistência técnica. Preenchem as lacunas de tempo, local e posse que separam as mercadorias e os serviços daqueles que os precisam ou os desejam (KOTLER, 2000).

Segundo Kotler (2000), os canais realizam várias funções-chave, dentre as quais:

- i. Reúnem informações sobre os potenciais clientes e clientes regulares, concorrentes e outros participantes, e forças do ambiente de marketing;
- ii. Desenvolvem e disseminam mensagens persuasivas para estimular a compra;
- iii. Realizam acordo sobre questões de preço e outras condições para que a venda ocorra, até a transferência de propriedade do produto;
- iv. Formalizam pedidos para aos fabricantes;
- v. Levantam recursos para financiamento de estoques em diferentes níveis no canal de marketing;
- vi. Assumem riscos na operação do canal, por exemplo: sazonalidade, obsolescência, incêndio, enchentes, crescimento da competição, problemas econômicos, *recalls* dos produtos e baixa aceitação destes etc.;
- vii. Fornecem condições para o armazenamento e movimentação de produtos físicos;
- viii. Fornecem condições, por meio de bancos e outras instituições financeiras, para a quitação das faturas dos clientes.
- ix. Supervisionam a transferência real de propriedade (empresa ou pessoa);
- x. Mantêm a adequada comunicação entre os agentes, com transmissão de percepções e informações sobre os serviços e produtos, com destaque para a informação advinda dos consumidores finais, que é de fundamental importância para todos os agentes.

De acordo com Kotler; Armstrong (1995), os objetivos do canal variam de acordo com as especificidades do produto e com as habilidades e fraquezas dos vários tipos possíveis de intermediários.

Não se pode desenvolver um projeto de canais de distribuição sem a consciência de qual é a estratégia de produto/mercado a ser adotada pela organização; somente se pode desenhar um adequado sistema de distribuição se houver a ideia clara do produto e do público-alvo em questão (STERN, EL-ANSARY E COUGHLAN, 1996).

Em relação às funções dos canais de distribuição; os tradicionais fluxos de marketing, que são fluxos de produtos, serviços, comunicações (que vão da empresa vendedora para a compradora), fluxos de informações, pedidos e pagamentos (vêm no sentido contrário) (KOTLER, 2000; CZINKOTA et al., 2001); são desempenhados pelos canais de distribuição, além dos processos de negociações, e em muitas circunstâncias assumem também os riscos que envolvem as transações. As empresas são fundamentalmente interdependentes no canal, e essa interdependência é importante para gerar valor para o consumidor, como uma rede de entrega de valor ao cliente final (KOTLER, 2000).

Neves, Castro e Bombig (2001) apresentaram, de forma resumida (Figura 2), os canais de distribuição de insumos, passando pela produção agropecuária e terminando na agroindústria. Além de caracterizarem visualmente o funcionamento dos canais de distribuição, os autores mostram a relação entre a indústria de insumos agrícolas e seus distribuidores, até chegarem ao produtor rural, baseada em uma estrutura de canais de distribuição que é a mais comumente usada.

Figura 2 - Canais de distribuição de insumos
Fonte: Neves, Castro e Bombig (2001, p.168)

Na maioria das vezes, esses canais de distribuição são as cooperativas, os revendedores que atendem pequenos revendedores e produtores, revendedores com diversas lojas de insumos agropecuários, grandes clientes por intermédio das vendas diretas, agentes externos, portais da Internet e outros canais menos não tão comuns. É comum a existência de gerentes de vendas regionais que têm suporte de representantes técnicos de vendas. Nas transações em que aparece a letra V, os vendedores estão ou podem estar presentes (NEVES, CASTRO e BOMBIG, 2001).

2.3.3. Poder e Conflito nos Canais

De acordo com Coughlan et al. (2002), o poder no canal é o potencial de influência. Representa, em canais de distribuição, a capacidade que o membro de canal (1) tem em conseguir que outro membro de canal (2) faça qualquer coisa que de outro modo não faria. Gaski (1984) comenta que o poder pode ser considerado como a capacidade de influenciar o comportamento sobre certo conjunto de decisões, em certo grau, em um dado período de tempo.

Diversos são os tipos de poder que podem influenciar o comportamento de pessoas e membros de canal e as negociações, e esses poderes podem vir de várias fontes como poder de coerção, referência, recompensa, legitimidade, especialidade, e informação (PELTRON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997; ROSENBLOOM, 1999; COUGHLAN et al., 2002,).

A dependência entre os membros de canal é uma característica importante das relações de poder, servindo de medida relativa de poder no canal. Quando os resultados do relacionamento são comparativamente maiores ou melhores do que os resultados de outros relacionamentos alternativos, a dependência tende a aumentar, e o reconhecimento mútuo de interdependência ocorre quando o parceiro acredita que o término de uma relação já estabelecida será difícil e custoso para ele e para seu cliente ou fornecedor (FONTENOT; WILSON, 1997).

Quando partes independentes em níveis diferentes do mesmo canal; de forma direta, pessoal e centrada no comportamento do oponente tentam bloquear umas às outras, tal ação pode gerar conflitos nos canais (ROSENBLOOM, 1999; COUGHLAN et al., 2002).

Geralmente os conflitos se iniciam em um nível tão básico que as partes que estão envolvidas nem percebem sua existência; com o passar do tempo, no entanto, podem se

desenvolver de um estágio latente para um conflito percebido, um conflito sentido e até um conflito manifesto (CONSOLI; NEVES, 2005).

Sendo assim, diversas pesquisas tentam relacionar os impactos da disparidade de poder e níveis de conflitos com a satisfação e a performance dos canais de distribuição. Alguns experimentos e modelagens mostram que níveis altos de conflito manifesto têm o poder de afetar a satisfação de uma empresa e a capacidade do canal funcionar como um parceiro próximo no longo prazo (ROSENBLOOM, 1973; RUEKERT; CHURCHILL, 1984; GASKI, 1984; BROWN; JOHNSON; KOENIG, 1995; COUGHLAN et al., 2002).

É importante que se mantenham níveis de conflitos que sustentem a satisfação dos membros de canal, pois a satisfação de um membro de canal conduzirá a (i) maior moral no canal; (ii) redução de quebras de relacionamento; (iii) melhor cooperação; (iv) redução de ações judiciais individuais ou de classe; e (v) redução de esforços para procurar proteção legal (HUNT E NEVIN, 1974 apud RUEKERT; CHURCHILL, 1984).

2.3.4. Exclusividade na distribuição e gestão nos canais de distribuição de insumos agrícolas

De acordo com Lima et al. (2013), os fabricantes veem vantagens em ter distribuidores exclusivos ou que operem com o menor número possível de produtos de empresas concorrentes de seu portfólio. O distribuidor, por sua vez, deseja o máximo possível de produtos, que possibilite atender às demandas e especificidades de diversos clientes.

Contratos podem exigir exclusividade, fazendo com que os distribuidores ofereçam apenas produtos de uma empresa àquele mercado de atuação; carregamento de toda a linha de produtos da empresa e outros. Existem vantagens e desvantagens na exigência da exclusividade, e pensando-se em se ter linhas de produtos concorrentes, o argumento no sentido da vantagem é o de que há maior estímulo, eficiência e fidelização do cliente final pelo distribuidor, levando a ganhos também para o fabricante, o qual cede para que o distribuidor represente marcas concorrentes (NEVES, 1999).

Castro (2008) faz relação da obtenção de vantagem da parceria de canal com a obtenção de mais dependência de um parceiro em relação a outro e, conseqüentemente, a conquista de maior influência daquele que oferece a vantagem da parceria. Quando é oferecida a vantagem da parceria para um distribuidor por um fabricante, significa que o

primeiro irá considerar mais seriamente solicitações ou demandas do último. Acontecerá, caso o distribuidor perceba que sua empresa está a receber mais vantagens do que entregando a esse parceiro. Sendo assim, a obtenção de uma posição de maior ou pelo menos de igual 'vantagem da parceria', permite o ganho de mais poder de influência sobre outros.

Em relação à gestão no canal, a falta de planejamento para crescimento e a baixa qualidade de gestão dos canais estão entre os principais fatores da mortalidade das empresas no setor de distribuição de insumos (MARINO, 2011).

As pesquisas de Marino, Mizumoto, (2012) realizadas entre 2008 e 2009 em 200 canais de distribuição de insumos agrícolas localizados em todo o território nacional, destacaram os desafios de gestão da revenda agropecuária (canal de distribuição). O diagnóstico das práticas de gestão nos canais de distribuição de insumos permite identificar os principais pontos de melhoria, e esses merecerão todos os esforços de tempo e investimento dos gestores.

A competitividade é influenciada pelos benefícios gerados pela evolução da gestão dos canais de distribuição de insumos. Além dos benefícios diretos, os fornecedores de insumos para o canal estão cada vez mais exigentes e seletivos, avaliando a todo o momento a estrutura de gestão de seus distribuidores.

Um ponto importante a ser destacado envolve a política de distribuição dos fornecedores, que considera o estágio de desenvolvimento dos processos de gestão de cada revenda, com relações diretas aos programas de incentivos. Existe um incentivo claro para que os canais sejam premiados ao adotarem melhores práticas de gestão (MARINO, MIZUMOTO, 2012).

No quadro 6 estão elencados alguns dos principais aspectos abordados pelos autores a respeito dos canais de distribuição.

AUTORES	ASPECTOS SOBRE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO
Rosenbloom, (1973); Ruekert; Churchill, (1984); Gaski, (1984) Brown; Johnson; Koenig, (1995); Coughlan et al., (2002)	<ul style="list-style-type: none"> Níveis altos de conflito manifesto tem o poder de afetar a satisfação e a capacidade do canal funcionar como um parceiro próximo no longo prazo;
Stern; El-ansary; Coughlan, (1996)	<ul style="list-style-type: none"> Constituem formas de estruturar, desenvolver e preservar os relacionamentos entre os participantes, visando à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis; Facilitam o fluxo de mercadorias e serviços; Necessários para estreitar a distância e a disparidade entre os ofertantes e demandantes;
Pelton, Strutton e Lumpkin (1997)	<ul style="list-style-type: none"> Conjunto de relacionamentos de troca que cria valor ao consumidor na aquisição, consumo e disposição de produtos e serviços;
Keegan; Green, (1999)	<ul style="list-style-type: none"> Realizam funções que acrescentam utilidade a um produto ou serviço;
Rosenbloom, (1999); Coughlan et al., (2002).	<ul style="list-style-type: none"> Podem existir conflitos quando partes do canal tentam bloquear umas às outras;
Kotler (2000)	<ul style="list-style-type: none"> Prestam serviços (treinamentos e instalações, até o processo de assistência técnica);
Coughlan et al., (2002)	<ul style="list-style-type: none"> Conjuntos de organizações interdependentes envolvidas na disponibilização de produtos e serviços; Agregam valor e ajudam na redução dos custos de distribuição e de prestação de serviços;
Marino, (2011)	<ul style="list-style-type: none"> Falta de planejamento para crescimento e baixa qualidade da gestão estão entre os principais fatores de mortalidade;
Marino, Mizumoto, (2012)	<ul style="list-style-type: none"> O diagnóstico das práticas de gestão nos canais de distribuição permite identificar os principais pontos de melhoria; Fornecedores do canal estão cada vez mais exigentes e seletivos, avaliando a todo o momento a estrutura de gestão de seus distribuidores; Incentivo claro para que os canais sejam premiados ao adotarem melhores práticas de gestão;
Lima et al. (2013)	<ul style="list-style-type: none"> Fabricantes veem vantagens em ter distribuidores exclusivos; O distribuidor deseja o máximo possível de produtos para atender às demandas e especificidades dos clientes.

Quadro 6 - Aspectos sobre canais de distribuição

Fonte: Elaborado pelo autor

2.4. PRÁTICAS GERENCIAIS NAS ORGANIZAÇÕES

Para a capacidade de responder às mudanças ambientais, um componente essencial de uma organização é o sistema de gestão, o qual determina a maneira que a administração visualiza e realiza o diagnóstico dos desafios e seus impactos, tomam e colocam em prática as decisões. Desta maneira, a tecnologia gerencial que uma organização adota torna-se um diferencial competitivo e uma ferramenta de sucesso na implementação de estratégias (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Economistas especularam por muito tempo sobre os motivos da existência de variações na produtividade e desempenho entre as organizações de um mesmo setor e entre similares de países diferentes. Apesar da identificação de vários fatores que influenciavam no desempenho (capital, tecnologia, competências, dentre outros), Bloom e Van Reenen (2007) comentam que parte dessa grande diferença é de responsabilidade da qualidade de gestão da organização (VOGEL e WOOD JUNIOR, 2012).

Chrisman, Bauerschmidt e Hofer (1998) realizaram análises em 62 artigos sobre os fatores que influenciam o desempenho em novos empreendimentos e desenvolveram um modelo teórico em que o desempenho é função das variáveis: (i) o empreendedor (com sua personalidade, características, valores, crenças, habilidades, experiência, educação, comportamentos e decisões); (ii) a estrutura da indústria (características estruturais, rivalidade na indústria e a natureza dos compradores e fornecedores); (iii) estratégia de negócios (planejamento e formulação da estratégia, metas e objetivos, direção estratégica, armas competitivas, segmentação, escopo, estratégia de investimento e estratégia política); (iv) recursos (ativos tangíveis e intangíveis); e por fim, a (v) a estrutura da organização (sistemas e processos, referindo-se diretamente às práticas gerenciais (práticas de gestão) das organizações, demonstrando a influência dessas sobre o desempenho dos empreendimentos).

Bloom e Van Reenen (2007) definiram as práticas gerenciais como sendo parte da estrutura e comportamento organizacional, sendo que tais práticas evoluem lentamente ao longo do tempo, mesmo quando ocorre a troca dos principais gestores e executivos. Mauro (2010), com seu estudo das práticas gerenciais em empresas do setor sucroalcooleiro no estado de São Paulo, considerou as práticas gerenciais como sendo as competências das organizações, constituindo-se em recursos que poderão gerar vantagens competitivas para as empresas que apresentarem maior sucesso em sua implantação e utilização.

Em estudos abordando as características gerais de pequenas empresas, é recorrente a menção à centralização da gestão pelos proprietários (CARVALHO; BOTELHO; CAMPANHOL, 2003, TORRÉS; JULIEN, 2005, CARPES; TRICHES; PILATTI, 2012). Em contrapartida, estudos que analisaram as características de pequenas empresas de rápido crescimento as diferenciam por terem desenvolvido uma estrutura interna organizacional capaz de permitir que o líder delegue as responsabilidades operacionais e possa focar nas funções estratégicas (SMALLBONE; LEIG; NORTH, 1995, FULLER-LOVE, 2006).

O desempenho competitivo de um país ou setor econômico depende de três conjuntos de fatores: (i) internos à empresa, e que estão sobre influência direta dos gestores (estratégia e gestão, capacidade produtiva e tecnológica, recursos humanos); (ii) estruturais, sob parcial influência da empresa, referindo-se ao setor na qual a empresa atua (mercados consumidores, configuração da indústria, modelo de concorrência); e (iii) sistêmicos, que são externos ao ambiente da empresa, mas podem afetá-la diretamente (questões macroeconômicas, político-institucionais, regulatórios, infraestruturas, sociais, regionais, internacionais). Sendo assim, o sucesso e a competitividade das empresas dependem em certa medida das práticas gerenciais (COUTINHO e FERRAZ, 2002; WOOD JUNIOR e CALDAS, 2007).

A literatura acadêmica, até recentemente, carecia de estudos empíricos sobre práticas gerenciais, porque não existia uma forma consistente de se fazer comparações entre empresas ou países. A pesquisa de Bloom e Van Reenen (2007) envolveu uma ferramenta de pesquisa com um questionário semiestruturado abrangendo 18 diferentes práticas gerenciais, que foram agrupados em temas, tais como: gestão da produção, gestão de finanças, metas de desempenho, recursos humanos, marketing, inovação tecnológica e sustentabilidade. Tal pesquisa sobre práticas gerenciais de empresas de médio porte pode explicar por que, mesmo melhorando a produtividade, nem todas as empresas adotam boas práticas de gestão.

Um dos motivos citados está relacionado ao custo-benefício, considerando que para a realização das melhorias na gestão da empresa necessita-se de investimentos, e esses podem superar os benefícios esperados. Outro motivo refere-se à atratividade das práticas pelos gestores, pois pode envolver um esforço maior para se alcançar os benefícios. As diferenças entre as empresas também faz com que haja variabilidade no grau de adoção de boas práticas gerenciais, impactada pelos diferentes custos e benefícios que cada empresa tem de acordo com suas características e o ambiente de atuação (BLOOM e VAN REENEN, 2007).

Na literatura, mesmo que a maioria dos estudos refiram-se às empresas de médio e grande porte, existem pesquisas aplicadas, por exemplo, às práticas gerenciais de empresas de pequeno porte, com temas comuns como: planejamento estratégico, gestão de recursos

humanos, financeiro, gestão da qualidade e indicadores de desempenho (XHENETI; BLACKBURN, 2010). Outras pesquisas também são voltadas à gestão de empresas familiares, com temas comuns como: profissionalização da gestão, problemas de agência, conflitos familiares, processo sucessório e governança (CHRISMAN et al., 2010, DEBICKI et al., 2009).

No Quadro 7 abaixo estão detalhados alguns exemplos de práticas gerenciais baseadas nos estudos de Brito e Wood Junior (2009) .

Número	Prática	Tipo de Prática	Nº de perguntas	Foco das perguntas
1	Técnicas de produção	Produção	3	Aplicação de técnicas de manufatura enxuta
2	Racionalidade das técnicas de produção	Produção	2	Razões para a introdução das técnicas de manufatura enxuta
3	Documentação de problemas de produção	Produção	4	Processo de melhoria da qualidade do processo produtivo
4	Inovação tecnológica de processo e produto	Inovação	3	Introdução de novas tecnologias para a melhoria de processos ou produtos
5	Acompanhamento de desempenho	Monitoramento	3	Utilização de indicadores de desempenho chave
6	Organização das reuniões	Monitoramento	4	Organização das reuniões de revisão de desempenho
7	Amplitude de metas	Metas	3	Tipos de metas estabelecidas para a empresa
8	Conexão entre as metas	Metas	4	Conexão das metas entre vários níveis da organização
9	Horizonte de tempo das metas	Metas	4	Definição de metas de longo e curto prazo
10	Promoção de profissionais	Recursos Humanos	4	Identificação e desenvolvimento de profissionais de melhor performance
11	Atraindo capital humano	Recursos Humanos	3	Atratividade das condições de trabalho
12	Retendo capital humano	Recursos Humanos	3	Retenção de profissionais com ótimo desempenho
13	Inovação em organização e gestão	Inovação	3	Introdução de inovações na estrutura organizacional e na gestão
14	Orientação aos clientes	Marketing	3	Identificação das necessidades dos clientes
15	Relacionamento com grupos de interesse	<i>Stakeholders</i>	3	Relacionamento com principais grupos de interesse
16	Sustentabilidade Ambiental/social	Sustentabilidade	4	Iniciativas operacionais voltadas para a sustentabilidade
17	Planejamento estratégico	Estratégia	3	Processo de planejamento estratégico
18	Finanças	Finanças	4	Utilização de técnicas de controle e análise financeira

Quadro 7 - Exemplos de práticas gerenciais abordadas na literatura
 Fonte: Brito e Wood Junior (2009, p.8), adaptado de Bloom e Van Reenen (2007, p.43)

Segundo Bloom e Van Reenen (2007), níveis mais elevados de competição estão fortemente associados com melhores práticas gerenciais. Ainda segundo os autores, a propriedade familiar combinada com uma gestão profissional tem uma associação ligeiramente positiva com boas práticas de gestão.

Os estudos de Blomm e Van Reenen (2007) influenciaram estudos em alguns países e também no Brasil, resultando em uma base de dados comparativa sobre práticas gerenciais das empresas de médio porte. No estudo brasileiro, identificou-se que as empresas de médio porte, quando comparadas às empresas de países desenvolvidos, apresentavam uma grande defasagem com relação à aplicação de práticas gerenciais nas diversas áreas, sobretudo em gestão de recursos humanos (VOGEL e WOOD JUNIOR, 2012). Nessas empresas pesquisadas, foram coletados dados sobre o desempenho operacional, e por meio de análise estatística multivariada dos dados relativos às notas atribuídas, associadas aos indicadores financeiros das empresas, constatou-se correlação positiva entre o grau de desenvolvimento das práticas gerenciais e o desempenho financeiro da empresa (BRITO e WOOD JUNIOR, 2009). Ou seja, as empresas que obtiveram as melhores notas na avaliação de suas práticas gerenciais eram as que possuíam maior produtividade, melhor desempenho, as que mais cresciam e com menor taxa de mortalidade, indo ao encontro das mesmas constatações de Bloom e Van Reenen, (2007, 2010).

Vogel (2012) comenta que, para o sucesso da pequena empresa, são considerados como essenciais as práticas de gestão que estão relacionadas com: conhecimento do mercado em que a empresa atua, planejamento do negócio e bons controles e indicadores para monitorar as operações da empresa e fatores externos que podem afetá-la. O mesmo autor destaca a menção ao controle de fluxo de caixa como uma das práticas mais importantes para a gestão do negócio encontradas em seu estudo, e que muitas empresas quebram por falta de planejamento e controle financeiro, porque a maioria dos pequenos empresários tem aversão a finanças.

Práticas gerenciais nas pequenas empresas estudadas tendem a variar de acordo com o perfil e a formação profissional de seus proprietários. Em organizações em que o proprietário é um administrador profissional, há maior ênfase na gestão de finanças, recursos humanos e operações. Por outro lado, quando o proprietário tem formação técnica, o processo de inovação em produtos mostra-se mais presente, enquanto a gestão financeira era deixada em segundo plano. A gestão da sustentabilidade é outro tema que sofre influência direta do perfil dos proprietários, refletindo seus valores pessoais (VOGEL, 2012).

No quadro 8 estão elencados alguns aspectos acerca do que alguns autores comentam sobre as práticas gerenciais.

AUTORES	ASPECTOS SOBRE PRÁTICAS GERENCIAIS
Ansoff; McDonnell (1993).	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencial competitivo. • Ferramenta de sucesso na implementação de estratégias.
Coutinho e Ferraz (2002); Wood Junior e Caldas (2007).	<ul style="list-style-type: none"> • Influência no sucesso e competitividade das empresas.
Bloom e Van Reenen (2007).	<ul style="list-style-type: none"> • Parte da estrutura e comportamento organizacional. • Evoluem lentamente ao longo do tempo. • A adoção pode superar os benefícios esperados. • Pode envolver um esforço maior para se alcançar os benefícios. • Níveis mais elevados de competição estão fortemente associados com melhores práticas gerenciais.
Bloom e Van Reenen (2007, 2010); Brito e Wood Junior (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Correlação positiva entre o grau de desenvolvimento das práticas gerenciais e o desempenho financeiro da empresa. • Quanto mais desenvolvida, maior é a produtividade, melhor o desempenho, maior o crescimento e menor a taxa de mortalidade.
Mauro (2010).	<ul style="list-style-type: none"> • Competências das organizações • Recursos que poderão gerar vantagens competitivas
Vogel (2012).	<ul style="list-style-type: none"> • Tendem a variar em pequenas empresas de acordo com o perfil e a formação profissional de seus proprietários.

Quadro 8 - Aspectos sobre práticas gerenciais

Fonte: Elaborado pelo autor

3. MÉTODO DE TRABALHO

Esta etapa do trabalho consiste em apresentar o método científico escolhido para a execução da pesquisa. São apresentados qual o tipo de pesquisa dessa dissertação e o método utilizado para sua realização e coleta de dados.

3.1. TIPO DE PESQUISA

Existem vários tipos de classificação referente ao tipo de pesquisa que se queira realizar, e em alguns casos, as classificações que existem não são uniformes, podendo dificultar as escolhas do pesquisador. Sendo assim, diferentes tipos de pesquisa podem ser agrupados de diferentes maneiras dependendo do autor analisado (RAUPP e BEUREN, 2003). O quadro 9, a seguir, apresenta as tipologias de delineamento de pesquisa.

Segundo Gil (2006), é comum realizar a classificação de pesquisas de acordo com seus objetivos gerais. Então, existem apenas três tipos de classificação: pesquisas exploratórias, pesquisas descritivas e pesquisas explicativas.

Andrade (2002)	Vergara (1997)	Santos (1999)
Quanto à Natureza <ul style="list-style-type: none"> • Trabalho Científico Original • Resumo de Assunto 	Quanto aos Fins <ul style="list-style-type: none"> • Exploratória • Descritiva • Explicativa • Metodológica • Aplicada • Intervencionista 	Quanto aos Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Exploratória • Descritiva • Explicativas
Quanto aos Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa Exploratória • Pesquisa Descritiva • Pesquisa Explicativa 		
Quanto aos Procedimentos <ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de Campo • Pesquisa de Fontes de Papel 	Quanto aos Meios <ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de Campo • Pesquisa de Laboratório • Telematizada • Documental • Bibliográfica • Experimental • <i>Ex-Post-Facto</i> • Participante • Pesquisa – Ação • Estudo de Caso 	Quanto aos Procedimentos de Coletas <ul style="list-style-type: none"> • Experimento • Levantamento • Estudos de Caso • Pesquisa Bibliográfica • Pesquisa Documental • Pesquisa-Ação • Pesquisa Participante • Pesquisa <i>Ex-Post-Facto</i> • Pesquisa Quantitativa • Pesquisa Qualitativa
Quanto ao Objeto <ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa Bibliográfica • Pesquisa de Laboratório • Pesquisa de Campo 		Quanto às Fontes de Informação <ul style="list-style-type: none"> • Campo • Laboratório • Bibliografia

Quadro 9 - Tipologias de delineamento de pesquisa com agrupamentos

Fonte: Raupp e Beuren (2003), adaptado pelo autor

3.1.1. Pesquisa exploratória

Tem como objetivo tornar o problema de pesquisa mais explícito. De modo geral, é flexível o planejamento de uma pesquisa exploratória, e ele pode ser modificado durante sua elaboração. Na maioria das vezes, estudos exploratórios são estruturados em revisão bibliográfica, procedimento de entrevistas com pessoas que vivenciaram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que ajudam no entendimento do problema (GIL, 2006). Selltitz et al. (1967) comentam que as pesquisas exploratórias possuem o objetivo de conseguir uma compreensão acerca de um fenômeno.

Para Malhotra (2001), em uma pesquisa exploratória, o planejamento de pesquisa precisa ser flexível, permitindo assim a consideração de vários aspectos diferentes de um fenômeno. A amostra a ser selecionada é pequena e não representativa. De modo geral, os dados primários são de natureza qualitativa e analisados qualitativamente. Em uma pesquisa qualitativa, os métodos de coleta de dados utilizados são: entrevistas com especialistas, estudos de caso, análise de dados secundários e pesquisa qualitativa.

Esta dissertação foi concebida em torno do objetivo de propor projetos estratégicos em função do nível de gestão do canal, estimulado pela problemática de como fomentar o processo de planejamento estratégico de um canal de distribuição de insumos agrícolas utilizando projetos previamente estruturados que podem ser aplicados dependendo do nível de gestão encontrado no canal. Portanto, a estrutura dessa pesquisa está baseada na vivência de experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que ajudam no entendimento do problema, bem como permitem apresentar uma compreensão do fenômeno, o que torna a pesquisa exploratória adequada a este estudo.

Visando complementar a definição do tipo de pesquisa dessa dissertação, julga-se necessário classificá-la com relação à natureza das análises de dados. Nesse estudo foram utilizados procedimentos qualitativos.

3.1.2. Pesquisa qualitativa

De acordo com Chizzotti (2003), a pesquisa qualitativa é uma forma de estudo transdisciplinar que adota diversos métodos de análise do fenômeno proposto. O estudo não necessita da aplicação de métodos estatísticos para análise e pressupõe grande relacionamento

com pessoas, fatos e locais objetivos da pesquisa. Ainda segundo o autor, diversas técnicas de pesquisa existentes estão abrigadas sob a definição de qualitativa, como a entrevista e o testemunho. As pesquisas de natureza qualitativa contribuem para a interpretação das situações que estão sendo analisadas (MATTAR, 2005).

De acordo com Lazzarini (1997), a pesquisa qualitativa é caracterizada por um maior foco na compreensão dos fatos do que propriamente na sua mensuração. A pesquisa qualitativa é desestruturada e de natureza exploratória, baseando-se em pequenas amostras, podendo utilizar técnicas qualitativas conhecidas como grupos de foco e entrevistas em profundidade (MALHOTRA, 2001).

Consolidando todas as definições que foram apresentadas nesta etapa do trabalho, é possível concluir que esta dissertação é uma pesquisa exploratória, qualitativa.

Contudo, é ainda necessário definir, além da classificação do tipo de pesquisa, qual será o método utilizado na pesquisa.

3.2. MÉTODOS UTILIZADOS NA PESQUISA

Os métodos utilizados para essa pesquisa foram as entrevistas com especialistas, e o estudos de casos múltiplos, sendo estudados os casos de cinco canais de distribuição de insumos agrícolas. Para Gil (2011, p.57), o estudo de caso é “caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo”, e de acordo com Yin (2010), ainda é um desafio às ciências sociais.

3.2.1. Entrevistas com especialistas

As entrevistas com especialistas foram utilizadas para construção e validação do modelo de classificação do nível de gestão de canais de distribuição de insumos agrícolas, proposto no item 4.2 dessa dissertação.

De acordo com Meuser e Nagel (1991), pode-se definir como especialistas: as pessoas que de alguma forma se responsabilizam pela concepção, implementação e controle de um programa; e também as que possuem um acesso privilegiado a informações sobre grupos, conselhos administrativos e sobre processos de decisão. Os autores ainda destacam que a entrevista com um especialista pode assumir uma posição central ou secundária, em função do

recorte realizado pelo pesquisador. Quando a entrevista com especialista adquire um caráter exploratório, ela ocupa uma posição secundária, tendo como objetivo a obtenção de informações adicionais sobre o campo da pesquisa, e não entender o entrevistado em si.

A técnica mais utilizada em pesquisas com especialista costuma ser a entrevista semiestruturada (Apêndice B). Baseia-se em um roteiro de questões pré-definidas pelo pesquisador, que pode orientar-se de forma rígida ou mais flexível. Dessa maneira, permite-se que o entrevistado aborde outros temas para além das questões elaboradas previamente (WELLER E ZARDO, 2013).

