

Artigo

1. Introdução;
2. Diagnóstico ambiental externo;
3. Diagnóstico ambiental interno;
4. Fatores de pressão ambiental e uso de cenários;
5. Definição dos objetivos;
6. Formulação de estratégias;
7. Análise de riscos e o impacto das incertezas;
8. Planos estratégicos de ação.

Planejamento estratégico aplicado numa indústria de defensivos agrícolas

Hong Yuh Ching

Gerente de Controle Financeiro da Divisão Agrícola da ICI Brasil S.A.; bacharel em administração de empresas e pós-graduado em finanças pela EAESP/FGV; membro da Sociedade Brasileira de Planejamento Empresarial (SPE).

1. INTRODUÇÃO

A formulação do plano estratégico é de suma importância em qualquer empresa, pois ele representa o documento-base decorrente da elaboração do processo de planejamento estratégico. Assim sendo, a empresa necessita desse processo de planejamento estratégico de uma forma estruturada, que se canalize para um plano estratégico.

Este artigo mostra as etapas para formulação desse plano e diseca cada uma delas de uma forma prática para o leitor. São elas as seguintes:

- diagnóstico ambiental externo;
- diagnóstico ambiental interno;
- fatores de pressão ambiental e uso de cenário;
- definição dos objetivos;
- formulação de estratégias;
- análise dos riscos e do impacto das incertezas.

2. DIAGNÓSTICO AMBIENTAL EXTERNO

O Brasil é um país de rápidas mudanças e ambiente instável para se operar um negócio. Quanto maior a instabilidade do ambiente, maiores são os riscos a serem analisados; mais planos contingenciais precisam ser desenvolvidos; a administração tem que ser mais flexível e dinâmica; mais indicadores externos passam a exigir monitoração — todos estes fatos têm que ser levados em conta ao se estabelecerem as premissas sobre as quais se vai assentar a estratégia da organização. Nessa etapa de diagnóstico externo busca-se coletar e identificar os principais fatos ambientais com reflexos nas atividades da organização.

Neste modelo estratégico, as seguintes premissas devem ser olhadas para o diagnóstico ambiental externo.

2.1 Fatores Internacionais

Listar os principais fatores ambientais internacionais que possam afetar direta ou indiretamente nossas atividades no presente ou no futuro. Entre esses fatores, podemos destacar: aumento do protecionismo, barreiras tarifárias, comportamento do dólar frente a outras moedas fortes, comportamento do crescimento da economia americana, relações comerciais com os diversos parceiros brasileiros.

2.2 Situação econômica e agrícola no Brasil

Premissas de evolução da inflação: taxas do PIB; taxas do desemprego; comportamento do déficit público; balanço de pagamento em equilíbrio; política agrícola mais clara e transparente aos agricultores; estímulo às culturas básicas; crescimento da área total plantada; maiores melhorias tecnológicas (desenvolvimento dos cerrados, projetos de irrigação).

2.3 Situação política no Brasil

Identificar os diversos fatos do contexto ambiental político brasileiro, cujas evoluções possam trazer reflexos;

nível de credibilidade interna e externa ao novo governo; democracia como regra permanente; mais atenção a questões sociais e diálogo com sindicatos; revitalização da classe média brasileira,

3. DIAGNÓSTICO AMBIENTAL INTERNO

Essa é uma etapa voltada para um ambiente menos macro e mais micro onde se procura conhecer a organização, sua clientela, concorrência, seus produtos, serviços, recursos humanos e desempenho financeiro.

