

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
DESENVOLVIMENTO RURAL
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL**

**ESTRATÉGIA E CONTEXTO SOCIAL EM UMA ASSOCIAÇÃO DE
PEQUENOS PRODUTORES DA MANGA NO VALE DO SÃO
FRANCISCO**

ROBERTO CÁSSIO SILVA DO NASCIMENTO

**RECIFE - PE
FEVEREIRO – 2010**

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
DESENVOLVIMENTO RURAL
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL**

**ESTRATÉGIA E CONTEXTO SOCIAL EM UMA ASSOCIAÇÃO DE
PEQUENOS PRODUTORES DA MANGA NO VALE DO SÃO
FRANCISCO**

ROBERTO CÁSSIO SILVA DO NASCIMENTO

Dissertação apresentada por Roberto Cássio Silva do Nascimento ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural (PADR), da Universidade Rural Federal de Pernambuco (UFRPE) como requisito para obtenção do grau de Mestre.

**RECIFE – PE
FEVEREIRO – 2010**

ROBERTO CÁSSIO SILVA DO NASCIMENTO

**ESTRATÉGIA E CONTEXTO SOCIAL EM UMA ASSOCIAÇÃO DE
PEQUENOS PRODUTORES DA MANGA NO VALE DO SÃO
FRANCISCO**

Dissertação defendida e aprovada em 12/02/2010 pela banca examinadora constituída pelos
professores:

Recife, Fevereiro de 2010.

Prof. Dr. Romilson Marques Cabral

Orientador

Prof. Dr. Rodolfo Araújo de Moraes Filho

Membro da banca

Profa. Dra. Mônica Maria Barbosa Gueiros

Membro da banca

Prof. Dr. Luiz Rodrigues Kehrle

Membro da banca

Aos meus pais, Roberto e Auristéa, por quem tenho
grande amor, respeito e carinho e
a todos que
amo.

DEDICO

AGRADECIMENTOS

Ao Nosso Senhor Jesus Cristo, que me criou, mantém e salvou, sendo eu nele “mais do que vencedor”;

Aos meus pais, pela dedicação de suas vidas à minha;

À minha esposa, filhos e filhas, pelo amor e carinho;

Aos meus irmãos e irmãs por tudo que compartilhamos ;

Ao meu orientador, Professor Romilson, por sua dedicação e paciência;

À Igreja do Nazareno, parcipar da visão do Reino de Cristo;

À Coordenação, professores e funcionários da UFRPE;

A todos que contribuíram com mais esta etapa em minha vida.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| FIGURA 1 - Elementos do agronegócio..... | 23 |
| FIGURA 2 – Esboço com a localização dos 12 municípios do Submédio do Vale..... | 27 |
| FIGURA 3 – Perspectivas genéricas sobre estratégia..... | 50 |
| FIGURA 4 – Modelo de gestão estratégica..... | 55 |
| FIGURA 5 - As cinco forças na Indústria..... | 58 |
| FIGURA 6 – Dois aspectos da estratégia..... | 60 |
| FIGURA 7 - Conteúdo estratégico..... | 62 |
| FIGURA 8 – Espiral de resultados..... | 63 |
| FIGURA 9 - Elementos centrais do processo estratégico..... | 66 |
| FIGURA 10 - Variáveis da pesquisa..... | 76 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| QUADRO 1 – Evolução histórica do campo da estratégia..... | 45 |
| QUADRO 2 – Modelo de estratégia..... | 51 |
| QUADRO 3 – Perspectivas em gestão estratégica..... | 53 |
| QUADRO 4 – Taxonomias estratégicas em conteúdo estratégico..... | 64 |
| QUADRO 5 – Modelo de análise - Dimensões da decisão e ação do processo estratégico | 67 |
| QUADRO 6 – Estruturação para coleta de dados..... | 80 |
| QUADRO 7 – Amostra para coleta de dados..... | 80 |
| QUADRO 8 – Modelo de análise – Ambiente setorial..... | 81 |
| QUADRO 9 – Modelo de análise – Ambiente e contexto social..... | 81 |
| QUADRO 10 – Modelo de análise – Conteúdo estratégico..... | 83 |
| QUADRO 11 – Modelo de análise – Processo estratégico..... | 83 |
| QUADRO 12 – Modelo de análise – Geral..... | 84 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| GRÁFICO 1 – PIB do agronegócio – 2008..... | 21 |
| GRÁFICO 2 – Principais produtos exportados do agronegócio – 2009..... | 22 |
| GRÁFICO 3 – Principais produtos importados no agronegócio - 2007..... | 23 |
| GRÁFICO 4 – Evolução anual da balança comercial brasileira do agronegócio 1991-2009 | 24 |
| GRÁFICO 5 – Produção e área colhida com manga no Brasil (ha/t)..... | 31 |
| GRÁFICO 6 – Produção e área colhida no Polo Petrolina/Juazeiro entre 1996 e 2005 ha/t) | 32 |
| GRÁFICO 7 – Evolução das exportações brasileiras para a UE: volumes e preço..... | 33 |
| GRÁFICO 8 – Evolução das exportações brasileira da manga para os EUA..... | 33 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| TABELA 1 – Áreas colhidas com manga no Brasil no período de 1996 a 2005 (ha)..... | 30 |
| TABELA 2 – Caracterização dos principais perímetros produtores da manga do Polo..... | 36 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APMB - Associação de Pequenos Produtores MANGA BRASIL

BSC – Balanced Scorecard

CEPEA – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada

CNA - Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária

CODEVASF – Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco

CVSF – Comissão do Vale do São Francisco

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

EUA – Estados Unidos da América

GMB – Grupo MANGA BRASIL

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio

PIB – Produto Interno Bruto

SECEX – Secretaria do Comércio Exterior

SUDENE – Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste

UE – Unidade Europeia

USP – Universidade de São Paulo

VALEEXPORT – Associação dos Produtores e Exportadores de Hortigranjeiros e Derivados do Vale do São Francisco

SUMÁRIO

| | Página |
|---|--------|
| INTRODUÇÃO..... | 18 |
| 1. CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA..... | 21 |
| 1.1 O AGRONEGÓCIO..... | 21 |
| 1.2 O SUBMÉDIO DO VALE DO SÃO FRANCISCO E O AGRONEGÓCIO..... | 26 |
| 1.3 A FRUTICULTURA DA MANGA..... | 29 |
| 1.4 AS ASSOCIAÇÕES..... | 34 |
| 1.5 PERÍMETRO IRRIGADO DE MANIÇOBA – A ASSOCIAÇÃO – OBJETO..... | 37 |
| 1.6 JUSTIFICATIVA..... | 40 |
| 1.7 PROBLEMA DE PESQUISA..... | 41 |
| 1.8 OBJETIVOS..... | 42 |
| 1.8.1 GERAL..... | 42 |
| 1.8.2 ESPECÍFICOS..... | 42 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO..... | 43 |
| 2.1 A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA..... | 43 |
| 2.1.1 EVOLUÇÃO E CONCEITOS..... | 43 |
| 2.1.2 GESTÃO ESTRATÉGICA..... | 53 |
| 2.1.3 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO..... | 56 |
| 2.1.4 CONTEÚDO ESTRATÉGICO..... | 61 |
| 2.1.5 PROCESSO ESTRATÉGICO..... | 64 |
| 2.2 CONTEXTO SOCIAL..... | 69 |

| | |
|---|----|
| 3. METODOLOGIA..... | 73 |
| 3.1 O ESTUDO DE CASO..... | 74 |
| 3.2 APRESENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS..... | 75 |
| 3.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS..... | 76 |
| 3.3.1 ESTRATÉGIA..... | 77 |
| 3.3.2 AMBIENTE - CONTEXTO SOCIAL – SIGNIFICADOS..... | 77 |
| 3.3.3 CONTEÚDO ESTRATÉGICO..... | 78 |
| 3.3.4 PROCESSO ESTRATÉGICO..... | 79 |
| 3.4 COLETA - AMOSTRA - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS..... | 79 |
| 3.5 MODELO DE ANÁLISE DOS DADOS..... | 81 |
| 3.6 MODELO DE ANÁLISE DE RESULTADOS..... | 84 |
| 3.7 TRATAMENTO DE DADOS..... | 87 |
| 3.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA..... | 87 |
| 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 88 |
| 4.1 SONDA GEM INICIAL..... | 88 |
| 4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO SETORIAL DAS ASSOCIAÇÕES..... | 90 |
| 4.2.1 AMEAÇAS DE ENTRADA..... | 90 |
| 4.2.2 INTENSIDADE DA RIVALIDADE..... | 91 |
| 4.2.3 PRESSÃO DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS..... | 93 |
| 4.2.4 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES..... | 93 |
| 4.2.5 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES..... | 94 |
| 4.2.6 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO SETORIAL - CONSIDERAÇÕES | 94 |
| 4.2.6.1 AMEAÇAS DE ENTRADA..... | 94 |
| 4.2.6.2 INTENSIDADE DA RIVALIDADE..... | 95 |

| | |
|---|-----|
| 4.2.6.3 PRESSÃO DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS..... | 95 |
| 4.2.6.4 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES..... | 95 |
| 4.2.6.5 CONSIDERAÇÕES GERAIS..... | 96 |
| 4.3 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO - CONTEXTO SOCIAL..... | 96 |
| 4.3.1 SOB A PERSPECTIVA ESTRATÉGICA CLÁSSICA..... | 97 |
| 4.3.2 SOB A PERSPECTIVA ESTRATÉGICA EVOLUCIONÁRIA..... | 99 |
| 4.3.3 SOB A PERSPECTIVA ESTRATÉGICA PROCESSUAL..... | 100 |
| 4.3.4 SOB A PERSPECTIVA ESTRATÉGICA SISTÊMICA | 101 |
| 4.3.5 CONTEXTO SOCIAL..... | 102 |
| 4.3.6 ANÁLISE DO AMBIENTE – CONTEXTO SOCIAL - CONSIDERAÇÕES | 104 |
| 4.3.6.1 SOB A PERSPECTIVA ESTRATÉGICA CLÁSSICA..... | 104 |
| 4.3.6.2 SOB A PERSPECTIVA ESTRATÉGICA EVOLUCIONÁRIA. | 104 |
| 4.3.6.3 SOB A PERSPECTIVA ESTRATÉGICA PROCESSUAL..... | 105 |
| 4.3.6.4 SOB A PERSPECTIVA ESTRATÉGICA SISTÊMICA..... | 105 |
| 4.3.6.5 CONTEXTO SOCIAL..... | 105 |
| 4.3.6.6 ANÁLISE DO AMBIENTE – CONSIDERAÇÕES GERAIS.... | 106 |
| 4.4 ANÁLISE DO CONTEÚDO ESTRATÉGICO..... | 107 |
| 4.4.1 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS - MERCADO..... | 108 |
| 4.4.2 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS – PRODUTO..... | 108 |
| 4.4.3 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS – FOCO ESTRATÉGICO | 109 |
| 4.4.4 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS – RESULTADOS ESTRATÉGICOS | 110 |
| 4.4.5 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS – ESTRATÉGICA CORPORATIVA.. | 111 |
| 4.4.6 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS – UNIDADE DE NEGÓCIO..... | 111 |
| 4.4.7 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS – ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS | 111 |

| | |
|---|-----|
| 4.4.8 CONTEUDO ESTRATÉGICO - CONSIDERAÇÕES..... | 112 |
| 4.4.8.1 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS - MERCADO..... | 112 |
| 4.4.8.2 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS - PRODUTO | 112 |
| 4.4.8.3 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS – FOCO ESTRATÉGICO..... | 112 |
| 4.4.8.4 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS - RESULTADOS..... | 113 |
| 4.4.6.5 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS - CORPORATIVAS..... | 113 |
| 4.4.8.6 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS – UNIDADES DE NEGÓCIO. | 113 |
| 4.4.8.7 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS - FUNCIONAIS..... | 113 |
| 4.4.8.8 CONTEÚDO ESTRATÉGICO – CONSIDERAÇÕES GERAIS..... | 114 |
| 4.3.6.6 ANÁLISE DO AMBIENTE – CONSIDERAÇÕES GERAIS.... | 114 |
| 4.5 ANÁLISE DO PROCESSO ESTRATÉGICO..... | 114 |
| 4.5.1 DIMENSÕES – DELIBERAÇÃO X EMERGÊNCIA.... | 115 |
| 4.5.2 DIMENSÕES – DISCRICIONARIDADE X DETERMINISMO | 116 |
| 4.5.3 DIMENSÕES – APOLÍTICO X POLÍTICO | 116 |
| 4.5.4 DIMENSÕES – RACIONALIDADE X INTUIÇÃO | 117 |
| 4.4.5 DIMENSÕES – VISÃO DE FUTURO X SEGUIMENTO DE PADRÕES | 117 |
| 4.5.6 ANÁLISE DO PROCESSO ESTRATÉGICO..... | 117 |
| 4.5.6.1 DIMENSÕES – DELIBERAÇÃO X EMERGÊNCIA..... | 117 |
| 4.5.6.2 DIMENSÕES – DISCRICIONARIDADE X DETERMINISMO | 118 |
| 4.5.6.3 DIMENSÕES – APOLÍTICO X POLÍTICO | 118 |
| 4.5.6.4 DIMENSÕES – RACIONALIDADE X INTUIÇÃO..... | 118 |
| 4.5.6.5 DIMENSÕES – VISÃO DE FUTURO X PADRÕES. | 119 |
| 4.5.6.6 PROCESSO ESTRATÉGICO – CONSIDERAÇÕES GERAIS | 119 |

| | |
|------------------------------------|-----|
| 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES..... | 120 |
| 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 126 |
| APENDICE..... | 131 |

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo geral, analisar o que se constitui estratégia, como conteúdo e processo, em uma Associação exportadora da manga do Vale do São Francisco, especificamente no perímetro irrigado de Maniçoba/BA. Hoje em um mundo globalizado, o mercado internacional passa a ser uma realidade não apenas para as grandes organizações, mas também para todo tipo de empresa. Neste sentido, o contexto internacional afeta tanto as grandes empresas, como as pequenas empresas, e passam a ser objeto de avaliação das mesmas. Assim, independentemente do tipo e tamanho da organização, a mesma se reorganiza, construindo-se e desconstruindo-se, com relação ao seu ambiente, elaborada de forma deliberada ou emergente. Este trabalho utilizou-se então, de uma pesquisa exploratória e descritiva, usando como método explicativo o estudo de caso e análise de conteúdo, que se constitui a investigação intensiva de um fenômeno atual, detalhadamente. Tendo sido demonstrado então a influência do contexto social, sobre o conteúdo estratégico, e o processo estratégico. Espera-se contribuir para um maior entendimento dos processos de desenvolvimento e articulação da estruturação organizacional e construção de objetivos das associações, para um melhor posicionamento das mesmas em um novo cenário altamente competitivo.

Palavras-chave – Estratégia – Associação – Contexto Social.

ABSTRACT

This research aims to generally review what constitutes strategy, such as content and process, in an association exporter of mango in the Sao Francisco Valley, specifically in the irrigated perimeter Maniçoba/BA. Today in a globalized world, the international market becomes a reality not just for large organizations, but also for any kind of company. In this sense, the international environment affects both large companies and small businesses, and become the object of evaluation. Thus, regardless of type and size of the organization, it is reorganized, constructing and deconstructing it, in relation to their environment, outlined in a deliberate or emergent. This work will then use of an exploratory and descriptive, using a method explanatory case study, which is the intensive research of a current phenomenon in detail. It is expected to promote greater understanding of the development and articulation of organizational structure and goals of building partnerships, for better placement of them in a new highly competitive.

Key words: Strategy – Association – Social Context.

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo analisar o que se constitui estratégia, como conteúdo e processo, em uma Associação, sem fins econômicos, de pequenos produtores. O pressuposto é que o contexto social, direciona e dá sentido a mesma.

Nos dias atuais, caracterizados por ambientes dinâmicos e competitivos, as organizações enfrentam desafios cada vez maiores, onde sua sustentabilidade e crescimento dependem cada vez mais de como as mesmas percebem e adaptam-se as mudanças, e inovam. Neste cenário, caracterizado por um processo de integração cada vez maior entre países e blocos, que envolve, entre outras, dimensões econômicas, financeiras, bem como políticas e socioculturais, as organizações necessitam desenvolver processos de tomada de decisão cada vez mais flexíveis e adaptáveis a um ambiente complexo, caracterizado por rápidas transformações, constantemente turbulentas, e relacionadas a um alto grau de incertezas.

Wright, Kroll, Parnell (2007), ressaltam que conduzir uma organização complexa em um ambiente dinâmico e de mudanças rápidas, requer constantes julgamentos. Para dar respostas a estas mudanças, as empresas devem ser capazes de desenvolver estruturas e modelos gerenciais cada vez mais adaptáveis e eficazes. Precisam desenvolver uma visão de posicionamento estratégico que gerem implementação dos objetivos e metas organizacionais voltados à obtenção de vantagem competitiva na oferta de mais valor agregado.

Esse contexto se mostra bastante claro, principalmente nas atividades do agronegócio, que são atingidas frontalmente pelo processo da globalização, estando os produtores e integrantes diretamente concorrendo em um mercado internacional, necessitando buscar uma maior eficiência e eficácia para ser competitivo.

Segundo Favero (2005), elementos como a competição acirrada, novos hábitos de consumo, aspectos relacionados à qualidade e segurança dos alimentos, além dos avanços tecnológicos na produção e distribuição dos alimentos, aumentam mais ainda a competitividade dos mercados globais agroalimentares. A complexidade aumenta quando o agronegócio passa a ser encarado como um sistema de elos, abrangendo itens como pesquisa, insumos, tecnologia de produção, transporte, processamento, distribuição e preço, tornando necessário um total conhecimento da cadeia produtiva para obter uma vantagem competitiva.

Os gestores, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), precisam então adotar uma nova mentalidade que valorize a flexibilidade, velocidade, inovação, integração e os desafios que surgem como resultado das constantes mudanças.