Para essa pesquisa, foram entrevistados 3 especialistas no setor de distribuição de insumos. As descrições dos especialistas são apresentadas a seguir:

- a. Especialista 1: Especialista em estratégias de negócios, distribuição, marketing e vendas, gestão de cadeias de suprimentos, e avaliação de investimentos. Doutor em Engenharia de Produção pela EESC/USP (Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo). Mestre e Graduado em Administração pela FEA/USP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo). Professor e pesquisador na área.
- b. Especialista 2: Especialista em estratégia empresarial, política e gestão de redes de distribuidores, gestão de clientes (CRM) e inteligência competitiva, gestão de revendas e cooperativas agroindustriais. Doutor em Administração pela FEA-USP. Mestre em Engenharia de Produção pela UFSCar (Universidade Federal de São Carlos). Engenheiro Agrônomo na FCAVJ-UNESP (Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias de Jaboticabal da Universidade Estadual Paulista). Professor e pesquisador na área.
- c. Especialista 3: Especialista em planejamento estratégico, gestão de canais de distribuição agropecuários, negociação empresarial e desenvolvimento de equipes comerciais. Doutorando e Mestre em Administração de Organizações pela FEA-RP/USP. Administrador de Empresas pela FEA-RP/USP. Professor e pesquisador na área.

3.2.2. Estudos de Casos

De acordo com Yin (2010), os estudos de casos múltiplos e de casos únicos, são variantes da mesma estrutura metodológica, não havendo distinção entre eles, sendo de escolha do pesquisador a opção por casos múltiplos ou por um único caso. Os estudos de casos múltiplos são vistos como mais vigorosos e robustos do que os de um único caso (HERRIOTT e FIRESTONE, 1983).

Dentro do contexto de pesquisa exploratória e qualitativa, essa pesquisa utilizará o método de estudo de casos múltiplos, propondo-se uma investigação do fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, em que os limites entre o contexto e o fenômeno não são percebidos de maneira clara, por intermédio de múltiplas fontes de evidência: entrevistas, observação participante etc (YIN, 2010).

Conforme Bonoma (1985), não existe um bom e perfeito método de pesquisa., Para ganhar realidade, o pesquisador deve abrir mão de alguma integridade de dados, e contrariamente, para se ganhar alta integridade de dados, na maioria das vezes terá que se atentar na boa definição e operacionalização das variáveis de interesse, trabalhar com uma grande amostra, estabelecer parâmetros de controle etc., o que geralmente acarreta em perda da realidade de como os fatos acontecem.

Segundo Yin (2010), o método de estudos de caso é utilizado no procedimento de coleta de dados quando as questões principais da pesquisa/trabalho baseiam-se nas perguntas 'como?' ou 'por quê?'. No caso dessa pesquisa, as principais perguntas seriam como fomentar o processo de planejamento estratégico do canal de distribuição de insumos agrícolas, ou como o nível de gestão impacta no planejamento estratégico do canal; portanto utilizar esse método de estudo para esse estudo é julgado como adequado.

O estudo de caso é particularmente aplicável quando se vislumbra a obtenção de generalizações analíticas, e não estatísticas, que possam ser utilizadas para consolidar e/ou aperfeiçoar um referencial teórico (BONOMA, 1985).

3.2.2.1. Etapas do Estudo de Caso

É importante que o pesquisador elabore um protocolo de pesquisa, tendo como objetivo aumentar a confiabilidade da pesquisa, orientando o investigador na realização da

coleta de dados. Deve conter as seguintes seções: visão geral do projeto, procedimentos de campo, questões do estudo de caso, guia para o relatório (YIN, 2010). O protocolo de estudo de caso será apresentado adiante.

Visão geral do projeto: Para construção dessa dissertação, foram acompanhados cinco trabalhos de planejamento estratégico para canais de distribuição de insumos agrícolas. Essa dissertação gira em torno da problemática de como fomentar o processo de elaboração do planejamento estratégico de um canal por meio de temas de projetos previamente pensados, considerando que muitos dos projetos propostos estão limitados pela inexistência de outros projetos que não foram identificados no processo de elaboração do próprio planejamento estratégico e que precisam ser alinhados com o nível de gestão do próprio canal. Sendo assim, o objetivo principal que se busca ao final desse estudo é propor projetos estratégicos para canais de distribuição de insumos agrícolas a partir do nível de gestão existente no canal.

Procedimentos de campo: os dados utilizados para construção dos casos foram coletados por meio do acompanhamento presencial do pesquisador durante os *workshops* de planejamento estratégico para o canal. É importante salientar que os casos estudados nunca tiveram um processo de planejamento estratégico, e que pelo contato profissional do pesquisador com esses canais foi possível acompanhar e conduzir as discussões para elaboração de tal processo.

Guia para o relatório: o relatório sobre os estudos de casos selecionados teve foco nas principais questões que envolvem a realização dos objetivos dessa pesquisa. Como é importante manter a confidencialidade das empresas, serão omitidos alguns dados como: nome e aspectos históricos da empresa; as declarações de missão, visão e valores; objetivo e metas; mas que não terão interferência no cumprimento dos objetivos.

No quadro 10 é apresentado o protocolo do estudo de caso.

Introdução e Visão Geral do Projeto de Estudo de Caso	
Título	<ul style="list-style-type: none"> Proposta de um plano estratégico para canais de distribuição de insumos agrícolas
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Propor projetos estratégicos para canais de distribuição de insumos agrícolas a partir do nível de gestão existente no canal.
Procedimento de Campo	
Tipo de Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> Exploratória
Abordagem	<ul style="list-style-type: none"> Qualitativa
Setor Analisado	<ul style="list-style-type: none"> Canais de distribuição de insumos agrícolas
Organização Estudada	<ul style="list-style-type: none"> Empresa 1; Empresa 2 Empresa 3; Empresa 4; Empresa 5.
Unidades de Análise	<ul style="list-style-type: none"> O processo de planejamento estratégico de cada empresa.
Fontes de Evidência	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas, observador participante.

continua...

continuação...

Instrumentos de Coleta de Dados	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista semiestruturada, observação participante (<i>workshop</i> de planejamento estratégico).
Unidade de Coleta de Dados	<ul style="list-style-type: none"> Todas as pessoas existentes no canal de distribuição (Sócios, Diretor, Gestores, e demais colaboradores).
Realização da Pesquisa de Campo	<ul style="list-style-type: none"> Ano 2013 (dados coletados nas empresas).
Pesquisadores	<ul style="list-style-type: none"> Eduardo Sandrini Simprini (pesquisador mestrando) Prof. Dr. Marcos Fava Neves (professor orientador)
Questões do Estudo de Caso	
Roteiro Semiestruturado	<p>Estrutura para a coleta de dados nas empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> Como são os concorrentes da empresa? (Tamanho, principais parceiros, culturas que atendem, porte dos clientes, estratégia de negócio, como são vistos pelo mercado); Quais são os fatores macroambientais (político legal, econômico-natural, sociocultural, e tecnológicos) e como eles impactam no canal?; Quais os pontos fortes e fracos da empresa e como eles afetam o canal?; Quais são os projetos estratégicos necessários para os próximos cinco anos e como eles impactarão no canal?
Guia para relatório do estudo de caso	
<ul style="list-style-type: none"> Agendamento com os canais para realização das entrevistas iniciais e para realização do <i>workshop</i>; Organização de agenda de trabalho durante uma semana antes do <i>workshop</i>; Documentação das entrevistas; Preparação do relatório do caso; Revisão do relatório se houver necessidade; Desenvolvimento das implicações teóricas a partir do estudo de caso; Análise do relatório gerado; Redação da tese. 	

Quadro 10 - Protocolo do estudo de caso

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Lima Junior (2014)

3.2.2.2. Seleção dos casos

A seleção dos casos analisados ganha uma importância no processo de estudos de casos múltiplos (estudos multicase), em que se deve pautar pela representatividade qualitativa dos casos, promovendo diversidade de experiências, gerando informações ricas e de qualidade para serem analisadas em profundidade, e possibilitando generalizações analíticas (CONEJERO, 2011).

Quando se utiliza casos múltiplos, é possível a observação de evidências em diferentes contextos, pela replicação do fenômeno, não necessariamente como na maioria das vezes ocorre nas “*surveys*”, onde considera-se a lógica de amostragem (CONEJERO, 2011).

De acordo com Eisenhardt (1989), o estudo de quatro a dez casos é considerado como um bom número para construção de teoria. Um número menor do que quatro casos pode ser insuficiente para gerar a teoria, e números maiores do que dez casos podem apresentar volumes tão grande de informações que dificultem a sua sistematização.

Sendo assim, foram escolhidos cinco casos de empresas, cujas características estão no quadro 11:

EMPRESA	REGIÃO DO BRASIL	ESTADO	CULTURAS QUE ATENDEM
Empresa 1	Centro-Oeste	MS	Soja, Milho, Algodão
Empresa 2	Centro-Oeste	MT	Soja, Milho, Algodão
Empresa 3	Centro-Oeste	MT	Soja, Milho, Algodão
Empresa 4	Sudeste	MG	Soja, Milho, Café, Sorgo, Batata, Feijão.
Empresa 5	Sul	PR	Soja, Milho, Trigo, Feijão

Quadro 11 - Características dos casos selecionados
Fonte: Elaborado pelo autor

Os casos analisados foram selecionados intencionalmente do setor de agronegócios, pela inserção do pesquisador na área, e também houve uma escolha por conveniência, visto que o pesquisador possuía experiência prévia e passaria a visitar as empresas duas vezes ao mês durante três meses, por motivos particulares, o que facilitou o processo de entendimento, comunicação e contato, e coleta de dados e informações.

3.3. COLETA DE DADOS

De acordo com Yin (2010), a preparação para a coleta de dados pode ser bem complexa e difícil. O cuidado nessa fase é importante para não por em risco todo o procedimento de trabalho realizado até antes da coletada dos dados, e também não comprometendo as análises das informações que ajudarão no cumprimento dos objetivos.

A presente pesquisa fez uso de múltiplas fontes de evidência. Para a construção e validação do modelo de classificação do nível de gestão, foram utilizadas as entrevistas semiestruturadas com especialistas. Para a realização dos Estudos de Casos, foram utilizadas as entrevistas semiestruturada com todos os membros da organização, e observação participante (*workshop* de planejamento estratégico e avaliação da gestão do canal).

De acordo com Yin (2010), as entrevistas são umas das fontes mais importantes para o estudo de caso. Elas não são investigações estruturadas, são conversas guiadas, que em estudos de casos, segue uma corrente de questões de maneira fluida e não rígida (RUBIN e RUBIN, 1995).

Outra fonte de evidência, e que predomina nesse estudo, é o de observação participante, que foi utilizado na coleta de informações nos *workshops* de planejamento estratégico e avaliação do nível de gestão do canal. Conforme Yin (2010), essa fonte é uma modalidade de observação em que não se é um observador passivo. Ainda segundo o autor, pode não haver meio de coleta de informações que não seja por meio de observação participante, podendo o pesquisador captar a realidade do fenômeno do ponto de vista de alguém ‘interno’ à organização. Também observa o autor que pode haver a possibilidade de manipulação dos eventos menores, como convocar reuniões.

3.4. ETAPAS DA PESQUISA

Para realização dessa dissertação, contribuindo para o cumprimento dos objetivos propostos, foi necessário realizar algumas etapas, de acordo com a Figura 3, a seguir apresentada.

Figura 3 - Etapas da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor

Adiante, será apresentada uma breve explicação das cinco etapas:

Etapa 1: Foi realizada uma revisão de literatura de vários métodos de planejamento estratégico para que fosse possível formatar um modelo de *workshop* de planejamento estratégico no canal. A revisão também abrangeu a literatura a respeito de práticas de gestão (práticas gerenciais), que foi a base para a construção do modelo de classificação do nível de gestão dos canais de distribuição de insumos agrícolas. Por questão de privacidade dos canais, foram omitidos os resultados das informações das Fases 2 e 4 do *workshop*, mas tal omissão não impactou no cumprimento dos objetivos propostos nessa dissertação. Na figura 4, estão destacadas as fases do *workshop* conduzido nos canais.

Figura 4 - Fases do *workshop* de planejamento estratégico nos canais

Fonte: Elaborado pelo autor

Etapa 2: Após a revisão de literatura sobre práticas de gestão, algumas práticas foram selecionadas para fazerem parte do modelo de classificação do nível de gestão no canal. Essas práticas foram adaptadas ao setor e foram submetidas à avaliação de especialistas, no momento da entrevista. Foram realizadas três entrevistas com especialistas do setor de distribuição de insumos agrícolas, as quais foram conduzidas de maneira semiestruturada.

Após a compilação das informações nessa etapa, foi construído o modelo de classificação do nível de gestão, sendo submetido à aprovação pelos especialistas.

Etapa 3: Essa etapa envolveu o processo de *workshop* de planejamento estratégico nos canais, e esse foi estruturado baseado nos pontos em comum dos modelos de planejamento estratégicos elencados no quadro 5 dessa dissertação, com participação em cada caso individualmente, de todos os funcionários das empresas dos casos estudados. Foram executadas as seguintes etapas:

- i. Contato inicial com os canais, e agendamento do *workshop* no canal.
- ii. Entrevistas iniciais com os sócios, diretor, gestores e demais colaboradores antes do *workshop*, visando entendimento inicial da empresa e coleta de dados preliminares de aspectos de missão, visão e valores; pontos fortes e fracos da empresa. As entrevistas foram individuais, de maneira semiestruturada (Apêndice A).

- iii. Início do *workshop*, com apresentação de conceitos de estratégia e planejamento estratégico, realização de dinâmicas para construção e validação de missão, visão e valores; definição de objetivos e metas organizacionais; ambiente externo (Análise PEST – Fatores Políticos Legais, Econômico-Naturais, Socioculturais e Tecnológicos; Concorrentes) e ambiente interno (Pontos Fortes e Fracos); Análise SWOT e construção de projetos estratégicos para a empresa.

Etapa 4: Após a realização do *workshop*, foi dado início ao processamento das informações e redação do relatório de cada caso estudado. O relatório baseou-se em uma breve apresentação da empresa do caso, análise dos concorrentes da empresa, análise PEST, análise SWOT, e Projetos Estratégicos.

Etapa 5: Para o processo de avaliação do nível de gestão do canal, foi utilizada a técnica de observação participante buscando visualizar como ocorriam as práticas elencadas no modelo de classificação do nível de gestão do canal no seu dia a dia. Como o pesquisador passou a visitar os canais de 15 em 15 dias durante três meses, foi possível avaliar as diversas práticas no canal.

No quadro 12 estão resumidas as maneiras que serão utilizadas para coleta de dados e as maneiras para se cumprir os objetivos específicos e o objetivo geral dessa pesquisa.

OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	COMO COLETAR DADOS E ALCANÇAR OS OBJETIVOS?
<ul style="list-style-type: none"> Propor projetos estratégicos para canais de distribuição de insumos agrícolas a partir do nível de gestão existente no canal. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisão teórica de Estratégia; Planejamento Estratégico; Canais de Distribuição; e Práticas de Gestão 	<ul style="list-style-type: none"> Revisão da bibliografia
	<ul style="list-style-type: none"> Submeter as práticas de gestão construídas e baseadas na literatura à avaliação de especialistas 	<ul style="list-style-type: none"> Revisão da bibliografia; Entrevistas com especialistas
	<ul style="list-style-type: none"> Construir um sistema de classificação do nível de gestão do canal para subsidiar a análise dos projetos estratégicos propostos no planejamento estratégico do canal 	<ul style="list-style-type: none"> Revisão da bibliografia; Entrevistas com especialistas
	<ul style="list-style-type: none"> Realizar cinco estudos de caso, verificando o modo como foram construídos o planejamento e os projetos estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas; <i>Workshop</i> de planejamento estratégico; Observação participante; Interpretação do pesquisador
	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar a classificação do nível de gestão dos canais e comparar com os projetos propostos no planejamento estratégico do canal em cada caso estudado 	<ul style="list-style-type: none"> Observação participante; Interpretação do pesquisador
	<ul style="list-style-type: none"> Identificar carências de ações/projetos estratégicos não existentes que limitariam o sucesso da efetivação do planejamento estratégico e o desenvolvimento futuro do canal 	<ul style="list-style-type: none"> Observação participante; Interpretação do pesquisador

Quadro 12 - Resumo dos métodos de coleta de dados e informações

Fonte: Elaborado pelo autor

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados os principais resultados encontrados na pesquisa, bem como a discussão destes. Será apresentada a proposta de modelo de classificação do nível de gestão de canais de distribuição de insumos agrícolas construída pelo autor baseado na literatura e com a ajuda dos especialistas entrevistados; bem como ocorrerão: apresentação dos casos estudados; análise conjunta dos casos; avaliação do nível de gestão e a relação com os projetos estratégicos do canal de cada caso estudado; e as principais conclusões dessa dissertação.

4.1. PROPOSTA DE MODELO DE CLASSIFICAÇÃO DO NÍVEL DE GESTÃO DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE INSUMOS AGRÍCOLAS

Nesse tópico será apresentado o modelo de classificação dos canais de distribuição de insumos agrícolas em função do nível de gestão, construído para subsidiar essa dissertação. Para construção do modelo, preparou-se uma listagem de práticas de gestão alinhadas com o que Bloom e Van Reenen (2007), Brito e Wood Junior (2009), Vogel e Wood Junior (2012), e Vogel (2012) citaram em seus trabalhos, e essas foram adaptadas.

A listagem foi complementada com práticas que o autor dessa dissertação julgou como necessárias para abranger as particularidades do setor de distribuição de insumos agrícolas, e toda a listagem foi submetida à aprovação e validação por três especialistas do setor no momento da entrevista. No quadro 13, estão elencadas as práticas que foram utilizadas para a construção do sistema de classificação do nível de gestão dos canais de distribuição de insumos agrícolas.

Nº DA PRÁTICA	PRÁTICA DE GESTÃO	ÁREA DA PRÁTICA	REFERÊNCIA
P1	Acompanhamento de Desempenho	Monitoramento	Bloom e Van Reenen (2007); Brito e Wood Junior (2009)
P2	Reuniões sobre o desempenho	Monitoramento	Bloom e Van Reenen (2007); Brito e Wood Junior (2009)
P3	Amplitude das metas organizacionais	Metas Organizacionais	Bloom e Van Reenen (2007); Brito e Wood Junior (2009)
P4	Conexão entre as metas	Metas Organizacionais	Bloom e Van Reenen (2007); Brito e Wood Junior (2009)

continua...

continuação...

P5	Horizonte de tempo das metas	Metas Organizacionais	Bloom e Van Reenen (2007); Brito e Wood Junior (2009)
P6	Promovendo profissionais de bom desempenho	Recursos Humanos	Bloom e Van Reenen (2007); Brito e Wood Junior (2009);
P7	Atraindo capital humano	Recursos Humanos	Bloom e Van Reenen (2007); Brito e Wood Junior (2009)
P8	Retendo capital humano	Recursos Humanos	Bloom e Van Reenen (2007); Brito e Wood Junior (2009)
P9	Avaliação de Desempenho	Recursos Humanos	Bloom e Van Reenen (2007)
P10	Estrutura Organizacional	Recursos Humanos	Construída pelo autor ¹
P11	Políticas de Recompensa	Recursos Humanos	Construída pelo autor
P12	Orientação ao cliente	Orientação ao cliente	Brito e Wood Junior (2009)
P13	Relacionamento com grupos de interesse	Stakeholders	Brito e Wood Junior (2009); Vogel e Wood Junior (2012); Vogel (2012)
P14	Planejamento estratégico	Estratégia	Brito e Wood Junior (2009); Vogel e Wood Junior (2012); Vogel (2012)
P15	Inteligência de Mercado	Estratégia	Construída pelo autor
P16	Gestão Comercial	Comercial	Construída pelo autor
P17	Metas comerciais	Comercial	Construída pelo autor
P18	Segmentação da carteira de clientes	CRM	Construída pelo autor
P19	Gestão Financeira	Financeiro	Brito e Wood Junior (2009); Vogel e Wood Junior (2012); Vogel (2012)
P20	Uso de Ferramentas Financeiras	Financeiro	Construída pelo autor
P21	Política de Crédito	Financeiro	Construída pelo autor
P22	Análise e Gestão de Risco	Risco	Construída pelo autor
P23	Gestão de Estoques	Estoques e Logística	Construída pelo autor
P24	Operações Logísticas	Estoques e Logística	Construída pelo autor

Quadro 13 - Práticas gerenciais para o sistema de classificação

Fonte: Elaborado pelo autor

No Quadro 14 estão detalhadas as práticas de gestão construídas, adaptadas e validadas pelos especialistas no setor de distribuição de insumos agrícolas.

Essas práticas foram construídas com a seguinte estrutura:

- (i) Perguntas que servem para estimular um possível entrevistado da empresa (gestor, diretor etc.) a discorrer sobre determinada prática no canal, ou servem para o pesquisador observador orientar-se quanto à constatação da ocorrência ou não da determinada prática na sua atividade de campo (técnica usada nessa dissertação);
- (ii) Notas no valor de 1, 3 e 5 que servem para avaliar o nível de maturidade da prática dentro do canal, da mesma forma que Bloom e Van Reenen (2007).

¹ Construída pelo autor e validada pelos especialistas.

PRÁTICAS DE GESTÃO – CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE INSUMOS AGRÍCOLAS

PRÁTICA 1 - ACOMPANHAMENTO DE DESEMPENHO

- Diga-me como vocês acompanham o desempenho da empresa?
- Que tipo de Indicadores de Desempenho Chave (KPIs) vocês usam para acompanhar o desempenho? Com qual frequência eles são medidos? Quem tem acesso aos dados dos indicadores?
- Eu poderia dizer como está o desempenho real da empresa baseada nos seus indicadores?

Nota 1: Não existem indicadores para medida de desempenho, ou quando existem, não são confiáveis. Os indicadores acompanhados não indicam diretamente se os objetivos de negócio estão sendo atendidos.

Nota 3: Existem indicadores chaves para medida de desempenho, mas a maioria são acompanhados informalmente. O Acompanhamento é supervisionado pela gerência, certos processos não têm nenhum acompanhamento.

Nota 5: Desempenho é continuamente acompanhado e comunicado, tanto formalmente como informalmente, para todos os funcionários utilizando uma gama de ferramentas de gestão visuais.

PRÁTICA 2- REUNIÕES SOBRE O DESEMPENHO

- Como as reuniões de revisão de desempenho são estruturadas? Quem está envolvido? Conte um pouco sobre isso.
- Durante essas reuniões, você acha que os dados disponíveis são suficientes para análise?
- Quão úteis são essas reuniões que envolvem os gestores? Normalmente, quais são os passos após a reunião?
- Que tipo de retorno (*feedback*) ocorre nessas reuniões?

Nota 1: Não existem reuniões ou as poucas reuniões que existem, não apresentam dados corretos ou informações para uma discussão construtiva. As conversas são focadas em dados pouco significantes, a agenda não conhecida e o propósito não é explícito.

Nota 3: São realizadas reuniões, as conversas de acompanhamento são feitas com boa parte de dados apropriados e informações recentes. Objetivos das reuniões são geralmente claros para todos os participantes e há uma agenda clara. Conversas normalmente não levam às raízes dos problemas.

Nota 5: Acompanhamento regular/conversas sobre performance focam na resolução de problemas e tratam da raiz dos problemas. Propósito, agenda e próximos passos são claros a todos. Reuniões são uma oportunidade de *feedback* construtivo e *coaching*.

PRÁTICA 3-AMPLITUDE DAS METAS ORGANIZACIONAIS

- Que tipos de metas são estabelecidos para a empresa? Quais são as metas definidas?
- Conte-me sobre as metas financeiras e não financeiras.

Nota 1: Não existe um plano de metas ou quando existem, não são bem conectadas aos objetivos da empresa, são exclusivamente financeiras ou operacionais.

Nota 3: Há metas financeiras e não-financeiras, mas se restringem a alta gerência.

Nota 5: As metas existentes são um equilíbrio entre financeiras e não-financeiras, abrangem desde a alta gestão até os demais colaboradores.

PRÁTICA 4 - CONEXÃO ENTRE AS METAS

- Qual é o principal objetivo de suas metas?
- Como as metas são detalhadas até chegar aos trabalhadores individuais?
- Quais são as metas da alta administração? Eles sabem quais são elas?
- Como suas metas se ligam com o desempenho e objetivos da empresa?

Nota 1: Não existe meta, quando existem, são baseadas puramente em números contábeis, sem ligação clara com objetivos e geração de valor para os *stakeholders*.

Nota 3: As metas são ligadas com objetivos da organização e geração de valor para os *stakeholders*, mas ainda focam na alta gerência, não abrangendo toda a organização.

Nota 5: As metas baseiam-se nos objetivos corporativos focados na geração de valor para os *stakeholders*. Abrangem toda a organização e aumentam sua especificidade na medida em que chegam a áreas mais específicas do negócio até expectativas de desempenho individual.

continua...

PRÁTICA 5 - HORIZONTE DE TEMPO DAS METAS

- a) Qual escala de tempo é utilizada para suas metas?
- b) Que metas recebem maior ênfase?
- c) Como as metas de longo prazo estão ligadas às de curto prazo?
- d) Você poderia atingir todas as suas metas de curto prazo, mas não alcançar as de longo prazo?

Nota 1: Quando existem, o principal foco da alta administração é em metas de curto prazo.

Nota 3: Há metas de curto e médio prazo para quase todos os níveis da organização. Como elas são definidas independentemente, não são necessariamente interligadas.

Nota 5: Há metas de curto, médio e longo prazo. As metas de longo prazo são traduzidas em metas de curto e médio prazo de forma que essas se tornem uma 'escada' para alcançar aquelas de longo prazo.

PRÁTICA 6 - PROMOVEDO PROFISSIONAIS DE BOM DESEMPENHO

- a) Um colaborador pode subir de cargo se for realmente bom? Você consegue lembrar-se de algum exemplo na sua empresa?
- b) E quem possui um baixo desempenho, é promovido de forma mais vagarosa? Você se lembra de algum exemplo?
- c) Como você identificaria e desenvolveria aqueles que têm a melhor performance?
- d) Se 2 pessoas entram juntas na empresa há cinco anos, e uma delas é muito melhor, ela seria promovida de forma mais rápida?

Nota 1: Quando existem oportunidades de crescimento, estão mais atreladas ao tempo na organização.

Nota 3: Os colaboradores têm oportunidade de crescer dentro da empresa, mas mesmo com um melhor desempenho, as oportunidades e o treinamento é padrão para todos.

Nota 5: Os colaboradores têm oportunidade de crescimento na organização, e possuem treinamentos básicos e específicos de acordo com seu desempenho e capacidade.

PRÁTICA 7 - ATRAINDO CAPITAL HUMANO

- a) Em sua opinião, como sua empresa é vista no mercado de trabalho? O que faz ser diferente trabalhar na sua empresa em oposição a trabalhar na concorrência?
- b) Se você fosse me convencer a entrar na sua empresa, o que você diria/faria? Como você classifica os benefícios oferecidos por sua empresa com relação aos principais concorrentes?
- c) O que as pessoas não gostam ao trabalharem na sua empresa?

Nota 1: A empresa tem pouca atratividade no mercado. Os concorrentes oferecem fortes razões para que as pessoas talentosas resolvam ir trabalhar com eles.

Nota 3: A proposta de valor para aqueles que se juntam à organização ainda não é comparável àquela oferecida por outros no setor, mas já é possível cativar novos talentos.

Nota 5: Provê uma proposta de valor única para encorajar pessoas talentosas a se juntarem à empresa. Tal proposta de valor é atrativa em comparação aos grandes players do setor.

PRÁTICA 8 - RETENDO CAPITAL HUMANO

- a) Se um de seus profissionais com ótimo desempenho quisesse sair da empresa o que a empresa faria?
- b) Você poderia me dar um exemplo de um profissional com ótimo desempenho que foi persuadido a ficar depois de querer sair da empresa?
- c) Você poderia me dar um exemplo de um profissional com ótimo desempenho que deixou a companhia sem que ninguém tentasse mantê-lo?

Nota 1: Não se esforçam para manter os melhores talentos.

Nota 3: Fazem pouco para manter os melhores talentos.

Nota 5: Normalmente trabalham para manter os melhores talentos.

continuação...

PRÁTICA 9 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- a) Existe algum tipo de mensuração de desempenho da equipe? Como é feito?
- b) Existe *feedback* para os colaboradores em um processo de avaliação?
- c) É feito algum plano de desenvolvimento para a equipe após a identificação de pontos a serem melhorados?

Nota 1: Não existe nenhum processo de avaliação de desempenho. Quando, existe, esse processo é meramente uma conversa informal de avaliação.

Nota 3: Existe um processo de avaliação de desempenho implementado, tendo *feedback* ou não, os pontos de melhorias não são discutidos com os colaboradores. Sem plano de desenvolvimento. A avaliação é meramente utilizada como meio de saber como estão os colaboradores.

Nota 5: Existe um processo de avaliação de desempenho implementado. Todos os colaboradores recebem *feedback*, e são discutidos os pontos de melhoria visando elaborar um plano para o desenvolvimento.

PRÁTICA 10 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- a) Como a empresa está organizada? Existe alguma estrutura de hierarquia?
- b) Quais são os principais cargos existentes? Existe uma formalização e descrição desses cargos?
- c) Os cargos são conhecidos por todos os colaboradores? Um colaborador hoje tem plena consciência para quem reporta?
- d) Os cargos hoje são definidos pelas “pessoas” existentes ou as pessoas que se moldam às exigências de cada cargo?

Nota 1: Não existe uma estrutura definida de cargos na empresa. Mesmo havendo uma estrutura de cargos definida, não existe nada formalizado. Os colaboradores ficam indecisos em apontar onde cada membro se encaixa na estrutura organizacional.

Nota 3: Existe uma estrutura organizacional definida, mas a alta gerência tem maior consciência disso. Todos os colaboradores conhecem seus cargos, mesmo não tendo sido formalizados por meio de uma descrição exata de seu cargo.