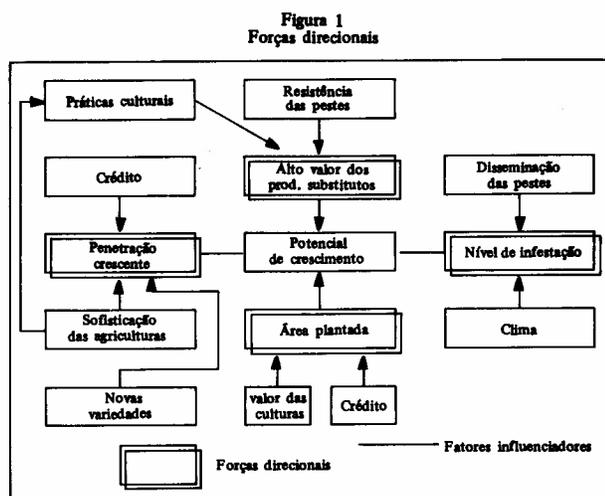
A segmentação dos defensivos, para efeitos deste modelo, é feita a partir deste momento em três categorias: herbicidas, inseticidas e fungicidas.

3.1 Diagnóstico do mercado e suas forças direcionais

Deve-se conhecer a fundo o mercado em que a empresa atua, seu tamanho, sua dinâmica, seu potencial de crescimento e, principalmente, as forças direcionais que o afetam. No setor de defensivos agrícolas, o crescimento do mercado e o potencial de crescimento em termos reais são considerados como resultado de quatro forças direcionais principais:

- aumento da área plantada;
- penetração crescente dos mercados existentes;
- uso dos substitutivos de maior valor para os produtos existentes;
- nível de infestação das ervas, pestes e fungos.

Outros fatores influenciam as forças direcionais. Estas forças direcionais (cujo conhecimento é muito importante para avaliar o tamanho e dinâmica do mercado) e fatores influenciadores são vistos na figura 1.



Pela análise dos dados relativos a área plantada por cultura nos três segmentos analisados no Brasil, consumo passado e atual dos defensivos, taxa de crescimento composto do consumo nos últimos 10 anos e estimativa para os próximos anos, bem como potencial de crescimento por cultura e segmento baseado nas forças direcionais que influenciam o mercado, pode-se identificar qual o segmento que representa a maior fatia e o

maior potencial e os segmentos seguintes. Na tabela 1, ilustramos com dados fictícios que o segmento herbicida num determinado ano é o que representa a maior fatia (52,5% do total), seguido do inseticida (30%) e fungicida (17,5%).

Tabela 1
Consumo consolidado da indústria por cultura através dos segmentos

Ranking	Cultura	Consumo de defensivos – US\$ milhões/ano 19XX			Total
		Herbicida	Inseticida	Fungicida	
1	Soja	200	50	–	250
2	Cana	130	–	–	130
3	Algodão	15	100	–	115
4	Arroz	45	20	30	95
–	–	–	–	–	–
–	–	–	–	–	–
–	–	–	–	–	–
–	–	–	–	–	–
Total		420	240	140	800

Na matriz cultura/segmento (tabela 2), identificamos ainda quais são as mais importantes culturas por segmento, por uso de defensivos. Assim, por exemplo, a cultura de soja no segmento herbicida é a mais importante, por uso de defensivos, com consumo anual de US\$ 200 milhões.

Tabela 2
Matriz cultura/segmento

Ranking	Cultura	Segmento	Consumo US\$ milhões/ano 19XX
1	Soja	Herbicida	200
2	Cana	Herbicida	130
3	Algodão	Inseticida	100
4	Soja	Inseticida	50
5	Arroz	Herbicida	45
–	–	–	–
–	–	–	–
–	–	–	–
–	–	–	–
Total			800

3.2 Maturidade do setor industrial

O conhecimento do estágio de maturidade de um setor industrial é extremamente importante para a empresa porque a maturidade reflete seu grau de desenvolvimento, estabilidade e influência, as estratégias disponíveis para a empresa, sua performance esperada e a natureza dos sistemas administrativos

Uma das formas de se avaliar a maturidade é listar os diversos fatores que a afetam e discutir seus estágios de maturidade industrial, conforme visto no quadro 1.

Para cada setor industrial, devem existir fatores específicos e diversos desses estão relacionados no quadro 1 a título ilustrativo.