Para Bulgacov et al. (2007, p.43), “o acompanhamento das mudanças no ambiente e a interpretação destas mudanças pelos gestores representam atividades que constituem um desafio contemporâneo para todas as organizações”. Assim, as organizações no propósito de garantir a sobrevivência no mercado, ou aperfeiçoar os processos produtivos, promovem um ciclo contínuo de construção e desconstrução de suas atividades.

Nesta perspectiva, em detrimento de uma visão comum de que a gestão estratégica esta relacionada a grandes empresas, formalmente estruturada, é possível falar em gestão estratégica, mesmo em empresas, como boa parte das que formam o agronegócio, constituídas de pequenos produtores, cooperativas e associações de produtores. Salienta-se nesta pesquisa a Associação de produtores, entendido o conceito de Associação, segundo Brasil (2003), como união de pessoas que se organizem para fins não econômicos, alterando a denominação anterior de sociedade sem fins lucrativos. Deve-se distinguir entre “fins” e “atividades”, pois segundo, Latorre, Larroudé e Ciconello (2003), não há impedimento para uma organização sem fins econômicos desenvolver atividades econômicas para geração de renda, desde que não partilhe os resultados decorrentes entre os associados, mas sim, os destine integralmente à consecução de seu objetivo social. Tal perspectiva torna-se importante para se discutir o conceito de estratégia a partir, de novos enfoques relacionados a questões e contextos sociais, contrapondo muitas vezes ao significado corrente, onde segundo, Hafsi e Martinet (2008), o lucro é considerado como uma medida indiscutível.

Tendo em vista muitas vezes aspectos relacionados à falta de recursos ou estrutura, oriundo dos grupos que as formam, as associações, principalmente de produtores, carecem de uma gestão estratégica estruturada. Constituem-se então um tipo, que segundo Chaffee (1985), não privilegiam, o planejamento, com ações metódicas, dirigidas e sequenciais, mas em um modelo adaptativo, conduzindo ajustes internos ou externos a partir de circunstâncias do ambiente, ou até mesmo interpretativa, na visão de uma realidade socialmente construída.

Espera-se com esta pesquisa, contribuir para um maior entendimento dos processos de desenvolvimento e articulação da estruturação organizacional e construção de objetivos das associações sem fins econômicos, bem como , contribuir para a ampliação da visão da gestão

das organizações, em especial associações, propiciando informações para novas perspectivas, bem como para instrumentalizar ações relacionadas ao tratar e lidar com as mesmas.

Este trabalho apresenta-se em quatro capítulos. No primeiro, desenvolve-se a contextualização e o problema. O segundo contém a revisão teórica. O terceiro apresenta a metodologia, compreendendo a opção escolhida, o objeto da pesquisa, coleta, análise e interpretação dos dados e no quarto a apresentação dos resultados e conclusão.

1. A CONTEXTUALIZAÇÃO E O PROBLEMA

1.1. O Agronegócio

O Agronegócio consiste no maior negócio da economia brasileira. Segundo dados do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada – CEPEA da Universidade de São Paulo - USP (2009), conforme o Gráfico 1 abaixo, em 2008 gerou mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB), totalizando um valor de R\$ 764,494 bilhões, em relação ao valor total do PIB brasileiro de 2.889,718 bilhões. O Agronegócio é ainda, uma das atividades que mais tem impulsionado o crescimento da economia brasileira, constituindo-se um dos setores que mais crescem na composição do PIB nacional, em função da dinâmica e inovação propiciada.

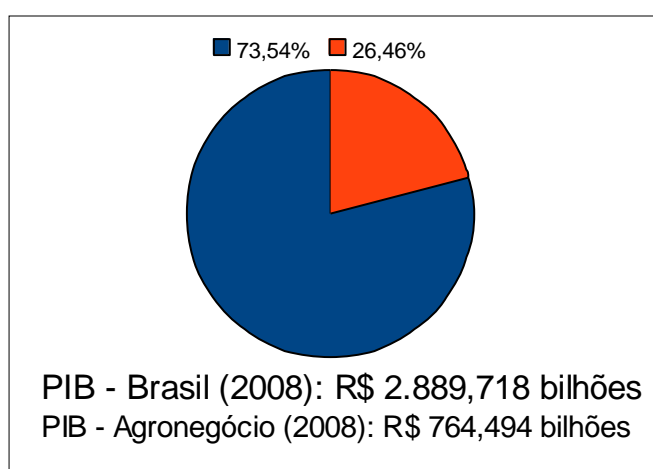


Gráfico 1: PIB do agronegócio - 2008

Fonte: CEPEA/ESALQ/USP (2009)

Vale salientar ainda, a participação do agronegócio na geração do emprego formal, onde ainda segundo dados do CEPEA/USP (2009), em 2008, correspondeu a 37% do emprego.

Com relação as exportações, segundo a Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária - CNA (2010), as mesmas alcançaram em 2009 o total de R\$ 64,8 bilhões, resultado 9,8% inferior ao desempenho de 2008, que atingiu US\$ 71,8 bilhões, o que representou 42,6% das exportações brasileiras, de um total no ano de R\$ 152,25 bilhões, contra 197,94 bilhões em 2008. Isso significou um queda acentuada das exportações, segundo comentário do Estadão (2010), em função da crise no comércio mundial, que mostraram em 2009 o maior recuo em um único ano desde 1950. O Gráfico 2 abaixo, detalha a composição das exportações dos principais produtos exportados do agronegócio em 2009, ainda segundo a CNA (2010).

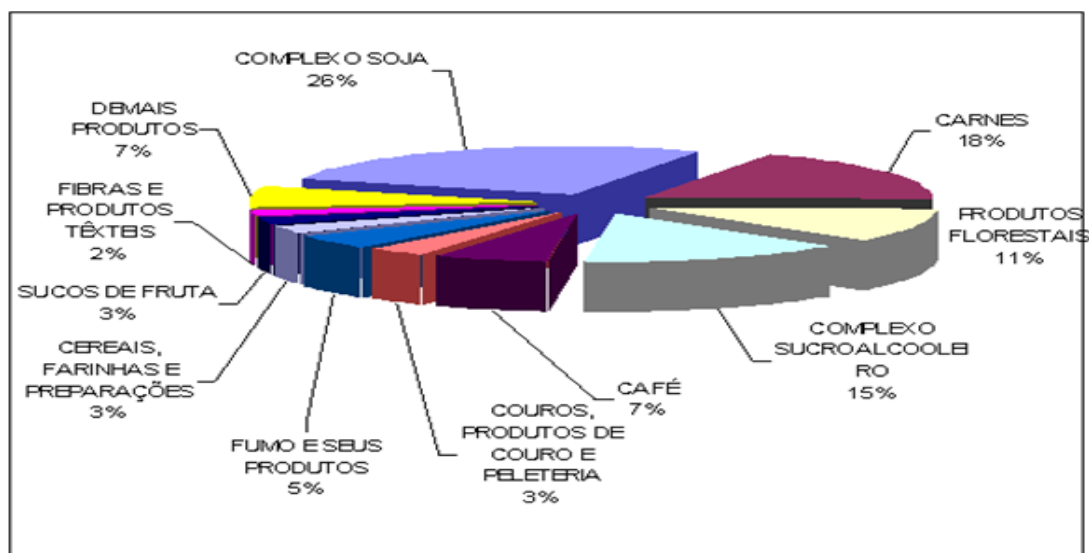


Gráfico 2: Principais produtos exportados do agronegócio - 2009

Fonte: Agrostat Brasil, a partir dos dados da SECEX/MDIC apud CNA (2010)

Já as importações relacionadas ao agronegócio em 2009, segundo a CNA (2010), totalizaram US\$ 9,8 bilhões, contra US\$ 11,8 bilhões em 2008, tendo havido uma redução de 16,95%. No Gráfico 3 a seguir, podemos observar os principais produtos importados.

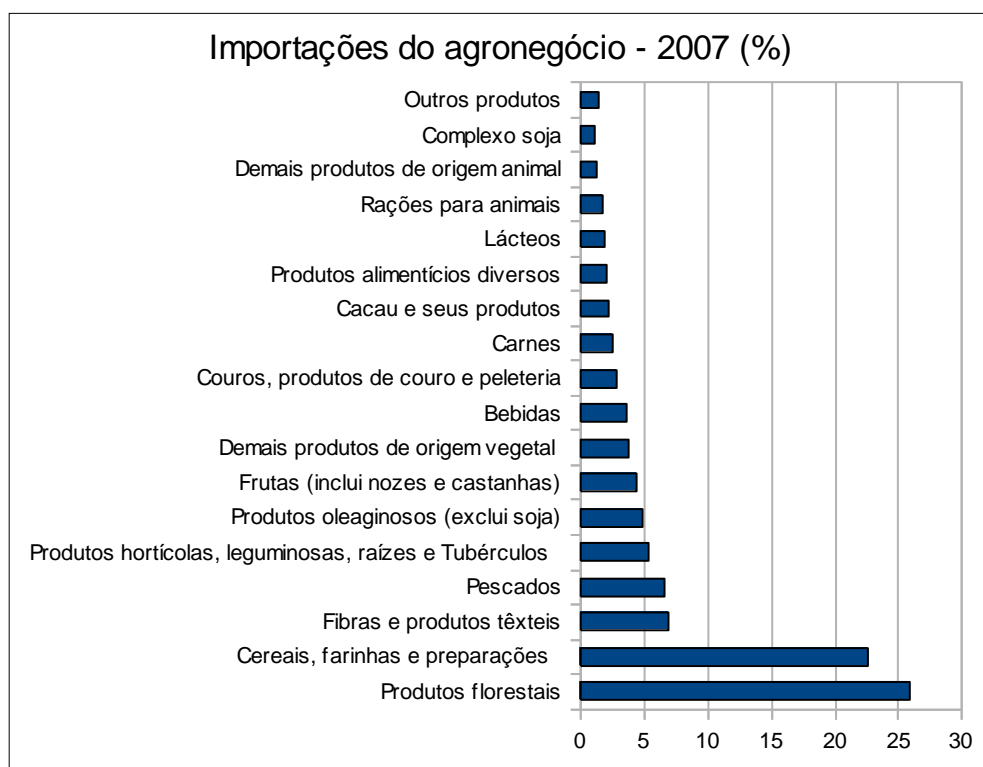


Gráfico 3: Principais produtos importados no agronegócio – 2007.

Fonte: O autor, a partir dos dados do MAPA apud Nascimento (2008).

O *agribusiness*, é o setor que mais contribuiu para o equilíbrio das contas externas brasileiras. Afinal, no decênio de 1997 a 2006, o agronegócio gerou para o Brasil quase US\$ 240 bilhões. Tem sido o grande setor a garantir para o nosso país estabilidade externa. Somente em 2009, a balança comercial do agronegócio, segundo o CNA (2010) gerou um saldo positivo de US\$ 54,9 bilhões. Este saldo, segundo o CNA, proporcionou o equilíbrio do saldo total da balança comercial brasileira, mais uma vez compensando o saldo negativo dos demais setores da economia, que foi de US\$ 30,3 bilhões. Fechando então a balança comercial brasileira em 2009 com o saldo de US\$ 24,6 bilhões, valor pouco abaixo do obtido em 2008, de US\$ 24,9 bilhões. Como a cadeia produtiva na agricultura utiliza poucos insumos e matéria-prima importados, comparativamente a outros setores, a participação do agronegócio no saldo comercial tem crescido nos últimos anos. O Gráfico 4 na página a seguir, mostra esta evolução de 1991 a 2009.

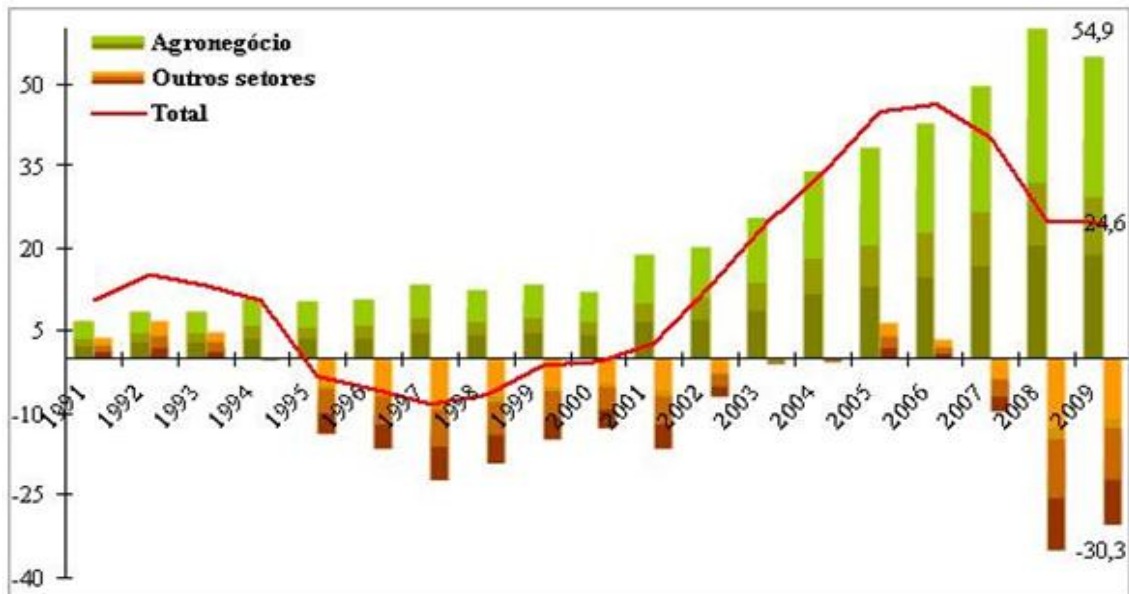


Gráfico 4 - Evolução anual da balança comercial brasileira e do agronegócio – 1991 a 2009

Fonte: Fonte: Agrostat Brasil, a partir dos dados da SECEX/MDIC apud CNA (2010)

Mendes e Padilha Jr. (2007), afirmam que o agronegócio é um conceito mais abrangente do setor agrícola, em que a produção agropecuária é apenas uma parcela, uma vez que inclui também a aquisição de insumos e equipamentos para a produção, o processamento e a industrialização da produção agropecuária, o transporte, o armazenamento, a distribuição, ou seja, é uma visão da cadeia na sua totalidade, até chegar ao consumidor. Engloba tudo o que tem a ver com a produção agropecuária, com todas as transformações, até chegar ao consumidor final. Com um conceito assim tão abrangente, o agronegócio é o maior negócio da economia brasileira. Destaca-se novamente que para um PIB nacional de cerca de R\$ 2,8 trilhões, em 2008, segundo a CNA (2010), o agronegócio gerou mais de R\$ 760 bilhões.

Segundo Davis e Goldberg (1957) apud Batalha (1997), agronegócio é a soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas; as operações de produção nas unidades agrícolas; e o armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos com eles. Ainda segundo Batalha (2001), define-se cadeia agroindustrial como a seqüência de ações físicas e o conjunto de agentes e operações envolvidas na obtenção de um produto agro alimentar ou agroindustrial, desde a produção até o consumidor final.

O Brasil tem-se firmado como, um dos países com maior potencial, em todo o mundo, para continuar a crescer e aumentar as exportações de produtos do agronegócio, em especial os ligados aos alimentos (*in natura* e processados) e energéticos, como o álcool e o biodiesel.

O conceito de agronegócio contempla ainda a visão sistêmica das cadeias produtivas agroindustriais, envolvendo todos os segmentos abrangidos nos setores de insumos materiais (sementes, mudas, fertilizantes, corretivos, agrotóxicos, máquinas e equipamentos e etc.), o setor da produção rural propriamente dito, o setor de transformação (industrialização), o setor de distribuição e comercialização, bem como os ambientes institucionais (aparato legal) e organizacional (pesquisa, extensão e ensino, entidades de classe, cooperativas, agentes financeiros) que dão suporte aos ambientes produtivo e de negócios. Além destes elementos, outras atividades, tais como instituições bancárias, empresas de transporte e logística, de assistência técnica, entre outras, dão apoio e suporte ao agronegócio, mesmo não relacionado diretamente aos produtos. A Figura 1 a seguir, apresenta os principais elementos do agronegócio.

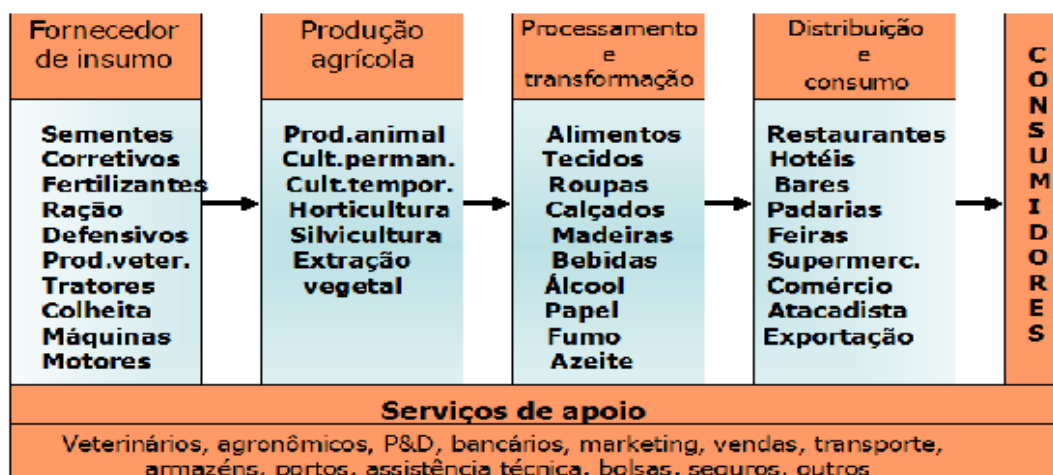


Figura 1: Elementos do agronegócio

Fonte: Castro (2000)

A indústria de insumos recebe investimentos, os produtores de equipamentos agrícolas transformam o Brasil em uma plataforma de produção e exportação, as aquisições de grandes redes varejistas, grandes fomentadores do agronegócio já estão acontecendo, isto tudo injeta mais dinheiro na economia, gera emprego, renda e riquezas.