Nota 5: Existe uma estrutura formal conhecida por todos os colaboradores. Todas as pessoas que entram na organização recebem sua descrição de cargo atualizada. As pessoas se moldam ao cargo e suas exigências. Todos têm plena consciência para quem reportam dentro da organização.

PRÁTICA 11 - POLÍTICAS DE RECOMPENSA

- a) Existe alguma política de recompensa para os colaboradores da empresa?
- b) Essa política de recompensa existente envolve toda a organização ou é específica para alguns colaboradores?
- c) A recompensa está atrelada ao desempenho do colaborador/empresa?

Nota 1: Não existe nenhuma política de recompensa implementada. Existe algo parecido com recompensa, mas é voltada à parte comercial somente.

Nota 3: Existe uma política de recompensa implementada, mas ela não abrange toda a equipe ainda. Mesmo abrangendo toda a equipe, a recompensa ainda não é atrelada ao desempenho do colaborador/empresa.

Nota 5: Existe uma política de recompensa implementada, abrangendo toda a organização, desde a equipe comercial até os colaboradores da área administrativa/financeira. Essa está fundamentada no desempenho do colaborador/empresa.

PRÁTICA 12 - ORIENTAÇÃO AO CLIENTE

- a) Você poderia dizer como são identificados os nichos de mercado ou grupos de clientes, e suas necessidades?
- b) Você poderia descrever como tais necessidades são atendidas?
- c) Como eventuais sugestões e reclamações de clientes são tratadas?

Nota 1: Não consideram as particularidades dos clientes no dia-dia de negócio, nem tomam atitudes baseada nas reclamações.

Nota 3: Buscam entender as necessidades dos clientes, o que eles mais valorizam, mas ainda carece de ações práticas para transformar em negócio. Algumas reclamações são usadas para transformação do negócio.

Nota 5: Estão atentos nas necessidades e particularidade dos clientes, buscam ações para atendimento desses clientes de acordo com perfil e das necessidades levantadas. As reclamações são ouvidas e ponderadas para buscar a melhor forma de agregar valor para o cliente.

continua...

continuação...

PRÁTICA 13 - RELACIONAMENTO COM GRUPOS DE INTERESSE

- a) Você poderia identificar quais são os principais fornecedores com os quais a organização interage?
- b) Você poderia descrever como ocorrem tais relações? Existem responsáveis diretos por fazerem esse relacionamento?
- c) Você poderia descrever como uma crise ou problema recente foi tratado?

Nota 1: A interação com os fornecedores se dá somente no momento das compras.

Nota 3: Existe uma preocupação com o relacionamento com fornecedores, mas a empresa carece de alinhamento de suas estratégias com os interesses dos fornecedores. Os principais gestores da empresa ficam responsáveis para estreitar esse relacionamento.

Nota 5: A interação com os fornecedores é constante. Existe um alinhamento da estratégia e objetivos de ambos. A interação e o relacionamento com os fornecedores se dá em todos os níveis organizacionais.

PRÁTICA 14 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- a) A empresa possui um processo de planejamento estratégico?
- b) Você poderia descrever como este processo funciona?
- c) Você poderia identificar as fases e os envolvidos?

Nota 1: Processo de planejamento estratégico é inexistente ou incipiente; grandes focos e metas são definidos pela alta gestão.

Nota 3: Processo de planejamento estratégico medianamente desenvolvido, com algumas etapas de análise e reflexão; processo restrito à alta gestão; nível intermediário da hierarquia é envolvido de forma heterogênea.

Nota 5: Processo de planejamento estratégico desenvolvido e amadurecido, compreendendo as etapas de análise, direcionamento, desdobramento, execução e monitoramento; processo realizado com alto nível de envolvimento dos funcionários.

PRÁTICA 15 – INTELIGÊNCIA DE MERCADO

- a) Sua empresa conhece o potencial do mercado em que atua? Poderia me dizer qual o potencial dos principais mercados de atuação da sua empresa?
- b) Quais são os principais concorrentes da sua empresa? Existe algum processo de análise da concorrência e ações que devem ser tomadas em função dos movimentos estratégicos da concorrência?
- c) Sua empresa conhece as principais necessidades dos clientes? Poderia me citar quais foram as principais atitudes tomadas na empresa em função das necessidades dos clientes?
- d) Sua empresa conhece as principais tendências do mercado? Existe algum processo de mapeamento de tendências que podem impactar o negócio?

Nota 1: A empresa não conhece o potencial de mercado de sua região de atuação. Mesmo tendo consciência da ação da concorrência, não é tomada nenhuma decisão considerando-a. A empresa acredita que sabe quais são as necessidades dos clientes, mas quando questionada, não lembra nenhuma atitude tomada em relação à uma necessidade verificada. Mesmo tendo certa noção das tendências de mercado, a empresa se mostra reativa ao que acontece na sua região de atuação.

Nota 3: A empresa conhece o potencial de mercado de sua região de atuação, e algumas decisões são tomadas em função da atuação da concorrência. A empresa sabe quais são as necessidades dos clientes, mas a discussão e o conhecimento dessas necessidades ficam restritos a alta gestão, sendo poucos os casos de decisões baseadas na necessidade dos clientes. Mesmo se atentando quanto às tendências de mercado, a empresa se mostra reativa ao que acontece na sua região de atuação.

Nota 5: A empresa conhece o potencial de mercado de sua região de atuação, e procura tomar decisões em considerando a atuação da concorrência. A empresa sabe quais são as necessidades dos clientes, essas são amplamente conhecidas pela equipe, e são consideradas no processo de tomada de decisão dentro da organização. A empresa é atenta quanto às tendências de mercado, e busca antecipá-las ou tomar decisões visando minimizar ameaças ou aproveitar oportunidades visualizadas.

continua...

continuação...

PRÁTICA 16 - GESTÃO COMERCIAL

- a) Existe um responsável pela coordenação e gestão da equipe comercial? Como é feita a gestão comercial na sua organização?
- b) São realizadas reuniões com a equipe para avaliação do desempenho na área?
- c) Os gestores comerciais discutem e acompanham a meta dos seus vendedores?

Nota 1: Não há responsável pela gestão comercial na empresa. Mesmo havendo um responsável pela gestão comercial, esse não discute metas com a equipe, faz um acompanhamento muito informal.

Nota 3: Existe uma pessoa responsável pela gestão comercial na empresa. Mesmo fazendo um acompanhamento formalizado com a equipe, tanto de metas como de desempenho comercial, isso ainda é feito esporadicamente, impactando o desempenho da área e da equipe comercial.

Nota 5: Existe uma pessoa responsável pela gestão comercial na empresa. É realizado constantemente acompanhamento formalizado com a equipe, tanto de metas como de desempenho comercial.

PRÁTICA 17 - METAS COMERCIAIS

- a) Existe meta para a equipe comercial? Como elas são definidas?
- b) É feito algum acompanhamento das metas dos vendedores?
- c) Como são definidas as metas? Os vendedores participam de sua elaboração? Elas são discutidas antes da definição?

Nota 1: Não existem metas para a equipe comercial, mas a equipe é cobrada em algum momento pelo aumento em suas vendas. As metas quando existentes são de conhecimento restrito dos gestores comerciais e, geralmente, são impostas à equipe comercial. Não são discutidas durante o período de vendas, mas a equipe é cobrada pelo desempenho ao final. O acompanhamento é ainda feito de maneira informal.

Nota 3: A equipe comercial possui metas que normalmente são impostas pelos gestores comerciais. Não é considerado o potencial de cada cliente e quanto se objetiva alcançar em cada cliente. As metas são discutidas em algum momento, mas as ações a serem definidas para melhoria do alcance das metas é de pouca efetividade.

Nota 5: A equipe comercial possui metas que são construídas e discutidas pelos gestores e sua equipe de vendedores com antecedência do período de vendas. São considerados o potencial dos clientes, culturas e produtos a serem trabalhados. É realizado um acompanhamento constante das metas por intermédio de reuniões, com definição de ações visando o alcance e melhor efetividade no cumprimento das metas.

PRÁTICA 18 - SEGMENTAÇÃO DA CARTEIRA DE CLIENTES

- a) Quem são hoje os principais clientes da empresa? Qual o potencial deles? A maioria do faturamento está concentrado em quantos clientes? Existe cadastro de informações dos clientes?
- b) Como a organização visualiza as particularidades de cada cliente? É feita alguma diferenciação da carteira de clientes?
- c) É elaborado algum agrupamento por perfil de clientes com elaboração de propostas comerciais similares?

Nota 1: A empresa não conhece seus principais clientes. A empresa conhece seus principais clientes, mas não existe nenhuma segmentação da carteira de clientes. Não existe cadastro com informações dos clientes.

Nota 3: A empresa conhece seus principais clientes, já existe a segmentação da carteira de clientes por perfil, mas a empresa ainda carece de elaboração de propostas e atuação comercial direcionada para as particularidades desses. O cadastro não é completo, comprometendo a análise de clientes não tão conhecidos.

Nota 5: A empresa conhece seus principais clientes, existe a segmentação da carteira de clientes por perfil. Propostas comerciais e a atuação da equipe de vendas são direcionadas para as particularidades de cada cliente ou grupo de clientes. O cadastro é completo e subsidia a definição de ações nos clientes.

continua...

PRATICA 19 - GESTÃO FINANCEIRA

- a) Quem cuida da gestão financeira da empresa? Como é feita?
- b) Existe alguém responsável pela coordenação da equipe do administrativo/financeiro dentro da organização?
- c) Poderia me citar algum exemplo ou impacto positivo da gestão financeira na sua empresa?

Nota 1: Não existe nenhuma pessoa responsável pela gestão financeira na organização, e na grande maioria das vezes alguém da sociedade acumula essa função com outras dentro da organização.

Nota 3: Existe alguém responsável pela gestão financeira na organização, mas esse atua de forma não tão consistente. A gestão financeira ainda é básica, existindo algumas pendências. Não é explorado análises mais profundas, que poderiam trazer benefícios maiores para a organização.

Nota 5: Existe alguém responsável pela gestão financeira da empresa, atuando de forma ativa na organização. As análises e tomada de decisão vão além das atividades do dia-dia de trabalho, com uma coordenação eficiente da equipe.

PRATICA 20 - USO DE FERRAMENTAS FINANCEIRAS

- a) Quais as principais ferramentas financeiras utilizadas pela sua empresa?
- b) As principais pessoas envolvidas com tais ferramentas possuem total domínio e conhecimento?
- c) Poderia me citar qual o impacto gerado pela adoção dessas ferramentas na gestão financeira da empresa?

Nota 1: As ferramentas financeiras basicamente utilizadas envolvem planilhas de controle de contas a pagar e a receber.

Nota 3: Embora tenha implementado ferramentas como fluxo de caixa, controle de contas, orçamento e DRE, ferramentas de crédito dentre outras, a empresa peca na interpretação de algumas informações para a tomada de decisão. Muitas das análises são básicas nesse sentido.

Nota 5: O uso de ferramentas financeira é bem completo dentro da empresa. Dentro das ferramentas básicas financeiras já em uso, é explorada a análise de indicadores financeiros, bem como de investimentos e viabilidade econômica, para tomada de decisão na área e alocação de recursos.

PRATICA 21 - POLÍTICA DE CRÉDITO

- a) Poderia me descrever como é processo de liberação de crédito para os clientes?
- b) Existem critérios claros usados para a definição do crédito? É solicitada alguma garantia no processo de liberação de crédito? Existe alguma alçada de crédito definida?
- c) Sua empresa conhece bem a carteira de clientes? Possui informações confiáveis desses clientes que lhe ajudam na tomada de decisão de liberação de crédito?

Nota 1: Não existe processo e critério claro para a definição de crédito. Os gestores alegam conhecimento da carteira de clientes na região. A tomada de decisão para liberação de crédito é baseada em histórico ou pela percepção dos gestores. Não existe alçada de crédito definida, nem política de solicitação de garantias. Garantia só existe quando o cliente tem histórico de inadimplência, ou é uma venda considerada alta.

Nota 3: A empresa possui uma política de liberação e definição de limite de crédito, mas a carteira encontra-se com limites desatualizados. Algumas vendas não são respeitadas pelo limite definido, nem são solicitadas as garantias necessárias. A grande maioria das vendas está descoberta de garantias.

Nota 5: A empresa possui processos e critérios claros para a definição dos limites de crédito, com alçadas de crédito definidas e política de solicitação de garantias. Os limites de crédito fora da alçada são discutidos na área financeira para aprovação. A preocupação com o risco da operação financeira faz com que a empresa tenha garantias variadas para grande parte de suas vendas.

continua...

continuação...

PRATICA 22 - ANÁLISE E GESTÃO DE RISCO

- a) Existe documentação apropriada para operações como a de *barter*²?
- b) Quando uma venda é feita, o pacote de produtos definido respeita as margens desejadas? No processo de *barter*, esse pacote é definido com parâmetros corretos?
- c) Existe algum cálculo e monitoramento da exposição de ao risco de mercado? A empresa procura se resguardar do risco das oscilações das *commodities* através de *hedge*? É feito algum monitoramento do desempenho das lavouras dos clientes?

Nota 1: Não existe processo de gestão de risco nas operações. As vendas em *barter* não respeitam os parâmetros necessários e/ou a documentação não é adequada. Não existe monitoramento do desempenho das lavouras dos clientes, ou quando existem, as informações não são utilizadas para tomada de decisão.

Nota 3: As margens no processo de venda, e os parâmetros adequados para o processo de *barter* em grande maioria são respeitados, mas ainda existem brechas. O *hedge* já é uma estratégia utilizada pela empresa, mas é pouco usado ainda dentro das negociações, ficando a empresa exposta às oscilações de mercado. Mesmo havendo monitoramento do desempenho das lavouras dos clientes, as informações ainda são pouco utilizadas para a tomada de decisão e gestão de risco.

Nota 5: A empresa adota critérios de margens e parâmetros adequados nas negociações, visando ter um menor risco nas operações comerciais. O *hedge* nas operações comerciais envolvendo *barter* é uma prática constante, visando diminuir o risco de oscilação do preço das *commodities*. É feito monitoramento do desempenho das lavouras dos clientes, as informações são internalizadas e usadas para tomada de decisão na gestão de riscos.

PRATICA 23 – GESTÃO DE ESTOQUES

- a) Quem define o quanto precisa ser feito de pedidos aos fornecedores?
- b) Como são definidos os períodos de realização de compras?
- c) Como são controlados os níveis de estoque? Poderia me contar um caso em que uma boa ou má gestão do estoque impactou nas vendas?
- d) Existe alguma noção de períodos de maior ou menor venda? A empresa se programa quanto a essa volatilidade da demanda? Estão conscientes de possíveis mudanças na demanda por seus produtos?

Nota 1: Não existe uma análise e projeção de demanda de produtos. Mesmo tendo certo conhecimento do comportamento da demanda dos clientes, a empresa sempre se vê obrigada a comprar ou vender grandes quantidades de produtos não previstos. O sistema da empresa não fornece informações confiáveis sobre os níveis de estoque. O armazém não é de boa qualidade estrutural, este não comporta as oscilações de níveis de produtos, dificultando no processo de armazenagem.

Nota 3: Existe uma análise e projeção de demanda de produtos, e mesmo tendo certo conhecimento do comportamento da demanda dos clientes, a empresa possui períodos em que precisa comprar ou vender produtos não previstos. O sistema da empresa fornece informações confiáveis sobre os níveis de estoque. Mesmo tendo um armazém de boa qualidade estrutural, este não comporta as oscilações de níveis de produtos, dificultando no processo de armazenagem.

Nota 5: Existe uma análise e projeção de demanda de produtos, com conhecimento do comportamento da demanda dos clientes. O sistema da empresa fornece informações confiáveis sobre os níveis de estoque, facilitando no processo de tomada de decisão dos gestores. A armazenagem é de boa qualidade estrutural, comportando as oscilações de níveis de produtos em função dos ciclos de demanda.

continua...

² As operações de *Barter* (no inglês *barter* significa "troca"), em agronegócio são representados pelo pagamento do insumo através da entrega do grão na pós-colheita, sem a intermediação monetária. Este é um mecanismo de financiamento de safra. Consiste na troca de insumos, como fertilizantes, sementes, defensivos, entre outros, por produtos agropecuários, como soja, milho, algodão, café, e demais produtos após a colheita.

PRÁTICA 24 – OPERAÇÕES LOGÍSTICAS

- a) O quão ágil é o processamento de pedidos de vendas em sua empresa?
- b) Poderia me descrever como é a programação para entregas dos produtos?
- c) Poderia me descrever como é definida a logística de entrega de produtos?
- d) Caso exista, qual o principal entrave logístico existente em sua empresa?

Nota 1: O processamento de pedidos ainda é lento na empresa, e muitos acabam se acumulando para serem inseridos no sistema posteriormente. Quando ocorre uma ordem de faturamento, o processo de adequação da carga até a entrega ao cliente é sempre feito de maneira corrida, e muitos prazos não são cumpridos. Não é feito nenhum planejamento logístico para o dia ou semana.

Nota 3: Os pedidos são lançados com antecedência no sistema. Quando ocorre uma ordem de faturamento, o processo de adequação da carga até a entrega ao cliente é algumas vezes feito de maneira corrida, mas os prazos são geralmente cumpridos. Não existe um planejamento de rotas logísticas e pedidos a serem entregues para o dia ou semana.

Nota 5: Os pedidos são lançados com antecedência no sistema. As ordens de faturamento de pedidos feito de maneira antecipada são programadas para otimizar a logística da empresa. Quando ocorre uma ordem de faturamento, o processo de adequação da carga até a entrega ao cliente é feito de maneira ágil, visto que pedidos antecipados já possuem cargas programadas. Existe um planejamento de rotas logísticas e pedidos a serem entregues com certa antecedência.

Quadro 14 - Práticas gerenciais em Canais de distribuição de insumos agrícolas
Fonte: Elaborado pelo autor

Após a validação das práticas pelos especialistas nas entrevistas, esses foram perguntados sobre como organizariam tais práticas considerando um crescimento do nível de gestão no canal. Todos os especialistas foram unânimes em classificar as práticas em cinco níveis de gestão. É importante salientar que tais práticas podem ser implementadas no canal sem uma sequência lógica, mas de acordo com os entrevistados, algumas das práticas dependem de outras serem antes implementadas (Ex: Estrutura Organizacional antes de Avaliação de Desempenho), e outras dificilmente serão implementadas se não existir já certo grau de maturidade em outras práticas (Ex: Gestão Financeira, Política de Crédito antes de Análise e Gestão de Risco).

As práticas foram consolidadas e organizadas em níveis de gestão de acordo com o que foi comentado pelos especialistas nas entrevistas, e foram definidas as faixas de pontuação que classificam o nível de gestão do canal. Após a validação das práticas, os níveis de gestão e suas pontuações, o modelo foi submetido novamente para validação final dos especialistas.

Sendo assim, a figura 5 apresenta o modelo de classificação do nível de gestão no canal, com cinco níveis validados:

Para se chegar nos valores dos níveis de gestão, respeitou-se a proporcionalidade das práticas alocadas pelos especialistas em cada nível. Na avaliação do nível de gestão, deve-se

avaliar todas as 24 práticas, mas para respeitar a proporcionalidade, a faixa de nota para o nível de gestão não deve igualar e/ou ultrapassar o valor total acumulado das práticas que foram alocadas pelos especialistas em cada nível de gestão:

- Para o canal se enquadrar no nível 1 de gestão, o somatório das notas individuais das 24 práticas terá que ter até 24 pontos. São 5 práticas elencadas pelos especialistas no nível 1 de gestão multiplicado pela nota máxima 5 = 25 pontos (já passando para o nível 2 de gestão) $\rightarrow 25 \text{ pontos} - 1 \text{ ponto} = 24 \text{ pontos}$.
- Nível 2, variar de 25 a 54 pontos. São 11 práticas elencadas pelos especialistas no nível 1 e 2 multiplicado pela nota máxima 5 = 55 pontos (já passando para o nível 3 de gestão) $\rightarrow 55 \text{ pontos} - 1 \text{ ponto} = 54 \text{ pontos}$.
- Nível 3, variar de 55 a 79 pontos. São 16 práticas elencadas pelos especialistas no nível 1, 2 e 3 multiplicado pela nota máxima 5 = 80 pontos (já passando para o nível 4 de gestão) $\rightarrow 80 \text{ pontos} - 1 \text{ ponto} = 79 \text{ pontos}$.
- Nível 4, variar de 80 a 109 pontos. São 22 práticas elencadas pelos especialistas no nível 1, 2, 3 e 4 multiplicado pela nota máxima 5 = 110 pontos (já passando para o nível 5 de gestão) $\rightarrow 110 \text{ pontos} - 1 \text{ ponto} = 109 \text{ pontos}$.
- Nível 5, variar de 110 a 120 pontos. São 24 práticas elencadas pelos especialistas no nível 1, 2, 3, 4 e 5 multiplicado pela nota máxima 5 = 120 pontos.

Figura 5 - Nível de gestão no canal de distribuição de insumos agrícolas

Fonte: Elaborado pelo autor

No próximo tópico, serão apresentados os casos estudados nesta dissertação.

4.2. APRESENTAÇÃO, AVALIAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

Para subsidiar a elaboração dos casos, foram utilizados como base para comparação, um trabalho feito por Prado et al., (2012), em que se buscou encontrar novas percepções (Hair Júnior et al., 2006) e ideias de melhoria (Gil, 2006) sobre questões estratégicas para distribuidores de insumos, e que foi possível estabelecer uma agenda estratégica considerando os desafios e necessidades a serem superados para o desenvolvimento competitivo do setor no Brasil.

No trabalho de Prado et al., (2012), foram avaliadas 20 empresas do ramo de distribuição de insumos, abrangendo as cinco regiões do Brasil. Foram analisados cinco canais da região Sul, três do Sudeste, dez do Centro-Oeste, um da região Norte, e um do Nordeste. Os autores, dentre os quais o autor dessa dissertação, realizaram a coleta de dados por meio de entrevistas individuais nos canais, buscando discutir as ideias apresentadas nas entrevistas e construção das análises em conjunto.

Nas tabelas 1 e 2, e no quadro 15, serão apresentados respectivamente, os principais resultados consolidados das análises dos fatores PEST (Político Legais, Econômico-Naturais, Socioculturais e Tecnológicos), análise SWOT, e as Questões Estratégicas propostas por Prado et al., (2012) que poderiam ser implementadas pelos distribuidores de insumos, a fim de melhorar as principais deficiências e minimizar as ameaças, bem como maximizar seus pontos fortes, buscando aproveitar melhor as oportunidades verificadas no estudo. Os números entre parênteses indicam a frequência que o fator foi verificado pelos autores no trabalho. As questões estratégicas foram agrupadas em oito dimensões.

Nas descrições dos cinco casos dessa dissertação, visando manter a confidencialidade dos participantes, serão omitidos os nomes das empresas, bem como os resultados das discussões de Missão, Visão e Valores; Metas e Objetivos; que foram realizadas nos *workshops* de planejamento estratégico em cada canal. A seguir, será apresentado o resultado de cada caso analisado, seguindo a seguinte estrutura: Apresentação rápida da empresa; Análise dos principais concorrentes; Análise PEST do Caso; Análise SWOT do Caso; Projetos Estratégicos elaborados pelos membros do canal.

Tabela 1 - Análise PEST dos distribuidores de insumos

Análise PEST Consolidada	
Questões Político- Legais	Questões Econômico-Naturais
<ul style="list-style-type: none"> • Novo Código Florestal, e os regulamentos ambientais (11) • Legislação ambiental (11) • Crise Mundial (6) • Preços das <i>commodities</i> (6) • Legalização impactando o lançamento de novos produtos (6) • Licenças e autorizações (4) • Legislação Trabalhista (4) • Alterações na legislação que impactam negativamente nos distribuidores que estão perto de áreas urbanas (4) • Política Fiscal (3) • Controle de retorno, armazenamento e transporte de embalagens (3) • Áreas de reservas indígenas (2) • Restrição em alguns estados de moléculas de defensivos específicos (1) • Receio dos canais de distribuição com o novo governo (1) • Estabilidade de Governo (1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilidade cambial (9) • Nível salarial - Custo de produção, aumento da mecanização (9) • Risco de aumento na inadimplência (8) • Risco na volta da inflação no Brasil (8) • Aumento das taxas de juros (7) • Mudança climática afetando manejo das culturas, com períodos de seca e geada, especialmente durante o período de entressafra (6) • Concentração de áreas (5) • Entrada de grandes grupos no mercado (4) • Estrutura de altos custos fixos (3). • Criação de cooperativas (3) • Aumento da área de safrinha (3) • Concentração de Tradings (2) • Capitalização dos produtores (2) • Um aumento dos custos de produção de algumas culturas (2) • Falta de Seguro Agrícola (2) • Surgimento de novas pragas (1) • Possibilidade de entrada de novos fornecedores internacionais (1) • Oportunidade de transferir garantias aos fornecedores (1)
Questões Sócio-culturais	Questões Tecnológicas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de mão de obra qualificada (9) • Sucessão familiar nos clientes (7) • Migração da população rural para as grandes cidades (7) • Produtores valorizando relacionamento (6) • Profissionalização do setor e aumento do nível cultural dos clientes (5) • Predomínio do mercado ainda focando as negociações em preço (4) • Melhor distribuição de renda e aumento da demanda por alimentos (4) • Novos mercados para produtos orgânicos e diferenciados (1) • Tendência de consumo de alimentos com menor uso de agroquímicos (1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporação de novas biotecnologias (9) • Quebra de patentes (8) • Avanço no melhoramento genético gerando alternativas para os produtores (5) • Avanços na agricultura de precisão (5) • Aumento da disponibilidade de informação (3) • Software para ajudar a gerenciar as propriedades (2) • Falta de matérias-primas aos fornecedores (2) • Melhoria das tecnologias móveis (2)

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Prado et al., (2012)

Tabela 2 - Análise SWOT dos distribuidores de insumos

Principais Pontos Fortes dos Distribuidores de Insumos		Principais Pontos Fracos dos Distribuidores de Insumos	
<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidade (11) • Bom ambiente de trabalho e relações entre os funcionários (10) • Conhecimento das áreas de atuação (8) • Portfólio (mix de produtos) (8) • Parceria com fornecedores (6) • Comprometimento da equipe (6) • Boa logística e entrega no prazo (6) • Atendimento ao cliente (5) • Assistência técnica (5) • História no mercado, a reputação (4) • Equipe de técnicos especializados (4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento com Clientes (3) • Disponibilidade de recursos (3) • Comunicação interna (3) • Aberta a novos conhecimentos (3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura física e capacidade de armazenamento (10) • Cadastro de Clientes (CRM e Crédito) (9) • Política de crédito (8) • Ações de marketing (8) • Planejamento (colheita, pré-colheita, etc) (7) • Atividades de CRM (7) • Controle das áreas administrativas e comerciais (7) • Assistência técnica (7) • Comunicação interna (7) • Preparação de pedidos de venda (6) • Portfólio incompleto (6) • Controles comerciais (metas, monitoramento) (6) 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura de altos custos fixos (5) • Sobrecarga de trabalho (5) • Governança (5) • Centralização de processos (5) • Estruturação das operações de <i>Barter</i> (4) • Suporte para treinamento da equipe (4) • Produtos estratégicos (4) • Falta de estruturação das trocas nos clientes (4) • Política de contratação (3) • Garantias para fornecedores (3) • Descrição de cargos e funções (3) • Controle de estoque (3) • Sobreposição de funções (3) • <i>Feedback</i> dos gestores (3)
Principais Oportunidades dos Distribuidores de Insumos		Principais Ameaças dos Distribuidores de Insumos	
<ul style="list-style-type: none"> • Momento econômico de alta demanda por alimentos (9) • Aumento da área plantada (novas fronteiras agrícolas) (7) • Aproveitar o lançamento de produtos de biotecnologia que agregam mais valor (7) • Operações de <i>Barter</i> para o financiamento do agricultor (6) • Sucessão familiar (gestores familiares novos) (6) • Complementação de portfólio (4) • Aumentar serviços (falha de mercado) (4) • Atuar na venda de grãos (4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Quebra das patentes dos concorrentes (4) • Trabalhar com produtos de pastagem (4) • Surgimento de novas moléculas no mercado (3) • Oferecer pacotes completos de produtos para o produtor (tratamento de sementes, assistência técnica, aplicações de produtos) (3) • Investimento em unidade de armazenamento de grãos (3) • Aumento da área de safrinha (4) • Atacado (3) • Concorrentes com assistência técnica limitada (3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de mão de obra qualificada (9) • Aumento do número de produtos genéricos (8) • Pool de compra (7) • Aumento dos custos de produção da maioria das culturas (7) • Quebra de patente (6) • Instabilidade do dólar (6) • Calotes ou atraso de pagamento (6) • Aumento da área de cana-de-açúcar (6) • Influência e papel das cooperativas (6) • Possível aumento em vendas diretas (5) • Aumento da taxa de juros (5) • Guerras de preços (5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Possível surto inflacionário (4) • Eventos climáticos desfavoráveis mais frequentes (4) • Entrada de grandes grupos no mercado (4) • Aumento na fiscalização nos distribuidores (4) • Assédio de funcionários capacitados (4) • Processo de sucessão familiar (3) • Portfólio completo e diversificado dos concorrentes (3) • Aumento de fusões e aquisições no setor de distribuição (3) • Aumento das taxas de juros influenciando o crédito (3)

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Prado et al., (2012)

MARKETING & VENDAS	FINANCEIRO	CAPTAÇÃO DE RECURSOS/ OPERAÇÕES DE <i>BARTER</i>	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
<ul style="list-style-type: none"> • Segmentação/ Gestão de Clientes • Departamento de Marketing/ Comunicação • Plano de Marketing • Pesquisa de satisfação • Política de Comercialização • Programa de Relacionamento • Segmentação de Mercado/ Culturas • Assistência técnica e CRM 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle de Custos • Planejamento Financeiro/ Orçamento • Análise de Crédito 	<ul style="list-style-type: none"> • Operações de <i>Barter</i> • Captação de Recursos (Bancos, investidores, investimentos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação da equipe • Treinamento e desenvolvimento da equipe • Remuneração variável- baseada em performance • Descrição de cargo e organograma
PROCESSOS E GESTÃO	INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA	TECNOLOGIA	RELACIONAMENTO COM DISTRIBUIDORES
<ul style="list-style-type: none"> • Gestão e organização de processos • Revisão e melhoria de processos • Comunicação Interna 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura física, layout e fachada do canal • Inventário de estoque • Gestão de estoque e armazenamento • Adaptações de questões legais • Logística Interna e Externa 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria nos recursos de TI • Implementar ferramentas de ERP • Seguranças de dados 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de relacionamento com fornecedores • Gestão de portfolio

Quadro 15 - Questões estratégicas para os distribuidores de insumos
Fonte: Prado et al., (2012)

4.2.1. Caso 1

A empresa do Caso 1 foi fundada em 2007, após o seu sócio gestor sair de uma *trading* de grãos onde trabalhou por cerca de dez anos, e juntar-se com um sócio investidor. Quando a empresa foi aberta, a ideia inicial era ser uma corretora de cereais e depois ir implementando o canal de distribuição de insumos.