Quadro 1
Maturidade do setor industrial

Fatores	Estágio de maturidade industrial			
	Embriônico	Crescimento	Maduro	Em declínio
Taxa crescimento		▲	□	●
Potencial do setor		▲	□	●
Linha de produtos			▲	●
N.º competidores			□	●
Facilidade de entrada		▲	□	●
Tecnologia			▲	●
			□	●
		▲	□	●
Avaliação geral por segmento		▲	□	●

▲ Herbicidas
● Inseticidas
□ Fungicidas

3.3 Análise da concorrência

Um perfil detalhado de cada concorrente deve ser produzido, cobrindo itens como evolução de participação de mercado por companhia e por segmento, amplitude dos portfólios de produtos, posição competitiva de cada produto concorrente direto, geração de caixa para o negócio, distribuição física das regiões de vendas, relacionamento com clientes, capacidade de formulação e produção, canais de distribuição, fatores tecnológicos, recursos alocados para pesquisa e desenvolvimento, estrutura de custos, elasticidade dos preços, qualidade do time gerencial, robustez financeira e importância para e da empresa-mãe.

Uma vez que os pontos fortes e fracos tenham sido levantados na análise destes itens de concorrência, eles devem ser comparados com os nossos e sobrepostos em forma matricial. Esta forma matricial permite ressaltar os pontos fracos em relação à concorrência — que devem ser cobertos — e reforçar os pontos fortes — para continuar com vantagem.

Uma outra análise consiste em avaliar as forças competitivas das companhias na indústria através de seleção de alguns fatores críticos de sucesso, tais como a amplitude do portfólio de produtos, a relação entre preço e performance dos produtos em cada segmento, a rela-

Quadro 2
Posição competitiva (para cada segmento e consolidada)

	Participação no mercado	Força competitiva	Posição competitiva geral
Dominante			
Forte	Ciba/Du Pont	Ciba	Ciba
Favorável		Du Pont	Du Pont
Regular	Dow		
Fraco		Dow	Dow

ção baixo custo *versus* valor em uso (flexibilidade de preço), a existência de um marketing efetivo e marcante, a qualidade do time gerencial.

A posição competitiva, em termos de participação no mercado, a força competitiva e a posição competitiva como um todo, para cada companhia, são então plotados em matriz (ver quadro 2) numa escala, movendo-se de "dominante" para "fraco".

Essa matriz deve ser desenvolvida primeiramente para cada segmento, determinando-se a posição competitiva geral de cada empresa e, finalmente, numa base consolidada da indústria, levando-se em consideração a posição competitiva em cada segmento *versus* a participação relativa de cada segmento.

Uma subanálise da posição competitiva pode ser feita por produtos em cada segmento, podendo servir de suporte para a classificação de cada empresa.

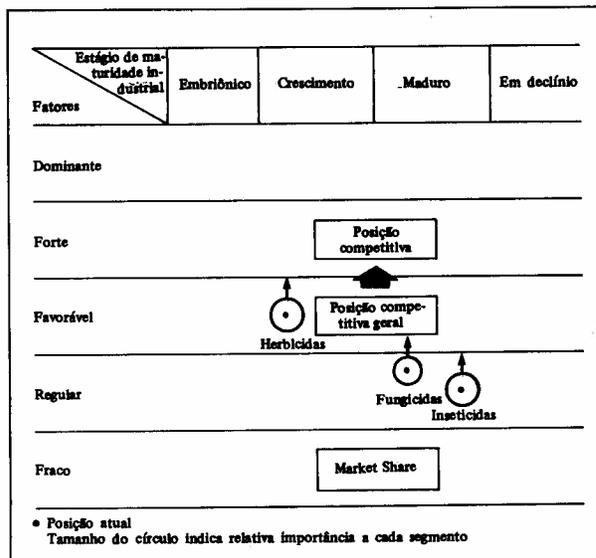
Quadro 3
Posição competitiva das companhias por segmento e geral

Segmento	Herbicidas	Inseticidas	Fungicidas	Posição competitiva geral
Companhia				
Ciba	Forte +	Forte -	Forte	Forte -
Dow	Regular +			Fraco +
Du Pont	Regular +		Forte -	Favorável +
-				
-				
-				

Este mesmo exercício deve ser feito para cada uma das principais companhias concorrentes, por segmento e em base consolidada, para então ser confrontado e comparado com a nossa empresa, tal como se faz no quadro 3.