Em que pese os bons números apresentados pelo setor, uma reflexão sobre quais são suas oportunidades reais e também seus principais desafios, conduz a percepção de que há enormes oportunidades. Principalmente relacionadas a disponibilidade brasileira de áreas agrícolas disponíveis, contrastando com a limitação em outros países, isto aliado a visibilidade do Brasil no agronegócio.

Por outro lado esta mesma visibilidade do Brasil, traz um maior combate da concorrência internacional que passam a monitorar e pressionar com relação aos aspectos ambientais e de certificações objetivando dificultar as ações do país, surgindo então o desafio da necessidade de uma gestão eficaz e estratégica das organizações do agronegócio neste jogo de xadrez que é o mercado internacional.

Em um mundo globalizado, as fronteiras geográficas deixam de existir, fazendo com que se ampliem as questões do macro ambiente em que as organizações estão inseridas. O mercado internacional então passa a ser uma realidade não apenas para as grandes organizações, mas também para as empresas pequenas.

A posição de destaque do Brasil no cenário global das atividades do agronegócio, entre outros fatores, é fruto de todo um investimento na área, investimentos estes possibilitados pela integração dos diversos agentes envolvidos no mesmo. No cenário nacional, várias regiões foram desenvolvidas a partir dos recursos e políticas voltadas ao agronegócio, contribuindo então com os resultados que hoje se observa, entre outras se destaca neste estudo, a Região do Submédio do Vale do São Francisco.

1.2. O Submédio do Vale do São Francisco e o agronegócio

O Vale do São Francisco, corresponde a uma área maior que a França e Portugal juntos, e possui um rio que tem um volume de água maior do que o Nilo no Egito. Esta área, segundo a Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco - CODEVASF (2009), principalmente na região denominada Submédio do Vale do São Francisco, que abrange áreas dos Estados da Bahia e Pernambuco, estende-se de Remanso até a cidade de Paulo Afonso (BA), e inclui as Sub-Bacias dos Rios Pajeú, Tourão e Vargem, além da Sub-bacia do rio

Moxotó, último afluente da margem esquerda. A Figura 2 a seguir, detalha a região e localidades.



Figura 2: Esboço com a localização dos 12 municípios do Submédio do Vale do São Francisco

Fonte: EMBRAPA (2000)

Esta região se desenvolveu e se tornou importante centro produtor de frutas para o mercado interno e externo, graças aos projetos de irrigação implementados pelos governo federal e estaduais, alcançando vantagens competitivas em relação a outras áreas produtoras.

Segundo Favero (2007), o desenvolvimento da região ocorreu a partir de investimentos na implantação de perímetros públicos irrigados, iniciados pelo governo federal na década de 60, através da Comissão do Vale do São Francisco (CVSF) e da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE). Tais perímetros tinham como objetivo contribuir com o desenvolvimento do Nordeste, através de projetos produtivos, que agregaram projetos agroindustriais e industriais.

Favero (2007, p.26), destaca que na década de 90 deu-se início a uma reorientação produtiva no Pólo, com uma dinâmica fortemente incentivada para a fruticultura irrigada. Esta nova dinâmica viria transformar-se nos anos subsequentes em uma especialização regional, característica atual do Vale do Submédio São Francisco. Neste período, ainda segundo o autor, a fruticultura atinge sua plena expansão, definindo uma nova estratégia agroexportadora, a partir de um contexto de déficits da Balança Comercial da fruticultura e do país, o que se

tornou em um fator impulsionador, já que as exportações eram necessárias para se conseguir combater os altos déficits das contas externas do país. Assim consolidou-se a posição de Polo exportador de frutas, a partir dos altos investimentos efetuados pelo setor público em infraestrutura e também do setor privado, substancialmente em tecnologias, aliados a outros fatores.

Segundo Cardoso e Souza (2000), embora tenha um cultivo diversificado, é nas culturas de frutas, especialmente a manga e a uva, por estas apresentarem maior produtividade, maior procura e melhor qualidade técnica exigida pelo mercado externo, bem como maior valor de mercado e lucro, que o Vale do São Francisco se constitui como o principal pólo de fruticultura tropical do Brasil.

Destaca-se no Vale do São Francisco, o Pólo Petrolina e Juazeiro, constituído de seis perímetros de irrigação: Nilo Coelho, Bebedouro, Tourão, Maniçoba, Curaça e Mandacaru, que segundo Nobrega (2004),

Se encontra totalmente localizado na Região Semi-Árida do Nordeste Brasileiro, abrangendo dois estados, destacando-se o município de Pernambuco de Petrolina, situado na micro região denominada Sertão do São Francisco, e o município baiano de Juazeiro, que faz parte das micro-regiões do Baixo Médio São Francisco e das corredeiras, correspondendo a uma área territorial de 34.238 Km² (Nobrega,2004,p.22).

A região, cita ainda o autor, apresenta características que aliadas a técnicas de irrigação e vasto investimento, tornaram possível o crescimento do pólo, entre elas destacam-se: O relevo, constituído de solos sedimentares e cristalinos, ou cristalinos profundos e bem drenados, além de ser plano, que dá boas condições do desenvolvimento da agricultura, bem como uma boa bacia hidrográfica; o clima, que propicia uma baixa umidade, luminosidade, calor e pluviosidade; e a localização com relação a distância de importantes capitais e proximidade dos mercados europeus e americanos.

As características agrônômicas da região, de acordo com Favero (2007), aliadas às técnicas de indução floral e de irrigação, proporcionam excelentes vantagens comparativas e competitivas para o aumento da produção.

No entanto, segundo Favero (2007), a grande expansão dos negócios ocorridas na primeira metade da década de 90, em função de uma estrutura favorável dos preços no mercado externo, a seguir, constituiu-se uma área de turbulência. Tal ocorreu, face à queda dos preços no mercado internacional, resultante do excesso de oferta, bem como pelo aumento da concorrência, ocasionada pela entrada no mercado de outros países concorrentes, e também pela sobrevalorização do Real. Tal situação ocasionou mudanças profundas nas estruturas da cadeia produtiva da fruticultura do Vale do São Francisco.

1.3 A fruticultura da manga

A região do Submédio do São Francisco, destacadamente, o Polo Petrolina/Juazeiro, é o principal responsável pelo cultivo de frutas, dentre elas a manga e uva. Sendo referência nacional em fruticultura irrigada, o Polo é atualmente o maior centro produtor da manga do país. Segundo VALEXPORT (2008), em 2007, a região exportou 107.812 toneladas da manga, o que correspondeu a 93% das exportações nacionais da fruta, resultados estes que confirmam o grande destaque da região no cenário agrícola nacional.

Sendo um produto originário da Índia, a manga é hoje uma das frutas mais produzidas no mundo, e consumida de várias formas, entre elas sucos e *in natura*. As mangas, segundo Favero (2007), ressaltando desde já a utilização de constantes informações do autor em função de seus trabalhos no setor e de limitadas outras fontes, foram inicialmente introduzidas no Brasil pelos portugueses. Geralmente de baixa qualidade, tendo sido posteriormente realizadas introduções com variedades da espécie Indiana, que vieram da Flórida, Estados Unidos da América (EUA), com mais qualidade, pouca fibra, frutos bem coloridos, o que teve como consequência a ampliação da comercialização da manga no mercado interno e a conquista do mercado externo.

Com relação à variedade da manga, o autor ainda afirma que, a diversificação é importante como estratégia para o alcance de diferentes mercados ou nichos de mercado. Ao longo do tempo foram sendo produzidas diversas variedades da manga:

“No início, a comercialização da manga era feita apenas no mercado interno com principalmente as variedades Espada, Bourbon, Rosinha, Itamaracá, entre outras. Nos anos 80, a comercialização passa a ser interna e externa através da entrada das variedades melhoradas norte-americanas, em que assume a liderança nas

exportações a variedade Tommy Atkins (Flórida). Esta preferência está atrelada principalmente à produção, coloração vermelha da casca e à facilidade no manejo da indução floral”, (Favero, 2007, p. 15).

A variedade, Tommy Atkins, representa aproximadamente 80% de toda a área plantada com manga, atingindo 87% no Vale do São Francisco. Além desta, outras variedades são produzidas entre elas a Palmer e a Kent. Atualmente a EMBRAPA realiza pesquisas que procuram desenvolver novas variedades da manga que sejam mais produtivas.

Hoje o Brasil está entre os dez países principais produtores mundiais da manga, Favero (2007), com uma área plantada superior a 68 mil hectares e produção de mais de um milhão de toneladas. Dessa produção, o país exporta cerca de 12 %, sendo a maior parte da produção consumida no mercado interno, em forma de sucos, polpas e *in natura*.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2006), as áreas colhidas com manga vêm aumentando continuamente, entre 1996 e 2005, tendo crescido em média 22,5%. A produção se dá de uma forma geral em todo o território nacional, tendo porém neste período, ocorrido uma maior concentração na Região Nordeste conforme a Tabela 1 abaixo.

TABELA 1

Áreas colhidas com manga no Brasil no período de 1996 a 2005 (ha)

| Anos | Ceará | Pernambuco | Bahia | Minas Gerais | São Paulo | Outros | Brasil |
|------|-------|------------|--------|--------------|-----------|--------|--------|
| 1996 | 3.321 | 4.708 | 8.819 | 7.475 | 23.015 | 14.808 | 62.146 |
| 1997 | 3.440 | 5.390 | 9.535 | 7.524 | 23.043 | 15.794 | 64.726 |
| 1998 | 3.738 | 5.723 | 10.601 | 7.373 | 23.119 | 16.284 | 66.838 |
| 1999 | 3.897 | 6.052 | 10.662 | 6.806 | 18.581 | 15.215 | 61.213 |
| 2000 | 4.270 | 6.364 | 13.226 | 6.874 | 21.415 | 15.441 | 67.590 |
| 2001 | 4.480 | 5.867 | 15.638 | 5.960 | 20.723 | 14.566 | 67.234 |
| 2002 | 4.515 | 6.623 | 16.213 | 5.058 | 19.705 | 14.562 | 66.676 |
| 2003 | 4.513 | 7.214 | 17.972 | 4.916 | 19.362 | 14.159 | 68.136 |
| 2004 | 4.795 | 8.094 | 19.026 | 5.639 | 18.201 | 13.862 | 69.617 |
| 2005 | 4.812 | 8.368 | 20.213 | 5.992 | 15.408 | 13.348 | 68.141 |

Fonte: IBGE (2006)

Observa-se na tabela 1, que a produção no Nordeste vem crescendo e do Sudeste e outros descendo, refletindo opção da Região pela fruta e maiores investimentos.

Segundo Favero (2007), o crescimento da área de produção, bem como da produção deu-se devido a dois fatores principais: o primeiro relacionado à dinâmica de questões conjunturais, mas atrativa, assentada numa oportunidade favorável para os preços da manga brasileira no mercado externo. E outra dinâmica, planejada e estruturada para se constituir no médio e longo prazo como o principal elo da cadeia de suprimento das grandes empresas, as agroindústrias de processamento, e as empresas de exportação. Vale destacar a atuação das entidades financeiras, de pesquisa e órgãos públicos.

Assim, entre 1996 e 2005, a produção nacional, teve considerado aumento, o que podemos verificar conforme o Gráfico 5 a seguir.

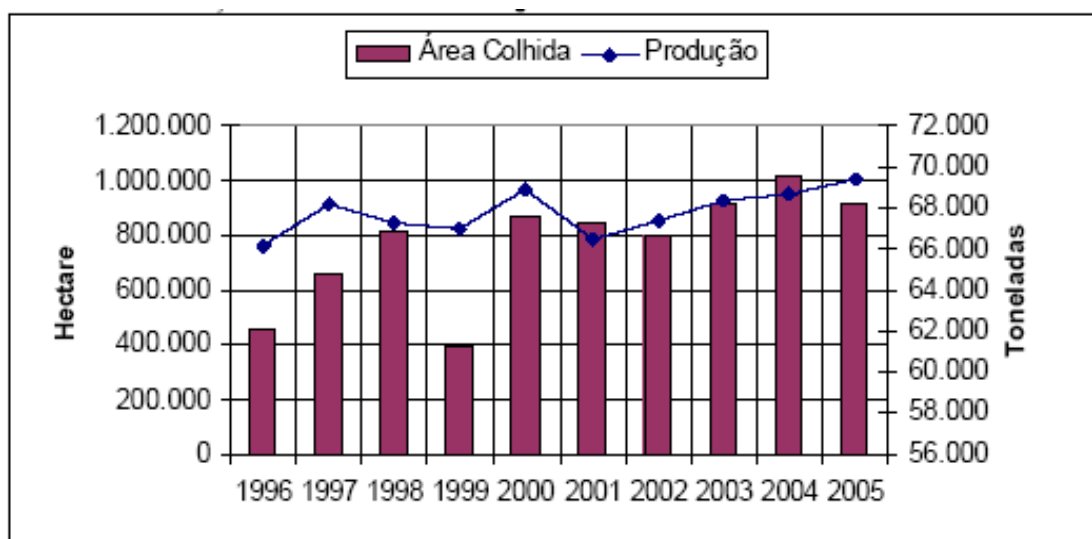


Gráfico 5: Produção e área colhida com manga no Brasil (ha/t)

Fonte: IBGE (2006)

Neste período destaca-se, que a produção do Nordeste em 2005 foi de 69% da produção nacional, correspondendo a 702.925 toneladas, de um total de produção nacional de 1002.211 toneladas. Em especial destaca-se no Vale do São Francisco, o Polo Petrolina/Juazeiro, que segundo dados do IBGE (2006), das 394 mil toneladas da manga produzidas, em 2005, Juazeiro participou com 65,5%, e Petrolina, com 34,5%. Nos últimos quatro anos, a produção média anual foi de 310 mil toneladas, sendo 65% destinados ao

mercado interno e 35% ao mercado externo. O Gráfico 6 a seguir detalha o crescimento da área colhida e da produção no Polo.

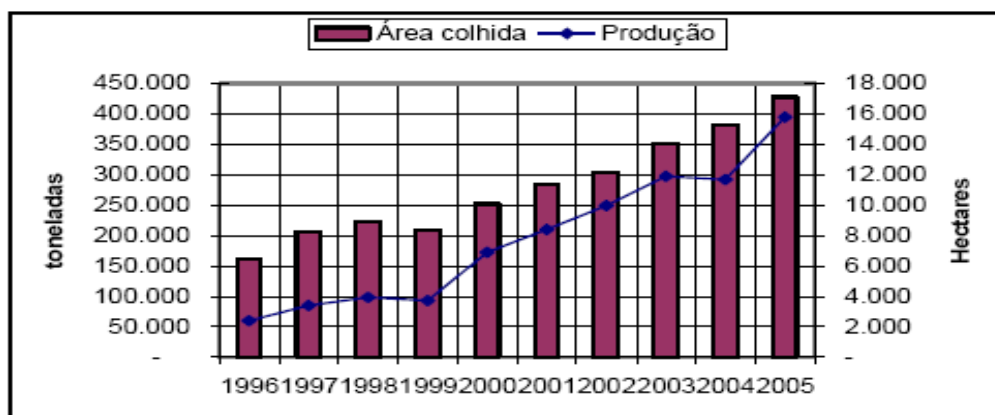


Gráfico 6: Produção e área colhida no Polo Petrolina/Juazeiro entre 1996 e 2005

Fonte: IBGE (2006)

Pode-se observar o crescimento acelerado do setor onde, a quantidade produzida em 1996 era de 60.109 toneladas atingindo em 2005, 394.207 toneladas, o que corresponde a uma variação de mais de 650%.

Esta conjuntura, aliados a outros fatores fazem do Polo conforme já apresentado, o maior exportador da manga do Brasil. Mesmo assim, é importante observar com relação ao volume das exportações que:

“as exportações mundiais da manga representam somente cerca de 4% a 5% do total produzido. A Índia, maior produtor mundial, exporta apenas 1% de sua produção; o México, maior exportador mundial, com 25% do mercado, exporta só 13% do que produz; o Brasil, segundo maior exportador, com 11% do mercado mundial, alcançou alta especialização nessa cultura e consegue exportar 12% do total produzido. Os segmentos do mercado, os consumidores americanos e europeus, já identificaram as qualidades comerciais e gustativas da manga brasileira produzida na região do Vale do São Francisco, onde se utilizam as mais avançadas e eficientes tecnologias de produção e de acondicionamento, com modernas *Packing Houses* e com um sistema produtivo que adota os requisitos de preservação ambiental e os mais rígidos critérios de segurança alimentar (Favero, 2007, p.11).

O Brasil exporta 93% da sua produção para os Estados Unidos e União Europeia (UE), conforme Gráfico 7 e Gráfico 8 a seguir.

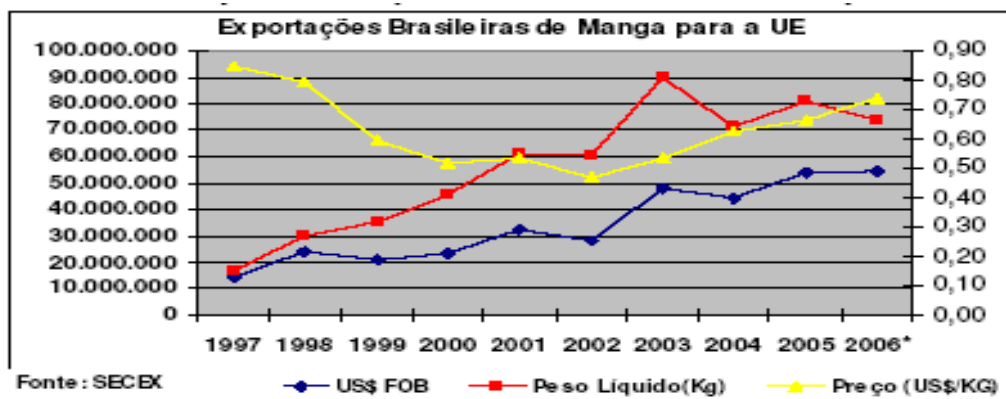


Gráfico 7: Evolução das exportações brasileiras da manga para a UE: Volumes e preços
Fonte: SECEX em Favero (2007)



Gráfico 8: Evolução das exportações brasileiras da manga para os EUA
Fonte: MDIC em Favero (2007)

Se por um lado os investimentos promovido pela expansão da fruticultura no Brasil, aliados a uma conjuntura favorável do mercado internacional, desenvolveu a produção e exportação da manga, vários fatores contribuem para a necessidade de se repensar as perspectivas para a fruticultura da manga no Brasil, principalmente no Polo Petrolina/Juazeiro, pois segundo Favero (2007), algumas questões destacam-se para os próximos dez anos. Entre elas o envelhecimento dos pomares diminuindo a produtividade,

com o aumento dos custos pós-colheita, de exportação e logísticos, frente a uma queda dos preços no mercado e desvalorização do Dólar em relação ao Real.