A corretagem não foi a melhor opção, e então os sócios optaram rapidamente por se transformarem logo em revenda de insumos, e no início somente vendiam insumos para a cultura de milho. Em meados de 2009, o sócio investidor saiu da sociedade, pois acreditava que a empresa não estava pronta para ser uma revenda de insumos. Ou faziam um grande investimento, ou seria necessário fechar.

O sócio gestor e seu irmão ficaram sócios e deram continuidade no negócio. No ano de 2010, uma grande multinacional do ramo de defensivos agrícolas fez uma proposta para que se tornassem distribuidores exclusivos no município e região.

Com a entrada desse grande parceiro, era necessário ter algumas garantias, então ocorreram a volta do sócio investidor e a saída do irmão do sócio gestor. Nessa nova etapa, houve o investimento em contratação de dois vendedores e de equipe interna do adm/financeiro.

O sócio gestor é muito ativo, reflexo do seu antigo emprego, no qual fazia parte financeira, controlava as pesagens dos grãos, fazia um pouco de tudo. O sócio investidor tem muita experiência, fazia acompanhamentos mensais do negócio, porque grande parte do capital investido na empresa provinha dele.

A parte financeira da empresa estava bem controlada na época do caso, mas tinha grande dificuldade com a equipe comercial, obrigando ao sócio gestor fazer ainda grande parte das vendas da empresa. Os sócios acreditavam que a presença do dono da empresa no negócio era o diferencial da empresa, valorizando o produtor que chega na loja e quer falar com o dono.

4.2.1.1. Análise dos concorrentes – Caso 1

Nesse tópico, serão analisados os três principais concorrentes do canal. As informações foram baseadas nas percepções dos colaboradores e gestores do canal, os quais puderam opinar, discutir e validar o “ponto de vista do canal” no *workshop* de planejamento realizado. Os pontos de análise definidos foram: faturamento, principais parceiros na área de insumos, culturas de atuação, perfil de tamanho de clientes, como a empresa é vista na região de atuação, e qual(is) seria(m) a(s) principal(is) estratégia(as) adotadas. Nesse mesmo sentido, foi válido analisar o próprio canal, e qual seria a perspectiva para os próximos cinco anos em relação aos mesmos fatores analisados.

Concorrente 1

Um dos principais concorrentes do canal tem um faturamento na faixa de R\$ 30 milhões e possui a representação de três dos principais fornecedores de defensivos agrícolas no Brasil. Tem atuado principalmente nas culturas de soja e milho, e com foco comercial em clientes³ médios (50%) e pequenos (35%).

É conhecido na região como um canal com tradição, seguro (para fazer negócio), e com boa flexibilidade no processo de negociação. A sua estratégia de negócio está focada na fidelização dos clientes, dado que muitas vezes bancou financeiramente a safra dos principais clientes; e no processo de compra de insumos à vista e em melhores condições, pois é bem capitalizado.

Concorrente 2

O segundo principal concorrente do canal tem um faturamento na faixa de R\$ 30 milhões também, e possui a representação de uma bandeira forte de defensivos agrícolas no Brasil. Tem atuado principalmente nas culturas de soja e milho, e com foco comercial em clientes grandes (50%) e médios (35%).

É conhecido na região como um canal com tradição, seguro (para fazer negócio), e com boa flexibilidade no processo de negociação. A sua estratégia de negócio está focada na

³ Cliente: Pequeno < 200 ha; 200 ha ≤ Médio ≤ 500 ha; Grande >500 ha.

fidelização dos clientes, alinhada com o programa de fidelização de clientes proporcionado pela principal parceiro de defensivos, que é muito forte no setor.

Concorrente 3

O terceiro principal concorrente do canal tem um faturamento na faixa de R\$ 24 milhões também, e possui a representação da mesma bandeira forte de defensivos agrícolas que o concorrente 2. Tem atuado principalmente nas culturas de soja, milho e algodão, e com foco comercial em clientes grandes (40%) e médios (40%).

É conhecido na região como um canal com excelente assistência técnica, e usa esse ponto forte como sendo a sua principal estratégia de negócio, visto que esse é um fator carente na região.

Canal - Caso 1

O canal estudado nesse caso possui um faturamento na faixa de R\$ 10 milhões, possuindo a representação de uma bandeira de defensivos agrícolas que está entre as principais no setor, e é a única na região. Tem atuado principalmente nas culturas de soja, milho e algodão, e com foco comercial em clientes médios (60%) e pequenos (35%).

É conhecido na região como um canal confiável, mesmo sendo novo na região. Tem adotado como principal estratégia o uso da exclusividade de produtos, principalmente os defensivos, visto que é a única representação na região; e a assistência técnica constante no campo.

Canal - Caso 1 (Expectativa cinco anos)

A expectativa para o canal nos cinco anos posteriores à pesquisa será de alcançar um faturamento de R\$ 30 milhões, mantendo seus principais fornecedores de insumos, agregando ao seu portfólio uma empresa forte de milho na região, visto o potencial de crescimento para o milho safrinha. A atuação continuará nas culturas de soja, milho e algodão, e com foco comercial maior em clientes médios (80%).

Gostaria de ser reconhecida na região como uma empresa confiável, com flexibilidade na negociação, referência em assistência técnica e possui a 'solução' que o agricultor necessita para a sua lavoura. Focarão em uma estratégia de exclusividade em produtos, forte assistência técnica, e agilidade nas tomadas de decisões.

4.2.1.2. Análise PEST – Caso 1

Nesse tópico serão apresentados os principais resultados da análise do ambiente externo do caso em questão, considerando os aspectos político-legal, econômico-natural, sociocultural e tecnológico. Na tabela 3 desse tópico estão os fatores que no Caso coincidiram com os fatores apontados pelo estudo de Prado et al., (2012).

Tabela 3 - Caso 1 – Análise PEST

PEST – CASO 1	
Fatores Político - Legais	
• Novo Código Florestal, e os regulamentos ambientais.	• ✓
Fatores Econômico - Naturais	
• Instabilidade cambial.	• ✓
• Risco na volta da inflação no Brasil.	• ✓
• Mudança climática afetando manejo das culturas, com períodos de seca e geada, especialmente durante o período de entressafra.	• ✓
Fatores Tecnológicos	
• Incorporação de novas biotecnologias	• ✓
• Avanço no melhoramento genético gerando alternativas para os produtores	• ✓

Fonte: Elaborado pelo autor

Fator Político Legal

Foram poucos os fatores Políticos – Legais extras citados pelo canal do Caso 1 no *workshop* de planejamento que poderiam impactar a empresa e que coincidiram com os resultados encontrados na Tabela 3, considerando o momento de realização dessa pesquisa. Como fatores extras que foram citados, foi comentado que a política em geral do governo brasileiro vinha produzindo impactos em toda a economia do País e que de maneira geral, poderiam impactar negativamente no setor de distribuição de insumos.

Fator Econômico – Natural

Como fatores extras citados; foi comentado que a elevação dos preços de *commodities* que impactados principalmente por secas nos EUA diminuindo a oferta de grãos, somado a

maior demanda por grãos, e os seguidos aumentos nos volumes exportados pelo Brasil; iria aumentar a motivação dos agricultores em realizar negócios na região.

O canal citou como pontos que poderiam impactar negativamente no negócio: (i) o aumento constante de agricultores arrendando suas áreas para usinas de cana de açúcar, os quais eles não poderiam atender por questões contratuais e pelo limite de crédito com os fornecedores; (ii) outro fator comentado foi o aumento expressivo de grandes grupos na região, e que atuam com compras de grandes volumes, pressionando por preços baixos.

Fator Tecnológico

Como fatores extras citados, foi comentado que o surgimento de novas tecnologias no campo, que contribui para o aumento da produtividade, e também o aparecimento de doenças ‘fúngicas’ na cultura do milho safrinha, as quais impactariam positivamente no negócio. A dificuldade para assimilar essa nova tecnologia, e atuar na transferência no campo, era considerada como um empecilho.

4.2.1.3. Análise SWOT – Caso 1

Nesse tópico serão apresentados os principais resultados da análise SWOT do caso em questão; considerando pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças; que foram coletados nas entrevistas com os colaboradores dos canais, e que foram compilados e complementados no *workshop* de planejamento realizado no canal. Na tabela 4 desse tópico estão os fatores que no Caso coincidiram com os fatores apontados pelo estudo de Prado et al., (2012), representado pelo sinal “✓” e estão os pontos extras elencados pela equipe do canal.

Tabela 4 - Caso 1 – Comparativo da Análise SWOT

Principais Pontos Fortes			Principais Pontos Fracos		
• Credibilidade	•	✓	• Estrutura física e capacidade de armazenamento	•	✓
• Bom ambiente de trabalho e relações entre os funcionários	•	✓	• Cadastro de Clientes (CRM e Crédito)	•	✓
• Boa logística e entrega no prazo	•	✓	• Política de crédito	•	✓
• Relacionamento com Clientes	•	✓	• Ações de marketing	•	✓
• Disponibilidade de recursos	•	✓	• Planejamento (colheita, pré-colheita, etc)	•	✓
• Presença do dono no negócio			• Atividades de CRM	•	✓
• Organização do estoque			• Controle das áreas administrativas e comerciais	•	✓
• 'Tereré' para os clientes			• Comunicação intern	•	✓
• Flexibilidade na negociação com os clientes			• Controles comerciais (metas, monitoramento)	•	✓
• Comprometimento com o negócio dos clientes			• Sobrecarga de trabalho	•	✓
• Exclusividade de produtos;			• Suporte para treinamento da equipe	•	✓
			• Política de contratação	•	✓
			• Descrição de cargos e funções	•	✓
			• Controle de estoque	•	✓
			• Comprometimento com os objetivos		
			• Pró-atividade da equipe para se qualificar		
			• Gestão de pessoas		
			• Descrição de processos		
			• Trabalhos buscando maior visibilidade dos produtos do portfólio do principal parceiro e outros		
			• Benefícios aos colaboradores		
			• Agilidade no processo de negociação		
Principais Oportunidades			Principais Ameaças		
• Aumento da área de safrinha	•	✓	• Pool de compra	•	✓
• Motivação dos agricultores em função dos preços internacionais das <i>commodities</i> ;			• Aumento da área de cana-de-açúcar	•	✓
• Novas tecnologias e sementes melhoradas;			• Influência e papel das cooperativas	•	✓
• Aparecimento de doenças fungicas no milho;			• Possível aumento em vendas diretas	•	✓
			• Guerras de preços	•	✓
			• Eventos climáticos desfavoráveis mais frequentes	•	✓
			• Entrada de grandes grupos no mercado	•	✓
			• Fortalecimento da atuação das cooperativas;		
			• Concorrentes capitalizados;		

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.1.4. Projetos Estratégicos – Caso 1

Nessa etapa são apresentados os projetos estratégicos elaborados e discutidos pela equipe do canal no *workshop* de planejamento estratégico. Tais projetos foram construídos baseados nas análises feitas pelos membros do canal durante o *workshop*. A seguir, serão apresentados os projetos estratégicos elaborados pelos membros do canal. A estrutura do projeto está definida em: Título do Projeto; Descrição; Objetivo; e Principais Atividades e Características.

Projeto 1

Título: **GESTÃO DE PESSOAS**

Descrição: Criação de política de avaliação de desempenho, recompensa, desenvolvimento profissional e pessoal.

Objetivo: Crescimento sustentável da empresa e das pessoas; segurança do negócio; aumento do comprometimento da equipe.

Principais Atividades e Características:

- ✓ Finalizar a elaboração das ferramentas de avaliação de desempenho.
- ✓ Analisar, formatar e validar possível política de recompensa para a equipe.
- ✓ Apresentar ferramenta de avaliação de desempenho e política de recompensa para a equipe.
- ✓ Realizar a pré-avaliação de desempenho no ano agrícola.
- ✓ Avaliar o desempenho no ano agrícola, dar *feedback* para os colaboradores.
- ✓ Rever as ferramentas de avaliação de desempenhos e descrições de cargo.
- ✓ Realizar o recrutamento e a seleção de estagiários para as áreas adm/financeira e vendas.
- ✓ Elaborar um plano de desenvolvimento pessoal e profissional para cada membro da equipe.

Projeto 2

Título: **LOGÍSTICA**

Descrição: Desenvolver mecanismos logísticos de maneira eficaz.

Objetivo: Redução de custo operacional; aumento da eficiência no prazo de entrega; planejamento de caixa.

Principais Atividades e Características:

- ✓ Levantamento da demanda (Semente de Soja, Gesso, Calcário, Adubo).
- ✓ Roteiro detalhado (Google Maps) de entrega de produtos no cadastro do cliente.
- ✓ Previsão de datas de entrega (Todo portfólio detalhado).
- ✓ Contratação de transportadoras.
- ✓ Levantamento da demanda (Semente de Soja, Gesso, Calcário, Adubo).

Projeto 3

Título: FORTALECIMENTO DA PARCERIA

Descrição: Divulgação e fortalecimento das marcas de produtos envolvidas no negócio.

Objetivo: Aumentar a visibilidade e conhecimento das marcas de produtos nas áreas de atuação perante aos clientes.

Principais Atividades e Características:

- ✓ Realização de palestras.
- ✓ Realização de blitz de vendas.
- ✓ Realização de campos demonstrativos.
- ✓ Desenvolvimento do Marketing Visual (*Outdoor*, placas, painéis de estrada).
- ✓ Realização de atividades diversas envolvendo a comunidade.
- ✓ Confeção de brindes.
- ✓ Treinamento de portfólio da empresa.

Projeto 4

Título: PARCERIAS ESTRATÉGICAS

Descrição: Diversificar a oferta de produtos e soluções da empresa.

Objetivo: Buscar ofertar ‘Solução Completa’ para os clientes, por intermédio de um posicionamento melhor do portfolio da empresa, combinado com uma gama de serviços adicionais.

Principais Atividades e Características:

- ✓ Realizar ações de levantamento e definição de possíveis parceiros em aplicação aérea.
- ✓ Elaborar de contrato com grandes transportadoras para entrega de gesso, calcário, adubo, semente de soja.
- ✓ Firmar uma parceria com uma corretora de *commodities*.
- ✓ Firmar uma parceria com uma empresa de consultoria agrônômica.
- ✓ Firmar uma parceria com uma nova empresa de sementes de milho.
- ✓ Firmar uma nova parceria com uma empresa de adubo.

4.2.2. Caso 2

A empresa do Caso 2 teve sua fundação em meados de 2007, e no início de suas atividades o foco de atuação comercial era na revenda de sementes e defensivos agrícolas. Mesmo sendo nova no segmento, os seus sócios já tinham trabalhado na área em algumas outras empresas de distribuição de insumos.

A sociedade era composta por cinco sócios, e um sócio representava alguns investidores. Dois dos sócios administravam a parte comercial de uma filial distante 150 km da matriz, um era responsável por coordenar a equipe comercial, outro era responsável pela área de marketing e comunicação da empresa, e o sócio que representava investidores administrava todo o financeiro da empresa.

Os sócios possuíam uma gestão já avançada na empresa, com boas análises financeiras, área de recursos humanos bem estruturada, bom material humano. A área comercial não tinha ainda avançado na mesma velocidade e nível de gestão das outras áreas.

O clima organizacional na empresa era bom, com grande interação entre os funcionários e os sócios, e todos foram muito solícitos na época de realização do *workshop* de planejamento estratégico.

4.2.2.1. Análise dos concorrentes – Caso 2

Concorrente 1

Um dos principais concorrentes do canal tem um faturamento na faixa de US\$ 90 milhões, e possui a representação de uma das principais bandeiras de defensivos agrícolas no Brasil. Tem atuado principalmente nas culturas de soja, milho e algodão, e com foco comercial em clientes⁴ pequenos, médios e grandes, sem distinção.

É conhecido na região como um canal seguro (para fazer negócio), próspero, mas com certa prepotência. A sua estratégia de negócio está focada na fidelização dos clientes, atuando com o forte programa de fidelização de seu principal fornecedor; assistência técnica diferenciada; e processo de *barter* com paridade competitiva.

⁴ Cliente: Pequeno < 1000 ha; 1000 ha ≤ Médio ≤ 3000 ha; Grande >3000 ha)

Concorrente 2

O segundo principal concorrente do canal tem um faturamento na faixa de US\$ 20 milhões, e possui a representação de uma bandeira forte de sementes na região. Tem atuado principalmente nas culturas de soja, milho algodão e arroz, e com foco comercial em clientes pequenos, médios e grandes, sem distinção.

É conhecido na região como um canal com tradição, seguro (para fazer negócio), em estagnação no mercado, e com pouca flexibilidade de negociação. A sua estratégia de negócio está focada na forte tradição na região e a apresentação de ofertas comerciais a preços bem competitivos perante os outros concorrentes.

Concorrente 3

O terceiro principal concorrente do canal tem um faturamento na faixa de US\$ 15 milhões, e possui a representação de uma bandeira forte de sementes e defensivos agrícolas. Tem atuado principalmente nas culturas de soja, milho e algodão, e com foco comercial em clientes pequenos, médios e grandes, sem distinção.

É conhecido na região como um canal seguro (para fazer negócio), que facilita o crédito para os clientes, e que os clientes possuem uma forte rejeição às pessoas físicas dos proprietários do canal. A sua estratégia de negócio está focada na disponibilidade e exclusividade de alguns produtos estratégicos demandados pelos clientes na região, como defensivos para tratamento de sementes, híbridos específicos, e adubo.

Canal - Caso 2

O canal estudado nesse caso possui um faturamento na faixa de US\$ 19 milhões, possuindo a representação da mesma bandeira forte de sementes do Concorrente 2, e uma de defensivos agrícolas que está entre as principais no setor, e é a única na região. Tem atuado principalmente nas culturas de soja, milho e algodão, e com foco comercial sem distinção de clientes, atuando em todos os perfis de clientes.

É conhecido na região como um canal de credibilidade, que está em amplo crescimento, mas por enquanto com presença concentrada. Tem adotado como principal estratégia o uso de sua credibilidade e forte relacionamento com os clientes, bem como de uma boa assistência técnica e de forte pacote de paridade no modelo de *barter* atrativo para os clientes.

Canal - Caso 2 (Expectativa cinco anos)

A expectativa para o canal nos cinco anos posteriores à pesquisa é a de alcançar um faturamento de US\$ 50 milhões, mantendo seus principais fornecedores de insumos. A atuação continuará nas culturas de soja, milho e algodão, indiferentes quanto ao tamanho de clientes.

Gostaria de ser reconhecida na região como uma empresa de credibilidade, segura, de bons negócios, e referência no setor em sua região de atuação. Focarão na estratégia de manutenção da estratégia adotada até o momento, e quem tem dado um belo resultado, visando aprimorar a sua assistência técnica, seu relacionamento com clientes, mantendo a credibilidade, e aprimorando cada vez mais sua oferta comercial na modalidade de *barter*.

4.2.2.2. Análise PEST – Caso 2

Tabela 5 - Caso 2 – Análise PEST

PEST – CASO 2		
Fatores Político – Legais		
• Novo Código Florestal, e os regulamentos ambientais	•	✓
• Legislação ambiental	•	✓
• Legislação Trabalhista	•	✓
• Política Fiscal	•	✓
Fatores Econômico – Naturais		
• Instabilidade cambial	•	✓
• Nível salarial - Custo de produção, aumento da mecanização	•	✓
• Risco na volta da inflação no Brasil	•	✓
• Concentração de áreas	•	✓
• Entrada de grandes grupos no mercado	•	✓
• Criação de cooperativas	•	✓
• Concentração de Tradings	•	✓
Fatores Socioculturais		
• Falta de mão de obra qualificada	•	✓
• Sucessão familiar nos clientes	•	✓
• Melhor distribuição de renda e aumento da demanda por alimentos	•	✓
Fatores Tecnológicos		
• Incorporação de novas biotecnologias	•	✓
• Quebra de patentes	•	✓
• Avanço no melhoramento genético gerando alternativas para os produtores	•	✓
• Falta de matérias-primas aos fornecedores	•	✓

Fonte: Elaborado pelo autor

Fator - Político Legal

Também foram comentados pelos colaboradores do canal do Caso 2 que o aumento na demarcação de terras indígenas na região estava causando uma instabilidade jurídica no campo. Essas demarcações especuladas diminuiriam a área de alguns produtores na região e impactariam diretamente no setor de distribuição de insumos.

Outro ponto importante que foi destacado pela equipe do canal diz respeito à demora no processo de registros de defensivos agrícolas no Brasil, que em geral, leva aproximadamente oito anos para o produto estar disponível no mercado. O principal fornecedor de defensivos agrícolas do canal possui alguns defensivos em processo de registro há algum tempo, e esses eram específicos para a cultura de soja e milho, podendo contribuir para um salto no faturamento do canal.

Fator - Econômico – Natural

Dois fatores vinham aumentando os custos totais de produção para os produtores na região e foram comentados pelo canal como fatores que impactam e continuariam a impactar negativamente nas próximas safras, são eles: logística e custo dos insumos. O primeiro refere-se à logística precária na região para o transporte da safra e também para acesso às unidades de produção; o segundo refere-se aos seguidos aumentos nos custos de aquisição dos insumos para produção. Ambos podem impactar na capacidade de pagamento do produtor.

Fator - Tecnológico

As inovações tecnológicas no campo e o aumento da demanda por essa tecnologia por parte dos produtores eram encarados pela equipe do canal como um aspecto positivo, mas havia consenso de que a responsabilidade quanto a esse fator era principalmente dos vendedores que eram responsáveis também pela assistência técnica, pois estavam diretamente ligados aos clientes.

4.2.2.3. Análise SWOT – Caso 2

Tabela 6 - Caso 2 – Comparativo da Análise SWOT

Principais Pontos Fortes		Principais Pontos Fracos	
• Credibilidade	• ✓	• Estrutura física e capacidade de armazenamento	• ✓
• Bom ambiente de trabalho e relações entre os funcionários	• ✓	• Cadastro de Clientes (CRM e Crédito)	• ✓
• Conhecimento das áreas de atuação	• ✓	• Atividades de CRM	• ✓
• Portfólio (mix de produtos)	• ✓	• Comunicação interna	• ✓
• Parceria com fornecedores	• ✓	• Preparação de pedidos de venda	• ✓
• Comprometimento da equipe	• ✓	• Controles comerciais (metas, monitoramento)	• ✓
• Boa logística e entrega no prazo	• ✓	• Sobrecarga de trabalho	• ✓
• Assistência técnica	• ✓	• Produtos estratégicos	• ✓
• Relacionamento com Clientes	• ✓	• Descrição de cargos e funções	• ✓
• Disponibilidade de recursos	• ✓	• Gestão de recebimento de grãos	• ✓
• Segurança nos negócios	• ✓	• Pensamento sistêmico	
• Valorização dos funcionários		• Vendedor disponível na loja	
• Condições		• Processos e procedimentos operacionais	
• Boa estrutura física		• Premiação (Equipe Interna X Equipe Externa)	
• Gestão da empresa		• Conhecimento Técnico	
• Carteira de clientes		• Agilidade de negócios	
• Equipe da empresa		• Entrada em clientes estratégicos	
• Parceria Forte		• Controle de entregas	
		• Número de clientes	
		• Equipe nova (vendas)	
		• Presença no campo	

continua...

continuação...

Tabela 6 - Caso 2 – Comparativo da Análise SWOT

Principais Oportunidades			Principais Ameaças		
• Aproveitar o lançamento de produtos de biotecnologia que agregam mais valor	•	✓	• Pool de compra	•	✓
• Investimento em unidade de armazenamento de grãos	•	✓	• Influência e papel das cooperativas	•	✓
• Linha do principal parceiro – cultura do Algodão			• Possível aumento em vendas diretas	•	✓
• Mercados de culturas diferentes			• Entrada de grandes grupos no mercado	•	✓
• Crédito disponível			• Processo de sucessão familiar	•	✓
• Sementes certificadas			• Aumento de fusões e aquisições no setor de distribuição	•	✓
			• Profissionalização da concorrência		
			• Roubos e furtos		
			• Revendas com armazéns		
			• Grande concentração de áreas		
			• Economia mundial em retração		

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.2.4. Projetos Estratégicos – Caso 2

Projeto 1

Título: MUDANÇA DO PERFIL DOS VENDEDORES E ALINHAMENTO TÉCNICO

Descrição: Modificação do perfil dos vendedores através de assistência técnica com foco nos diferentes perfis de clientes.

Objetivo: Alocar vendedores compatíveis com a estratégia da empresa e perfil do cliente.

Principais Atividades e Características:

- ✓ Estudo do perfil dos vendedores atuais e recrutamento de vendedores com o perfil almejado pela empresa.
- ✓ Estudo do perfil de vendedor que melhor se adeque ao perfil do cliente.
- ✓ Treinamentos periódicos. Os temas de cada encontro serão divididos pelos produtos comercializados pela empresa:
 - Sementes
 - Produtos Fitossanitários
 - Fertilizantes
- ✓ Investimento em treinamentos individuais com transmissão dos conhecimentos adquiridos para a equipe de vendas.
- ✓ A cada lançamento de produto um treinamento de reciclagem de conhecimentos torna-se necessário, e será realizado pelo profissional mais capacitado.
- ✓ Desenvolvimento de soluções baseadas em serviços.
- ✓ Redefinição dos critérios de premiação e comissões com base na avaliação de desempenho.

Projeto 2

Título: PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Descrição: Pesquisa de satisfação dos clientes.

Objetivo: Planejar ações de CRM, entender como o cliente enxerga as ações da revenda e o que ele mais valoriza.

Principais Atividades e Características:

- ✓ Realizar anualmente com conteúdo amplo onde o cliente possa avaliar o serviço prestado, o atendimento do funcionário, a qualidade dos produtos oferecidos e o atendimento às suas necessidades.
- ✓ Construir a avaliação com perguntas fechadas, contendo notas de 1 a 5.
- ✓ Cobrar dos vendedores, devido a seu contato mais próximo com o cliente, a entrega e recolhimento das fichas para preenchimento.
- ✓ A ficha deverá ser planejada de forma sucinta, visando atingir os objetivos propostos; deve ser de rápido preenchimento pelo cliente para que este sinta-se motivado a preenchê-la.

Projeto 3Título: **PLANEJAMENTO E ESTRUTURAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Descrição: Planejamento de mão de obra requerida e reorganização de cargos, processos e responsabilidades inerente aos cargos.

Objetivo: Racionalizar e maximizar o rendimento dos funcionários, evitando sobreposição de tarefas e sobrecarga de trabalho.

Principais Atividades e Características:

- ✓ Com base na descrição de cargos, descrever os processos de alocação, responsabilidades, atividades e autonomia de cada cargo.
- ✓ Realizar a reestruturação do organograma.
- ✓ Divulgar para os sócios e funcionários o arranjo organizacional das funções, processos, tomada de decisões, autonomia, atividade e responsabilidades de cada pessoa em cada cargo.
- ✓ Desenvolver um estudo da capacidade de trabalho atual dos funcionários e cruzar com as informações de crescimento pretendido pela empresa.
 - Ex: número de funcionários necessários a cada ano.
- ✓ Elaborar um plano de desenvolvimento para cada funcionário, a fim de capacitá-los para cargos estratégicos em função das necessidades, tanto para funcionários ativos quanto para os novos entrantes.

Projeto 4

Título: NOVA GERAÇÃO

Descrição: Aproximar a empresa dos futuros herdeiros dos negócios dos principais clientes.

Objetivo: Aumentar o vínculo da empresa com os herdeiros de maneira a fidelizar a “família” dos principais clientes.

Principais Atividades e Características:

- ✓ Definir quais os principais clientes com possibilidade de deixar o cargo de “tomada de decisões” em seus respectivos negócios.
- ✓ Mapear os possíveis herdeiros do cargo de “tomada de decisões” nos negócios.
- ✓ Organizar as possíveis ações de fidelização dos herdeiros.
- ✓ Traçar planos de ações atrelados a um cronograma.

Projeto 5

Título: NOVOS NEGÓCIOS

Descrição: Planejamento de obtenção/construção de Unidade Recebedora de Grãos.

Objetivo: Trabalhar na comercialização de grãos direto nos portos, e utilização da unidade como estratégia em negociações.

Principais Atividades e Características:

- ✓ Estudo de possíveis locais para aquisição e instalação.
- ✓ Análise do potencial de grãos a serem recebidos.
- ✓ Estudo de viabilidade econômica do projeto no prazo almejado.
 - Período de construção
 - Orçamentos
 - Recursos próprios *versus* Recursos de terceiros
 - Dimensionamento
- ✓ Prospecção de negociadores de grãos diretamente nos portos.
- ✓ Estudo logístico.

4.2.3. Caso 3

A empresa do Caso 3 teve seu início no ano de 2002, após seu principal sócio ter saído de um canal de distribuição de insumos no qual trabalhava como vendedor. Os sócios iniciaram suas atividades com três pessoas trabalhando diretamente com vendas e outras cinco no administrativo/financeiro, incluindo um dos dois sócios. Um dos sócios não tem cargo ou função no dia a dia do negócio.

Em meados de 2005, após uma grande crise no setor, teve que cortar sua carteira de clientes em quase 50%. No ano de 2009, resolveram mudar de cidade, e iniciaram as atividades em uma cidade próxima da qual tinham começado como revenda de insumos.