Posição competitiva — sumário. Com base na análise da maturidade do setor industrial mais a análise de

Figura 2
Posição geral da empresa no campo



concorrência, em termos de posição competitiva, determina-se, finalmente, o *business portfolio* por segmento e a “posição geral da empresa no campo”, conforme se vê na figura 2.

As mudanças desejadas no *business portfolio* e que vão gerar melhora na “posição geral da empresa” serão fruto das estratégias a serem estabelecidas adiante.

3.4 Canais de distribuição

A importância do conhecimento adequado da estrutura dos canais de distribuição e de suas possíveis alternativas é geralmente relegada a um segundo plano dentro da etapa do diagnóstico ambiental interno. Experiências comprovam que muitas oportunidades deixaram de ser aproveitadas pela não utilização e aproveitamento de todos os possíveis canais de distribuição.

Deve-se fazer um levantamento histórico de como as vendas têm-se realizado nos diversos canais de distribuição (revendas, cooperativas, vendas diretas, e outros), bem como da participação das vendas pelo número de clientes (curva ABC).

Estas duas análises permitirão indicar então quais clientes e canais de distribuição vêm-se tornando importantes ao longo dos anos e em que clientes e canais devemos concentrar nossos esforços de venda.

3.5 Capacitação gerencial

Reflexões têm de ser feitas internamente para se avaliar: a qualidade do time gerencial, em termos de compromisso e dedicação aos resultados planejados; a estrutura organizacional da companhia, em termos funcionais e racionais; e um programa adequado de treinamento que

leve ao desenvolvimento gerencial e ao planejamento de carreira.

Dentro deste item, pode ser colocada a questão pessoal e instrumental para Pesquisa & Desenvolvimento. Temos habilidades suficientes para progredir com P & D? Que esforços podem ser alocados para o desenvolvimento de produtos novos e melhoramento dos já existentes?

4. FATORES DE PRESSÃO AMBIENTAL E USO DE CENÁRIOS

Uma vez definidos e elaborados o *diagnóstico ambiental externo* — cujos fatores vão afetar direta e indiretamente o potencial do crescimento do mercado de defensivos — e o *diagnóstico ambiental interno* — onde se procura obter um conhecimento mais claro das possibilidades que a empresa possui e suas inter-relações com a concorrência —, a etapa seguinte é listar diversos *fatores de pressão ambiental* que afetam nosso negócio. Em seguida, desenvolver dois cenários baseados em *oportunidades e ameaças* que identificamos em nosso setor: um *pesimista*, onde as ameaças aumentam mais rapidamente que as oportunidades, e um outro *otimista*, onde as oportunidades crescem mais depressa, se comparadas com as ameaças.

O uso da técnica de cenário consiste numa descrição de possíveis mundos futuros, com base em premissas coerentes de evolução social, política, econômica e tecnológica. Neles, as conseqüências de determinadas estratégias escolhidas no presente são examinadas, com a demonstração clara dos riscos e da incerteza na tomada de decisão estratégica.

Os objetivos para todas as áreas da empresa são estabelecidos e em seguida formulam-se estratégias coe-

Quadro 4
Fatores de pressão ambiental e uso de cenários

Fatores	Cenários	Cenário pessimista	Cenário otimista
Econômico:			
Taxa anual de crescimento agrícola		Continuar baixo	Aumentando
Taxa de inflação		Continuar alto	Reduzir
Montante de financiamento concedido aos fazendeiros (VBC) e preços mínimos estabelecidos pelo governo		Continuar abaixo das expectativas dos fazendeiros	Acima da inflação
Controle de preços pelo CIP		Mais apertado	Mais solto (liberdade vigiada)
Restrição de importação para matérias-primas		Mais restrito	Menos restrito
Da concorrência:			
Erosão dos preços (em função da concorrência depredativa)		Aumentar	Manter-se num patamar baixo
Diversificação/lançamento de produtos pelos concorrentes		Acontecer rapidamente	Acontecer de modo lento
Serviços oferecidos aos clientes pela concorrência		Mais inovativo que nós	Nada diferente
Sócio-político:			
Atitude dos sindicatos		Cada vez mais em favor dos empregados	Atitude de negociação com os empregados
Legislação do uso de defensivos		Tornar-se extremamente rígido	Abrandar restrição ao uso de defensivos
Atitude dos políticos e autoridades quanto ao uso de defensivos		Tornar-se desfavorável	Favorável