Ressalta-se ainda, que a produção da fruticultura da manga no Polo Petrolina/Juazeiro no Vale do São Francisco, é desenvolvida tanto por grandes e médias empresas, quanto por pequenos produtores, que para conseguir seu espaço neste ambiente competitivo, formam cooperativas e associações, sendo esta última o foco de estudo deste trabalho.

1.4 As Associações

Define-se Associação como união de pessoas que se organizam para fins não econômicos, Brasil (2003). Em que pese os fins declarados serem não econômicos, na prática, as Associações desenvolvem atividades lucrativas, ao menos considerando os produtores individualmente.

Em sentido mais amplo, Associação é qualquer iniciativa formal ou informal que reúna pessoas físicas com objetivos comuns, visando superar dificuldades e gerar benefícios para os seus associados. Neste contexto, para a pesquisa, é importante utilizar a expressão sem fins econômicos, objetivando então ajudar na diferenciação do conceito de estratégia em associações relacionadas a um significado de resultados, trazido pelo contexto social.

Uma vez tratado estes aspectos, deve-se buscar contribuições de outras áreas para melhor entender o conceito de Associação.

Associativismo, de acordo com Alencar (1997:7), refere-se à atividade humana desenvolvida em um grupo social, que é constituído por uma coletividade de indivíduos ligados entre si por uma rede ou sistema de relações sociais. Especificamente em relação às associações de pequenos agricultores, Muenchen (1996:1) define as mesmas como entidades que agrupam certo número de produtores, com interesses comuns, tendo como finalidade resolver os seus problemas de forma coletiva e com o uso de práticas solidárias. Dentre os objetivos de tais associações, Alencar (1997:19) destaca o de representação dos interesses dos associados, considerado central pelo menos nos estatutos. (Lazzarotto, 2006, p.2).

Ainda segundo Lazzarotto (2006, p.2), “a organização dos pequenos agricultores em associações, quer sejam de produção, comercialização ou de serviços, entre outras, constitui-

se em uma das formas mais viáveis de sustentação das pequenas unidades de produção”. Assim sendo os mesmos têm como resultado a superação das barreiras relacionadas a um melhor acesso, pela força do grupo, as fatores-chaves de produção, melhorando o posicionamento nos setores modernos da agricultura.

As Associações constituem-se importantes instrumentos de desenvolvimento dos pequenos produtores, para o enfrentamento das dificuldades, melhoria da produção, relacionamento com instituições e mercado, entre outras. A formalização da Associação, segundo Araújo (2004), pode ser vista como um grande passo para o fortalecimento do capital social existente na relação entre os pequenos agricultores, já que os laços de confiança e reciprocidade passam a estarem amparados e institucionalizados legalmente.

Neste sentido é importante entender o conceito de capital social, o qual segundo (Putnam, 1993, p.167), constitui-se de “características da organização social, como confiança, normas e redes, que podem melhorar a eficiência da sociedade ao facilitar ações coordenadas”, assim as normas que asseguram a confiança entre os indivíduos são criadas porque reduzem os custos de transações e facilitam a cooperação. O autor considera a norma da reciprocidade generalizada o componente mais importante e produtivo do capital social por permitir a conciliação entre o interesse próprio e a solidariedade. Putman (1993, p.172), conclui afirmando que o contexto social influencia profundamente o desempenho institucional, mas que podemos induzir mudanças na sociedade investindo na formação de capital social para “fazer com que a democracia funcione”.

Trabalhando ainda o conceito, na visão de (Bourdieu, 1990, p. 2), capital social “é constituído pelo conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento e reconhecimento”. Já segundo Coleman (1990), o capital social compreende a possibilidade de facilitar a ação de diferentes tipos de atores sociais.

O capital social então, surge com conceito importante para o entendimento do contexto das associações de pequenos produtores, onde:

A ausência de uma estrutura formal de coordenação e de representação dos pequenos produtores que aglutine suas associações de base, seja através de uma estratégia de organização coletiva da produção ou de acesso aos mercados, impede a formulação de novos modelos de atuação estratégica, o acesso à informação e o desenvolvimento de lideranças com visão empreendedora (Favero, 2007, p.53).

Assim buscando seu espaço, os pequenos produtores organizam-se em associações, para fazer face às novas condições de produção, do crédito e de acesso ao mercado.

No Polo Petrolina/Juazeiro, as associações encontram-se distribuídas em seis perímetros irrigados, em lotes empresariais e familiares, conforme a Tabela 2 abaixo.

TABELA 2

Caracterização dos principais perímetros produtores da manga do Polo.

| Perímetro | Tipo Lote | Cultivada (ha) | Colhida (ha) | Produção (t) | Valor da Produção (*) |
|----------------|--------------------|----------------|--------------|----------------|-----------------------|
| BEBEDOURO | Empresarial | 30,2 | 18,5 | 221,21 | 92.908,20 |
| NILO COELHO | Empresarial | 3.355,05 | 2.520,25 | 74.398,40 | 31.247.328,00 |
| CURAÇÁ (CP-01) | Empresarial | 861,86 | 819,16 | 24.093,50 | 10.119.270,00 |
| CURAÇÁ (CP-02) | Empresarial | 3,7 | 3,7 | 96,73 | 40.626,60 |
| MANDACARU | Empresarial | 8,8 | 6,3 | 64,48 | 27.081,60 |
| MANIÇOBA | Empresarial | 1.168,35 | 790,35 | 14.025,60 | 5.890.752,00 |
| TOURAO | Empresarial | 391,5 | 391,5 | 9.787,50 | 4.110.750,00 |
| TOTAL | Empresarial | 5.819 | 4.550 | 122.687 | 51.528.716 |

| Perímetro | Tipo Lote | Cultivada (ha) | Colhida (ha) | Produção (t) | Valor da Produção (*) |
|--------------------|-----------------|------------------|-----------------|-------------------|-----------------------|
| BEBEDOURO | Familiar | 193,38 | 95 | 1.617,72 | 679.442,40 |
| NILO COELHO | Familiar | 3.215,77 | 2.155,16 | 54.588,72 | 22.927.262,40 |
| CURAÇÁ (CP-01) | Familiar | 502,35 | 321,1 | 5.769,08 | 2.423.013,60 |
| CURAÇÁ (CP-02) | Familiar | 427,7 | 345,3 | 7.617,91 | 3.199.522,20 |
| MANDACARU | Familiar | 128,4 | 88,2 | 1.331,00 | 559.020,00 |
| MANIÇOBA | Familiar | 1.191,3 | 785,4 | 16.629,33 | 6.984.318,60 |
| TOURAO | Familiar | 148,01 | 70,9 | 1.078,52 | 452.978,40 |
| TOTAL | Familiar | 5.807 | 3.861 | 88.632 | 37.225.558 |
| TOTAL GERAL | | 11.626,37 | 8.410,82 | 211.319,70 | 88.754.274,00 |

Fonte: CODEVASF (2006)

Nestes perímetros, evidencia-se o apoio de bancos oficiais com financiamentos e o incentivo das instituições públicas de desenvolvimento e pesquisa. Nesta pesquisa, foi contemplado em especial o perímetro irrigado de maniçobas, onde se situa a Associação objeto deste estudo.

1.5 – Perímetro irrigado de Maniçoba – A Associação - Objeto de estudo e sua escolha

No perímetro de Maniçoba, segundo a CODEVASF (2006), 49,5% da área cultivada com mangas é empresarial e 50,5% é familiar, tendo a área empresarial uma produção média de 17,8t/ha e a familiar, de 21,2t/ha. Tal vantagem na produção nas empresas familiares, não ocorre em todos os distritos e pode em parte ser creditada a qualidade da assistência técnica, desenvolvida com investimentos da CODEVASF. Com relação às variedades da manga cultivadas, o perímetro Maniçoba, é o que apresenta menor concentração relativa da variedade Tommy Atkins, 83,3%, e maior diversificação com a Keitt, atingindo 8,5%, a Kent 4,1%, a Haden, 3,6% e a Palmer 1,1%.

Segundo CODEVASF (2008), o distrito de Maniçoba, localiza-se a 35 quilômetros de Juazeiro, Norte do Estado da Bahia, e possui uma área irrigável e ocupável de 50.030 ha, sendo 1.913 ha com pequenos produtores e 3.117 ha com empresas. Por força de Convênio com a CODEVASF, é atualmente administrado pelo Distrito de Irrigação do Perímetro de Maniçoba, funcionando desde 1980, e tendo como principais culturas, a fruticultura irrigada, que representou em 2005, 70% de toda a área plantada, desta as principais foram: manga 69%, maracujá 13%, coco 12% e uva 7%. Estima-se que a quantidade de empregos gerada seja da ordem de 15.000, sendo 5.000 gerados diretamente e 10.000 indiretamente.

Esta pesquisa desenvolve-se em uma Associação de produtores, Associação de Pequenos Produtores MANGA BRASIL – APMB ou MANGA BRASIL, localizada no distrito de Maniçoba, município de cidade de Juazeiro, Bahia.

Segundo o Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas - SEBRAE (2008), a MANGA BRASIL, possui 74 associados que produzem em uma área irrigável de 604 hectares, sendo 417 da manga. Possui um *Packing House*, onde as frutas são selecionadas, preparadas e armazenadas, de 660 metros quadrados de área construída e capacidade para embalar 22 mil toneladas da manga por mês.

Estes associados, segundo Favero (2007), são constituídos de pequenos produtores familiares, sendo a Associação uma representação formal dos colonos assentados, que só reúnem seus sócios quando necessitam discutir questões essenciais da produção. A mesma faz

parte de uma minoria das Associações, que atua em apoio à produção e exerce uma função de coordenação para o acesso ao mercado, interno e internacional.

Nos perímetros irrigados, existem registradas 11 associações, mas só oito desenvolvem suas atividades, com maior ou menor grau de organização. Verifica-se ainda que:

Considerando-se os dados da pesquisa, 65% dos entrevistados vendem exclusivamente para o mercado interno e 35% para o mercado interno e externo. Em termos de volumes, 79% da produção dos pequenos produtores têm como destino final o mercado interno. Os que se inserem nos sistemas de comercialização para o mercado externo vendem entre 25% e 30% de sua produção para empresas exportadoras ou corretores trabalhando para estas Favero (2007, p.59).

Segundo o SEBRAE (2008), a MANGA BRASIL em 2007, exportou mais de 130 toneladas da manga para a União Europeia. Em 2008, por meio do Comércio Justo (*Fair Trade*), exportou para a mesma União Europeia, doze contêineres que foram enviados até o mês de novembro, totalizando 266 toneladas da manga, duas vezes maior do que o volume exportado no ano anterior. Ainda em 2008, a MANGA BRASIL comercializou mais de 3,5 mil toneladas da manga, tanto para o mercado interno quanto externo.

Para uma melhor compreensão do processo e do que vem a ser o Comércio Justo, bem como a função da FLO CERT, destaca-se:

Em 2001, a FLO e as outras redes de Comércio Justo (IFAT, NEWS e EFTA) criaram uma plataforma de cooperação intitulada FINE (sigla para as iniciais das organizações participantes) e definiram em conjunto sua definição de Comércio Justo: “O Comércio Justo é uma parceria comercial baseada em diálogo, transparência e respeito, que busca maior igualdade no comércio internacional. Ele contribui para o desenvolvimento sustentável ao oferecer melhores condições comerciais e assegurar os direitos de produtores e trabalhadores marginalizados especialmente no Hemisfério Sul”. As organizações do Comércio Justo (apoiadas pelos consumidores) estão ativamente engajadas no apoio aos produtores, no aumento da consciência social e nas campanhas por mudanças nas regras e na prática do comércio internacional convencional, (FINE 2001, apud FAIRTRADE, 2006, p.10).

E,

Atualmente, a FLO International tem 20 organizações nacionais de certificação como membros que operam em 21 países. A FLO e seus membros empregam por volta de 250 funcionários nos escritórios centrais e contrataram aproximadamente 60 inspetores e trabalhadores de campo. Além das iniciativas de certificação, outros grupos acionistas como redes de produtores e comerciantes, por exemplo, são representados na estrutura de controle da FLO. Mais de 550 companhias e organizações produtoras e mais de 500 comerciantes de países do Hemisfério Sul participam da Certificação Comércio Justo. As principais tarefas da FLO são a definição de padrões de Comércio Justo, a facilitação do comércio e o apoio ao produtor, além da certificação comercial e de produtores, (FINE 2001, apud FAIRTRADE, 2006, p.11).

A MANGA BRASIL é certificada pela FLO CERT, uma organização internacional de sociedade civil responsável pela certificação de Comércio Justo. A mesma presta serviços para empresas que compram manga dos seus associados, direto do *Packing House*. Essas mangas são processadas e exportadas direto, para países como Alemanha, Inglaterra, Portugal, Canadá e Holanda, numa média de dez contêineres por ano, ou seja, cerca de 220 toneladas.

Segundo o SEBRAE (2008), a MANGA BRASIL, tem em seu quadro de clientes grandes atacadistas em São Paulo, Brasília e Minas Gerais, e vem buscando desenvolver novas parcerias com redes de supermercados. O SEBRAE e a CODEVASF estão sendo parceiros importantíssimos, tanto na comercialização quanto na capacitação dos nossos produtores, constituindo-se ainda como parceira a Agrofair (empresa importadora de frutas com sede na Holanda, que atua com o *Fair Trade*).

Destaca-se ainda de acordo com o SEBRAE (2008), a declaração do gestor do projeto de fruticultura da manga pelo SEBRAE, Sr. Rinaldo Moraes, onde para o mesmo:

“Através do comércio justo e solidário, o SEBRAE tem procurado promover aos pequenos produtores rurais do Vale do São Francisco, um conhecimento justo e equilibrado com relação aos grandes produtores, contribuindo para o desenvolvimento sustentável, além de proporcionar uma melhor qualidade na produção nas condições comerciais”, SEBRAE (2008).

A principal razão para a certificação das organizações é garantir aos consumidores que o produto que estão comprando foi produzido e comercializado de acordo com os critérios de Comércio Justo, que tem o objetivo de diminuir as desigualdades estruturais geradas pelo

comércio mundial. Desde então, uma de suas principais funções é apoiar pequenos produtores que estejam organizados em associações ou cooperativas, de países em desenvolvimento na obtenção de melhores condições para a venda de seus produtos e o fortalecimento das suas organizações.

A escolha da MANGA BRASIL, ocorreu pelos seguintes motivos:

. Pela participação da mesma no mercado internacional, dinâmico, competitivo, que demandam flexibilidade, tomada de decisão adaptáveis e flexíveis, ação estratégica, observando-se então seu processo de ajustamento.

. Por ser certificada pelo Comércio Justo, que envolve ações, direcionadas a sustentabilidade e promoção do desenvolvimento social.

. O acesso à mesma para pesquisa, facilitada pelas relações que a mesma tem com a universidade, e contatos do pesquisador.

Vale salientar, que até pensou-se em inserir mais de uma empresa para fins comparativos, o que não foi levado adiante, face à complexidade do processo, sendo a opção de um único estudo de caso, importante para um melhor detalhamento.

1.6 Justificativa

É necessário então desenvolver novas formas de se pensar a região, novos modelos. A palavra-chave então neste novo cenário, face a todos os desafios é: Competitividade. A diminuição dos custos de produção, a diversificação produtiva, a eficiência produtiva, a qualidade, a diferenciação dos produtos, tornam-se então palavras de ordem.

Neste contexto, é importante a ação coordenada, dos agentes envolvidos, no sentido de se elaborar propostas para o desenvolvimento competitivo e sustentável do agronegócio da manga no Vale do São Francisco. A implantação da Associação dos Produtores e Exportadores de Hortigranjeiros e Derivados do Vale do São Francisco (VALEEXPORT), das Câmaras Setoriais da Manga e da Uva, entre outras são resposta das grandes e médias empresas exportadoras a estes novos desafios. Os pequenos produtores unem-se então em Associações.

Segundo Rigon (2005), com o apoio da VALEEXPORT, a cadeia da fruticultura do Submédio do Vale do São Francisco, desde 2004, tomou a iniciativa de desenvolver um plano

de ação a médio e longo prazo chamado Grupo MANGA BRASIL (GMB), entre as estratégias competitivas o autor destaca:

- . Melhorar o entrosamento entre os exportadores;
- . Incentivar o fortalecimento das estruturas associativas;
- . Ampliar a disponibilização de informações sobre os mercados;
- . Reduzir custos, padronizar produtos;
- . Encontrar alternativas para o refugo.

1.7 Problema de pesquisa

Segundo Cassundé (2006), no sentido de se expandir e se fazer prevalecer as vantagens competitivas,

“faz-se necessário que condições, várias, se combinem, entre elas a capacidade empresarial, os fatores culturais e políticas a favor de valores regionais, a existência de mão de obra capacitada, a ativa e inovativa participação do Estado, em boa parte a nível local, bem como associações (de produtores, trabalhadores e consumidores) locais”, (LIMA, MIRANDA, 2006. p.1-2).

Assim, os agentes envolvidos, precisam desenvolver e implementar conjuntamente e separadamente, em seus processos de gestão, ações estratégicas que direcionem as alternativas de soluções.