É uma empresa pequena e muitas das atividades importantes e de tomada de decisão estão concentradas no sócio. Antes do início do planejamento estratégico, foi comentado que era de grande importância para o canal, que o sócio delegasse principalmente parte das suas funções e responsabilidades da área adm/financeira para um colaborador recém-contratado. Necessitava delegar mais suas funções, pois precisava ir mais para ao campo e cumprir suas funções de Gerente Comercial, precisava ensinar mais sua equipe.

Na época do estudo, a maioria do seu faturamento era proveniente das vendas de defensivos agrícolas e das sementes de milho. No ano de 2012, aproximadamente 30 clientes realizaram negócios com o canal, e também nesse ano, transformaram-se em distribuidor exclusivo de uma bandeira de defensivos agrícolas.

Possuíam muitos controles paralelos ao sistema implantado, o que gerava um retrabalho de lançamentos, mas não estavam confortáveis somente com o sistema.

4.2.3.1. Análise dos concorrentes – Caso 3

Concorrente 1

Um dos principais concorrentes do canal tem um faturamento na faixa de R\$ 80 milhões e possui a representação de dois dos principais fornecedores de defensivos agrícolas no Brasil. Tem atuado principalmente nas culturas de soja e milho, e com foco comercial em clientes⁵ médios (60%) e grandes (35%).

⁵ Cliente: Pequeno < 300 ha; 300 ha ≤ Médio ≤ 2000 ha; Grande >2000 ha.

É conhecido na região como um canal confiável e de preço barato. A sua estratégia de negócio está focada na agressividade de atuação no mercado à vista; e na antecipação no processo de venda, oferecendo pacotes de produtos via *barter*, com preços atrativos pagos pelo grão adquirido.

Concorrente 2

O segundo principal concorrente do canal tem um faturamento na faixa de R\$ 40 milhões e possui a representação de quatro das principais bandeiras de defensivos agrícolas no Brasil. Tem atuado principalmente nas culturas de soja e milho, e com foco comercial em clientes médios (70%).

É conhecido na região como um canal que possui diversos produtos e que faz grandes promoções. A sua estratégia de negócio está focada na agressividade em preço e alta disponibilidade de volume de produtos.

Concorrente 3

O terceiro principal concorrente do canal tem um faturamento na faixa de R\$ 12 milhões, possui a representação de uma bandeira não muito forte na área de sementes e de defensivos agrícolas. Tem atuado principalmente nas culturas de soja e milho, com foco comercial em clientes grandes (70%) e médios (27%).

É conhecido na região como um canal com que se tem um bom relacionamento comercial e oportunidade de negócio. Sua estratégia de negócio está pautada na atuação agressiva no mercado à vista e nas vendas a prazo-safra, e o canal busca antecipar-se ao mercado e ofertar pacotes via *barter*, com valorização no grão.

Canal - Caso 3

O canal estudado nesse caso tem um faturamento na faixa de R\$ 15 milhões, possuindo a representação de uma bandeira de defensivos agrícolas que está entre as principais no setor e atua com uma bandeira intermediária que possui um bom portfólio complementar. Tem atuado principalmente nas culturas de soja e milho, com foco comercial em clientes grandes (68%) e médios (30%).

É conhecido na região como um canal de credibilidade e bom portfólio de produtos, e de uma boa oportunidade de negócios na região. Tem adotado como principais estratégias a

credibilidade da empresa e a transparência nos processos de negociação com os clientes; a atuação em clientes de menor risco de inadimplência; e acompanhamento dos patamares de preço no mercado que não possam causar grandes impactos na saúde financeira da empresa.

Canal - Caso 3 (Expectativa 5 anos)

A expectativa para o canal nos cinco anos posteriores à pesquisa é de alcançar um faturamento de R\$ 35 milhões, mantendo seus principais fornecedores de insumos. A atuação continuará nas culturas de soja e milho, com diminuição do foco comercial em clientes grandes, passando a 50% da carteira, e aumentando para 50% o foco em clientes médios.

Gostaria de ser reconhecida na região como uma empresa sólida, confiável, de bom portfólio de produtos, e que tem boas oportunidades de negócio. Focarão em uma estratégia de antecipação viável aos concorrentes no mercado a prazo; mantendo a transparência e credibilidade nas negociações, e a carteira de clientes de menor risco quanto à inadimplência.

4.2.3.2. Análise PEST – Caso 3

Tabela 7 - Caso 3 – Análise PEST

PEST – CASO 3	
Fatores Político - Legais	
• Novo Código Florestal, e os regulamentos ambientais	• ✓
• Legislação ambiental	• ✓
• Restrição em alguns estados de moléculas de defensivos específicos	• ✓
Fatores Econômico - Naturais	
• Instabilidade cambial	• ✓
• Mudança climática afetando manejo das culturas, com períodos de seca e geada, especialmente durante o período de entressafra	• ✓
• Aumento da área de safrinha	• ✓
• Um aumento dos custos de produção de algumas culturas	• ✓
• Surgimento de novas pragas	• ✓
Fatores Tecnológicos	
• Incorporação de novas biotecnologias	• ✓

Fonte: Elaborado pelo autor

Fator - Político Legal

A equipe do canal comentou que, embora existam problemas de logística para escoamento da safra, os esforços políticos para viabilização do escoamento da safra pelo porto de Santarém no estado do Pará gerou um impacto positivo na região, dando alternativa aos produtores a optarem não somente pela exportação pelos portos de Santos e Paranaguá.

Fator - Econômico – Natural

O aumento nos preços das *commodities*; com o aumento da área plantada de grãos na região e dois fatores de mercado, que eram a falta de crédito nos canais concorrentes e esses renegociando dívidas com produtores; teriam um impacto positivo no canal por pelo menos umas duas safras.

No inverso dessa ótica, a entrada de novos canais na região aumentando a concorrência; a queda no valor do preço do grão, que provocou um endividamento grande em canais que possuíam grão não travado em bolsa; e a falta de produtos de alguns fornecedores podem vir impactar o canal de maneira negativa.

4.2.3.3. Análise SWOT – Caso 3

Tabela 8 - Caso 3 – Comparativo da Análise SWOT

		Principais Pontos Fracos	
<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidade • Bom ambiente de trabalho e relações entre os funcionários • Portfólio (mix de produtos) • Parceria com fornecedores • Boa logística e entrega no prazo • Atendimento ao cliente • História no mercado, reputação • Disponibilidade de recursos • Estabilidade Financeira (Solidez) • Comprometimento • Companheirismo • Estrutura Física • Seriedade • Transparência • Qualidade dos produtos • Liberdade de expressão • Ética • Oportunidades de crescimento na empresa • Velocidade de resposta ao mercado (tomada de decisão) 		• Cadastro de Clientes (CRM e Crédito)	• ✓
		• Política de crédito	• ✓
		• Ações de marketing	• ✓
		• Atividades de CRM	• ✓
		• Controle das áreas administrativas e comerciais	• ✓
		• Comunicação interna	• ✓
		• Controles comerciais (metas, monitoramento)	• ✓
		• Centralização de processos	• ✓
		• Descrição de cargos e funções	• ✓
		• Agressividade nas negociações	• ✓
		• Acordos comerciais com fornecedores	
		• Aproximação do diretor com novos clientes	
		• Centralização de decisões no Diretor	
		• Cobertura de área geográfica	
		• Agilidade de Faturamento	
		• Atendimento ao cliente que chega na loja	
		• Confraternizações da empresa	
		• Nº de colaboradores na área comercial	
		• Mão de obra no estoque (chapa)	
		• Suporte de TI computadores	
		• Imagem da empresa no mercado (pouco conhecida)	
		• Agilidade e prioridade nos faturamento	
		• Presença em eventos que contenha produtores	
		• Apresentação no cliente (uso da marca da empresa)	
		• Experiência da equipe	
		• Carteira de clientes	

continua...

continuação...

Tabela 8 - Caso 3 – Comparativo da Análise SWOT

Principais Oportunidades			Principais Ameaças		
• Aumentar serviços (falha de mercado)	•	✓	• Pool de compra	•	✓
• Investimento em unidade de armazenamento de grãos	•	✓	• Instabilidade do dólar	•	✓
• Aumento da área de safrinha	•	✓	• Influência e papel das cooperativas	•	✓
• Contratos antecipados de grãos entre cliente e revenda			• Guerras de preços	•	✓
• Parcerias com consultores para recomendação dos produtos			• Eventos climáticos desfavoráveis que acontecem com mais frequência	•	✓
• Fechamento de uma revenda na região (Clientes potenciais)			• Entrada de grandes grupos no mercado	•	✓
• Produtores carentes em tecnologia de aplicação			• Portfólio completo e diversificado dos concorrentes	•	✓
• Oportunidade para estoques abastecidos			• Novos fungicidas no mercado		
• Mercado de soja convencional			• Concorrentes com baixo preço em pacotes de milho		
• Mercado em região próxima			• Aumento do câmbio		
• Fomentar e difundir novas culturas (nicho de mercado)			• Fundação de cooperativas e associação de produtores para compra de insumos		
			• Preço do milho		
			• Agressividade de outras vendas		
			• Falta de abastecimento de produtos		

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.3.4. Projetos Estratégicos – Caso 3

Projeto 1

Título: **NOVAS CULTURAS**

Descrição: Avaliar novas oportunidades de negócios nas culturas de feijão e girassol.

Objetivo: Ampliar os negócios, agregando margem, diminuindo os riscos de competições com concorrentes nas culturas foco da região (soja e milho).

Principais Atividades e Características:

- ✓ Analisar o mercado de feijão e girassol, definir possíveis áreas de início de atuação.
- ✓ Identificar os possíveis concorrentes e realizar análise.
- ✓ Avaliar portfólio de produtos a serem trabalhadas nas culturas.
- ✓ Elaborar o orçamento anual.
- ✓ Capacitar a equipe para atuação.
- ✓ Elaborar o plano de marketing.
- ✓ Prospectar clientes.
- ✓ Avaliar os resultados trimestralmente.
- ✓ Elaborar plano de expansão/redução de área de atuação.

Projeto 2

Título: **CRM**

Descrição: Projeto de Gestão de Relacionamento com a carteira de clientes priorizada.

Objetivo: Levantar informações importantes de cada cliente, definição de estratégias de atuação, personalização de produtos e serviços.

Principais Atividades e Características:

- ✓ Validação e atualização cadastral.
- ✓ Definição dos principais clientes a serem trabalhados no CRM (atuais e potenciais).
- ✓ Segmentação e classificação da carteira de clientes.
- ✓ Construção de metas.
- ✓ Criar ofertas estruturadas (Pacote de soluções personalizadas)

- ✓ Definição de ações comerciais e de relacionamento com os clientes (segmentação x classificação).
- ✓ Elaboração de relatório final de safra com resultado (Planejado *versus* Realizado) e pontos a serem melhorados e/ou trabalhados para a próxima safra.

Projeto 3

Título: **IMAGEM**

Descrição: Estruturação e melhoria dos processos de marketing institucional da empresa.

Objetivo: Melhoria da imagem e conhecimento perante os clientes e o mercado como um todo, visando crescimento da empresa.

Principais Atividades e Características:

- ✓ Selecionar clientes potenciais "divulgadores" da empresa e formadores de opinião para compor a carteira CRM.
- ✓ Consolidar ações de relacionamento nos clientes elencados pela equipe comercial (Estruturação e validação).
- ✓ Estruturar programa de divulgação da empresa e portfólio (outdoors, placas, mala-direta etc.).
- ✓ Mapear futuros eventos da sociedade com presença de produtores, e definir uma agenda de participação da equipe.
- ✓ Realizar de parcerias com consultores e apresentação do portfólio.
- ✓ Desenvolver mural de informações e atividades da empresa.

Projeto 4

Título: **CAPACITAÇÃO INTERNA**

Descrição: Realização de processos internos e externos de capacitação da equipe.

Objetivo: Aumento de conhecimento técnico dos colaboradores em geral, pela transmissão de conhecimento de alguns colaboradores-professores para o restante da equipe e professores externos, visando ao nivelamento e à melhoria na execução das atividades em cada cargo.

Principais Atividades e Características:

- ✓ Elencar principais temas para fazer parte da capacitação (Portfólio, Nutrição, Tecnologia de Aplicação, Financeiro, Faturamento etc.).
- ✓ Definir responsável interno por cada um dos temas (Administrativo até Comercial).
- ✓ Preparar material.
- ✓ Agendar datas para realização das capacitações.
- ✓ Agendar avaliações sobre o conteúdo apresentado.

Projeto 5Título: **DIVISÃO DE CARGOS E FUNÇÕES**

Descrição: Organizar os cargos e funções dentro da empresa.

Objetivo: Melhoria da atuação dos colaboradores, evitando sobreposição de atividades.
Delegação de atividades hoje assumidas pelo diretor.

Principais Atividades e Características:

- ✓ Construção de organograma da empresa
- ✓ Construção de descrições de cargos e funções
- ✓ Definição de critérios de autonomia
- ✓ Comunicação para a equipe

4.2.4. Caso 4

A empresa do Caso 4 foi fundada em meados de 2009, por três sócios de perfis bem diferentes e complementares. Juntaram-se para tentar montar um modelo de negócios diferente na região, que iria ofertar serviços desde a venda de insumos até a comercialização da produção de seus clientes. A empresa começou estruturando a parte de venda de fertilizantes, e aos poucos complementando com a venda de defensivos agrícolas.

Um dos sócios trabalhou por muito tempo em uma grande *trading* de grãos, sendo um dos pioneiros na estruturação da ferramenta do *barter* no estado de Minas Gerais. Tem perfil comercial, e por ser economista, tem grande conhecimento da parte financeira, o que direcionou sua atuação forte na área financeira da empresa no início. Na época do caso, era responsável pela formação de preço de cereais para o processo de *barter* e para a compra, e realizava a negociação dos grãos para a exportação.

O sócio que fica responsável pela parte da venda de insumos na empresa já trabalhava no ramo com uma experiência superior a 15 anos, tendo sido sócio de uma revenda. Ficava responsável pela compra e venda de insumos.

O terceiro sócio trabalhava na área de negociação de café, porque vinha trabalhando na área há 27 anos. Em meados de 2000, já tinha demonstrado interesse em se juntar com um dos sócios para montar a empresa, com a ideia de ir a campo vender insumos, mas com o objetivo principal de originar grãos de café para realizar a venda.

Na época de realização do *workshop* de planejamento estratégico, a empresa estava indo bem, porém, com grande dificuldade de encontrar funcionários que se encaixavam no modelo de negócio proposto pela empresa. Queriam ter funcionários que visualizassem e que se comprometessem com as diversas áreas da empresa, e que precisavam entender que precisavam ser competitivos desde o processo de venda de insumos até a venda de grãos (soja, milho, sorgo) e café.

4.2.4.1. Análise dos concorrentes – Caso 4

Concorrente 1

Um dos principais concorrentes do canal tem um faturamento na faixa de R\$ 16 milhões e possui a representação de uma das principais empresas de herbicidas do Brasil e do mundo. Tem atuado principalmente nas culturas de soja, milho, sorgo, café, batata e feijão. O foco comercial em clientes⁶ para as culturas de soja, milho, sorgo e feijão é em clientes pequenos (30%) e médios (50%); para a cultura do café, o foco é em clientes médios (40%) e grandes (35%); e para a cultura da batata, o foco é em clientes grandes (60%).

É conhecido na região como um canal estável no mercado, e de facilidade de acesso aos gestores e aos proprietários, facilitando o relacionamento. A sua estratégia de negócio está focada na forte e diferenciada assistência técnica que é prestada.

Concorrente 2

O segundo principal concorrente do canal tem um faturamento na faixa de R\$ 16 milhões e possui a representação de uma bandeira forte de defensivos agrícolas. Tem atuado nas mesmas culturas do Concorrente 1, e o foco comercial em clientes para as culturas de soja, milho, sorgo e feijão é em clientes grandes (50%) e médios (40%); para a cultura do café, o foco é em clientes médios (40%) e grandes (30%); e para a cultura da batata, o foco é em clientes grandes e médios, cada cultura com aproximadamente 45%.

É conhecido na região como um canal de bom relacionamento comercial e que atrai facilmente os clientes para sua loja por possuir belas colaboradoras. A sua estratégia de negócio está focada no preço baixo dos insumos, menor burocracia para liberação de crédito aos clientes, e na atuação comercial com belas vendedoras dentro e fora da loja.

Concorrente 3

O terceiro principal concorrente do canal tem um faturamento na faixa de R\$ 25 milhões e possui a representação de umas das mais fortes empresas de defensivos agrícolas. Tem atuado nas mesmas culturas citadas nos concorrentes anteriores, menos na cultura do

⁶ Cliente: Soja;Milho;Sorgo;Feijão→ Pequeno < 100ha; 100ha ≤ Médio ≤ <500ha; Grande > 500ha

Cliente: Café→ Pequeno < 10ha; 10ha ≤ Médio ≤ 50ha; Grande > 50ha

Cliente: Batata→Pequeno < 10ha; 10ha ≤ Médio ≤ 50ha; Grande > 50ha

café. O foco comercial em clientes para as culturas de soja, milho, sorgo e feijão é em clientes grandes (60%); e para a cultura da batata, o foco é em clientes grandes (50%) e médios (30%).

É conhecido na região como um canal com solidez financeira. A sua estratégia principal é portar-se como espelho e quase uma filial de seu principal fornecedor de defensivos.

Canal - Caso 4

O canal estudado nesse caso possui um faturamento na faixa de R\$ 8 milhões, possuindo a representação de uma bandeira de defensivos agrícolas que está entre as principais no setor e é a única na região. Tem atuado nas mesmas culturas dos Concorrente 1 e 2, e o foco comercial em clientes para as culturas de soja, milho e sorgo é em clientes médios (60%) e grandes (30%); para a cultura do feijão, café e batata, o foco maior é em clientes médios, respectivamente com 90%, 60%, e 75%.

É conhecido na região como um canal inovador, que possui soluções que vão desde o fornecimento de insumos até o processo de comercialização do produto final. Tem adotado como principal estratégia esse modelo inovador de negócio, com forte processo de *bater* com exportação de soja e milho, diretamente da lavoura do produtor.

Canal - Caso 4 (Expectativa cinco anos)

A expectativa para o canal nos cinco anos posteriores à pesquisa é de alcançar um faturamento de R\$ 27 milhões, mantendo seu principal fornecedor de insumos. A atuação continuará nas mesmas culturas e mantendo o mesmo foco de atuação, somente com uma pequena alteração na cultura do Café que passará a ter foco comercial maior em clientes pequenos (50%) e médios (50%).

Gostaria manter a sua imagem de empresa inovadora no modelo de negócio proposto, focando na manutenção da estratégia de processo de *bater* com exportação de soja e milho diretamente da lavoura do produtor, e com o diferencial de oferta do serviço de armazenagem de grãos por parte da empresa.

4.2.4.2. Análise PEST – Caso 4

Tabela 9 - Caso 4 – Análise PEST

PEST – CASO 4		
Fatores Político – Legais		
• Novo Código Florestal, e os regulamentos ambientais	•	✓
• Legislação ambiental	•	✓
• Legislação Trabalhista	•	✓
Fatores Econômico – Naturais		
• Instabilidade cambial	•	✓
• Risco na volta da inflação no Brasil	•	✓
• Mudança climática afetando manejo das culturas, com períodos de seca e geada, especialmente durante o período de entressafra	•	✓¥
• Aumento da área de safrinha	•	✓
Fatores Tecnológicos		
• Incorporação de novas biotecnologias	•	✓
• Avanço no melhoramento genético gerando alternativas para os produtores	•	✓

Fonte: Elaborado pelo autor

Fator - Econômico – Natural

Foram citados pela equipe do canal do Caso 4 como fatores de impacto negativo, desde a estrutura deficitária de logística, que vinha encarecendo os fretes até a concorrência com a cultura de cana-de-açúcar, visto que o canal não poderia atuar por questões contratuais e de disponibilidade de crédito; e problemas de uso inadequado do solo, comprometendo o plantio de batatas de alguns clientes.

A consolidação do sorgo na região como cultura alternativa; o câmbio favorável; e o veranico na safra de cereais dos EUA estimulando o plantio de soja na região foram citados como fatores que impactariam positivamente na atividade do canal.

Fator - Sociocultural

Um dos fatores culturais na região, e que era pessimamente vistos pelos membros do canal, é que grande parte dos produtores insiste em encarar os canais de distribuição de insumos como um ‘banco’, um bom local de se financiar. Geralmente, é o primeiro lugar em que os produtores ficam inadimplentes, e o último lugar em que quitam suas dívidas.

4.2.4.3. Análise SWOT – Caso 4

Tabela 10 - Caso 4 – Comparativo da Análise SWOT

		Principais Pontos Fracos	
• Credibilidade	• ✓	• Política de crédito	• ✓
• Bom ambiente de trabalho e relações entre os funcionários	• ✓	• Ações de marketing	• ✓
• Conhecimento das áreas de atuação	• ✓	• Planejamento (colheita, pré-colheita etc.)	• ✓
• Parceria com fornecedores	• ✓	• Comunicação interna	• ✓
• Comprometimento da equipe	• ✓	• Controles comerciais (metas, monitoramento)	• ✓
• Boa logística e entrega no prazo	• ✓	• Descrição de cargos e funções	• ✓
• Relacionamento com Clientes		• Adequação de perfil desejado da equipe de campo;	
• Transparência nos negócios;		• Formação individual de equipe;	
• Estrutura de <i>barter</i> ;		• Centralização de decisões nas mãos dos sócios;	
• Motivação da equipe;		• Instabilidade emocional de parte da equipe (Separação entre pessoal e profissional);	
• Organização logística de frete para com os produtores;		• Rotatividade de funcionários;	
• Área de comercialização;		• Desconhecimento de parte dos produtores dos trabalhos e das soluções da empresa;	
• Flexibilidade e opções de negociação em função das necessidades dos clientes;		• Sinergia entre os três setores da empresa; e a equipe para com os três negócios existentes na empresa;	
• Acesso aos gestores (funcionários e clientes);		• Fluxo de Caixa (Gestão do Fluxo);	
• Flexibilidade e facilidade na aquisição de produtos demandados;		• Normas e termos de conduta e ética (Sócios-equipe-colaboradores);	
• Vontade da empresa em buscar melhorias e capacitação;		• Assertividade de dados extraídos do sistema.	
• Experiência das pessoas que compõe a equipe;			
• Estrutura de pessoas em formação com possibilidade de serem capacitadas;			
• Estrutura física.			

continua...

continuação...

Tabela 10 - Caso 4 – Comparativo da Análise SWOT

Principais Oportunidades			Principais Ameaças		
•	Momento econômico de alta demanda por alimentos	• ✓	•	Aumento da área de cana-de-açúcar	• ✓
•	Aumento da área plantada (novas fronteiras agrícolas)	• ✓	•	Eventos climáticos desfavoráveis que acontecem com mais frequência	• ✓
•	Aumento da área de safrinha	• ✓	•	Aumento na fiscalização nos distribuidores	• ✓
•	Melhoria dos preços das <i>commodities</i> ;		•	Alta nos preços de fertilizantes;	
•	Impactos positivos de problemas climáticos nos EUA;		•	Mudança na legislação de fiel depositário;	
•	Consolidação da cultura do sorgo na região.		•	Aparecimento de leis impactando nas aplicações de defensivos;	
			•	Despertar o interesse dos concorrentes no modelo de negócio da empresa.	

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.4.4. Projetos Estratégicos – Caso 4

Projeto 1

Título: FEIRÃO

Descrição: Feira destinada a apresentar oportunidade ímpar de negócio, com melhores preços de mercado.

Objetivo: Realizar vendas à vista; Capturar clientes que não comprem regularmente com a empresa; Fortalecer a marca da empresa; Inovar no modelo de negociação.

Principais Atividades e Características:

- ✓ Definição e alinhamento com os fornecedores de quais seriam os produtos com maior atratividade para o feirão (Margens; disponibilidade de produto; definição de portfólio etc.).
- ✓ Processo de divulgação do evento (TV; radio; *outdoor*; *e-mail*; mala direta;).
- ✓ Estruturação da forma de pagamento.
- ✓ Seleção de parceiros interessados na feira (Bancos, cooperativas de crédito, faculdades).
- ✓ Definição de prêmios a serem sorteados para as pessoas que participaram realizando compra (Valor mínimo para cada cupom de sorteio etc.) e brinde para o restante dos participantes.
- ✓ Dimensionamento da estrutura física de *stands*, pessoal etc.
- ✓ Taxa para participação no evento (Kg de alimento não perecível, agasalho etc.).
- ✓ Contato e confirmação de presença de entidades sociais.

Projeto 2

Título: IMAGEM

Descrição: Projeto de difusão do nome da empresa e do portfólio de produtos e serviços ofertados.

Objetivo: Aumentar o reconhecimento por parte dos clientes e parceiros de quais são os produtos e serviços que a empresa disponibiliza.

Principais Atividades e Características:

- ✓ Realização de dias de campo.
- ✓ Realização de campos demonstrativos.

- ✓ Palestras técnicas.
- ✓ Espaço reservado para clientes (dentro da empresa).
- ✓ Elaboração de placas com o nome da empresa nas propriedades dos clientes, e com produto aplicado e logo da empresa em beira de estradas.
- ✓ Website da empresa (*layout*; vídeo institucional etc.).
- ✓ Identificação dos veículos da empresa.
- ✓ Definição e confecção de brindes personalizados da empresa.
- ✓ Elaboração de quadro com foto das principais pragas e doenças no ciclo das culturas, e produtos com seus alvos.
- ✓ Registro do domínio da empresa; personalização de assinatura de e-mail; padronização dos cartões.

Projeto 3

Título: **CAPACITAÇÃO BM&F**

Descrição: Projeto de capacitação da equipe comercial na área de mercados futuros.

Objetivo: Aumento de conhecimento da equipe em relação a parte de comercialização de *commodities* até a formação de preço no campo.

Principais Atividades e Características:

- ✓ Capacitação dos consultores (comercialização e atualização de mercado - café, soja e milho).
- ✓ Treinamento na BM&F para equipe comercial 1.
- ✓ Treinamento na BM&F para equipe comercial 2.
- ✓ Treinamento na BM&F para equipe comercial 3.
- ✓ Criar plano de metas em relação ao processo de originação de grãos.

4.2.5. Caso 5

A empresa do Caso 5 foi fundada há aproximadamente 25 anos, e é constituída de sócios familiares (pai, mãe, e dois filhos). Quando foi fundada, a sociedade era entre o marido e outro sócio. A esposa entrou dez anos depois, e com a formação dos filhos na faculdade, ambos resolveram colocar os filhos na sociedade também.

O sócio pai formou-se em agronomia em meados de 1979, trabalhou na região em uma empresa de nutrição animal e casou-se com sua esposa que era, à época, gerente de um banco na região. Trabalhou em cooperativas e chegou a ficar sócio de uma revenda na região antes da fundação da empresa.

A entrada da esposa na sociedade foi proveniente da detecção de que teriam ocorrido desvios financeiros na empresa. A esposa assumiu a parte financeira da empresa após a saída de um dos sócios e ajudou a reerguer a empresa.

A empresa tem características bem familiares, com grande envolvimento dos sócios na vida pessoal de cada um dos funcionários. Muitos dos funcionários são da época da fundação, construíram suas vidas por causa da empresa e têm uma eterna gratidão e comprometimento com a empresa, explicado pela baixa rotatividade de funcionários na área administrativa financeira.

A parte comercial era a dor de cabeça da empresa após o crescimento nos últimos anos, as vendas que eram concentradas no sócio (marido) acabaram sendo diluídas para outros vendedores, que tinham baixo comprometimento.

O grande desafio na época de realização do *workshop* de planejamento estratégico era estruturar melhor a área comercial, visto que a parte financeira era acompanhada com grande afinco.

4.2.5.1. Análise dos concorrentes – Caso 5

Concorrente 1

Um dos principais concorrentes do canal tem um faturamento na faixa de R\$ 17 milhões e possui a representação de uma forte bandeira de defensivos agrícolas. Tem atuado

principalmente nas culturas de soja, milho, trigo, batata e feijão, e sem distinção no seu foco comercial nos clientes⁷.

É conhecido na região como um canal de boas condições comerciais no processo de negociação, e tem como principal estratégia o *bater* extremamente competitivo na região.

Concorrente 2

O segundo principal concorrente do canal tem um faturamento na faixa de R\$ 56 milhões, e possui a representação de duas bandeiras fortes de defensivos agrícolas, sendo uma muito conhecida na área de herbicidas. Tem atuado principalmente nas culturas de soja, milho e trigo, com foco comercial em clientes grandes (50%) e médios (30%).

É conhecido na região como um canal idôneo, agressivo comercialmente e com bom portfólio de produtos. A sua estratégia de negócio está focada na fidelização dos clientes e na facilidade de oferta de boas condições de prazo de pagamento para os clientes.

Concorrente 3

O terceiro principal concorrente do canal tem um faturamento na faixa de R\$ 53 milhões, e possui a representação de uma bandeira forte de defensivos agrícolas, mas que não é exclusiva na região. Tem atuado principalmente nas culturas de soja, milho e trigo, com foco comercial em clientes grandes (40%) e médios (40%).

É parecido com o Concorrente 2 em faturamento e é visto da mesma maneira no mercado, como um canal idôneo, agressivo comercialmente, e com bom portfólio de produtos. Sua estratégia de negócio está focada na agressividade de preço; fortes vendas via telefone; e montagem de pacotes de produtos competitivos ao longo do ano.

Canal - Caso 5

O canal estudado nesse caso possui um faturamento na faixa de R\$ 5 milhões, resultado de quase 50% de decréscimo em relação à safra anterior. Possui a representação de uma bandeira de defensivos agrícolas que está entre as principais no setor, e é a única na região; e de uma forte bandeira de fertilizantes foliares. Tem atuado principalmente nas culturas de soja, milho, trigo, batata, feijão, e com foco comercial em clientes médios (60%) e pequenos (30%).

⁷ Cliente: Pequeno < 50 ha; 50ha ≤ Médio ≤ 500 ha; Grande > 500 ha

É conhecido na região como um canal de tradição, com portfólio razoável e preço pouco competitivo. Tem adotado como principal estratégia a tradição na região e a fidelização de clientes.