rentes e consistentes que possibilitem garantir a sua sobrevivência, atingir aqueles objetivos e fazê-la progredir em ambos os cenários. Alguns fatores de pressão ambiental são listados no quadro 4 apenas para efeito de exemplificação, com premissas de evolução nos cenários pessimistas e otimistas.

Assim, para efeito ilustrativo, dizemos que o fator econômico — controle de preços pelo CIP — no *cenário pessimista* seria continuar mais rígido, e exigindo que pleitos para aumento de preços sejam encaminhados ao CIP, com base na inflação passada. Por outro lado, no *cenário otimista*, este controle seria mais brando, sujeito à liberdade vigiada, onde as empresas poderiam aumentar seus preços sem prévia aprovação do CIP, bastando apenas encaminhar-lhe a lista de preços.

Este fator econômico deve ser analisado, no contexto dos demais fatores de pressão ambiental, à luz destes dois cenários; os objetivos devem ser definidos e as estratégias, escolhidas, com o claro reconhecimento das consequências, riscos e incertezas envolvidos.

Não foram considerados como ameaça ao setor de defensivos agrícolas os demais “concorrentes”, como defensivos naturais, defensivos biológicos desenvolvidos através de biotecnologia, novas variedades de cultura mais resistentes a peste e fungos (“concorrentes” esses que são, na verdade, mais encarados como produtos substitutos), por estarem em estágio não rentável comercialmente, ainda se situando numa fase embrionária de desenvolvimento e pesquisa.

5. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

É a etapa onde se define onde estamos e aonde queremos chegar. Como são essenciais à sobrevivência da empresa, eles devem ser definidos em conjunto por todo o corpo gerencial da empresa. Para tanto, deve-se ter objetivos explicitados para todas as áreas da empresa.

5.1 *Objetivos financeiros*

Inúmeros são os objetivos financeiros que uma empresa pode traçar. Dentre eles, citamos dois, para efeito ilustrativo:

- manter o negócio com liquidez e *cash flow* positivo;
- manter nível dos estoques abaixo da meta de Cz\$ x.

5.2 *Objetivos da produção*

O mesmo se dá com os objetivos da produção, que podem variar de empresa para empresa. Podem ser, entre outros:

- aumentar a produtividade de modo a refletir redução de custos;
- manter altos padrões de qualidade.

5.3 *Objetivos de recursos humanos*

Alguns destes objetivos podem ser:

- elevar e fortalecer o nível organizacional da companhia;

- adotar um estilo gerencial mais descentralizador e de delegação.

5.4 *Objetivos de marketing*

Dentre outros, destacamos:

- obter x percentagens de participação no mercado para cada segmento;
- identificar e explorar as oportunidades mercadológicas que possam dar um bom retorno para o negócio como um todo.

6. FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

São formas para alcançar os objetivos, através de uso dos recursos da empresa, seus pontos fortes e oportunidades. Devem ser concretas e consistentes, para atingir os objetivos, fazer a empresa progredir em ambos os cenários e garantir a sua sobrevivência. Para os objetivos traçados em cada área, devem ser formuladas as respectivas estratégias.

6.1 *Estratégia financeira*

Assim como os objetivos, inúmeras podem ser também as estratégias financeiras que servirão de respostas para atingir os objetivos definidos anteriormente. Citamos, dentre outras:

- otimizar produtos com boa rentabilidade e concentrar esforços para melhorar os de baixa rentabilidade;
- não assumir empréstimos e trabalhar com recursos próprios e de fornecedores.