Neste sentido, reconhecendo a dificuldade de implementação desta visão e ação estratégica nas grandes empresas, e principalmente, nas pequenas empresas, em especial em associações, este estudo mostra-se relevante ao discutir o que se constitui a estratégia, como conteúdo e processo, em pequenas associações sem fins econômicos, relacionadas a um contexto social, que lhe confere significados.

Espera-se contribuir para um maior entendimento dos processos de desenvolvimento e articulação da estruturação organizacional e construção de objetivos das associações sem fins econômicos, a partir do estudo de caso em uma Associação, a MANGA BRASIL, situada no Município de Maniçoba, Juazeiro/Bahia. Com isto trazer como resultado uma maior

capacidade de pensar, integrar e agir das mesmas, possibilitando um maior desenvolvimento sócio-econômico dos pequenos produtores que buscam seu espaço neste cenário competitivo, e tratam de reagrupar seus esforços em associações, bem como também da fruticultura da manga no Vale do São Francisco,

Espera-se ainda contribuir para a ampliação da visão da gestão das organizações, em especial associações, propiciando informações para novas perspectivas, bem como para instrumentalizar ações relacionadas ao tratar e lidar com as mesmas.

Com base no que foi apresentado, a questão de pesquisa para o presente trabalho desenvolve-se a partir de:

O que se constitui estratégia, como conteúdo e processo, em uma pequena Associação sem fins econômicos, relacionada a um contexto social?

1.8 Objetivos

1.8.1 Geral

- Analisar o que se constitui estratégia, como conteúdo e processo, em uma pequena Associação sem fins econômicos, relacionada a um contexto social.

1.8.2 Específicos

- Identificar os principais elementos que compõem o ambiente externo setorial da Associação.
- Identificar a participação, princípios e valores envolvidos nas ações desenvolvidas pela Associação, dentro do contexto social, bem como dos elementos que determinam o que se constitui a visão de resultados da Associação e como a compartilham.
- Identificar quais são os elementos determinantes para constituição dos **conteúdos estratégicos** e como são compartilhados na Associação.
- Identificar e compreender o envolvimento dos associados na discussão, elaboração e implementação das ações na Associação, ou seja, o **processo estratégico**.

Apresentados os elementos norteadores da pesquisa, a seguir serão desenvolvidos os principais conceitos, que darão suporte à mesma.

2. REFERENCIAL TEORICO

2.1. A importância da Estratégia

Nos dias atuais, as organizações não só têm que se adaptar ao ambiente na qual estão inseridas, em processo contínuo de mudanças, mas têm que anteciparem-se as mesmas. Algo como ter suas ações presentes, planejadas, elaboradas e coordenadas a partir de uma visão do futuro, que direcionam onde a empresa deve estar posicionada. No entanto, o que parece ser algo simples e óbvio, que pode ser prescrito e seguido, não o é. Não esta relacionada a uma postura operacional, o simples obedecer a regras claras, mas uma abordagem complexa, multidisciplinar, uma abordagem estratégica. Neste sentido, esta seção busca apresentar o conceito de estratégia e sua evolução, bem como os elementos envolvidos na abordagem estratégica.

2.1.1 Estratégia: Evolução e conceitos

“A vitória ... não é repetitiva, senão que adapta sua forma continuamente. Determinar as mudanças apropriadas, significa não repetir as estratégias prévias para obter a vitória. Para consegui-la, posso adaptar-me desde o principio a qualquer formação que os adversários possam adotar” (Gagliard, 2008, p.17).

O que a primeira vista pode parecer uma orientação de algum guru da administração, especificamente falando a respeito de estratégia, são orientações de Sun Tzu, um general chinês que viveu no século IV AC e que no comando do exército real de Wu, obteve várias vitórias, derrotando exércitos inimigos e capturando seus comandantes. O título de sua obra em chinês é *Bing-fa*, o que segundo Gagliard (2008), significa literalmente “Habilidade

militar”, e que poderia ter uma tradução mais exata consistindo em uma única palavra: estratégia, referindo-se ao planejamento e à análise estratégica. Ainda segundo Gagliard (2008), os sistemas *Bing-fa* habilitam a uma capacidade de análise de situações competitivas, a identificar oportunidades e tomar decisões apropriadas, pois trata da habilidade de utilizar pessoas com eficácia, bem como da importância da inovação e do espírito de equipe.

Segundo Cavalcanti (2007), a palavra estratégia nasceu do uso militar, tendo como foco o uso da força, posteriormente, o seu significado deixou de focar a força e foi se constituindo na seleção de objetivos e meios que privilegiavam os fatores psicológicos dos envolvidos.

Do ambiente militar, do qual faziam parte análises referentes a objetivos políticos e militares, bem como era necessário o conhecimento do inimigo e de si, a palavra estratégia passou a ser usado também nas empresas, a partir de práticas desenvolvidas pelas organizações, apoiadas pelas universidades, na busca das soluções de seus problemas, e que contemplavam uma visão com foco interno, relacionadas ao planejamento e coordenação das atividades.

Observa-se a seguir então, a apropriação do conceito no âmbito do mundo acadêmico.

O lançamento da abordagem estratégica tornou-se progressivamente o núcleo central da preparação educacional em Harvard. O MBA foi concebido lá como um programa de formação com um espírito estratégico. Os alunos aprendiam progressivamente a ter uma perspectiva de conjunto, a preocupar-se com a coordenação e com a integração que se tornou a marca distintiva do campo da estratégia...desde essa época, que considerava o mundo das organizações como complexo demais para ser tratado a partir das abordagens conceptuais simplificadas dos professores universitários, Harvard continuou a aperfeiçoar a abordagem de ensino centrada nos estudos de casos. A partir dessa abordagem, empresas de consultoria de prestígio foram constituídas e literalmente criaram uma verdadeira indústria da gestão (Hafsi e Martinet, 2008, p.1).

Conforme se observa, a mudança de uma perspectiva empírica, de julgamento, para uma perspectiva científica, que desenvolveu não só bases teóricas, mas modalidades técnicas, trouxe uma imensa contribuição para as organizações. Ao mesmo tempo, porém, ao invés de respostas, em determinados aspectos aumentou a visão da complexidade do tema. No desenvolver do conceito, ainda segundo os autores:

Esta ferramenta foi em seguida popularizada como o Conceito de estratégia corporativa de Harvard (Andrews, 1987). O Conceito tirava a sua força de exemplos de pequenas e médias empresas e de atividades essencialmente empreendedoras (ver a primeira versão, em Learned *et al.*, 1965). Paralelamente, outra versão era desenvolvida por Ansoff (1965) que focava nos desafios estratégicos aos quais era confrontada uma grande empresa. Os elementos do modelo eram, pois, diferentes, apesar do seu objetivo ser o mesmo: colocar ordem no processo de tomada de decisão. O modelo Harvard, que chamaremos, de agora em diante, de modelo de Andrews, compreendia dois grandes segmentos, um segmento 'formulação' e um segmento 'implementação', separados, de acordo com os autores, apenas por necessidades da exposição, (Hafsi e Martinet, 2008, p.1).

Segundo Bulgacov et al (2007, p.4), no decorrer do desenvolvimento dos estudos de estratégia, muitas ideias e conceitos ajudaram a compor um vocabulário próprio ao campo, cuja variedade deve-se em parte à riqueza de suas origens e à característica essencialmente pluralista em termos de abordagens. O autor apresenta então, um resumo geral dos principais pressupostos teóricos, referências, eventos, ferramentas e modelos que compõem a evolução histórica do campo da estratégia, conforme o Quadro 1 a seguir.

| Período | Principais bases ou pressupostos teóricos | Referências | Eventos | Ferramentas e modelos |
|-------------------------|--|---|---|---|
| Antecedentes históricos | Estratégias militares | Sun Tzu, Carl Von Clausewitz | | |
| Século XIX | A estratégia aparece como um meio de controlar as forças do mercado | Maquiavel, Miyamoto Musashi Alfred Sloan | Ferrovias e fabricas nos EUA. Mercado em massa. Economia de escala. | |
| Começo do século XX | Introdução do conceito de “estratégia” no ambiente de negócios | Ronald Coase, Chester Barnard, Joseph Shumpeter, Keynes, Otto Bauer | Produção em massa: Henry Ford cria a linha de montagem. | |
| Década de 50 | Modelo de estratégia empresarial. Foco no planejamento financeiro. Visão de curto prazo. | Kenneth Andrews, Peter Drucker, Theodore Levitt, John von Neumann. | | Administração por objetivos (APO) |
| Década de 60 | Modelo de formulação estratégica. Foco na projeção de tendências de longo prazo, estudo de cenários. Estratégia é responsabilidade dos altos executivos. | Igor Ansoff, Alfred Chandler, | Ascensão de empresas de consultoria na área de estratégia (EUA): Boston Consulting Group, McKinsey & Company. | Análise SWOT, BCG, Curva de Experiência. Unidades estratégicas de negócios. Matriz de atratividade. Força do negócio. |

| | | | | |
|---------------|---|---|--|--|
| Década de 70 | Planejamento estratégico. Análise ambiental externa e interna. Estratégia vem antes da estrutura. Critério da eficácia organizacional | Mintzberg, Kenneth Andrews, George A. Steiner, John B. Miner, Keniche Ohmae, Alvin Toffler, John Naibist. | Criação do Strategic Management Journal (SMJ) e da Strategic Management Society (SMS). | PIMS (Profit Impact of Market Strategies). Teoria dos jogos. |
| Década de 80 | Setor industrial. Foco na Administração Estratégica e no conceito de competitividade. | Michael Porter, Thomas Peters e Robert Waterman, Jack Welch/GE, Taiichi Ohno | Empresas americanas têm dificuldade em concorrer com as empresas japonesas. Marketing Estratégico. | Análise da atratividade da indústria. ISO 9000. Prêmio da Qualidade. Cadeia de valor. |
| Década de 90. | Busca pelas competências essenciais. Foco na Gestão Estratégica, pensamento sistêmico, integração entre planejamento e controle. Preocupação com o impacto da gestão ambiental na estratégia. | Hamel e Prahalad, Mintzberg, Collins e Porras, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, Robert S. Kaplan e David P. Norton, Jordan D. Lewis, Gregory Batenson. | | Mintzberg et al: Visão estratégica: Como processo deliberado, emergente e como um processo ao mesmo tempo deliberado e emergente. ECO 92. ISO 14000. |
| Tendências | Superar a dicotomia entre “pensar” e “agir”. Visão de futuro, capacidade adaptativa, flexibilidade estrutural. Atuação global, proatividade e foco participativo, incentivo à criatividade. Ênfase em alianças e parcerias. | Whittington (1996) Jarzabkowski; | | Balanced Scorecard, Organização em UENS. Teoria da complexidade e teoria do caos. Teorias de redes. Tecnologia da Informação (TI). |

Quadro 1 – Evolução histórica do campo da estratégia

Fonte: Adaptado de Bulgacov et al (2007)

O conceito de estratégia, à medida que cresce no ambiente acadêmico e ambiente das empresas, passa a receber influência de outras áreas do conhecimento, tais como, segundo Bulgacov et al (2007), da: Economia, Sociologia, Teoria dos jogos, Psicologia. A estratégia, então, ganha um embasamento teórico, e como observado no quadro anterior, vários pesquisadores colaboram, estabelecendo bases ou pressupostos teóricos e desenvolvendo ferramentas e modelos de aplicação.

Da contribuição da universidade de Harvard, surgem inicialmente dois modelos: o modelo de Andrews, citado anteriormente, e o modelo de Ansoff, que segundo Hafs e Martinet (2008), tiveram uma grande influência nas organizações e serviram para definir estratégia de maneira definitiva, pois todas as demais definições, segundo os autores, de uma maneira ou de outra se referiam aos mesmos.

Ainda segundo os autores:

O modelo de Andrews considerava a realidade como um fenômeno a compreender e utilizava o modelo essencialmente como uma ferramenta de pesquisa. O diagnóstico era uma ação de descoberta e chegava à estratégia como uma criação de natureza artística, um salto a executar a partir dos elementos de análise para melhor integrá-los. Assim, o ensino teórico era reduzido ao mínimo e focava no estudo de casos. A abordagem era descoberta e dominada através dessa relação com a realidade, (Hafsi e Martinet, 2008, p.1).

Para Andrews (1980), estratégia é o padrão de decisões em uma companhia que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para alcançar essas metas e define o tipo de negócio que a companhia deve perseguir, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que ela pretende fazer a seus acionistas, empregados, clientes e comunidades.

Com relação ao modelo de Ansoff, têm-se que:

O modelo de Ansoff era mais fragmentado para levar em conta a diversidade das atividades e dos recursos que se encontra na grande empresa. Todavia, focava em cinco aspectos fundamentais: (1) os objetivos, em seguida os elementos que definem o fio condutor (*common thread*) da empresa, (2) a configuração em matéria de produtos - mercados, (3) o vetor de crescimento, (4) os elementos distintivos ou de vantagem competitiva, e (5) a sinergia. Tais elementos especificados de maneira sistemática forneciam uma abordagem para guiar a tomada de decisão, mesmo em situações particularmente complexas, (Hafsi e Martinet, 2008).

Por fim os autores destacam, que o modelo de Andrews definia-se como uma abordagem, já o modelo de Ansoff foi mais um modelo de estruturação sistemática da decisão, utilizada de uma forma maior pelas consultorias.

Ao longo do tempo, várias foram as novas contribuições para o conceito, principalmente no campo acadêmico, já que precisava-se ir além de questões relacionadas a prática, para construção de fundamentos teóricos mais firmes. Várias contribuições se seguiram como a teoria contingencial, a teoria do posicionamento, a perspectivas dos recursos, entre outros.

A década de 1980, segundo Toscani (2006), marcou um novo rumo para a utilização do termo estratégia, que deixou de ser utilizada apenas por gerentes, formuladores de políticas e acadêmicos, passando a ser utilizada também como linguagem popular. Na segunda metade

da década de 1990, o termo já era bastante popular, passando a ser empregado em diversas esferas.

Os conceitos associados ao termo estratégia são inúmeros, e podem significar desde políticas, objetivos, até táticas, metas, programas, planos, planejamentos. Mintzberg e Quinn (2001), observam que pode existir certa consistência em relação ao significado de cada um destes termos, entretanto, eles tendem a significar diferentes coisas em diferentes contextos e para diferentes pessoas. Ainda segundo Mintzberg (2001), estratégia é a força que interliga a organização e seu ambiente externo, ou seja, padrões consistentes de decisões organizacionais que lidam com o meio ambiente externo.

Segundo Bulgacov et al (2007, p.8), “a variedade de conceitos em torno do tema estratégia empresarial reflete a renovação constante neste campo de estudo e também a diversidade de pontos de vista existente”, tudo isto ainda segundo o autor dificulta a existência de um consenso entre os autores, com relação, pela diversidade dos aspectos envolvidos em sua conceituação e aplicação.

De acordo com Aaker (2001), estratégia é definida a partir de seis elementos: o produto mercado; o nível de investimento; as estratégias de área funcional; os ativos estratégicos ou competências que proporcionam uma vantagem competitiva sustentável; a alocação de recursos nas unidades de negócio; e o desenvolvimento de efeitos sinérgicos por todos os negócios.

Segundo Porter (1999), estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades, compatíveis entre si. As contribuições do autor foram bastante significativas, constituindo-se o que se chama contribuições da economia industrial.

Destaca-se nas contribuições de Porter que o mesmo:

Inverteu a lógica da teoria Estrutura - Conduta - Desempenho, de Caves (1967) propondo que o conhecimento da estrutura da indústria fosse a base do desenvolvimento das estratégias das empresas. Porter propunha assim, que o conhecimento da indústria pudesse permitir a escolha de uma posição competitiva favorável. Avançou ainda mais, sugerindo que as posições mais usuais formam um conjunto delimitado e compreendem três tipos de estratégia: Liderança sobre custos, a Diferenciação e Enfoque. Foi o próprio Porter quem completou essa idéia do posicionamento com a ideia da Cadeia de Valor...pode-se, através da cadeia de valor, identificar as causas dos custos, da diferenciação ou do enfoque e tentar mobilizá-los para melhorar o posicionamento escolhido, (Hafsi e Martinet, 2008).

As estratégias buscam alcançar vantagem competitiva, entendida como algo que repercute positivamente na percepção de valor dos produtos ou serviços que a empresa fornece aos seus clientes. Dessa forma, ela possibilita um crescimento acima da média do seu setor. Segundo Porter (2004), é, portanto, o fator que determina porque uma empresa apresenta desempenho (lucratividade), superior ao de outras.

A manutenção da sustentabilidade no ambiente requer da organização uma ação estratégica consistente, que demanda decisões relativas ao posicionamento, direcionado à busca da vantagem competitiva. Ação estratégica, segundo Porter (2004), é então a atitude pragmática da empresa, que torna a estratégia algo tangível e mensurável. Pode ser traduzida como a criação, a implementação, o aprimoramento ou a ampliação de um serviço, um produto, um processo ou um sistema, que permitem à empresa diferenciar-se dos concorrentes. Três tipos então de ações estratégicas, chamadas estratégias genéricas se destacam: Liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Segundo Porter (2004) liderança de custo consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo básico. É importante ressaltar que a posição de custo baixo total permite a obtenção de retornos acima da média dos concorrentes, proporcionando não só barreiras de entrada, mas defesas também em relação ao poder de barganha tanto de fornecedores e compradores, bem como aos produtos substitutos.

A estratégia de diferenciação consiste na colocação no mercado de um produto diferente do concorrente. Segundo o autor citado, é diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. A diferenciação proporciona uma vantagem contra o concorrente entre outras coisas devido à lealdade dos consumidores em relação à marca como também a menor sensibilidade ao preço.

A estratégia de enfoque, segundo Porter (2004), é focar um determinado grupo de compradores em um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico, visando atender a um alvo determinado, ou por uma diferenciação.