Canal - Caso 5 (Expectativa cinco anos)

A expectativa para o canal nos cinco anos posteriores à pesquisa é de alcançar um faturamento de R\$ 18 milhões, mantendo seus principais fornecedores de insumos, agregando ao seu portfólio uma empresa forte de sementes na área de milho e soja. A atuação comercial continuará nas mesmas culturas citadas, mas buscando também mercados nas culturas de canola e hortaliças e frutas. O foco comercial se manterá em médios clientes (60%), porém, com um aumento na atuação em grandes clientes (25%).

Gostaria de ser reconhecida na região como uma empresa de tradição, com preço competitivo e flexibilidade de negociação. Focarão em uma estratégia sustentada pela tradição na região, e fidelização de clientes pelo bom portfólio de produtos e *barter* competitivo.

4.2.5.2. Análise PEST – Caso 5

Tabela 11 - Caso 5 – Análise PEST

PEST – CASO 4		
Fatores Político – Legais		
• Legislação ambiental	•	✓
• Política Fiscal	•	✓
• Restrição em alguns estados de moléculas de defensivos específicos	•	✓
Fatores Econômico – Naturais		
• Instabilidade cambial	•	✓
• Mudança climática afetando manejo das culturas, com períodos de seca e geada, especialmente durante o período de entressafra	•	✓
• Concentração de áreas	•	✓ [¥]
• Surgimento de novas pragas	•	✓
Fatores Socioculturais		
• Profissionalização do setor e aumento do nível cultural dos clientes	•	✓
• Predomínio do mercado ainda focando as negociações em preço	•	✓
Fatores Tecnológicos		
• Incorporação de novas biotecnologias	•	✓
• Avanço no melhoramento genético gerando alternativas para os produtores	•	✓

Fonte: Elaborado pelo autor

Fator - Político Legal

Como fatores extras citados, tem-se a indefinição na política agrícola brasileira, gerando instabilidade de decisões no campo; e um fator local envolvendo a desapropriação de áreas de cultivos nas redondezas da cidade em que o canal está localizado.

Econômico – Natural

Também foi citado que o preço de algumas *commodities*, se mantidos, impactariam nas negociações futuras. Era o caso do trigo, que vinha com seguidas quedas de preços ocasionados pela oferta de trigo argentino no mercado. Outro fator, de caráter regional altamente comentado pelos membros do canal, diz respeito à atuação das cooperativas na região, que estavam aumentando seu espectro de clientes, não se contendo somente com os cooperados, mas prospectando outros clientes. A concorrência com as grandes cooperativas era visto como um risco alto para o canal.

Fator – Tecnológico

Foi comentado pelos membros do canal do Caso 5 que o surgimento de novas variedades transgênicas, como a Soja RR2, traria um ganho de produtividade para os produtores e uma boa oportunidade de negócio, contudo, acarretariam numa venda menor de defensivos agrícolas.

Esse avanço, principalmente na área de biotecnologia, deveria ser acompanhado pelo canal, caso contrário, teriam seu faturamento reduzido, visto que as áreas de soja convencional estavam diminuindo na região e o valor agregado que as sementes geneticamente modificadas traria para o canal não poderia ser descartado.

4.2.5.3. Análise SWOT – Caso 5

Tabela 12 - Caso 5 – Comparativo da Análise SWOT

Principais Pontos Fortes		Principais Pontos Fracos	
• Credibilidade	• ✓	• Cadastro de Clientes (CRM e Crédito)	• ✓
• Bom ambiente de trabalho e relações entre os funcionários	• ✓	• Ações de marketing	• ✓
• Conhecimento das áreas de atuação	• ✓	• Atividades de CRM	• ✓
• Portfólio (mix de produtos)	• ✓	• Controle das áreas administrativas e comerciais	• ✓
• Atendimento ao cliente	• ✓	• Assistência técnica	• ✓
• História no mercado, reputação	• ✓	• Controles comerciais (metas, monitoramento)	• ✓
• Relacionamento com Clientes	• ✓	• Descrição de cargos e funções	
• Aberta a novos conhecimentos	• ✓	• Sobreposição de funções	
• Agilidade no atendimento interno		• Competitividade por preço e volume	
• Controles financeiros		• Agressividade da equipe comercial	
• Controle de estoque		• Administração de estoque de produtos momentâneos (mofo branco).	
• Baixa rotatividade da equipe administrativa		• Prioridade de processos internos em função da urgência de cada cliente	
• Ponto Comercial		• Visibilidade do estoque nas movimentações do dia-dia para quem passa pela avenida	
• Agilidade na tomada de decisões		• Faturamento da empresa	
		• Alta rotatividade na área comercial	
		• Estreitamento entre as equipes comerciais (Empresa <i>versus</i> Parceiros)	
		• Pós Venda	

continua...

continuação...

Tabela 12- Caso 5 – Comparativo da Análise SWOT

Principais Oportunidades		Principais Ameaças	
• Aproveitar o lançamento de produtos de biotecnologia que agregam mais valor	• ✓	• Instabilidade do dólar	• ✓
• Surgimento de novas moléculas no mercado	• ✓	• Influência e papel das cooperativas	• ✓
• Concorrentes com assistência técnica limitada	• ✓	• Entrada de grandes grupos no mercado	• ✓
• Novas culturas de atuação (batata, canola, HF, pastagem e reflorestamento)		• Agilidade e eficiência no processo de negociação da concorrência.	
• Clientes pequenos e médios carentes de assistência		• Potencial financeiro da concorrência e ações com os principais fornecedores.	
• Uso do controle biológico		• Área de desenvolvimento de mercado dos concorrentes	
• Pragas atacando outras culturas		• Política Fiscal (ICMS)	
• Buscar pela melhoria na qualidade de vida/trabalho (agricultores), abrindo oportunidade para trabalho com melhorias tecnológicas		• Legislação Ambiental (grandes áreas de preservação na região)	
• Novas moléculas no mercado		• Avanço tecnológico diminuindo a atuação nas áreas convencionais	
		• Política Agrícola (indefinição)	
		• Área destinada a Indústria (diminuição de potencial)	
		• Entrada de trigo argentino	
		• Altos impostos	
		• Soja RR2 (diminuição da venda de defensivos/ mudança da genética existente/ questão ambiental para liberação)	

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.5.4. Projetos Estratégicos – Caso 5

Projeto 1

Título: **ÁREA POLO**

Descrição: Projeto de criação de uma área polo do portfólio da empresa.

Objetivo: Demonstrar para os atuais e futuros clientes o portfólio de produtos dos fornecedores parceiros da empresa.

Principais Atividades e Características:

- ✓ Localizar uma área estratégica permanente.
- ✓ Alinhar com os fornecedores a parceria para implementação.
- ✓ Levantamento dos custos de implementação.
- ✓ Criar um cronograma e divisão de área.
- ✓ Criar os protocolos de implementação/acompanhamento; avaliação.
- ✓ Implementar e conduzir os campos.
- ✓ Divulgar o evento (marketing e comunicação).
- ✓ Criar o Dia de Campo da empresa, para divulgação e apresentação dos resultados.
- ✓ Criar o Balcão de Negócios Verão.
- ✓ Criar o Balcão de Negócios Inverno.

Projeto 2

Título: **CRM**

Descrição: Projeto de início do processo de gestão de relacionamento com os clientes prioritários.

Objetivo: Levantar informações importantes de cada cliente, definição de estratégias de atuação, personalização de produtos e serviços.

Principais Atividades e Características:

- ✓ Validação e atualização cadastral.
- ✓ Definição dos principais clientes a serem trabalhados no CRM (atuais e potenciais).
- ✓ Segmentação e classificação da carteira de clientes.
- ✓ Construção de metas e ações estratégicas nos clientes.

- ✓ Criação de ofertas estruturadas.
- ✓ Criação de campanhas de vendas (Mensalmente).
- ✓ Definição de ações de relacionamento com os clientes (segmentação $\times$ classificação).

Projeto 3

Título: **TROCA (*BARTER*)**

Descrição: Projeto de troca de insumos por *commodities* agrícolas.

Objetivo: Aumentar a margem; Participação de mercado; Venda do portfólio completo; Diminuição do risco nas operações.

Principais Atividades e Características:

- ✓ Alinhamento com os fornecedores.
- ✓ Definição de trading parceira para as operações.
- ✓ Definição de possíveis clientes para o *Barter*.
- ✓ Definição dos produtos, preços e condições.
- ✓ Definição de modelo de contrato e documentos necessários para garantia das operações.
- ✓ Acompanhamento das lavouras.
- ✓ Estipulação do período da campanha.

Projeto 4

Título: **PESQUISA DE SATISFAÇÃO**

Descrição: Projeto para avaliação da performance da empresa do ponto de vista do cliente.

Objetivo: Elaboração de estratégias buscando a correção de pontos a serem melhorados e aperfeiçoamento dos pontos fortes da empresa.

Principais Atividades e Características:

- ✓ Analisar os pontos positivos e pontos negativos da pesquisa; definir o "motivador" da pesquisa.
- ✓ Contratar empresa ou profissionais para a captação das informações.
- ✓ Elaborar os critérios a serem avaliados.
- ✓ Elaborar o questionário a ser aplicado.

- ✓ Definir as áreas em que serão aplicados os questionários.
- ✓ Efetuar o teste do questionário com alguns produtores para avaliar a performance.
- ✓ Definir os principais clientes alvos da pesquisa e o período de aplicação.
- ✓ Aplicar a pesquisa.
- ✓ Compilar as informações coletadas nas entrevistas.
- ✓ Elaborar os planos de ações corretivas e de melhorias.
- ✓ Criar carta de agradecimento e metodologia de divulgação dos resultados.

Projeto 5

Título: NOVOS NEGÓCIOS

Descrição: Avaliar novas oportunidades de negócios, como produtos para o reflorestamento, armazenagem de grãos, e pastagens.

Objetivo: Ampliar os negócios, agregando margem, diluindo os riscos de competições.

Principais Atividades e Características:

- ✓ Analisar o mercado de reflorestamento, armazenagem de grãos e pastagem.
- ✓ Definir possível área de início de atuação.
- ✓ Identificar os possíveis concorrentes e empresas parceiras.
- ✓ Efetuar parcerias com empresas que atuam no ramo.
- ✓ Elaborar o orçamento anual do mercado a ser trabalhado.
- ✓ Criar equipe e capacitá-la.
- ✓ Elaborar o plano de marketing e divulgação.
- ✓ Implementar o negócio.
- ✓ Avaliar os resultados trimestralmente.
- ✓ Elaborar plano de expansão/redução de área de atuação.

Projeto 6

Título: COMUNICAÇÃO E MARKETING

Descrição: Divulgar as ações da empresa ao público interessado, através dos meios de comunicações e ações de marketing.

Objetivo: Aumentar o faturamento; buscar a melhoria da imagem da empresa perante os clientes interessados.

Principais Atividades e Características:

- ✓ Contratar as empresas de comunicação.
- ✓ Elaborar as vinhetas de comunicação para radio e televisão.
- ✓ Elaborar folhetos informativos.
- ✓ Adquirir brindes cooperativos.
- ✓ Criar um boletim técnico trimestral/semestral (criar a carcaça).
- ✓ Elaborar campanhas de marketing para divulgação da área polo.
- ✓ Criar *site/blog* para divulgação da empresa.
- ✓ Realizar palestras técnicas por região de atuação, com evento de confraternização.

4.2.6. Análise conjunta dos casos

Esta etapa consiste em realizar uma análise conjunta dos casos para que se possa, ao final, avaliar os projetos oriundos do *workshop* de planejamento estratégico. Não é um objetivo específico nessa dissertação questionar a opção tomada pelos membros no canal nas análises realizadas nos *workshops* para se chegar ao resultado final do planejamento estratégico (projetos estratégicos); no entanto, é um objetivo específico avaliar o resultado do *workshop*, relacionando com o nível de gestão existente no canal, bem como identificar carências de projetos estratégicos não existentes que limitariam o sucesso da efetivação do planejamento estratégico e o desenvolvimento futuro do canal.

4.2.6.1. Análise dos Concorrentes dos Casos

Nas Tabelas 13 e 14, serão apresentadas as consolidações dos casos.

Tabela 13 – Análise dos Concorrentes dos Casos

Concorrentes do canal	Principais culturas de atuação	Foco comercial e porte dos clientes	Estratégia	Como são conhecidos na região
Concorrentes Caso 1	Soja e Milho, Algodão	G: 15 – 50% M: 30 – 50% P: 10 – 35%	Capitalizado; Fidelização; Assistência técnica.	Segurança e Flexibilidade na Negociação; Tradição; Referência em Assistência técnica.
Concorrentes Caso 2	Soja, Milho, Algodão	G: 33,3% M: 33,3% P: 33,3%	Fidelização; Assistência técnica; <i>Barter</i> ; Tradição; Preços competitivos; Disponibilidade e exclusividade de produtos.	Seguro; Tradição; Em estagnação no mercado; Pouca flexibilidade de negociação; Facilitadora de crédito; Forte rejeição aos donos do canal.
Concorrentes Caso 3	Soja e Milho	G: 10 – 70% M: 27 – 70% P: 2 – 20%	Agressividade (mercado à vista) e a prazo; Antecipação de vendas, <i>Barter</i> (grão valorizado); Alta disponibilidade de volume de produtos.	Confiável; Preço barato; Variedade de portfólio; Promoções; Relacionamento comercial; Oportunidade de negócio.
Concorrentes Caso 4	Soja, Milho, Sorgo, Café, Feijão, Batata	G: 15 – 50% M: 25 – 50% P: 20 – 50%	Assistência técnica; Preço baixo; Menor burocracia para liberação de crédito; Belas vendedoras dentro e fora da loja; “Espelho” de seu principal fornecedor de defensivos.	Estável; Acesso aos gestores e aos proprietários; Relacionamento comercial; Atração de clientes (belas colaboradoras); Solidez financeira.
Concorrentes Caso 5	Soja, Milho, Trigo, Batata, Feijão	G: 34 – 40% M: 33 – 40% P: 20 – 33%	<i>Bater</i> competitivo; Fidelização de clientes; Condições de prazo de pagamento; Agressividade de preço; Vendas via telefone; Pacotes de produtos competitivos ao longo do ano.	Boas condições comerciais; Idôneo; Agressivo comercialmente; Bom portfólio de produtos.

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 14 – Análise dos Canais x Expectativa cinco anos

Canal x Expectativa 5 anos	Principais culturas de atuação	Foco comercial e porte dos clientes	Estratégia	Como são conhecidos na região
CASO 1	Soja, Milho e Algodão	G: 5% M: 60% P: 35%	Exclusividade em produtos; Assistência técnica.	Empresa nova no mercado porém confiável.
CASO 1 - Expectativa	Soja, Milho e Algodão	G: 10% M: 80% P: 10%	Exclusividade em produtos; Assistência técnica; Agilidade nas tomadas de decisões.	Confiável, Flexibilidade na negociação, Referência em assistência técnica; “solução total”.
CASO 2	Soja, Milho e Algodão	G: 33,3% M: 33,3% P: 33,3%	Credibilidade; Relacionamento; Assistência técnica; <i>Barter</i> atrativo.	Credibilidade; Amplo crescimento; Presença concentrada.
CASO 2 - Expectativa	Soja, Milho e Algodão	G: 33,3% M: 33,3% P: 33,3%	Manutenção da estratégia adotada até o momento, com aprimoramento.	Credibilidade; segura; Bons negócios; Referência no setor.
CASO 3	Soja e Milho	G: 68% M: 30% P: 2%	Credibilidade; Transparência na negociação; Atuação em clientes de menor risco; Acompanhamento dos patamares de preço no mercado.	Credibilidade; Bom portfólio de produtos; Oportunidade de negócios.
CASO 3 - Expectativa	Soja e Milho	G: 49% M: 50% P: 1%	Manutenção da estratégia; Antecipação viável aos concorrentes no mercado à prazo.	Sólida; confiável; Bom portfólio de produtos; Boas oportunidades de negócios.
CASO 4	Soja, Milho, Sorgo, Café, Feijão, Batata	G: 20% M: 70% P: 10%	Modelo inovador de negócio; <i>Barter</i> forte; Exportação de soja e milho diretamente da lavoura.	Inovador; Soluções abrangentes.
CASO 4 - Expectativa	Soja, Milho, Sorgo, Café, Feijão, Batata	G: 20% M: 70% P: 10%	Manutenção da estratégia; Serviço de armazenagem de grãos.	Inovador; Soluções abrangentes.
CASO 5	Soja, Milho, Trigo, Batata, Feijão	G: 10% M: 60% P: 30%	Tradição; Fidelização de clientes.	Tradição; Portfólio razoável; Preço pouco competitivo.
CASO 5 - Expectativa	Soja, Milho, Trigo, Batata, Canola e HF	G: 15% M: 60% P: 25%	Tradição; Fidelização de clientes; Bom portfólio de produtos; <i>Barter</i> competitivo.	Tradição; Preço competitivo; Flexibilidade de negociação.

Fonte: Elaborado pelo autor

Com base na análise dos concorrentes dos canais dos casos estudados (Tabela 13) percebe-se que, pela peculiaridade de cada região de atuação, é comum que os canais atuem nas mesmas culturas, visto que são regiões com forte tradição em produção de *commodities*, cultivadas principalmente com soja e milho. Os canais dos Casos 4 e 5 possuem uma realidade de maior diversidade de culturas plantadas em suas regiões, permitindo que a competição não fique restrita a poucas culturas. Mesmo assim, em todos os casos verifica-se que tanto os principais concorrentes, quanto os canais do caso, tem atuado e pretendem manter o foco nas mesmas culturas, com exceção do canal do Caso 5, que pretende diversificar sua atuação para as culturas de canola, e hortaliças & frutas (HF).

Com relação ao porte de clientes e foco de atuação comercial, verifica-se que nos Casos 1, 3 e 4 os canais possuem concorrentes com foco variado em relação ao tamanho do cliente, diferentemente dos Casos 2 e 5, nos quais a concorrência busca atuar de maneira bem distribuída. Nesses canais (Casos 2 e 5), o foco de atuação para os próximos cinco anos praticamente não muda, e é explicado pela decisão já consolidada em pulverizar o crédito para diminuir o risco de inadimplência. Nos canais dos Casos 1, 3 e 4 verifica-se uma tendência em aumentar a atuação comercial em clientes de médio porte, que foi justificada principalmente com o intuito de diminuir o risco de inadimplência e também equilibrar a necessidade de faturamento e tempo dispendido para administrar a carteira de clientes.

Quando o assunto é estratégia, Mintzberg, Ahlstrand, Lampel. (2000) comentam que esta é vista como a união entre qualificações e oportunidades que posiciona uma empresa em seu ambiente. Porter (1996a) e Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000), destacam também que a estratégia é a escolha de uma posição única e valiosa baseada em sistemas de atividades difíceis de copiar e que agregam valor. Tomando por base a análise dos concorrentes, verifica-se que mesmo entre os concorrentes do referido caso quanto dos outros casos, embora se tenha uma diferença pequena em alguns aspectos que compõem a estratégia, as estratégias acabam culminando para aspectos comuns a todos, que envolvem: *Barter* competitivo, Fidelização de clientes, Assistência Técnica, Competitividade em preço e prazo.

Quando se analisa os canais dos Casos 1 a 5 (Tabela 14), é possível perceber que todos buscam uma estratégia que possam diferenciá-los dos seus concorrentes, mas alternam nos mesmos aspectos que envolvem: *Barter* competitivo, Fidelização de clientes, Assistência Técnica, Tradição e Credibilidade. A busca pela vantagem competitiva, por um sistema difícil de copiar e que agrega valor ao cliente, criando uma posição única e valiosa (PORTER, 1996b; MINTZBERG et al., 2000), somente foi constatada no canal do Caso 4, que com a proposta de um negócio inovador, abrangendo a venda de insumos, captando grãos e

realizando comercialização, e exportação direta da lavoura do produtor, foi capaz de criar uma vantagem competitiva e valiosa, agregando valor ao cliente. Para o período de cinco anos, todos os canais dos casos estudados mostraram-se confortáveis com a estratégia atual, e apontaram que seria necessário manter a estratégia no futuro, com pequenos ajustes.

Em relação ao item 'Como são conhecidos na região', percebe-se que os concorrentes em todos os casos têm uma imagem bem diferenciada, cada um com sua personalidade, sendo difícil chegar-se em um padrão. Tal diversidade é verificada também quando se avalia os canais dos casos estudados, mas com exceção do Caso 1 que é novo e tem intenção de uma mudança drástica em como é visto na região, os outros canais buscam a manutenção e/ou pequenos ajustes na percepção do mercado quanto à sua imagem.

4.2.6.2. Análise PEST dos Casos

Quando se observa a análise PEST consolidada dos Casos estudados (Quadro 16, apresentado na página seguinte), verifica-se que existem fatores específicos impactando o canal de distribuição em níveis regionais, onde o distribuidor está localizado.

Como no trabalho de Prado et al. (2012), foi possível constatar a existência de fatores macro ambientais similares e não tão específicos impactando o canal, fatores esses como: a rígida legislação ambiental brasileira e seu novo código florestal; legislação trabalhista com grande peso nos custos da mão de obra de trabalho; fatores climáticos; instabilidade cambial, que tem um impacto grande nos canais que comprem em dólar e realizam o processo de *Barter* de maneira antecipada, nem sempre conseguindo se resguardar dos riscos de oscilações de preços das *commodities* e do câmbio; e a evolução do melhoramento genético, bem como a incorporação dessas novas tecnologias.

ANÁLISE PEST DOS CASOS	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Frequência⁸
Principais Fatores Político - Legais						
Legislação ambiental		✓	✓	✓	✓	4
Novo Código Florestal, e os regulamentos ambientais	✓	✓	✓	✓		4
Legislação Trabalhista		✓		✓		2
Política Fiscal		✓			✓	2
Restrição em alguns estados de moléculas de defensivos específicos			✓		✓	2
Principais Fatores Econômico - Naturais						
Instabilidade cambial	✓	✓	✓	✓	✓	5
Mudança climática afetando manejo das culturas, com períodos de seca e geada, especialmente durante o período de entressafra.	✓		✓	✓	✓	4
Risco na volta da inflação no Brasil	✓	✓		✓		3
Aumento da área de safrinha			✓	✓		2
Aumento da área plantada na região			✓	✓		2
Concentração de áreas		✓			✓	2
Logística deficitária		✓		✓		2
Surgimento de novas pragas			✓		✓	2
Principais Fatores Socioculturais						
Canal é visto como “banco”, um bom local de se financiar.				✓		1
Falta de mão de obra qualificada		✓				1
Melhor distribuição de renda e aumento da demanda por alimentos		✓				1
Predomínio do mercado ainda focando as negociações em preço					✓	1
Profissionalização do setor e aumento do nível cultural dos clientes					✓	1
Sucessão familiar nos clientes		✓				1
Principais Fatores Tecnológicos						
Avanço no melhoramento genético gerando alternativas para os produtores	✓	✓	✓	✓	✓	5
Incorporação de novas biotecnologias	✓	✓	✓	✓	✓	5
Aparecimentos de doenças fúngicas	✓					1
Demanda por inovações tecnológicas		✓				1

Quadro 16 - Análise PEST dos Casos
Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.6.3. Análise SWOT dos Casos

Em relação aos principais pontos da análise SWOT elencados pela equipe dos canais (Quadro 17), pode-se observar alguns pontos que são comuns aos casos estudados e que vão ao encontro dos resultados explicitados nos estudos de Prado et al., (2012). Pode-se citar, por exemplo, os pontos fortes: ambiente de trabalho, credibilidade do canal, relacionamento com

⁸ Frequência comparada com o estudo de Prado et al., (2012).

os clientes, dentre outros; oportunidades: aumento da área de safrinha e investimento em unidade de armazenamento de grãos; ameaças: entrada de grandes grupos no mercado, influência e papel das cooperativas, eventos climáticos, dentre outros. No tocante aos pontos fracos, pôde-se verificar que existe um bom alinhamento com os estudos de Consoli, Prado e Castro (2010); e Prado et al., (2012). Os pontos fracos que envolvem controles das áreas administrativas e comerciais, ações de marketing e atividades de CRM, cadastro de clientes e comunicação estão dentre os principais pontos fracos verificados nesses estudos com canais de distribuição de insumos agrícolas no Brasil e foram verificados nos casos estudados nessa dissertação.

Análise SWOT dos Casos	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Frequência⁹
Principais Pontos Fortes						
Bom ambiente de trabalho e relações entre os funcionários	✓	✓	✓	✓	✓	5
Credibilidade	✓	✓	✓	✓	✓	5
Boa logística e entrega no prazo	✓	✓	✓	✓		4
Relacionamento com Clientes	✓	✓		✓	✓	4
Conhecimento das áreas de atuação		✓		✓	✓	3
Disponibilidade de recursos	✓	✓	✓			3
Parceria com fornecedores		✓	✓	✓		3
Portfólio (mix de produtos)		✓	✓		✓	3
Principais Pontos Fracos						
Controles comerciais (metas, monitoramento etc)	✓	✓	✓	✓	✓	5
Ações de marketing	✓		✓	✓	✓	4
Atividades de CRM	✓	✓	✓		✓	4
Cadastro de Clientes (CRM e Crédito)	✓	✓	✓		✓	4
Comunicação interna	✓	✓	✓	✓		4
Controle das áreas administrativas e comerciais	✓		✓		✓	3
Política de crédito	✓		✓	✓		3
Principais Oportunidades						
Aumento da área de safrinha	✓		✓	✓		3
Investimento em unidade de armazenamento de grãos		✓	✓			2
Aparecimento de doenças fungicas no milho;	✓					1
Aproveitar o lançamento de produtos de biotecnologia que agregam mais valor		✓				1
Aproveitar o lançamento de produtos de biotecnologia que agregam mais valor					✓	1
Principais Ameaças						
Entrada de grandes grupos no mercado	✓	✓	✓		✓	4
Influência e papel das cooperativas	✓	✓	✓		✓	4
Eventos climáticos desfavoráveis que acontecem com mais frequência	✓		✓	✓		3
Pool de compra	✓	✓	✓			3
Aumento da área de cana-de-açúcar	✓			✓		2
Guerras de preços	✓		✓			2
Instabilidade do dólar			✓		✓	2
Possível aumento em vendas diretas	✓	✓				2

Quadro 17 - Análise SWOT dos Casos

Fonte: Elaborado pelo autor

⁹ Frequência comparada com o estudo de Prado et al., (2012).

4.2.6.4. Projetos Estratégicos dos Casos

No Quadro 18, a seguir, estão apresentados os projetos oriundos do *workshop* de planejamento estratégico realizados nos canais. Os projetos foram classificados pela área que mais se enquadravam, sendo usados como base os nomes das áreas das práticas gerenciais elencadas no tópico 4.1 dessa dissertação.

Verifica-se que os projetos podem ser agrupados em nove grandes áreas: Comercial; Comunicação e Marketing; CRM; Estoques e Logística; Estratégia; Orientação ao Cliente; Recursos Humanos; Risco e *Stakeholders*.

CASO	PROJETO	ÁREA DO PROJETO
Caso 1	Gestão de Pessoas	Recursos Humanos
	Logística	Estoques e Logística
	Fortalecimento da Parceria	Comercial
	Parcerias Estratégicas	<i>Stakeholders</i>
Caso 2	Mudança do perfil dos vendedores e alinhamento técnico	Recursos Humanos
	Pesquisa de satisfação dos clientes	Orientação ao cliente
	Planejamento e estruturação de recursos humanos	Recursos Humanos
	Nova geração	Orientação ao cliente
	Novos negócios	Estratégia
Caso 3	Novas culturas	Estratégia
	CRM	CRM
	Imagem	Comunicação e marketing
	Capacitação interna	Recursos Humanos
	Divisão de cargos e funções	Recursos Humanos
Caso 4	Feirão	Comercial
	Imagem	Comunicação e marketing
	Capacitação BM&F	Recursos Humanos
Caso 5	Área polo	Comercial
	CRM	CRM
	Troca (<i>barter</i>)	Risco
	Pesquisa de satisfação	Orientação ao cliente
	Novos negócios	Estratégia
	Comunicação e marketing	Comunicação e marketing

Quadro 18 - Projetos Estratégicos dos Casos
Fonte: Elaborado pelo autor

Os projetos dos Casos que foram agrupados dentro das áreas Comercial, Comunicação e Marketing e CRM; Estoques e Logística; Recursos Humanos; Risco e *Stakeholders* estão alinhados com o que foi proposto por Prado et al. (2012), a respeito de questões estratégicas a serem implementadas por canais de distribuição de insumos, a fim de melhorar as principais deficiências e minimizar as ameaças, bem como maximizar seus pontos fortes, buscando aproveitar melhor as oportunidades. Em todos os canais, foi unanimidade a referência de deficiências nessas áreas.

Cônsoli, Prado e Castro (2010), em pesquisas com canais de distribuição de insumos agrícolas, constaram que os gestores e proprietários tinham como principais preocupações: qualificação da equipe (Recursos Humanos), gestão de vendas e relacionamento com clientes (Comercial, CRM) e ações de marketing e comunicação (Comunicação e Marketing). Essas constatações também puderam ser verificadas nos casos estudados.

Percebe-se que, nos casos estudados, embora se devam considerar as particularidades do próprio canal e da região em que se encontra cada canal, os projetos estratégicos para o crescimento do canal são muito parecidos, englobando áreas comuns. Verifica-se que, além das áreas em comum com os estudos de Prado et al. (2012), nos Casos 2 e 5 pôde-se verificar a existência de projetos que podem se enquadrar em duas novas áreas, relacionados a Estratégia e Orientação ao cliente.

Todos os canais estudados representavam uma bandeira forte de defensivos agrícolas, e que de alguma maneira poderiam influenciar na tomada de decisões acerca do planejamento estratégico. Não se pode excluir a influência do principal fornecedor de insumos. Castro (2008) faz relação da obtenção de vantagem da parceria de canal com a obtenção de mais dependência de um parceiro em relação a outro e consequentemente a conquista de maior influência daquele que oferece a vantagem da parceria. Quando é oferecida a vantagem da parceria para um distribuidor por um fabricante, essa ação significa que o primeiro irá considerar mais seriamente solicitações ou demandas do último.

No Caso 1, 3, 4 e 5, respectivamente os projetos “Fortalecimento da Parceria”, “Novas Culturas”, “Feirão”, e “Área Polo” tiveram forte influência do principal fornecedor de insumos. No Caso 2, embora a relação entre o principal fornecedor e o canal fosse considerada boa, não se verificou influência na definição dos projetos estratégicos.