6.2 *Estratégia de produção*

Por exemplo:

- manter intercâmbio técnico com a matriz e outras fábricas; etc.

6.3 *Estratégia de recursos humanos*

Uma estratégia pode consistir em:

- construir uma estrutura mais sofisticada de pessoal que reflita uma administração salarial, um planejamento de carreira, promoção, compensação e benefícios, etc.

6.4 *Estratégia de marketing*

Algumas dessas estratégias podem ser as seguintes:

- desenvolver nichos de mercado, optando por obter uma pequena e defensável porção do mercado disponível;
- defender posição de alguns produtos/subsegmentos, criando barreiras que dificultem a concorrência, do ponto de vista de custo e risco.

7. ANÁLISE DE RISCOS E O IMPACTO DAS INCERTEZAS

Devemos ter em mente que, para progredir em ambos os cenários e conseguir efetivar com sucesso todas as es-

estratégias (e conseqüentemente a técnica de uso de cenários), o negócio estará sujeito a riscos internos e externos. Deve-se identificar os riscos maiores e fazer uma avaliação qualitativa da probabilidade de ocorrência e do nível provável de impacto dessas incertezas nos negócios.

Novamente, para efeito ilustrativo, listamos alguns fatores de risco e o impacto das incertezas no quadro 5.

Quadro 5
Análise de riscos e incertezas

	Impacto da incerteza		
	Baixo	Médio	Alto
Alta		Novos produtos da concorrência	Retaliação da concorrência
Média		Erosão de preços por um longo tempo	Barreiras na importação/exportação
Possibilidade de ocorrência			Venda restritiva de defensivos (legislação)
Baixa		Mudança significativa (negativa) no cenário político-econômico	Ocorrência de secas

Assim, a ocorrência da seca tem uma probabilidade muito baixa de ocorrer, mas, se ocorrer, seu impacto será extremamente alto nos negócios da organização. A ação a ser tomada pela administração é no sentido de dirigir os maiores esforços para evitar que estes fatores de risco aconteçam e estabelecer planos contingenciais no caso de eles acontecerem em níveis além do controle. Só então a técnica de uso de cenários terá sucesso.

8. PLANOS ESTRATÉGICOS DE AÇÃO

Representam o desdobramento operacional das orientações estratégicas selecionadas e referem-se à descrição dos passos a serem seguidos em cada estratégia; à formulação das ações táticas; à quantificação do quadro de pessoal necessário e à identificação do pessoal responsável para cada ação tática; à especificação dos objetivos, metas e diretrizes; e ao estabelecimento de um *timetable* e de orçamentos para cada tática.

Finalmente, os planos de ação devem ser traduzidos em orçamentos operacionais e transmitidos para cada área funcional responsável para sua execução. Os resultados de performance estratégica possibilitam à empresa monitorar, controlar os resultados e ter os *feedbacks* numa base regular.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Hayes/Hill Incorporated Management Consultants. *Competitive analysis — Hayes/Hill Report*. Documento interno.

ICI Brasil & Little, Arthur D. *Strategic study*. São Paulo, maio/jun. 1984. Documento interno.

Little, Arthur D. *Um sistema de administração para a década de 80*. São Paulo, ago. 1982. Documento interno.

Tayllor, Bernard. *Scenario planning to the rescue*. *Chelwood Review*, England, Gower Press, n.6 July 1979.

_____ & Sparkes, John. *Corporate strategy and planning*. England, Willian Heineman, 1979.

Negociações Mundo Afora



Os autores foram movidos pelo propósito de preencher a necessidade de bibliografia específica, em língua portuguesa, sobre tema de importância crescente, principalmente no âmbito latino-americano.

De cunho prático e didático, aborda sucessivamente: uma síntese extensiva da evolução econômica da América Latina; as bases metodológicas das negociações internacionais; sete estudos de casos, que analisam os aspectos formais das diversas modalidades de negociações e indicam possibilidades de negociações de vários produtos primários e manufaturados, bem como de serviços.

Nas Livrarias da FGV