Ampliando o debate com relação à teoria do posicionamento, e trazendo um novo enfoque, relacionada a teoria dos recursos, Hamel e Prahalad (1997), desenvolvem que a essência da estratégia está em desenvolver vantagens competitivas, difíceis de serem imitadas pelos concorrentes. Assim, para eles, a melhor vantagem competitiva de todas, ocorre quando

uma empresa tem a capacidade de, não obstante melhorar suas habilidades já existentes, mas também, aprender novas habilidades.

Destaca-se ainda como importante para a compreensão do conceito de estratégia, a contribuição de Whittington (2002), a qual foi utilizada nesta pesquisa, que reconhecendo as diferentes posições sobre o conceito pelos diversos autores, busca o entendimento através de quatro processos básicos: racional, fatalista, pragmático e relativista, desenvolvendo a partir dos mesmos quatro abordagens básicas, que oferecem segundo o autor, “receitas razoáveis e plausíveis, porém fundamentalmente opostas”, a questões fundamentais sobre estratégias. A Figura 3 a seguir, apresenta o modelo que traz as quatro abordagens sobre estratégia: clássica, evolucionária, processual e sistêmica, segundo o autor.

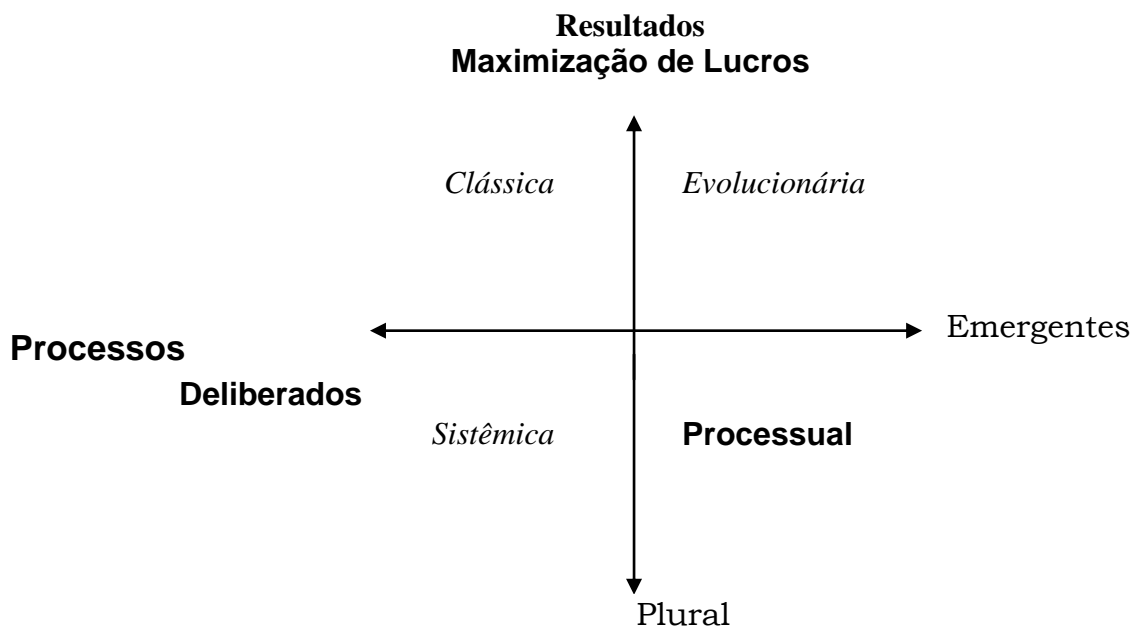


Figura 3: Perspectivas genéricas sobre estratégia

Fonte: Whittington (2002)

Ainda segundo Whittington (2002),

1) Para a perspectiva clássica, o planejamento pode adaptar e antecipar as mudanças do mercado. Contribuem para a mesma autores como: Alfred Chandler, Igor Ansoff e Alfred Sloan. A herança de um modelo militar é complementada por uma herança intelectual

vinda dos economistas. Considera a estratégia como um processo racional, calculista e analiticamente deliberado, sendo seus principais objetivos a lucratividade e os ganhos econômicos, de forma a aumentar as vantagens competitivas da organização. Deposita então muita confiança na capacidade em adotar estratégias de maximização dos lucros através de um planejamento racional de longo prazo.

2) Na perspectiva evolucionária, tem-se menos confiança na capacidade do gerente de planejar e agir racionalmente, e esperam mais que o mercado garanta o lucro possível. Atribuem ênfase aos processos competitivos de seleção natural, argumentando que somente os melhores sobreviverão. O mercado é determinante nas escolhas estratégicas e os gerentes devem apenas ajustar com eficácia o comportamento das organizações a este ambiente instável. Destacam-se nesta perspectiva autores como: Hannan, Freeman e Oliver Williamson.

3) Na perspectiva processual, segundo o autor para os que a defendem, tanto as organizações quanto os mercados são com frequência um fenômeno desordenado, do qual a estratégia emerge com muita confusão, e a passos pequenos. Os estrategistas não buscam incansavelmente a solução ótima para os problemas, procuram a solução satisfatória. Destacam-se os seguintes autores: Cyert, March, Mintzberg e Pettigrew.

4) Na perspectiva sistêmica, segundo o autor, seus teóricos mantém fé na capacidade das organizações planejarem e agirem efetivamente dentro de seus ambientes. Defendem que as razões por trás das estratégias são peculiares a determinados contextos sociológicos. Assim os resultados vão além da maximização racional dos lucros, chegando a interesses dados pelo ambiente social.

Face à dificuldade de encontrar um denominador comum sobre o conceito de estratégia, Chaffee (1985), se propôs a identificar os conceitos de estratégias e classificá-los em três diferentes modelos mentais, tomando sempre como base a de que o pensamento sobre que, a estratégia se assenta na inseparabilidade da organização e do ambiente no qual aquela usa da estratégia para lidar com as mudanças deste.

A partir de então, Chafee (1985), identifica três grupos, ou modelos de estratégia, a saber: a estratégia linear, a estratégia adaptativa e a estratégia interpretativa, conforme o Quadro 2 a seguir, o qual foi utilizado nesta pesquisa, colaborando no entendimento do conceito de estratégia.

| Variável | Estratégia linear | Estratégia adaptativa | Estratégia interpretativa |
|-----------------------------|---|--|---|
| Definição de exemplo | “Determinação dos objetivos básicos a longo prazo de uma empresa e adoção dos cursos de ação e da alocação dos recursos necessários para realizar estes objetivos”, (Chandler, 1962, p.13). | “Interessado como o desenvolvimento de uma ajuste viável entre as oportunidades e os riscos presentes no ambiente externo e as potencialidades os recursos das organizações para explorar essas oportunidades.” | “Orientação das metáforas construídas com a finalidade de conceituar e de guiar atitudes individuais dos participantes organizacionais”, (CHAFFEE, 1985, p.94). |
| Natureza da estratégia | Decisões, ações e planos integrados. | Adaptação ou ajuste multifacetado. | Metáfora, interpretativa. |
| Foco da estratégia | Meios e objetivos. | Meios. | Participantes e potenciais participantes na organização. |
| Alvo da estratégia | Realização do objetivo. | Alinhamento com o ambiente. | Legitimidade. |
| Comportamentos estratégicos | Mudança de mercados e/ou produtos. | Mudança de estilo, marketing e qualidade. | Desenvolvimento de símbolos, aperfeiçoamento das interações e relacionamentos. |
| Termos associados | Planejamento estratégico, formulação e implementação da estratégia. | Administração estratégica, escolha estratégica, predisposição estratégica, design estratégico, ajuste estratégico, pressão estratégica, nicho. | Normas estratégicas. |
| Medidas associadas | Planejamento formal, novos produtos, configuração de produtos ou negócios, segmentação e foco no mercado, parcela de mercado, fusão/aquisição, diversificação de produtos. | Preço, política de distribuição, gasto e intensidade de marketing, diferenciação de produtos, mudanças de autoridade, proatividade, risco calculado, multiplicidade, integração, capacidade de previsão, visão do futuro, adaptabilidade, unicidade. | As medidas devem ser derivadas do contexto e podem requerer avaliação qualitativa. |

Quadro 2 – Modelo de estratégia de acordo com Chaffee (1985)

Fonte: Bulgacov et al (2007)

Em concordância com este modelo, Carrieri (1999) apud Bulgacov et al. (2007, p.17), “se identifica predominantemente com as abordagens interpretativas, aquelas que buscam conferir significados em lugar de explicar casualmente os fenômenos organizacionais”, comentando ainda que o conceito de estratégia ainda não está consolidado.

As organizações no contexto atual necessitam ser eficazes e proativas, e devem estar aptas a conduzir um processo de transformação organizacional. Precisam, segundo Costa (2007), efetuar uma adequação contínua das estratégias, que vão fazer a diferença entre uma

organização de sucesso continuado e sustentado e as demais, a partir de um processo de transformação, que envolve transformações estratégicas, constituindo-se este processo a gestão estratégica. A gestão estratégica então objetiva construir um ambiente necessário para a “viabilidade competitiva”, efetuando a observação e identificação das variáveis do ambiente interno e externo, de modo a articulá-las em favor da organização.

2.1.2 Gestão estratégica

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), afirmam que dentro do processo dinâmico da competição contemporânea, a obtenção da competitividade requer uma administração estratégica das empresas como um processo contínuo de gestão do relacionamento da empresa com seu ambiente, envolvendo a organização como um todo.

A gestão estratégica, segundo Tavares (2005),

“implica então na definição do escopo de negócio e a análise, no nível do ambiente externo, das forças macro ambientais, dos relacionamentos e do ambiente competitivo. No nível interno, consiste no desenvolvimento da visão e da missão e no inventário e adequação das competências distintivas, para o posicionamento competitivo pretendido, no desenvolvimento de valores e políticas, na definição de estratégias e objetivos e em sua implementação e controle mediante a adequação do modelo organizacional”, Tavares (2005, p.70).

Segundo Volberda (2004), a gestão estratégica têm se estabelecido como um campo legítimo de pesquisa e práticas gerenciais, surgindo ao longo do tempo no curso das pesquisas, perspectivas de gestão estratégica em partes concorrentes, em partes suplementares, conforme o Quadro 3 a seguir.

| CLÁSSICA | MODERNA | PÓS-MODERNA |
|------------------------|--|---------------------------|
| Do topo para a base | Da base para o topo/ do topo para a base | Multiagente |
| Planejamento | Experimentação | Fazer sentido |
| Analtica | Incremental | Cognitiva |
| Racionalidade perfeita | Racionalidade local | Racionalidade substantiva |

Quadro 3: Perspectivas em gestão estratégica.

Fonte: Volberda (2004)

O autor assim apresenta as três perspectivas:

1) Perspectivas clássicas, onde a estratégia organizacional é vista historicamente como um planejamento integrado. De acordo com as teorias clássicas, a estratégia é um processo de planejamento deliberado (formal), iniciado pela cúpula (hierárquico), baseado em análise industrial elaborada (racional) e focado no desenvolvimento de uma estratégia corporativa coesa e ambiciosa (consistente).

2) Perspectivas Modernas, de acordo com essas perspectivas, a estratégia é apresentada como um processo complexo, desconexo e desordenado, ao redor do qual se confrontam fatores concorrentes.

3) Perspectivas pós-modernas, A gestão estratégica, de acordo com essa abordagem, envolve a criação e a manutenção de sistemas de significados compartilhados que facilitam a ação organizada. A adaptação exige que os participantes sejam capazes de prover sentido aos ambientes em que estão inseridos, e entendam a que devam se adaptar. A realidade é definida por meio de processos de interação social em que as percepções são afirmadas, modificadas ou substituídas, em uma aparente congruência com as percepções alheias. A estratégia, com esta perspectiva pode ser definida por esquemas estratégicos ou por modelos de referência, permitindo que a organização e o ambiente sejam compreendidos pelos *stakeholders*.

A gestão estratégica é um processo contínuo. Segundo Tavares (2005), deve seguir as características próprias de cada organização, sendo influenciado por sua natureza, porte, estilo de gestão, cultura e clima organizacional. No entanto vários autores propõem modelos de gestão estratégicas.

Segundo Grant (2001), a gestão estratégica envolve três atividades: análise estratégica, formulação da estratégia e implementação da estratégia, onde:

1) Análise estratégica: etapa do processo tem início com a análise do ambiente, ou seja, monitorar o ambiente organizacional a fim de identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras. Neste contexto, está inserido o ambiente organizacional com todos os seus fatores, tanto interno quanto externo. A análise estratégica tem dois papéis na organização: é o alvo a ser atingido e o elemento que permite a organização atingir o alvo. É a partir desta análise que depende o sucesso da gestão estratégica.

2) Formulação da estratégia: uma boa análise estratégica é à base da formulação da estratégia, sendo dividida em três níveis: negócio (conhecido como o campo de batalha entre os adversários e onde as organizações se defrontam para aumentar a sua fatia de mercado,

considerado o nível mais importante dos três); funcional (decorrente da imagem e do valor que a organização dá aos seus clientes, tornando possível a ascensão do negócio, ligado a uma estrutura de valores e desenvolvido por áreas funcionais da organização, como produção, marketing, vendas e serviços); e empresarial (em que as estratégias servem para diversificar os negócios). A formulação da estratégia é definida para garantir que a organização alcance os seus objetivos. Formular estratégias é projetar e selecionar estratégias que levem a realização destes objetivos, sendo seu foco principal saber como lidar com a concorrência. Logo que o ambiente foi analisado e a diretriz estipulada, ações são seguidas para assegurar o sucesso.

3) Implementação da estratégia: consiste no processo de transformar a estratégia antes formulada em estratégia implementada, sendo ela composta por: integração, estrutura organizacional, controle e liderança. Para que a estratégia seja implementada é necessário que haja várias formas de integração. Primeiro, a integração entre os elementos que existem dentro da organização e a outra forma de integração é a ligação das funções aos negócios e dos negócios às organizações.

A estas etapas, Wright, Kroll, Parnell (2007), acrescenta o controle estratégico, que “consiste em determinar em que medida as estratégias da organização são eficazes para atingir seus objetivos”. Neste sentido, se os objetivos não estão sendo atingidos, faz-se necessário modificações na estratégia ou a implementação das mesmas.

Wright, Kroll, Parnell (2007), apresentam então o seguinte modelo de gestão estratégica, conforme a Figura 4 a seguir.

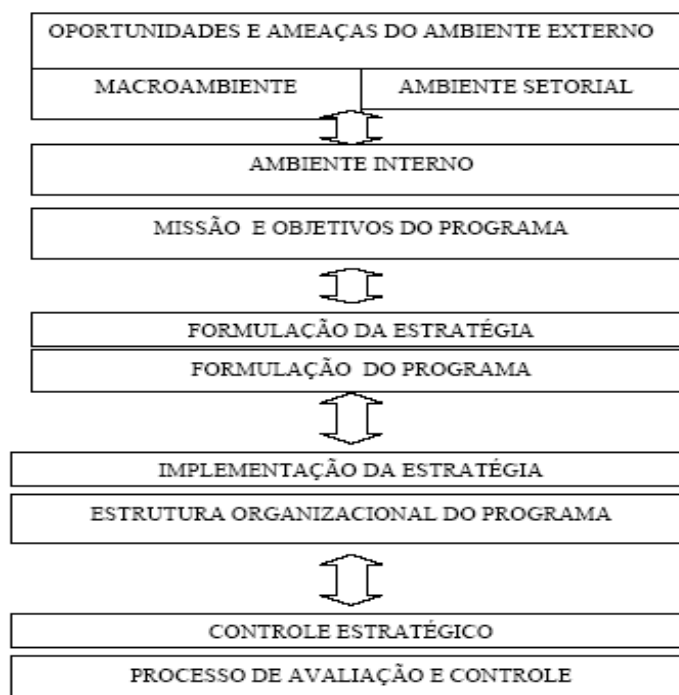


Figura 4 - Modelo de gestão estratégica

Fonte: Wright, Kroll, Parnell (2007).

Segundo, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), o primeiro passo para o desenvolvimento da gestão estratégica, consiste em analisar seus ambientes externos e interno para determinar seus recursos, suas capacitações e competências essenciais. Neste processo a empresa precisa então desenvolver a sua visão e missão, ou seja, refletir sobre sua identidade, razão de sua existência, onde está e aonde quer chegar, construindo sua identidade.

Após esta etapa, a organização deve abordar a estratégia a ser seguida, ou seja, “estabelecer cursos de ação, selecionando os considerados mais apropriados ao cumprimento da visão”, (Tavares, 2005, p.81), neste sentido, implementa-se a que combinar melhor tempo, custos, recursos e riscos.

Na etapa seguinte, segundo Wright, Kroll, Parnell (2007), o foco do processo muda para como as estratégias podem ser implementadas, ou seja, as adequações necessárias a estrutura organizacional, bem como questões relacionadas à liderança e cultura organizacional, desempenham papéis importantes.

Por último, mas iniciando-se paralelamente a implementação, desenvolve-se a etapa de controle e avaliação, que “consiste em eleger indicadores de desempenho de maneira a avaliar a eficácia da estratégia e eficiência das ações”, Tavares (2005, p.82).

O desenvolvimento destas etapas, principalmente a implementação e controle, podem ser aperfeiçoados, com a utilização de metodologias, entre as quais se destaca o Balanced Scorecard (BSC), que proporciona uma visão dos elementos-chaves da estratégia das organizações que o adotam, focando não apenas a tomada de decisão, mas também a comunicação da estratégia e o *feedback* de seus resultados.

O BSC, segundo Kaplan e Norton (2001), é um método que auxilia os gestores a desenvolver estratégia e depois fazer com que toda a organização esteja envolvida a implementá-la, é baseado em quatro perspectivas, a saber: financeira, clientes, processos internos e aprendizado, formando um conjunto coeso e interdependente. Os indicadores devem traduzir a estratégia da empresa.