Alguns experimentos e modelagens mostram que níveis altos de conflito manifesto têm o poder de afetar a satisfação de uma empresa e a capacidade do canal funcionar como um parceiro próximo no longo prazo (ROSENBLOOM, 1973; RUEKERT; CHURCHILL, 1984; GASKI, 1984; BROWN; JOHNSON; KOENIG, 1995; COUGHLAN et al., 2002). No canal 5, foi verificado um conflito de interesses entre o canal e seu principal fornecedor de defensivos agrícolas, sendo que este conflito estava afetando a satisfação do canal, a ponto de cogitar-se a troca de fornecedor. Mesmo existindo um conflito manifesto visível, os gestores do canal consideraram esse principal fornecedor na tomada de decisão de um de seus projetos estratégicos.

No próximo tópico, será apresentada a classificação do nível de gestão existente em cada canal estudado, avaliando os projetos oriundos do *workshop* de planejamento estratégico.

4.2.7. Avaliação do nível de gestão do canal e a relação com os projetos estratégicos

Neste tópico serão apresentadas as avaliações do nível de gestão dos canais de distribuição de insumos agrícolas estudados. Tais avaliações serão feitas utilizando o modelo de classificação do nível de gestão existente no canal presente no tópico 4.1 dessa dissertação, que foi construído e validado por especialistas no setor.

4.2.7.1. Avaliação e classificação dos canais

No Quadro 19 estão apresentadas as avaliações de cada prática de gestão dentro do canal estudado. As notas foram dadas em função da constatação, pelo pesquisador, do nível de maturidade da prática no canal. Analisado a maturidade, conforme as práticas elencadas no modelo de classificação do nível de gestão no canal, foram dadas notas 1, 3 ou 5 para cada prática de gestão em cada caso estudado.

Os níveis de gestão, e as práticas que mais se enquadrariam dentro do nível, foram organizados em função da percepção dos especialistas consultados. Para o canal enquadrar-se no nível 1 de gestão, o somatório de suas notas individuais em cada prática terá que ter até 24 pontos; para o nível 2, variar de 25 a 54 pontos; para o nível 3, variar de 55 a 79 pontos, para o nível 4, variar de 80 a 109 pontos, e para o nível 5, variar de 110 a 120 pontos.

É importante salientar que um canal pode adotar práticas que se encaixariam em níveis diferentes de gestão e sem uma sequência lógica, mesmo havendo práticas que dependem uma das outras. Porém, sua classificação do nível de gestão ocorrerá pelo somatório das notas das práticas de gestão avaliadas. De acordo com os especialistas entrevistados, as práticas que foram elencadas em cada nível de gestão vão solidificando a base da gestão da empresa, contribuindo para um aumento do nível de gestão e sucesso da empresa no longo prazo.

Sendo assim, verifica-se que os canais dos casos 1, 3 e 5 estão classificados no Nível 2 de gestão, apresentando um somatório de notas 38, 42 e 48 pontos, respectivamente. O canal do caso 4 está classificado no Nível 3 de gestão, apresentando um somatório de notas de 72 pontos, e o canal do caso 2 está no Nível 4 de gestão, apresentando somatório de notas de 92 pontos.

NÍVEL DE GESTÃO	Nº DA PRÁTICA	PRÁTICA DE GESTÃO	ÁREA DA PRÁTICA	AVALIAÇÃO DOS CASOS				
				Canal 1	Canal 2	Canal 3	Canal 4	Canal 5
Nível 1	P10	Estrutura Organizacional	Recursos Humanos	1	5	3	3	3
	P23	Gestão de Estoques	Estoques e Logística	1	3	1	3	1
	P7	Atraindo capital humano	Recursos Humanos	1	3	1	1	3
	P8	Retendo capital humano	Recursos Humanos	3	5	5	5	5
	P3	Amplitude das metas organizacionais	Metas Organizacionais	1	5	1	3	1
Nível 2	P12	Orientação ao cliente	Orientação ao cliente	3	3	3	5	3
	P16	Gestão Comercial	Comercial	1	1	1	3	1
	P13	Relacionamento com grupos de interesse	Stakeholders	3	5	3	3	1
	P19	Gestão Financeira	Financeiro	1	5	1	5	3
	P20	Uso de Ferramentas Financeiras	Financeiro	1	5	1	3	1
	P1	Acompanhamento de Desempenho	Monitoramento	1	3	1	1	1
Nível 3	P9	Avaliação de Desempenho	Recursos Humanos	1	5	1	1	1
	P11	Políticas de Recompensa	Recursos Humanos	3	5	1	3	3
	P6	Promovendo profissionais de bom desempenho	Recursos Humanos	3	5	3	3	3
	P24	Operações Logísticas	Estoques e Logística	3	3	5	5	5
	P15	Inteligência de Mercado	Estratégia	1	5	1	5	3
Nível 4	P14	Planejamento estratégico	Estratégia	1	1	1	1	1
	P17	Metas comerciais	Comercial	1	3	1	3	1
	P18	Segmentação da carteira de clientes	CRM	1	1	1	1	1
	P4	Conexão entre as metas	Metas Organizacionais	1	5	1	3	1
	P21	Política de Crédito	Financeiro	1	3	1	3	3
	P2	Reuniões sobre o desempenho	Monitoramento	1	5	1	3	1
Nível 5	P5	Horizonte de tempo das metas	Metas Organizacionais	1	3	1	1	1
	P22	Análise e Gestão de Risco	Risco	3	5	3	5	1
TOTAL				38	92	42	72	48

Quadro 19 - Avaliação do nível de gestão
Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando as áreas das práticas de gestão avaliadas nos canais dos casos estudados (Tabela 15), verifica-se que os casos 1, 3 e 5 estão muito mal avaliados em praticamente todas as áreas, tendo uma prática ou outra dentro da mesma área com uma boa avaliação. Tal fato pode ser verificado com as práticas ‘Operações Logísticas’ e ‘Retendo capital humano’ (Quadro 19) nos canais dos casos 3 e 5. Essa constatação está alinhada também com o que os especialistas comentaram nas entrevistas, em que se podem ter práticas sendo bem implementadas nos canais com alto grau de maturidade e que se encaixariam em níveis mais avançados de gestão.

Tabela 15 – Avaliação das Áreas das práticas de gestão

ÁREA DAS PRÁTICAS	MÉDIA DAS ÁREAS DAS PRÁTICAS				
	Canal 1	Canal 2	Canal 3	Canal 4	Canal 5
Monitoramento	1,0	4,0	1,0	2,0	1,0
Metas Organizacionais	1,0	4,3	1,0	2,3	1,0
Recursos Humanos	2,0	4,7	2,3	2,7	3,0
Orientação ao cliente	3,0	3,0	3,0	5,0	3,0
Stakeholders	3,0	5,0	3,0	3,0	1,0
Estratégia	1,0	3,0	1,0	3,0	2,0
Comercial	1,0	3,0	1,0	3,0	1,0
CRM	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Financeiro	1,0	4,3	1,0	3,7	2,3
Risco	3,0	5,0	3,0	5,0	1,0
Estoques e Logística	2,0	3,0	3,0	4,0	3,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Em estudos abordando as características gerais de pequenas empresas é recorrente a menção à centralização da gestão pelos proprietários (CARVALHO NETO; BOTELHO; CAMPANHOL, 2003, TORRÉS; JULIEN, 2005, CARPES; TRICHES; PILATTI, 2012). Como exemplo de centralização da gestão, apresenta-se o canal do caso 3, o qual possui um gestor centralizador focado na área financeira e comercial que delegava pouco suas atividades, explicando em partes o porquê de se ter tão baixa maturidade em práticas da área ‘Comercial’ e ‘Financeira’ do Nível 2 na classificação de gestão.

Em contrapartida, estudos que analisaram as características de pequenas empresas de rápido crescimento as diferenciam por terem desenvolvido uma estrutura interna

organizacional capaz de permitir que o líder delegue as responsabilidades operacionais e possa focar nas funções estratégicas (SMALLBONE; LEIG; NORTH, 1995, FULLER-LOVE, 2006). Pôde ser verificado com o canal do caso 2 que foi muito bem avaliado na área de ‘Recursos Humanos’, principalmente na prática ‘Estrutura Organizacional’. O canal teve um rápido crescimento nos anos anteriores ao estudo, possuía um gestor que delegou boa parte de suas funções na área financeira e dedicava-se principalmente às questões estratégicas da empresa.

De acordo com Vogel (2012), a maioria dos pequenos empresários tem aversão a finanças. No setor de distribuição de insumos agrícolas, é comum que ex-vendedores de revendas resolvam montar seu próprio negócio. A grande maioria não tem um bom conhecimento da área de finanças e deixa de implementar práticas de gestão financeira, o que pode ser verificado nos canais dos casos 1, 3 e 5.

Nos canais dos casos 2 e 5, que tiveram as melhores avaliações na área ‘Financeiro’, pode-se verificar que possuíam gestores com formação na área administrativa/financeira. Vai ao encontro com as constatações de Vogel (2012), que comenta que as práticas gerenciais tendem a variar de acordo com o perfil e a formação profissional de seus proprietários, sendo que profissionais dessa área tendem a implementar práticas relacionadas à área financeira e de processos.

No próximo tópico, será analisado o resultado dos *workshops* de planejamento estratégico (projetos estratégicos) e o nível de gestão existente no canal.

4.2.7.2. Projetos estratégicos e o nível de gestão no canal

Essa etapa visa analisar os projetos estratégicos que foram definidos na etapa final do *workshop* de planejamento estratégico realizado nos canais de distribuição de insumos agrícolas, comparando-os com o nível de gestão existente no canal, a fim de identificar carências de ações/projetos não existentes que limitariam o sucesso da efetivação do planejamento estratégico e o desenvolvimento futuro do canal.

Um ponto a ser destacado é em relação à prática de gestão ‘Planejamento Estratégico’ que foi validada no sistema de classificação do nível de gestão existente no canal. Mesmo sendo uma prática que melhor seria aproveitada pelo canal em estágio de maior maturidade de

gestão, utilizou-se dessa prática (por intermédio dos *workshops* de planejamento estratégico) para cumprir o principal objetivo dessa dissertação.

Como já destacado anteriormente, uma prática recomendada, cuja implementação deva ocorrer em estágios de maior maturidade de gestão no canal, não inviabiliza sua implementação em estágios anteriores, desde que não seja totalmente dependente da maturidade de outra prática e que se tenha competência para tanto.

A competência exigida para realização do planejamento estratégico foi suprida pelo pesquisador dessa dissertação, o qual, por experiência em elaboração de trabalhos e projetos nessa área, pode conduzir o *workshop* de planejamento estratégico nos canais estudados, deixando que a equipe do canal produzisse todo o conteúdo analisado, de maneira lógica e eficiente.

No curto prazo, o sucesso de uma organização é caracterizado pelo seu desempenho financeiro; porém no longo prazo, há que lutar pela sobrevivência e crescimento, devendo a organização focar na capacidade de antecipação e adaptação em relação às mudanças de mercado. Para o sucesso da organização, faz-se necessário sua gestão estratégica e planejamento estratégico (LAMBIN, 2000). Sendo assim, considerou-se nessa dissertação a importância do planejamento estratégico, e principalmente, a associação dos projetos oriundos, atrelados ao nível de gestão no canal, para que fosse possível analisá-los.

De acordo com Ansoff e McDonnell (1993), para responder às mudanças ambientais o sistema de gestão é essencial na organização, determinando a maneira que a administração visualiza e realiza o diagnóstico dos desafios e seus impactos e toma e coloca em prática as decisões. Desta maneira, a tecnologia gerencial que uma organização adota (práticas de gestão), torna-se um diferencial competitivo e uma ferramenta de sucesso na implementação de estratégias.

No Quadro 20, apresentado a seguir, estão elencadas algumas características dos projetos dos casos estudados e que serão discutidas adiante.

CASO	NÍVEL DE GESTÃO	PROJETO	ÁREA	PRÁTICAS QUE SE RELACIONAM	PRÁTICAS MAL AVALIADAS (notas até 1)
Caso 1	Nível 2	Gestão de Pessoas	Recursos Humanos	P9; P11; P6	Nível 1: P10; P23; P7; P3 Nível 2: P16; P19; P20; P1 Nível 3: P9; P15 Nível 4: P14; P17; P18; P4; P21; P2 Nível 5: P5
		Logística	Estoques e Logística	P24	
		Fortalecimento da Parceria	Comunicação e marketing	* ¹⁰	
		Parcerias Estratégicas	Stakeholders	P13	
Caso 2	Nível 4	Mudança do perfil dos vendedores e alinhamento técnico	Recursos Humanos e Orientação ao Cliente	P12; P7	Nível 2: P16 Nível 4: P14; P18
		Pesquisa de satisfação dos clientes	Orientação ao cliente	P12	
		Planejamento e estruturação de recursos humanos	Recursos Humanos	P7; P10	
		Nova geração	Orientação ao cliente e CRM	P12; P18	
		Novos negócios	Estratégia	P15	
Caso 3	Nível 2	Novas culturas	Estratégia	P15	Nível 1: P23; P7; P3 Nível 2: P16; P19; P20; P1 Nível 3: P9; P11; P15 Nível 4: P14; P17; P18; P4; P21; P2 Nível 5: P5
		CRM	CRM e Comercial	P17; P18	
		Imagem	CRM e Comunicação e marketing	P18	
		Capacitação interna	Recursos Humanos	P6	
		Divisão de cargos e funções	Recursos Humanos	P10	
Caso 4	Nível 3	Feirão	Stakeholders, Inteligência de Mercado e Comunicação e marketing	P15; P13	Nível 1: P7 Nível 2: P1 Nível 3: P9 Nível 4: P14; P18 Nível 5: P5
		Imagem	Comunicação e marketing	*	
		Capacitação BM&F	Recursos Humanos	P6	
Caso 5	Nível 2	Área polo	Comunicação e marketing	*	Nível 1: P23; P3 Nível 2: P16; P13; P20; P1 Nível 3: P9 Nível 4: P14; P17; P18; P4; P2 Nível 5: P5; P22
		CRM	CRM e Comercial	P17; P18	
		Troca (<i>barter</i>)	Risco	P22	
		Pesquisa de satisfação	Orientação ao cliente	P12	
		Novos negócios	Estratégia	P15	
		Comunicação e marketing	Comunicação e marketing	*	

Quadro 20 - Relação dos projetos com a avaliação de gestão
Fonte: Elaborado pelo autor

¹⁰ *= Nenhuma prática encontrada relacionada com as áreas das práticas elencadas no Quadro 19.

Caso 1

O canal do Caso 1 encontrava-se no nível 2 de gestão, com a grande parte das práticas avaliadas com baixo grau de maturidade, o que justifica sua baixa avaliação no nível de gestão. Os projetos pensados e construídos pelo canal no final do seu planejamento estratégico têm forte ligação com práticas de gestão do nível 3. Verifica-se que tais projetos, além de estarem ligados com práticas de um nível superior de gestão, também são fortemente dependentes de práticas que precisariam já estar com alto nível de maturidade no canal.

O projeto ‘Gestão de Pessoas’, que está relacionado com as práticas ‘Avaliação de Desempenho’ (P9), ‘Políticas de Recompensa’ (P11) e ‘Promovendo profissionais de bom desempenho’ (P6) do nível 3 de gestão, sofre influência direta com as práticas ‘Atraindo capital humano’ (P7), ‘Retendo capital humano’ (P8) e ‘Estrutura Organizacional’ (P10) do nível 1 de gestão. O canal não possuía boa avaliação e tais práticas de nível mais baixo de gestão, evidenciando que tal projeto poderia ter sua implementação e eficácia comprometida.

O mesmo ocorre com o projeto ‘Logística’, relacionado com a prática ‘Operações Logísticas’ (P24) do nível 3 de gestão, e que poderia também ter sua implementação e eficácia comprometida pela baixa maturidade da prática ‘Gestão de Estoques’ (P23) do nível 1 de gestão.

Tendo em vista tal situação, considerando somente a avaliação do nível de gestão, o canal deveria tentar formular projetos estratégicos que buscassem aumentar a maturidade das práticas de gestão dos níveis 1 e 2, podendo até pensar em projetos relacionados a práticas de níveis maiores, mas que precisariam ser implementados no médio-longo prazo e/ou ter competência para execução.

O projeto ‘Parcerias Estratégicas’ está relacionado com a prática ‘Relacionamento com grupos de interesse’ (P13) do nível 2, portanto, pertencente ao nível de gestão em que o canal se encontra. Por fim, o projeto ‘Fortalecimento da Parceria’ foi pensado em função de uma necessidade verificada pelos membros do canal no planejamento estratégico.

Caso 2

O canal do Caso 2 encontrava-se no nível 4 de gestão, com a grande parte das práticas avaliadas em avançado estágio de maturidade, o que justifica sua alta avaliação no nível de gestão.

Os projetos relacionados às áreas de Recursos Humanos e Orientação ao Cliente (Mudança do perfil dos vendedores e alinhamento técnico; Pesquisa de satisfação dos clientes; Planejamento e estruturação de recursos humanos), mostram um alinhamento com o nível de gestão do canal e principalmente, com a visão de melhoria das práticas relacionadas a essas áreas citadas, por intermédio de projetos que vinham a complementar a maturidade de gestão nessas áreas.

O projeto 'Nova geração' poderia ter sua implementação e eficácia comprometidas principalmente pelo baixo grau de maturidade da prática 'Segmentação da carteira de clientes' (P18), relacionada à área de CRM. O canal não possuía um bom cadastro com as mínimas informações necessárias para estruturar uma segmentação da carteira e pensar nas ações propostas nesse projeto. O projeto 'Novos negócios' está alinhado com o nível de gestão do canal, sendo proposto em função de uma oportunidade pensada pelos membros do canal.

Um ponto importante de análise é em relação às práticas 'Gestão Comercial' (P16) e P18, relacionadas à área Comercial e CRM, respectivamente, e que deveriam ter sido consideradas na elaboração dos projetos no processo de planejamento estratégico. O canal carecia de gestão na área comercial, uma das áreas mais importantes, senão, a mais importante da empresa, e os membros do canal tampouco propuseram projetos que contribuíssem para aumentar o grau de maturidade nessas duas práticas.

Vale destacar que a prática 'Planejamento estratégico' (P14) estava tendo seu grau de maturidade elevado, pois tanto o canal do Caso 2 quanto os dos outros casos, tinham até o momento do *workshop*, feito alguma atividade que tivesse relação com um planejamento estratégico.

Caso 3

O canal do Caso 3 encontrava-se no nível 2 de gestão, com a grande parte das práticas avaliadas com baixo grau de maturidade, o que justifica também sua baixa avaliação no nível de gestão.

Ao se analisar o projeto 'Novas culturas', percebe-se que a sua proposição vem ao encontro da prática de gestão 'Inteligência de Mercado' (P15) que obteve uma baixa avaliação, no qual contribuiria para o aumento do nível de maturidade nessa prática dentro da organização, visto que em conversa com o gestor da empresa foi relatado que a empresa tinha postura reativa em relação aos concorrentes e ao mercado.

Percebe-se que os projetos 'CRM' e 'Imagem' têm relação com práticas ('Metas comerciais' e 'Segmentação da carteira de clientes') recomendadas a níveis mais avançados de gestão (Nível 4). Tais práticas não foram bem avaliadas no canal, o que pode ser justificado em parte pela também má avaliação da prática 'Gestão Comercial' (P16). O canal possuía um gestor centralizador, de grande perfil comercial, mas que carecia de tempo para uma boa execução das atividades do cargo de Gestor Comercial. É evidente que a base para estruturar tais projetos, consequentemente aumentando o nível de maturidade dessas práticas, não existia, o que poderia limitar a eficácia da implementação desses dois projetos propostos pelos membros do canal.

Os projetos 'Capacitação interna' e 'Divisão de cargos e funções' estão relacionados com as práticas P6 e P10, do nível de gestão 1 e 3, respectivamente, e ambas as práticas possuem um grau mediano de maturidade dentro do canal, tendo esses projetos uma boa fonte de contribuição para o aumento de maturidade dessas práticas, bem como para com a área de Recursos Humanos no canal.

Destaca-se que o canal propõe-se a executar projetos estratégicos que se relacionam a níveis mais avançados de gestão, e possui várias práticas do nível 1 e 2 de gestão mal avaliadas nas áreas Estoques e Logística, Comercial, Financeiro, dentre outras. Outro ponto a ser destacado é o fato de o projeto 'Capacitação Interna' estar relacionado com uma prática de gestão (P6) de um nível superior (Nível 3), e que tem forte ligação com duas outras práticas (P9 e P11) recomendadas implementação anteriormente, as quais também se encontram em estágio de baixa maturidade no canal, podendo impactar negativamente na implementação desse projeto.

Caso 4

O canal do Caso 4 encontrava-se no nível 3 de gestão, com grande parte das práticas avaliadas em estágio de médio (algumas com alto) grau de maturidade, justificando o nível mediano de gestão.

O resultado do planejamento estratégico desse caso possui dois grandes pontos de destaque. O primeiro é o baixo número de projetos construído pelos membros do canal. O segundo ponto é o total alinhamento desses projetos propostos com o nível de gestão existente no canal e com as práticas de gestão em que o canal já se encontra em estágio de média/alta maturidade, as quais terão boa contribuição para as práticas relacionadas.

Percebe-se que o canal deveria ter explorado o seu planejamento estratégico para propor projetos que pudessem estar alinhados com o aumento da maturidade de práticas de gestão de níveis mais baixos, e que já deveriam ter sido implementadas no canal.

Em todos os casos até o momento, fica evidente que se os canais se auto avaliassem utilizando o sistema de classificação do nível de gestão apresentado nessa dissertação, os projetos estratégicos propostos teriam algumas mudanças importantes. No caso do canal 4, inclusive, o *workshop* de planejamento estratégico teria um melhor aproveitamento, com uma gama de projetos propostos que elevariam o nível de gestão do canal.

Caso 5

O canal do Caso 5 encontrava-se no nível 2 de gestão, com a grande parte das práticas avaliadas com baixo grau de maturidade, o que justifica também sua baixa avaliação no nível de gestão.

Os projetos 'Área polo' e 'Comunicação e marketing' não possuem relação com nenhuma das práticas de gestão e foram propostos em função das necessidades verificadas nas etapas do planejamento estratégico.

Os projetos 'Pesquisa de satisfação' e 'Novos negócios' estão relacionados com as práticas 'Inteligência de Mercado' (P15) (Nível 3) e 'Orientação ao cliente' (P12) (Nível 2) respectivamente. A prática P15 está relacionada a um nível de gestão maior a que o canal se encontra, e já existe um mediano grau de maturidade na P15 e na P12. Sendo assim, os projetos 'Pesquisa de satisfação' e 'Novos negócios' que se relacionam com tais práticas, contribuirão para o aumento da maturidade nessas práticas e consequentemente no nível de gestão no canal.

Os projetos 'CRM' e 'Troca (*barter*)' estão relacionados a um nível maior de gestão no canal e poderão ter sua eficácia e implementação comprometidas pelo baixo grau de maturidade em práticas de gestão dos níveis 1 e 2. Tais projetos precisariam ser implementados em médio e longo prazo, e o planejamento estratégico deveria ter sido complementado com projetos de curto prazo que visassem ao aumento na maturidade das práticas de gestão elencadas nos níveis iniciais em que o canal se encontra, antes de almejar a implementação de projetos em níveis mais avançados de gestão e que exigem maturidade e competência.

4.2.7.3. Situação dos canais no planejamento estratégico e suas necessidades

Em função das análises dos projetos estratégicos oriundos do *workshop* de planejamento e o seu nível de gestão, podem ser elencados alguns aspectos em relação à situação do canal no momento do estudo do caso, e algumas das necessidades verificadas (Tabela 16).

Tabela 16 – Situação e necessidades do canal

CASOS	SITUAÇÃO DO CANAL	NECESSIDADES
Caso 1	<ul style="list-style-type: none"> Nível 2 de gestão; Grande parte de práticas mal avaliadas; Projetos com forte ligação ao nível 3 de gestão; Projetos dependentes de práticas mal avaliadas do nível 1; 	<ul style="list-style-type: none"> Projetos estratégicos para aumentar a maturidade das práticas de gestão dos níveis 1 e 2; Postergar projetos de níveis maiores de gestão (médio e longo prazo);
Caso 2	<ul style="list-style-type: none"> Nível 4 de gestão; Grande parte das práticas avaliadas com alto grau de maturidade; Alguns projetos alinhados com o nível de gestão do canal, visando melhorias; 	<ul style="list-style-type: none"> Projetos estratégicos para aumentar a maturidade das práticas “Gestão Comercial” e “Segmentação da carteira de clientes” prioritariamente;
Caso 3	<ul style="list-style-type: none"> Nível 2 de gestão; Grande parte de práticas mal avaliadas; Projetos estratégicos que se relacionam a níveis mais avançados de gestão; Possui várias práticas do nível 1 e 2 de gestão mal avaliadas nas áreas Estoques e Logística, Comercial, Financeiro, dentre outras; 	<ul style="list-style-type: none"> Projetos estratégicos para aumentar a maturidade das práticas de gestão dos níveis 1 e 2; Postergar projetos de níveis maiores de gestão (médio e longo prazo);
Caso 4	<ul style="list-style-type: none"> Nível 2 de gestão; Boa parte de práticas bem avaliadas; Baixo número de projetos propostos; Total alinhamento dos projetos propostos com o nível de gestão existente no canal e com as práticas em que o canal já se encontra em estágio de média/alta maturidade; 	<ul style="list-style-type: none"> Ter explorado o seu planejamento estratégico para propor projetos alinhados com o aumento da maturidade de práticas de gestão de níveis mais baixos, e que já deveriam ter sido implementadas no canal. Aumentar a gama de projetos propostos;
Caso 5	<ul style="list-style-type: none"> Nível 2 de gestão Grande parte das práticas avaliadas com baixo grau de maturidade; Projetos de nível maior de gestão, mas relacionados com práticas já com certo grau de maturidade; Projetos relacionados a níveis maiores de gestão e relacionados à práticas mal avaliadas do nível 1 e 2; 	<ul style="list-style-type: none"> Complementar o planejamento estratégico com projetos de curto prazo que visassem o aumento na maturidade das práticas de gestão elencadas nos níveis iniciais e que o canal se encontra, Postergar projetos de níveis maiores de gestão (médio e longo prazo);

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3. PROJETOS ESTRATÉGICOS PROPOSTOS EM FUNÇÃO DO NÍVEL DE GESTÃO NO CANAL

Em função das análises realizadas nessa dissertação, e que culminaram para a avaliação do nível de gestão dos canais dos casos estudados e os projetos oriundos do *workshop* de planejamento estratégico, pode-se propor os seguintes temas (Figura 6) de projetos estratégicos em função do nível de gestão existente no canal.

É importante salientar que os canais com práticas mal avaliadas nos diversos níveis de gestão, devem priorizar no curto prazo, a execução de projetos que contribuam para o aumento da maturidade das práticas que estão relacionadas com o mesmo nível de gestão que o canal se encontra e com níveis inferiores. Os projetos elencados em níveis superiores de gestão a que o canal se encontra, devem ser executados no médio e longo prazo. Sendo assim, garante-se a execução de projetos estratégicos que abrangem todas as práticas de gestão mal avaliadas, de maneira que se possa ter uma escala do nível de gestão no canal, e a boa implementação dos projetos.

A seguir, será feito um breve detalhamento de aspectos que podem conter nos temas propostos em cada nível de gestão:

Nível 1

- **Estrutura Organizacional** (Organograma; cargos e funções);
- **Gestão de Estoques** (Análise e projeção de demanda; adequação de sistema ERP; qualidade da estrutura de armazenamento; administração de flutuações);
- **Atração e Retenção de Capital Humano** (Estudo do mercado; formatação de propostas de valor para talentos; investimento em imagem corporativa; estimulação e valorização de colaboradores pela meritocracia);
- **Amplitude de Metas** (Elaboração de plano de metas financeira e não financeira; divisão das metas por setor; especificação das metas desde os gestores até os mais simples colaboradores).

Nível 2

- **Orientação ao cliente** (Necessidades e particularidades; ações por perfil; adequação e solução de reclamações; agregação de valor constante);
- **Gestão Comercial** (Definição de gestor da área; especificação das metas para o setor e por vendedor; acompanhamento formalizado; reuniões e *feedback* para a equipe; monitoramento do desempenho da área);
- **Relacionamento com fornecedores** (Interação e relacionamento com os fornecedores; alinhamento da estratégia e objetivos; formatação de estratégias conjuntas; prospecção de parceiros complementares; relacionamento interdepartamental entre as empresas);
- **Gestão financeira total** (Definição de gestor da área; especificação das metas para o setor e por colaborador; acompanhamento formalizado; reuniões e *feedback* para a equipe; uso de ferramental financeiro; indicadores para monitoramento do desempenho da área; alocação de recursos);
- **Desempenho Corporativo** (Estabelecimento de indicadores; ligação com objetivos organizacionais; acompanhamento formal; divulgação para os colaboradores);
- **Gestão de portfólio** (Análise da demanda de produtos em função das culturas atendidas; análise de custos e receitas de produtos; parcerias com fornecedores complementares; previsão e garantia de oferta de produtos; administração estratégica do estoque; decisões de portfólio);
- **Política de Comercialização** (Estruturação da política comercial do canal; alinhamento com interesses dos fornecedores; análise e validação do território; definição de margens de produtos; estruturação do comissionamento da equipe comercial).

Nível 3

- **Desempenho, Recompensa e Promoção** (Processo de avaliação de desempenho; *feedback* para os colaboradores; discussão de pontos de melhoria; plano para o desenvolvimento; política de recompensa organizacional em função do desempenho; orientação para o crescimento na organização; treinamentos básicos e específicos de acordo com o desempenho e capacidade do colaborador);

- **Logística** (Controle de pedidos com lançamento antecipado; ordens de faturamento de pedidos feitos de maneira antecipada e programadas; otimização da logística com adequação da carga; programação antecipada de cargas e rotas logísticas);
- **Inteligência de Mercado** (Potencial de mercado da região de atuação; monitoramento da atuação da concorrência; conhecimento das necessidades dos clientes; tendências de mercado; antecipação e tomada de decisões visando minimizar ameaças ou aproveitar oportunidades).

Nível 4

- **Ajustes Estratégicos** (revisão das análises do planejamento estratégico; monitoramento do andamento; adequações e ajustes; envolvimento da equipe);
- **Metas e Relacionamento Comercial** (Construção de metas pela equipe comercial; discussão e validação antecipada com os gestores; cadastro como fonte de informações para o CRM; análise de potencial dos clientes, culturas e produtos a serem trabalhados; análise de perfil dos clientes; segmentação da carteira por perfil; acompanhamento constante das metas por intermédio de reuniões; definição de ações visando o alcance e melhor efetividade no cumprimento das metas);
- **Departamento de Marketing** (Estruturação de marketing institucional; seleção de público alvo; canais de comunicação; ações de relacionamento com *stakeholders*);
- **Conectividade das metas** (Metas baseadas nos objetivos corporativos; foco na geração de valor para os *stakeholders*; abrangência de toda a organização; especificação chegando a nível individual);
- **Crédito** (Processos e critérios claros para a definição de limites de crédito; alçadas de crédito definidas; solicitação de garantias variadas; discussão de limites fora das alçadas);
- **Reunião de Desempenho** (Acompanhamento regular/conversas sobre performance; foco na resolução e raiz dos problemas; definição de agenda e próximos passos; oportunidade de *feedback* construtivo e *coaching*);
- **Assistência técnica e CRM** (Estruturação de corpo técnico capacitado; formatação da assistência por perfil do cliente; precificação de serviços diferenciados);

- **Gestão de processos** (Mapeamento dos principais processos; revisão e melhoria de processos; divisão; elaboração; implantação; definição de procedimentos e diretrizes; implementação de ferramentas e instrumentos).

Nível 5

- **Horizonte das metas** (Segmentação de metas em curto, médio e longo prazo; sequência lógica; interligação com objetivos e as áreas da empresa);
- **Gestão de Risco** (Critérios de margens e parâmetros adequados nas negociações; menor risco nas operações comerciais; hedge no *barter* como prática constante; análise de risco de oscilação do preço das *commodities*; monitoramento do desempenho das lavouras dos clientes; internalização das informações);
- **Programa de Relacionamento com clientes** (Definição de benefícios do programa; estruturação das contrapartidas necessárias; análise de clientes potenciais; estruturação de programa de divulgação; análise de custo benefício);
- **Captação de Recursos** (Análise de parcerias com as instituições financeiras; atratividade aos investidores; análise da necessidade de investimentos; ajustes de governança).

Figura 6 - Projetos Estratégicos para Canais de Distribuição de Insumos Agrícolas em função do nível de gestão existente no canal

Fonte: Elaborado pelo autor

5. CONCLUSÕES

Neste capítulo são apresentadas as principais conclusões do estudo, a realização dos objetivos propostos, as contribuições da pesquisa para a área de administração e implicações práticas, e limitações e a agenda de pesquisa.

5.1. PRINCIPAIS CONCLUSÕES

Na elaboração dos estudos de casos das cinco empresas utilizadas nessa dissertação, pode-se constatar que em todos os casos, tanto os principais concorrentes quanto os canais analisados, pretendem diversificar pouco a atuação comercial nas culturas da região. Há uma limitação de culturas plantadas e o potencial financeiro dessas poucas culturas faz com que todos compitam exatamente no mesmo mercado, aumentando a rivalidade no setor.

Em um setor com mercados regionais bem delimitados pelas culturas existentes, que busca equilíbrio de atuação em clientes de porte variado para diminuir o risco de inadimplência e necessidade de faturamento, a estratégia da empresa é que pode diferenciá-los.

Analisando os concorrentes e os canais dos casos, verificou-se que as estratégias buscadas, de maneira geral, são diferentes no ambiente competitivo de cada caso, mas giram em torno de aspectos comuns, e envolvem: *Barter* competitivo, Fidelização de clientes, Assistência Técnica, Competitividade em preço e prazo, Tradição e Credibilidade. Somente o Caso 4 apresentou uma estratégia inovadora na sua região e comparada aos outros casos.

Para o período de cinco anos, todos os canais dos casos estudados mostraram-se confortáveis com a estratégia atual, e apontaram que seria necessário mantê-la com pequenos ajustes a serem feitos.

Quando foi consolidada a análise macro ambiental (análise externa) dos casos, constatou-se a existência de fatores similares e não tão específicos impactando o canal, fatores esses como: a rígida legislação ambiental brasileira e seu novo código florestal; legislação trabalhista com grande peso nos custos da mão de obra de trabalho; fatores climáticos; instabilidade cambial, que tem um impacto grande nos canais que comprem em dólar e realizam o processo de *Barter* de maneira antecipada, nem sempre conseguindo se resguardar

dos riscos de oscilações de preços das *commodities* e do câmbio; e a evolução do melhoramento genético e a incorporação dessas novas tecnologias.

Consolidando a análise externa com a análise interna realizada nos canais, pode-se observar que alguns pontos são comuns aos casos estudados e que vão ao encontro dos resultados explicitados nos estudos de Consoli, Prado e Castro (2010) e Prado et al., (2012) com canais de distribuição de insumos agrícolas no Brasil, . Ex: pontos fortes: ambiente de trabalho, credibilidade do canal, relacionamento com os clientes, dentre outros; oportunidades: aumento da área de safrinha e investimento em unidade de armazenamento de grãos; ameaças: entrada de grandes grupos no mercado, influência e papel das cooperativas, eventos climáticos, dentre outros; pontos fracos: controles das áreas administrativas e comerciais, ações de marketing e atividades de CRM, cadastro de clientes e comunicação, dentre outros.

No resultado do *workshop* de planejamento estratégico (projetos), embora devam ser consideradas as particularidades do próprio canal e da região em que se encontram os canais, os projetos estratégicos para o crescimento do canal eram muito parecidos, englobando áreas comuns. Esses poderiam ser agrupados em nove grandes áreas e com forte similaridade com os estudos de Prado et al. (2012): Comercial; Comunicação e Marketing; CRM; Estoques e Logística; Estratégia; Orientação ao Cliente; Recursos Humanos; Risco e *Stakeholders*.

Ficou claro o papel que o principal fornecedor tem em influenciar o canal em suas decisões estratégicas. Em quatro dos cinco casos foi verificado a influência do principal fornecedor de insumos na elaboração dos projetos estratégicos para o canal. Mesmo no canal 5, em que foi verificado um conflito manifesto, os gestores do canal consideraram esse principal fornecedor na tomada de decisão de um de seus projetos estratégicos.

Em relação às práticas de gestão, verificou-se que no caso de se ter um gestor centralizador e que delega poucas atividades, existe uma baixa evolução das práticas dentro da organização. As empresas como a do Caso 2, na qual existe uma estrutura interna organizacional capaz de permitir que o líder delegue as responsabilidades operacionais e possa focar nas funções estratégicas, estão ligadas às empresas que apresentam um rápido crescimento.

Outro ponto interessante diz respeito a uma peculiaridade desse setor, onde é comum que ex-vendedores de revendas resolvam montar seu próprio negócio, e de acordo com Vogel (2012), a maioria dos pequenos empresários tem aversão a finanças e as práticas tendem a variar com o perfil e formação do proprietário. Verificou-se que nos casos onde não existia um gestor/proprietário que tivesse formação na área, não se tinha boa avaliação de práticas da

área financeira. Logo, quando finalmente foram comparados os projetos estratégicos com o nível de gestão existente no canal, pôde-se perceber que existe no processo de planejamento uma lacuna na proposição dos projetos, e essa lacuna é o nível de gestão. Nos casos estudados, foi possível verificar a proposição de projetos altamente dependentes de práticas mal avaliadas em níveis mais baixos e superiores ao que os canais se encontravam. Tais projetos poderiam ter sua eficácia e implementação comprometidas.

Se o canal pudesse ter consciência do seu nível de gestão no momento do planejamento estratégico, poderia aumentar a gama de projetos propostos, contribuindo para aumentar a maturidade de práticas que já deveriam estar consolidadas no dia a dia da organização, aumentando seu nível de gestão e, conseqüentemente, contribuindo para o aumento de sua capacidade de competir no mercado.

Sendo assim, foi possível propor uma gama de temas de projetos estratégicos previamente pensados, considerando o nível de gestão, organizados em função da maturidade necessária no canal.

5.2. OBJETIVOS ALCANÇADOS

Antes de responder a pergunta problema, é importante retomar os objetivos dessa dissertação.

Para alcançar o objetivo principal os seguintes objetivos específicos foram cumpridos:

1. Revisão teórica de Estratégia (p. 25 a p. 31); Planejamento Estratégico (p. 32 a p. 52); Canais de Distribuição (p. 53 a p. 60); e Práticas de Gestão (p. 61 a p. 65). Serviram de base teórica para orientar o pesquisador em suas análises e para a construção da estrutura do *workshop* de planejamento estratégico nos canais, bem como das variáveis utilizadas no sistema de classificação do nível de gestão do canal.

2. Submeter as práticas de gestão construídas e baseadas na literatura à avaliação de especialistas. Foram submetidas aos especialistas, que orientaram e validaram um total de 24 práticas de gestão. (p. 79 a 86).

3. Construir um sistema de classificação do nível de gestão do canal para subsidiar a análise dos projetos estratégicos propostos no planejamento estratégico do canal. Construído em cinco níveis de gestão com 24 práticas organizadas em 11 áreas (p. 88).

4. Realizar cinco estudos de casos, verificando o modo como foi construído o planejamento e os projetos estratégicos. (p. 93 a p.136).

5. Aplicar a classificação do nível de gestão dos canais e comparar com os projetos propostos no planejamento estratégico do canal. (p. 145 a p.156).

6. Identificar carências de ações/projetos estratégicos não existentes que limitariam o sucesso da efetivação do planejamento estratégico e o desenvolvimento futuro do canal. (p.145 a p.158).

Sendo assim, foi possível cumprir o objetivo principal dessa pesquisa, qual seja: *Propor projetos estratégicos para canais de distribuição de insumos agrícolas a partir do nível de gestão existente no canal.*

Com o cumprimento do objetivo principal, foi possível responder a pergunta problema: *Como fomentar o processo de planejamento estratégico de um canal de distribuição de insumos agrícolas utilizando projetos previamente estruturados que podem ser aplicados dependendo do nível de gestão encontrado no canal?*.

5.3. CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA PARA A ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Com a finalização dessa pesquisa, foi possível obter contribuição teórica que proporcionou um maior conhecimento do setor de distribuição de insumos, suas dificuldades e peculiaridades, bem como a atuação estratégica, por intermédio dos cinco estudos de casos realizados.

Tem-se, com esse estudo, uma importante contribuição teórica e prática que é o sistema de classificação do nível de gestão existente no canal, servindo para aprofundar o corpo teórico a respeito de práticas de gestão e para orientação dos trabalhos de planejamento estratégico nos canais.

Outra contribuição importante diz respeito aos temas de projetos propostos em função do nível de gestão, que ajudarão os canais na elaboração dos referidos projetos em seus exercícios de planejamento estratégico, contribuindo para o aumento do nível de gestão e competitividade do canal.

5.4. LIMITAÇÕES E AGENDA DE PESQUISA

O estudo apresentou algumas limitações, as quais também poderão servir como estímulo para novas pesquisas buscarem reduzi-las.

Dentre as limitações, a revisão de literatura pode não ter contemplado todo o arcabouço teórico para elucidar questões visualizadas nos estudos de casos.

O próprio número de casos estudados foi um limitante, pelo volume de informações obtidas e pela dificuldade de conseguir conduzir uma etapa tão importante (planejamento estratégico) dentro de uma empresa. Sendo assim, em estudos futuros, seria interessante que se aumentasse o número de casos estudados ou que se fizessem pesquisas quantitativas.

As práticas de gestão consideradas no sistema de classificação pode não ter abrangido como um todo a avaliação do nível de gestão no canal de insumos agrícolas, pois foi possível entrevistar somente três especialistas no setor. É importante que se realizem pesquisas com especialistas e gestores de canais para identificação das principais práticas de gestão necessárias para o desenvolvimento dos canais, o que pode complementar essa pesquisa.

É importante que pesquisas futuras foquem em entender melhor o papel dos fornecedores no direcionamento estratégico do canal, porque mesmo sendo verificada tal atuação, não foi possível medir o grau de influência. Por fim, também seria recomendável que pesquisas quantitativas elucidem os principais fatores que contribuem para aumentar a competitividade do setor, os quais precisam ser considerados no planejamento estratégico do canal.

6. REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. São Paulo: LTC Editora, 1981.

AFONSO, Rodrigo Alvim. **Proposição de um método de planejamento e gestão estratégica de clusters**. 2012. 188 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-06122012-154727/>>. Acesso em: 23 mai.2014.

ALDAY, H.C. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. 2000. Disponível em: <<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf>>. Acesso em: 08 mai.2014.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

AMA – American Marketing Association. **Dictionary**. 2014. Disponível em: <<<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M>>>. Acesso em 25 set.2014.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin, Inc. 1971.

ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy: analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: Mcgraw-Hill, 1965.

_____. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E.J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BAER, W. **Economia Brasileira**. 2º ed. São Paulo: Ed. Nobel, 2002.

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Santa Maria, v. 1, n. 2, p. 107-123, 2004.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. **A administração construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERTERO, C. O. Teoria organizacional e estratégia empresarial. In: VI Encontro nacional da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração. **Anais**. 1982.

BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BLOOM, N. e VAN REENEN, J. Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries?. **Journal of Economic Perspectives**, 24 (1), 2010, p. 203–224.

BLOOM, N.; VAN REENEN, J. Measuring and explaining management practices across firms and countries. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 122, n. 4, p. 1351-1408, 2007.

BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems and a process. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. XXII, p. 199-208, may 1985.

BRITO, L.; WOOD JUNIOR, T. Observatório de Gestão: Práticas Gerenciais em Empresas Brasileiras. **GVPesquisa**, 2009.

BROWN, J. R ; JOHNSON; KOENIG. Measuring the Sources of Marketing Channel Power: A Comparison of Alternative Approaches. **International Journal of Research in Marketing**. v. 12. p. 333-354. 1995.

BRYSON, J. M. A strategic planning process for public and non-profit organizations. **Long Range Planning**, v. 21, p. 73-81, 1988.

CARPES, A. M. S.; TRICHES, A. M.; PILATTI, G. C. Controles contábeis e gerenciais utilizados pelas pequenas indústrias do setor moveleiro. In: Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 7., 2012, Florianópolis, **Anais...** Florianópolis: ANEGEPE, FURB, UNIVALI, UDESC, 2012.

CARVALHO NETO, S.; BOTELHO Jr., A. C.; CAMPANHOL, E. M. Cultura e gestão na pequena empresa: o estilo de administrar do pequeno industrial calçadista. In: Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, 3., Brasília. **Anais...**Brasília: UEL/UNB, 2003.

CASTRO, L. T. **Incentivos em canais de distribuição**: um estudo comparativo entre o Brasil e os EUA no Setor de Defensivos Agrícolas. 2008. 234 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: Chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: MIT Press. 1962.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw Hill, 1979.

CHIZZOTTI, A. Pesquisa Qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**, Portugal, Braga, v. 16, n. 2, p. 221-236, 2003.

CHRISMAN, J. J.; et al. Intellectual foundations of current research in family business: An identification and review of 25 influential articles. **Family Business Review**, v.23, p. 9-26, 2010.

CHRISMAN, J. J.; BAUERSCHMIDT, A.; HOFER, C.W. The Determinants of New Venture Performance An Extended Model. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 23, 1998.

CHRISTENSEN, C. R.; ANDREWS, K. R.; BOWER, J. L. **Business policy**: text and cases. Illinois: Richard D. Irwin, Inc. 1978.

COLENGHI, V. M. **O & M e qualidade total**: uma integração perfeita. 3. ed. Uberaba: V.M. Colenghi, 2007.

CONEJERO, M. A. **Planejamento e gestão estratégica de associações de interesse privado do agronegócio**: uma contribuição empírica. 2011. 325 p. Tese (Doutorado) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, Brasil.

CONSOLI, M. A.; NEVES, M. F. Proposta de um Sistema de Análise de Captura de Valor nos Canais de Distribuição como Ferramenta de Auxílio ao Planejamento de Canais. In: Congresso Brasileiro de Sistemas "Despertando a consciência para a visão sistêmica: perspectivas para o século XXI", 1., 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FEARP-USP, 2005.

CONSOLI, M. A.; PRADO, L. S., CASTRO, L.T. **Reflexões sobre Planejamento Estratégico.** 2010. Disponível em: <<http://www.agrodistribuidor.com.br/up_arqs/pub_20120504133254_reflexoessobreplanejamentoestrategico-1.pdf>>. Acesso em: 22 mai. 2014.

CONSOLI, M. A.; PRADO, L. S., MARINO, M.K. **Agrodistribuidor: o futuro da distribuição de insumos no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2011.

COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de Marketing e Distribuição.** 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 461 p.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira.** 4a ed. Campinas: Papirus Editora, 2002.

CZINKOTA, M.R. et al. **Marketing: as melhores práticas.** Porto Alegre: Bookman, 2001. 557p.

DAFT, R.L. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

DEBICKI, B. J. et al. Family business research in the new millennium: An overview of the who, the where, the what, and the why. **Family Business Review**, v. 22, p. 151-166, 2009.

DRUCKER, P. **Desafios Gerenciais para o Século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FEU-US. **The Food Gap: The Impacts of Climate Change on Food Production: A 2020 Perspective..** Disponível em: <<http://www.feu-us.org/images/The_Food_Gap.pdf>> . 2011. Acesso em: 25 mai. 2014.

FISCHMANN, A. A. **Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas.** 207p. Tese (Livre docência) - Faculdade de Economia e Administração, USP, São Paulo, 1987.

FONTENOT, R.; WILSON, E. Relational exchange: a review of selected models for a prediction matrix of relationship activities. **Journal of Business Research**, St. Louis, v.39, n.1, p.5-12, May 1997.

FULLER-LOVE, N. Management development in small firms. **International Journal of Management Reviews**, v. 8, n.3, p.175-90, 2006.

GASKI, J. F. The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution. **Journal of Marketing**, v. 48, (3), p. 9-29. Summer, 1984.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GILLIGAN, C.; WILSON, R. M. S. **Strategic marketing planning**. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann Publications, 2003.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GOMES, W. S.; BORÉM, A. Biotecnologia: O novo paradigma do agronegócio brasileiro. **Revista de Economia e Agronegócio**, v. 11, n. 1, p. 116 -136. 2013.

GPD AGRIBUSSINESS - Brazil Outlook. Relatório **PIB Agro-Brasil**. Dezembro 2012. Disponível em: <<
http://www.cepea.esalq.usp.br/comunicacao/Cepea_PIB_BR_abr13.pdf>>. Acesso em: 12 mai. 2014.

HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HATCH, M.J. **Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives**. Oxford: Oxford University Press. 1997.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The Strategy Concept and Process: a pragmatic approach**. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

_____. **Strategic management: an integrative perspective**. New Jersey: Prentice-Hall. 1984.

HELENO, G. As oportunidades do Brasil rural. *In: Revista Brasileira de Administração*. Ano XIX, nº 70. Mai./Jun. de 2009.

HERRIOTT, R. E.; FIRESTONE, W. A. Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. **Educational Researcher**, v.12, p. 14-19, 1983.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 1999.

KEEGAN, W.J. **Marketing Global**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. **Princípios de administração**: uma análise das funções administrativas. São Paulo: Pioneira, 1982.

KOTLER, P. **Administração de marketing** – análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 725p.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

LAMBIN, J. J. **Market Driven Management**: strategic and operational marketing. 2. ed.: Palgrave Macmillan, 2000.

LANDIM, R. Brasil já é o terceiro maior exportador agrícola do mundo. **Jornal O estado de São Paulo**. Reportagem publicada em 06 mar.2010. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/economia,brasil-ja-e-o-terceiro-maior-exportador-agricola-do-mundo,520500,0.htm> Acesso em: 09 mar. 2014.

LAZZARINI, S.G. Estudos de Caso para Fins de Pesquisa: Aplicabilidade e Limitações do Método. In: Farina et. al. (Coord). **Estudos de Caso em Agribusiness**. São Paulo: ed. Pioneira, p. 9-23, 1997.

LIMA JÚNIOR, José Carlos de. **Proposição de um modelo de inovação em serviços a partir da perspectiva do marketing de serviços**. 2014. 426 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em:

<<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-27062014-145234/>>>. Acesso em: 10 fev.2014.

LIMA, G.B. et al.. Canais de Distribuição Internacionais na Indústria de Equipamentos Odontológicos: Distribuidores Exclusivos Versus Não Exclusivos. **REGE – Revista de Gestão**. São Paulo – SP, Brasil, v. 20, n. 2, p. 201-215, abr./jun. 2013.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, 719p.

MAPA. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. 2014. Disponível em: <<<http://www.agricultura.gov.br/internacional/indicadores-e-estatisticas/balanca-comercial>>> Acesso em: 22 mai. 2014.

MARINO, L. K. **Planejamento orçamentário nos canais de distribuição agrícola**. 2011. Disponível em: <<http://www.agrodistribuidor.com.br/up_arqs/pub_20111111115723_unib_agrodistsite_orcamento_2011_11_11.pdf>>. Acesso em: 27 set. 2014.

MARINO, M. K.; NEVES, M. F. (org). **A revenda competitiva: como transformar seu negócio visando lucro**. São Paulo: Atlas, 2008.

MARINO, M.K.; MIZUMOTO, F.M. **Desafios da Gestão da Revenda Agropecuária**. 2012. Disponível em: << http://www.agrodistribuidor.com.br/publicacao.php?id_item=121>> Acesso em: 22 mai. 2014.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAURO, M. **Influência da utilização de práticas de gestão operacional no desempenho de empresas do setor sucroalcooleiro no estado de São Paulo**. 2010. 159 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas..

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000a.

_____. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

MAZOTINI, H.; et al.. Panorama do setor de distribuição de insumos no Brasil. In. CONSOLI, M. A.; PRADO, L. S., MARINO, M.K. **Agrodistribuidor: o futuro da distribuição de insumos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2011.

MEUSER, M.; NAGEL, U. ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. In: GARZ, Detlef; KRAIMER, Klaus. **Qualitative-empirische sozialforschung**. Konzepte, methoden, analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1991. p. 441-471.

MILES, M. P.; WHITE, J.; MUNILLA, L. S. Strategic planning and agribusiness: an exploratory study of the adoption of strategic planning techniques by co-operatives. **British Food Journal**, v. 99, n. 11, p. 401-408, 1997.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004 .

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299p.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts, contexts and cases**. 3. ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1996.

MOORE, J. I. **Writers on Strategy and Strategic Management: the theory of strategy and the practice of strategic management at enterprises, corporate, business and functional levels**. London: Penguin Books, 1992. 311p.

MÜLLER-STEWENS, G.; LECHNER, C. **Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen**, 3. Aktualisierte Auflage. Stuttgart, 2005.

NEVES, M. F. Planejamento e gestão estratégica de cadeias produtivas visando à competitividade: aplicações nos agronegócios. In: Encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração (enanpad), 30., 2006, Salvador. **Anais...** Bahia: Anpad, 2006.

_____. **Planejamento e gestão estratégica de marketing**. São Paulo: Atlas, 2005.232 p.

_____. Strategic marketing plans and collaborative networks. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 25, p. 175-192, 2007.

_____. **Um modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos**. 1999, 297 f. Tese (Doutorado em Administração – FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo.

NEVES, M.F.; CASTRO, L.T.; BOMBIG, R.T. Mudanças no ambiente de vendas de insumos agropecuários. *In: Congresso da SOBER - Sociedade Brasileira de Economia Rural*, 39., 2001, Recife. **Anais...** Recife: Sober, jul. 2001.

NUTT, P. C., BACKOFF, R. W. A strategic management process for public and third sector organizations. **Journal of the American Planning Association**, v. 53, n. 1, p. 44-57, 1986

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1988.

PELTON, L. E.; STRUTTON, D.; LUMPKIN, J. R. **Marketing Channels: A Relationship Management Approach**. Boston: McGraw-Hill, 1997. 728 p.

PEREIRA, I. **Dicionário grego-português e português-grego**. 4. ed. Porto: Livraria Apostolado da Imprensa, 1969.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York: Free Press, 1985.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996a.

_____. What is strategy? **Harvard Business Review**, p. 61-78, Nov./Dec. 1996b.

PRADO, L. S. et al.. A. Strategic Agenda for Brazilian Agricultural Dealers. *In: International Food And Agribusiness Management Association (IFAMA)*, 2012, **Shangai. International Food And Agribusiness Management Association (IFAMA)**, 2012. v. 22.

QUINN, J. B. Strategies for change. *In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. The strategy process: concepts and contexts*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992. p. 04-12.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. *In: BEUREN I. M. (Org.). Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2003. v. 1, p. 76-97.

REUTERS. **Brasil supera EUA como maior exportador global de soja.** Jornal Gazeta do Povo. 2011. Disponível em: <<
<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/conteudo.phtml?tl=1&id=1190410&tit=Brasil-supera-EUA-como-maior-exportador-global-de-soja>>> Acesso em: 25 mai. 2014.

ROSEMBLOON, B. **Marketing Channels.** 6. ed. Oak Brook, IL.: The Dryden Press, 1999. 688 p.

_____. Conflict and Channel Efficiency: Some Conceptual Models for a Decision Maker. **Journal of Marketing.** v. 37, (3), p. 26-30. July, 1973.

RUBIN, H. J.; RUBIN, I. S. **Qualitative interviewing:** The art of hearing data. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

RUEKERT, R. W.; CHURCHILL, G. A. Reliability and Validity of Alternative Measures of Channel Member Satisfaction. **Journal of Marketing Research.** v. 21, (2), p. 226-233. May, 1984.

SCHENDEL, D. E.; HOFER, C. W. **Strategic management:** a new view of business policy and planning. Toronto: Little, Brown and Company. 1979.

SELLTIZ, C.; et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais.** Tradução Dante Moreira Leite. 2. ed. São Paulo: Herder, 1967. 687 p. Título original: Research Methods in Social Relations.

SMALLBONE, D.; LEIG, R.; NORTH, D. The characteristics and strategies of high growth SMEs. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research,** v.1, n.3, p.44-62, 1995.

STEINER, G. A. **Strategic Planning:** What Every Manager Must Know. New York: Free Press, 1979.

_____. **Top management planning.** New York: MacMillan, 1969.

STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T. **Marketing Channels.** 5. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996. 576 p.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. 2002. 237 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, USP, Departamento de Engenharia de Produção, São Carlos.

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TORRÈS, O.; JULIEN, P. A. Specificity and denaturing of small business. **International Small Business Journal**, v. 23, n. 4, p.355–377, 2005.

VOGEL, J. **Pesquisa exploratória sobre práticas gerenciais de pequenas empresas industriais do Estado de São Paulo**. 2012. 77 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo..

VOGEL, J.; WOOD JUNIOR, T. Práticas gerenciais de pequenas empresas industriais do Estado de São Paulo: um estudo exploratório. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n.2, 2012.

WELLER, W.; ZARDO, S. P. **Entrevista narrativa com especialistas: aportes metodológicos e exemplificação**. Revista da FAEEDBA – Educação e Contemporaneidade, Salvador, v. 22, n. 40, p. 131-143, jul./dez. 2013.

WIND, Y. **Product positioning and market segmentation: marketing and corporate perspectives**. Working Paper, The Wharton School, University of Pennsylvania, 1979.

WOLFGANG, W. **Helicoverpa contribui para o crescimento do mercado de insumos no Brasil**. Disponível em: <<<http://agricultura.ruralbr.com.br/noticia/2014/01/helicoverpa-contribui-para-o-crescimento-do-mercado-de-insumos-no-brasil-4389817.html>>> Acesso em: 17 mai. 2014.

WOOD JUNIOR., T.; CALDAS, M. P. Empresas Brasileiras e o Desafio da Competitividade. **RAE Eletrônica**, v. 47, n. 3, p. 66-78, 2007.

XHENETI, M.; BLACKBURN, R. Small business and entrepreneurship (SBE): An analysis of publications and implications for the development of the field. In: **Rencontres de St-Gall 2010: Strategic Entrepreneurship – The Promise for Future Entrepreneurship, Family Business and SME Research?**; p. 06 – 08, 2010.

YIN, Robert K. **Estudos de Caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R. **Agronegócios: gestão e inovação**. São Paulo: Saraiva, 2006.

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA (membros do canal)

Prezado, nesse momento, busca-se obter um melhor entendimento da empresa e de algumas questões importantes para a condução do *workshop* de planejamento estratégico. Fique à vontade para dar quaisquer contribuições que julgar pertinente.

Dados pessoais

Nome:

Organização:

Área de atuação:

Questões:

- 1) Gostaria que me contasse como veio trabalhar na empresa, qual sua função, suas atividades principais?
- 2) Na sua visão, por que a empresa existe? Qual a função dela no mercado de insumos agrícolas?
- 3) Qual o futuro que você desejaria para a empresa? Como acredita que ela será vista por todas as pessoas e empresas que se relaciona?
- 4) Quais valores definem as 'regras do jogo' para a empresa em termos de comportamentos e atitudes? Quais são os valores pessoais seus, e que você acredita que precisariam ser adotados como valores corporativos?
- 5) Poderia me descrever quais são os pontos fracos da empresa?
- 6) Poderia me descrever quais são os pontos fortes da empresa?

APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA (Com especialistas)

Prezado, nesse momento, busca-se obter um melhor entendimento sobre as práticas de gestão nos canais de distribuição de insumos agrícolas, e também entender de que maneira poderíamos avaliar o nível de gestão no canal por intermédio dessas práticas. Fique à vontade para dar quaisquer contribuições que julgar pertinente.

Dados pessoais

Nome:

Área especializada:

Questões:

- É possível avaliar o nível de gestão de um canal em função dessas práticas de gestão?
- Teria alguma prática que precisaria ser considerada e que não foi relacionada?
- Em quantos níveis de gestão no canal você acredita que seria melhor dividir, para se obter o modelo desejado de classificação do nível de gestão no canal?
- Como você organizaria essas práticas de maneira que obtivesse um crescimento do nível de gestão no canal?