Em uma reflexão crítica sobre a gestão estratégica, (Hafsi e Martinet, 2008), ressaltam que:

A gestão estratégica não pode deixar de lado uma reflexão exigente de caráter moral e político. A globalização empurrada pelas grandes empresas pode ser vista como uma sucessão de encontros mais ou menos conflituosos entre uma lógica econômico-financeira, abstrata, quantitativa, de tendência universal e uniformizadora e os contextos sociais, humanos, jurídicos, políticos que caracterizam os locais concretos onde a gestão opera, (Hafsi e Martinet, 2008).

A gestão estratégica então objetiva construir um ambiente necessário para a “viabilidade competitiva”, efetuando a observação e identificação das variáveis do ambiente interno e externo, de modo a articulá-las em favor da organização.

2.1.3 Análise do ambiente interno e externo

O ambiente tem sido considerado fundamental na definição de estratégias. Segundo Bulgacov et al. (2007), existe uma constante busca por teorias explicativas e preditivas, a partir de diferentes interpretações e modelos, no sentido de verificar a influência do ambiente sobre a organização e desta sobre o ambiente.

A perspectiva do ambiente conduziu diversas leituras e focos estratégicos no decorrer do tempo, e no presente século, o autor ainda cita que, o ritmo acelerado das mudanças que configuram o ambiente das organizações, torna necessária uma revisão do próprio conceito de ambiente, principalmente em relação à abrangência e integração de múltiplos ambientes.

Segundo Hall (1984), ambiente é o conjunto de todos os fenômenos externos à população de organizações em análise que a influenciam de forma real e/ou potencial. Como percebido, é a relação entre a organização e o ambiente, é vital e complexa, onde as escolhas técnicas das empresas são influenciadas pelo ambiente.

Para Wright, Kroll, Parnell (2007), a análise do ambiente envolve três níveis: o macroambiente da organização, o setor em que ela opera e a organização em si.

1) O macroambiente gera oportunidades e ameaças, afetadas por tendências e sistemas políticos-legais, econômicos, tecnológicos e sociais.

2) O ambiente setorial influencia a intensidade da competição entre as empresas que dele fazem parte, impõem tanto restrições, quanto oportunidades.

3) O ambiente interno: Segundo Wright, Kroll, Parnell (2007), estabelece a missão e os objetivos da organização e exige que a administração determine uma orientação da empresa com relação ao seu ambiente externo.

As organizações necessitam dispor de modelos apropriados para uma análise adequada do ambiente.

Segundo Porter (2004), as cinco forças, apresentadas na Figura 5 abaixo, determinam a rentabilidade na indústria, justamente porque têm influência sobre os preços, custos e sobre o investimento necessário das empresas em uma indústria. O autor ainda cita que essas forças podem ser muito intensas em alguns setores e suaves em outros, onde posicionar-se em relação às mesmas e encontrar uma posição na qual possa influenciá-las para o seu benefício ou defender-se delas, constitui-se na chave para uma competição eficaz.

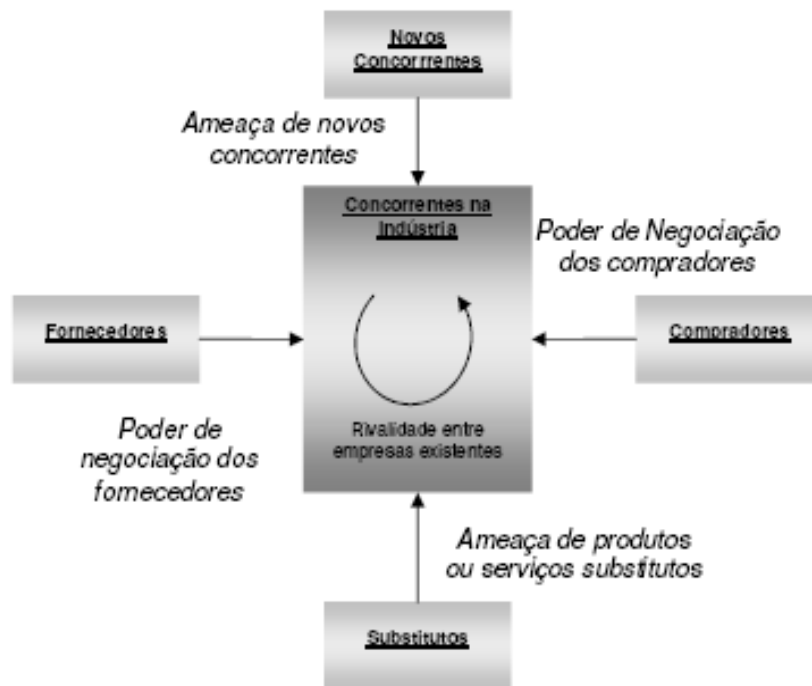


Figura 5: As cinco forças na indústria. Porter (2004)

Fonte: Porter (2004)

As cinco forças constituem-se:

a) Ameaça de entrada: Novas empresas que entram para a indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar o mercado e recursos substanciais, o que pode levar a queda dos preços ou redução da rentabilidade. As ameaças dependem das barreiras existentes. Entre as principais barreiras o autor cita: economia de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, acesso aos canais de distribuição e desvantagens de custo independente de escala.

b) Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes: É a disputa de posição, em forma de concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou garantias oferecidos aos clientes, constituindo-se na rivalidade entre os concorrentes existentes.

c) Pressão dos produtos substitutos: Os produtos substitutos são aqueles que podem desempenhar a mesma função que aquele da empresa. Os produtos substitutos reduzem os retornos principais da indústria.

d) Poder de negociação dos compradores: Que forçam os preços para baixo, barganhando por maior qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros.

e) Poder de negociação dos fornecedores: Os fornecedores exercem poder de negociação, ameaçando elevar o preço dos produtos ou reduzir a qualidade dos bens e serviços.

Ainda, relativo ao ambiente, é importante salientar, que objetivando operacionalizar os modelos de análise ambiental, várias ferramentas foram desenvolvidas, entre elas, a análise S.W.O.T., a matriz BCG, a Matriz GE, a análise de cenários, entre outras.

Dentre os vários instrumentos, um bastante importante modelo é a Análise S.W.O.T. (os pontos fortes – Strengths e fracos – Weaknesses – da empresa em relação a seus concorrentes, bem como as oportunidades, Opportunities – e ameaças Threats, do ambiente externo), que tem como objetivo posicionar a empresa para que ela alcance sua vantagem competitiva, aproveitando as oportunidades do ambiente e evitando ou minimizando as ameaças, enfatizando seus pontos fortes e diminuindo o impacto de seus pontos fracos.

Para o desenvolvimento da estratégia organizacional, além da correta definição e análise do ambiente, faz-se necessário visualizar quais os resultados a serem obtidos pela organização em termos de produtos, mercados e objetivos. Para melhor avaliação e compreensão das estratégias, deve-se, segundo Bulgacov et al. (2007), distinguir questões como “para quem?” e “O que?”, de questões relacionadas ao “Como?” e “por que?”, ou seja, descrever o “aonde se quer chegar?” de “como?” chegar. As duas primeiras perguntas estão relacionadas ao *conteúdo*, ou seja, a essência da estratégia, e as duas outras ao *processo*, ou seja a como desenvolvê-la, conforme modelo representado na Figura 6 a seguir.

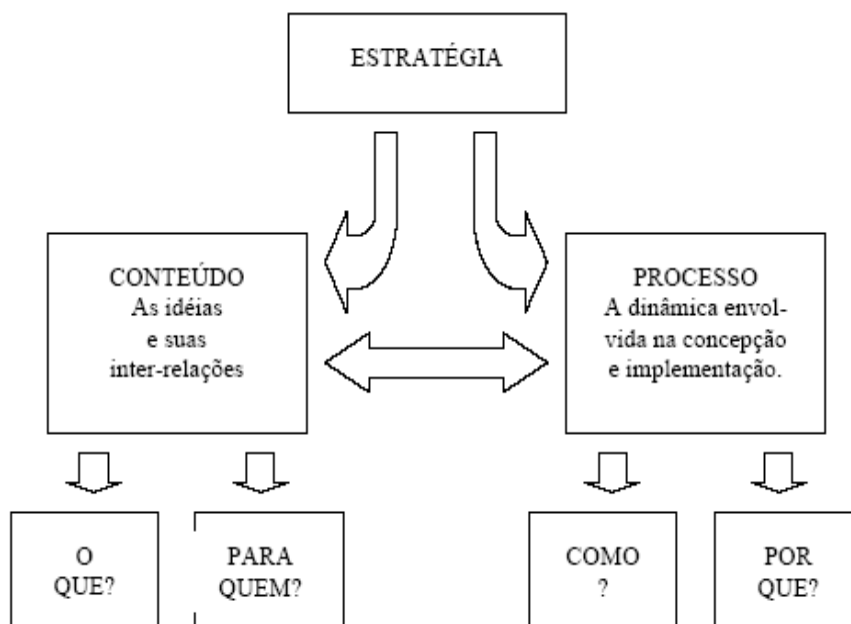


Figura 6: Dois aspectos da estratégia, Bulgacov et al. (2007).

Fonte: Bulgacov et al (2007)

Estabelecendo-se os conceitos tem-se que:

O conteúdo estratégico esta relacionado às ideias e suas inter-relações e contempla intenções, proposições, lógica interna, mútuas influências, articulações, eventuais discrepâncias ou incongruências das estratégias concebidas, caracterizando, portanto o aspecto mais racional da estratégia. *O processo estratégico*, por sua vez, refere-se à dinâmica envolvida na elaboração e implementação, configurando um aspecto mais relacionado à dimensão intersubjetiva da estratégia, (Bulgacov et al , 2007, p.56).

Embora na prática estas questões se desenvolvam simultaneamente, sua distinção possibilita uma melhor compreensão e avaliação das estratégias, pois a sua correta interpretação, aliada a uma contextualização adequada com relação ao ambiente, interno e externo, irão promover, os elementos básicos para uma correta gestão estratégica.

2.1.4 Conteúdo estratégico

Segundo Bulgacov et. Al (2007), o conteúdo estratégico esta relacionado ao posicionamento da empresa em relação aos produtos e mercados, tendo como objetivo o desenvolvimento de competitividade externa da organização e das variáveis contextuais.

Verifica-se então que a partir de uma análise das oportunidade e ameaças, bem como das forças e fraquezas, a organização precisa avaliar suas alternativas estratégicas, desenvolvendo seu posicionamento com relação ao produto, mercado e carteira de negócios.

Segundo Ansoff (1991, p.96), conteúdo estratégico refere-se a “quais os produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa obterá vantagem sobre os concorrentes”.

Bulgacov et al. (2007), resume como principais temas no quadro geral dos estudos de conteúdo estratégico, os seguintes elementos:

- . Foco: Mercados em que a empresa compete.
- . Modos de competição: Composto pelas estratégias corporativas, estratégias de negócios e estratégias funcionais.
- . Posição da empresa no ambiente.
- . Recursos estratégicos.
- . Desempenho e resultados estratégicos, e
- . Composto ou mix de marketing.

A Figura 7 a seguir, demonstra os principais elementos e suas relações:

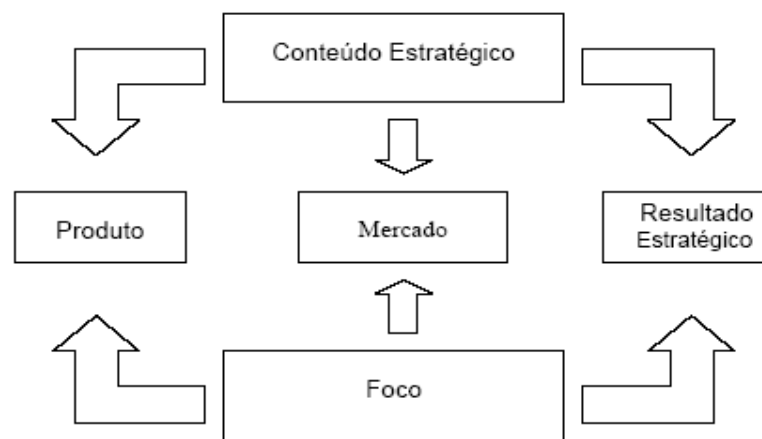


Figura 7: Conteúdo estratégico

Fonte: Santos (2009) adaptado de Bulgacov et al (2007)

Destacam-se os seguintes conceitos para uma melhor compreensão do modelo:

1) Mercado para os economistas, segundo Kotler (2006, p.8), é um “conjunto de compradores e vendedores que efetuam transações relativas a determinado produto ou classe de produto”. Ainda segundo o autor, a economia de cada nação e a economia global, são conjuntos de mercados complexos e vinculados.

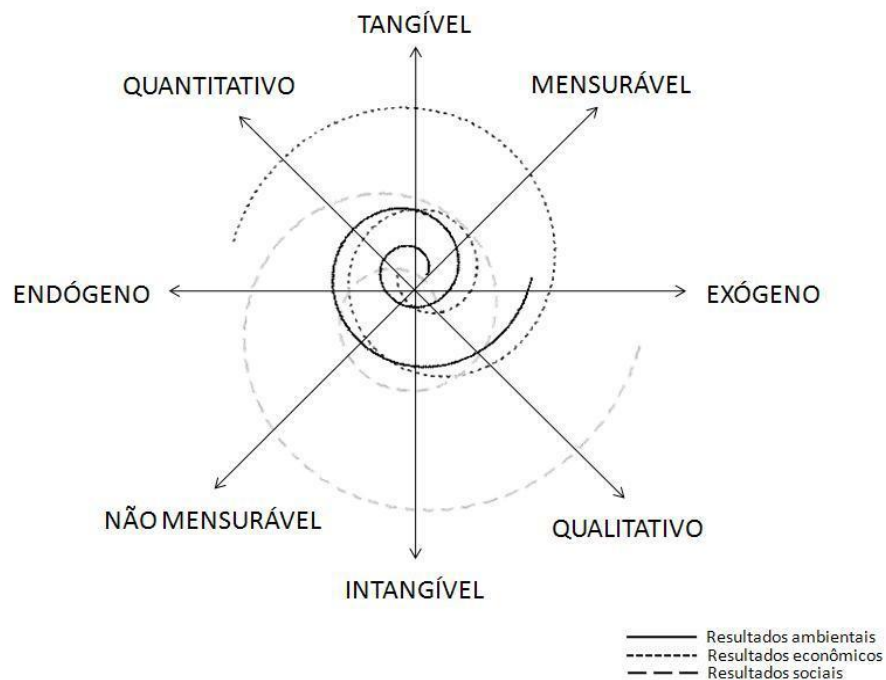
2) Produto, que segundo Bulgacov et al (2007), são bens e serviços oferecidos ao mercado, composto de características, atributos e benefícios incluindo-se os bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias.

3) Foco estratégico, que para Grant apud Santos (2009), em uma perspectiva da visão da Teoria dos Custos de Transação, tem-se a definição de foco a partir da análise dos

custos de administração internos da empresa, comparados aos custos de transação de mercado. Segundo Williamson (1985), os custos de transação são os que se referem à manutenção do funcionamento do sistema econômico, ou seja, os custos para planejar, adaptar e monitorar o cumprimento de tarefas.

4) Resultado estratégico, que segundo Bulgacov et al (2007), provoca as mais variadas discussões envolvendo variadas correntes, face à variedade dos propósitos para os quais as organizações são criadas. Neste sentido a visão tradicional de que o único resultado desejado pelas organizações seja o lucro, é ampliada por correntes mais recentes que consideram ser necessária uma combinação mais complexa de elementos.

A Figura 8 a seguir, apresenta os principais tipos de resultados estratégicos a serem alcançados: ambiental, econômico e social.



Fonte: Bulgacov et al. (2007, p.70).

Figura 8: Espiral de resultados

No resultado social, predominam características qualitativas e de difícil mensuração. O resultado social é destacado como aquele decorrente do impacto das interações entre as empresas, os indivíduos e os grupos humanos, tendo como indicadores de desempenho, a quantidade de empregos gerados, a preocupação com a diversidade, a inclusão social de minorias, direito à livre associação, relações com a comunidade.

Faz-se necessário ainda, considerando o conteúdo estratégico em relação ao posicionamento estratégico, destacar que os mesmos relacionados ao modo de competição, compreendem as estratégias corporativas, de negócio e as estratégias funcionais. O Quadro 4 a seguir, apresenta uma visão geral das taxonomias estratégicas em conteúdo, que foram utilizadas nesta pesquisa para análise do estudo de caso.

| Conteúdo estratégico | Nível estratégico | Objetivo central | Perguntas chaves |
|---|--|---|--|
| Onde competimos? Com quem competimos? Por que competimos | Estratégias corporativas | Determinar o escopo ou foco da organização | Em que mercado atuaremos? Que produtos/serviços ofereceremos? Que tipo de estrutura organizacional viabiliza melhor os nossos propósitos? De que forma nos relacionaremos com nossos <i>stakeholders</i> ? Que tipos de resultados queremos obter? |
| Como competimos? | Estratégias de negócios (estratégias de vantagem competitiva e estratégias | Determinar a posição competitiva mais adequada no setor | De que forma competiremos em nosso ramo de negócios? Qual será nosso posicionamento competitivo? De que forma atingiremos o diferencial competitivo desejado? |

| | | | |
|--|------------------------|--|--|
| | genéricas) | | |
| | Estratégias funcionais | Estabelecer alinhamento interno de acordo com as estratégias corporativa e de negócios | De que forma as áreas funcionais serão alinhadas com as estratégias corporativa e de negócios? Que tipos de competências únicas precisamos desenvolver? De que forma anularemos as capacidades de nossos competidores? |

Quadro 4: Taxonomias estratégicas em conteúdo estratégico.

Fonte: Bulgacov et al (2007)

2.1.5 Processo estratégico

Segundo Bulgacov et al. (2007, p.56), “os processos estratégicos referem-se à dinâmica envolvida na elaboração e implementação, configurando um aspecto mais relacionado à dimensão intersubjetiva da estratégia”. Abrange aspectos relativos a mudanças, fluxo e movimento. O autor destaca que enquanto o *conteúdo estratégico* define aonde se quer chegar, o *processo estratégico* define como se quer chegar.

A gestão do processo estratégico deve preocupar-se, de acordo com o autor, com o equilíbrio entre o contexto, a estrutura, as formas de gestão e os processos e seus históricos, visando à manutenção das condições de sobrevivência. Assim a mesma deve ser desenvolvido numa visão ampla de toda a organização.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.6), “o processo de administração estratégica é o conjunto completo de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média”. Observa-se que o conceito está relacionado a explicar o que as empresas fazem para serem mais competitivas. Assim o processo envolve: o que as organizações fazem para analisar seu ambiente externo e interno, como escolhem suas estratégias como implantam elas tentam implantar as estratégias escolhidas.

Em uma descrição detalhada,

Van de Ven (1992, p.169) afirma que o processo estratégico é frequentemente utilizado na literatura considerando-se três diferentes significados: 1) como lógica

que explica uma relação causal entre variáveis independentes e dependentes, o que requer observação direta do processo; 2) como categoria de conceitos ou variáveis que se referem à ação de indivíduos, fluxo de trabalho, técnicas de tomada de decisão, bem como formulação estratégica, implementação e projetos organizacionais de risco, e como essas categorias e o conceito de processo são operacionalizáveis como constructos. Para entender como a mudança ocorreu, requer-se a história que narre a sequência dos eventos que permita a visualização de como a mudança de estratégia ocorreu ao longo do tempo;3) como uma sequência de eventos que descreve como as coisas se modificam ao longo do tempo, ou que representa padrão delineado de transição cognitiva por uma entidade que lida com determinado assunto. Bulgacov et al (2007, p.85).

O conceito envolve como as estratégias são elaboradas e desenvolvidas, abrangendo inclusive o modo de tomada de decisões, neste sentido o processo estratégico envolve mais do que apenas a questão de níveis hierárquicos formais, incluindo alterações que envolvem indivíduos, grupos e estruturas.

Para Chakravarthy e Doz (1992, p. 5), o processo estratégico consiste na elaboração eficiente das estratégias e ao modo como são validadas e implementadas, integrando-se com outras dimensões, conforme pode ser observado na Figura 9 a seguir.

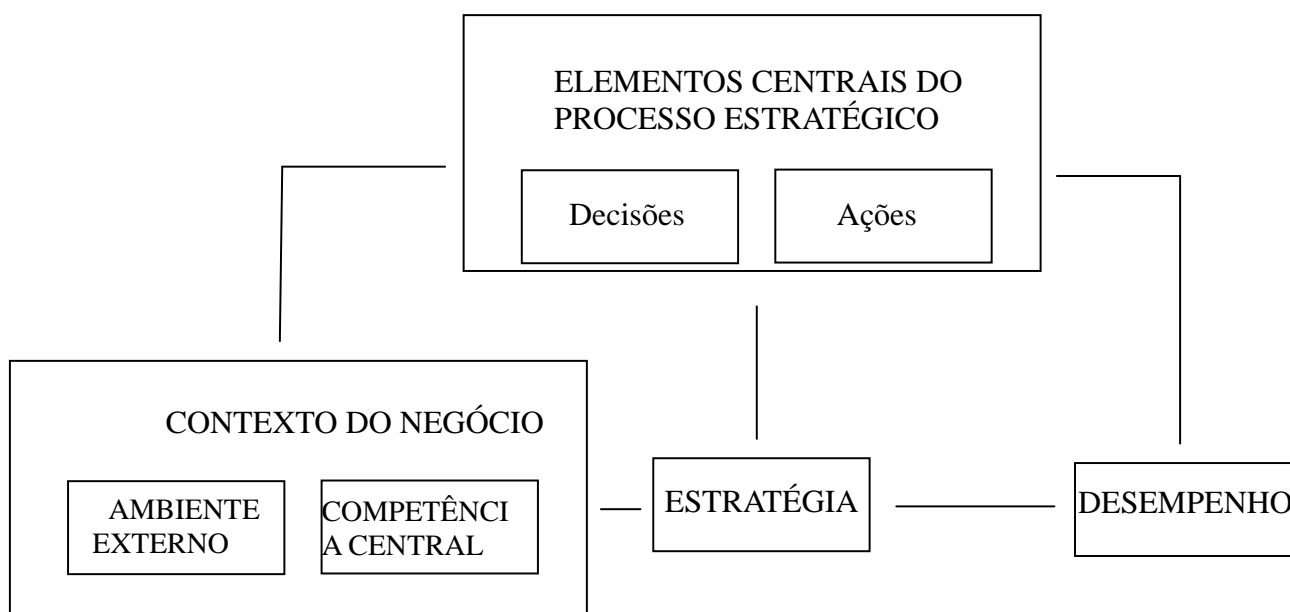


Figura 9: Elementos centrais do Processo estratégico.

Fonte: Chakvraty e Roderick (2001, p.189)

De acordo com Kronmeyer, Kliemann e Ribeiro (2004), é possível analisar o processo de planejamento estratégico em quatro fases e momentos distintos, onde o primeiro momento e o segundo momentos, referem-se a análise situacional e formulação estratégica, e o terceiro e quarto momentos, definidos como implementação estratégica e avaliação da estratégia. Kronmeyer, Kliemann e Ribeiro (2004).

Envolvendo aspectos relacionados ao processo de decisão e ação, Barbero (2008), propôs a partir das escolas de Mintzberg, um modelo que possibilita uma perspectiva holística do processo estratégico. O modelo, de acordo com o Quadro 5 a seguir, apresenta as dimensões envolvidas, bem como os extremos alinhados a teoria clássica e não clássica, e as principais questões levantadas que devem ser objetos de levantamento na estruturação da análise, que servirão de modelo de análise do *processo estratégico*.

| Processo Estratégico - Dimensões | Escolas de Mintzberg | Extremos alinhados a teoria clássica | Extremos alinhados a teoria não clássica | Questões |
|---|--|--|---|--|
| Deliberação x Emergência | Planejamento, Design, aprendizado e posicionamento | As estratégias são elaboradas de modo planejado | O processo estratégico pode ocorrer de modo mais fragmentado e imprevisto | Estruturação do planejamento, processo de decisão, participação, apoio. |
| Discricionariedade x Determinismo ambiental | Ambiental e empreendedorismo | As estratégias devem ser criadas por meio de uma visão empreendedora e ativa | A estratégia é também oriunda de forças ambientais que não podem ser gerenciadas. | Acomodação de interesses de grupos, consideração de interesses individuais, alteração de implementação em função de problemas com grupos |
| Apolítico x | Poder | As questões políticas | Nas organizações | Estratégias como |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| político | | não são e não devem ser consideradas nas decisões estratégicas | reais as pessoas e os grupos influenciam na tomada de decisão | continuidade de ações passadas, estratégias refletem o jeito de fazer as coisas, liberdade restringida pelo ambiente externo |
| Racionalidade x intuição | Planejamento, Design, aprendizado e posicionamento | As estratégias são mais efetivas quando originadas de sistemas analíticos racionais. | O homem possui uma racionalidade limitada. Não é possível negligenciar os elementos intuitivos da decisão. | Influenciar sobre o ambiente do negócio, mudanças estratégicas influenciadas por forças externas, mudanças frequentes do ambiente, mercado externo estável |
| Visão de futuro x seguimento de padrões culturais | Cultural e empreendedorismo | As empresas devem ser dinâmicas e orientadas para o futuro | Os seres humanos são resistentes à mudança. Notadamente após bons resultados as empresas tendem a repetir padrões passados | Avaliação racional do ambiente de negócio |

Quadro 5: Modelo de análise do *processo estratégico* - Dimensões da decisão e ação do processo estratégico

Fonte: Adaptado de Barbero (2008)

Ainda segundo Chakravarthy e White (in: PETTIGREW ET AL., 2002), as principais questões relacionadas aos estudos de processo estratégico envolvem:

- . De que forma os padrões cumulativos de decisão e ação organizacional afetam a formação e implementação da estratégia?
- . De que formas interagem os processos cognitivos individuais, as redes sociais, os processos políticos e as normas e rotinas organizacionais sobre os processos estratégicos de decisão de agir?
- . De que forma esses elementos são afetados e/ou afetam o ambiente externo de forma a interferir na sobrevivência e/ou sucesso da organização?
- . De que forma e até que ponto o processo estratégico pode ser gerenciado no sentido de gerar os resultados esperados?

Bulgacov et al (2007), destaca que é fundamental para os pesquisadores do processo estratégico: Que a realidade social não é fixa, mas dinâmica, que ocorre ao invés de existir; Que o processo social é construído, criado por agentes humanos; A vida social é um processo de emergência estruturada via ações e tensões entre ações e estruturas; As ações acontecem no contexto do encontro de estruturas, as quais aperfeiçoam umas as outras e os seus agentes e que a troca de ações e estruturas ocorre no tempo e é cumulativa.

Ainda para o autor, o processo estratégico envolve os seguintes elementos intervenientes:

1) A dimensão cultural e institucional das organizações, ou seja, as organizações estão inseridas em contextos sociais mais abrangentes e por consequência, são sustentadas e constringidas por forças culturais e institucionais que proporcionam a incorporação de elementos e rotinas que estão refletidos na ação organizacional estratégica.

2) A dimensão estrutural das organizações, a cada mudança estratégica deve seguir-se mudança estrutural que mantenha o suporte necessário, envolve o esforço contínuo de ajuste da estrutura à estratégia para assegurar alto nível de desempenho organizacional.

3) A dimensão ambiental e os subsistemas organizacionais, conforme Morgan (2002), tem-se uma visão sociotécnica levando-se em conta as relações entre requisitos técnicos, sociais, administrativos, estratégicos e o seu relacionamento como ambiente.

4) O acesso aos recursos, onde Proença (1999) salienta que os recursos representam a essência da vantagem competitiva sustentável.

5) A aprendizagem organizacional, onde segundo alguns autores, os resultados diferenciados podem ocorrer como consequência das posições estratégicas e das diferenças nas habilidades competitivas.

Com relação a aprendizagem organizacional, verifica-se que o processo de aprendizagem mútua gera algumas reflexões de forma evolutiva. Mezirow (1991) diferencia três tipos de reflexão: a reflexão de conteúdo, de processo e de premissas. A primeira traduz-se no pensar sobre a experiência real. A reflexão de processo refere-se a pensar sobre formas de lidar com a experiência e sobre estratégias de resolução de problemas; e o último tipo, o único que pode levar à aprendizagem transformadora, é a reflexão de premissas, que envolve o exame de pressupostos socialmente construídos, para determinar se as crenças e valores ainda permanecem funcionais.

Dentre os vários aspectos discutidos, Whittington (2002), segundo a qual os objetivos e a forma como as estratégias serão concebidas e implementadas estarão relacionados com as características social que estão inseridos, sendo que as regras da cultura da sociedade local exercerão grande influência, assim, faz-se necessário desenvolver os conceitos relacionados a estas características sociais, ou realidade e contexto social.

2.2 Contexto social

Vivemos em uma sociedade de organizações, e é no contexto das organizações que se evidencia o objeto da pesquisa: Estratégia, daí se fazer necessário entender o conceito de organização, a partir do qual desenvolveu-se a perspectiva de contexto e realidade social e relações sociais.

Para Etzioni (1989, p.3), “Organizações são unidades sociais sociais intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”, ou seja, a base da organização é ser uma unidade social, onde os objetivos organizacionais têm várias funções, entre elas, ser a fonte de legitimidade que justifica suas atividades; padrões para avaliar sua eficiência e rendimento; unidade de medida, para verificar sua produtividade.

Segundo Maximiano(1992, p.115), "uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa”.

Para KANAANE (1994, p. 30), constitui-se “um sistema socialmente estabelecido pelo conjunto de valores expressos pelos indivíduos que dela fazem parte, sendo assimiladas e transmitidas sucessivamente pelas mesmas, daí a importância e a responsabilidade diante dos outros, das novas gerações”.

As organizações são formadas por indivíduos, e os indivíduos estão inseridos no contexto social e imprimem formas específicas de fazer as coisas os membros do grupo.

Berger e Luckmann (1996) declaram que a realidade social, se constrói na vida cotidiana, via interações sociais, neste sentido a realidade é uma entidade objetiva e apresentam os processos necessários para a construção desta objetividade: a institucionalização e a legitimação.

Para Bourdieu (1990), observa-se a visão da realidade social a partir de teorias objetivistas e teorias subjetivistas. Para os objetivistas, como os estruturalistas, a realidade

social é um dado objetivo, que ao contrário do que postulam os subjetivistas, se impõe e influencia as nossas consciências e representações individuais. Surge então a questão de que se a realidade é um dado concreto, estruturado, anterior ao pensamento, como afirmava Marx, ou apenas uma construção do pensamento, resultado das representações que dela fazemos?

Weber apud Freund (1975), apresentam o conceito de relações sociais, como as relações significativas segundo as quais os indivíduos orientam reciprocamente seu comportamento uns com os outros. Ainda segundo o autor, a atividade social está na origem de toda sorte de relações sociais, sendo que toda relação social supõe regularidades, que consistem no uso e no costume, sendo o uso a oportunidade de uma regularidade persistir em grupo que a seguem praticamente, e o costume a regularidade que toma o caráter de uma rotina ou familiarização. Importante ainda é destacar dois tipos de relações sociais: a comunalização que designa a atividade social unificadora relacionada ao sentimento de pertencer a um mesmo conjunto; e a socialização, que designa a atividade que unifica tendo por base um compromisso ou uma coordenação de interesses, por valor ou interesse, o que caracteriza a Associação de produtores. Assim têm-se que o contexto social abrange o contexto simbólico que conecta o indivíduo e os demais, onde o foco não é nas características da linguagem de interação em si, mas sim em como ela é usada para mediar as relações sociais.

A conceito de relações sociais conduzem a outros desdobramentos entre eles o do capital social, que conforme cita Woolcock (2002), descreve o capital social como normas e redes que permitem às pessoas atuarem de maneira coletiva.

Segundo Coleman (1990), entende-se o capital social como a possibilidade de facilitar a ação de diferentes tipos de atores sociais.

“Assim como outras formas de capital, o capital social é produtivo, possibilitando a realização de certos objetivos que seriam inalcançáveis se ele não existisse (...). Por exemplo, um grupo cujos membros demonstrem confiabilidade e que depositem ampla confiança uns nos outros é capaz de realizar muito mais do que outro grupo que careça de confiabilidade e confiança (...). Numa comunidade rural (...) onde um agricultor ajuda o outro a enfardar o seu feno e onde os implementos agrícolas são reciprocamente emprestados, o capital social permite a cada agricultor realizar o seu trabalho com menos capital físico sob a forma de utensílios e equipamento.” (COLEMAN, 1990, p. 302, 304 e 307, apud PUTNAM, 2000, p. 177).

O capital social é constituído pelas características da organização social tais como confiança, regras e sistemas que contribuem para o aumento da eficiência da sociedade através da criação de ações coordenadas. Assim, as características culturais da comunidade

fazem parte do capital social, porque as relações informais e a confiança fazem com que a comunidade possa desenvolver ações conjuntas, o que resultará em benefício para a comunidade como um todo.

O capital social envolve entre outras coisas a confiança, reciprocidade. Neste sentido algumas questões são importantes, entre as quais: em termos gerais pode-se confiar nas pessoas?, qual a confiança nas associações comunitárias?, Se contribuiria com um projeto da comunidade que propicie algum benefício diretamente? Se confia nas associações comunitárias?

Voltando-se Berger e Luckmann (1996), citam que o processo de institucionalização tem sua origem na economia das práticas e atividades cognitivas no momento em que os indivíduos se utilizam do hábito já consagrado pela sociedade; o processo de legitimação, por sua vez, produz novos significados que servem para integrar os significados já ligados a processos institucionais díspares, harmonizando os conflitos provenientes de modificações de significados de uma instituição (algum aspecto da realidade social a ser observado de uma outra perspectiva).

É importante observar, que na construção de estratégias também, pode-se aplicar o que Goffman (1975), argumenta sobre os atores sociais, que identificam o tipo de contexto social vivido em sua experiência atual, interpretam a situação e procuram em seu repertório qual o tipo papel, código de conduta e linguagem adequados ao cenário em questão, agindo em função deste referencial.

Segundo Goffman (1975) a pesquisa em ambientes organizacionais, deve ampliar o objeto de estudo além dos mundos sociais representados em larga escala (a organização) e aprofundar em relação aos segmentos pertencentes a cada um destes mundos sociais. O estudo das organizações então, deve permitir observar os conflitos entre visões de mundo e interesses divergentes e os processos políticos.

Berguer (1989, p.50), cita que, “Certas organizações, sem dúvida a maior parte, devem ser vistas como arenas onde os membros dos diversos mundos sociais têm interesses diversos, buscam objetivos diferentes e lutam, propondo ou desfazendo alianças políticas a fim de atingir seus objetivos”.

Ainda para Berguer (1989), o pesquisador deve esclarecer pontos importantes, dentre os quais destacamos para a pesquisa: Quais são os critérios organizacionais de legitimidade e de autoridade? Qual é o tipo de ameaça mais frequente na organização tendo em vista o uso

da força e de outros meios coercitivos? Quais são os aspectos comportamentais que mais se buscam reprimir na organização estudada? Quais são os valores que prevalecem na organização, ou seja, qual é a cultura dominante na mesma? Qual é a cultura do grupo dirigente? Como as culturas e interesses dos outros grupos se relacionam com a visão de mundo predominante na organização? Qual é a forma de percepção, representação da realidade e os critérios de decisão e ação? Pode-se tentar descrever este processo? Como se originam os diversos papéis e expectativas de papéis tendo em vista a cultura organizacional? Quais são as principais formas de controle social na organização a ser? E as reações dos diversos grupos a estas formas de controle?

Destaca-se a importância do conceito do capital social para o entendimento do contexto da Associação, onde aspectos relacionados a confiança e reciprocidade são vitais no desenvolvimento de suas atividades.

Uma vez, estabelecidos os principais conceitos que servirão de base para a pesquisa, a seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a pesquisa.

3. METODOLOGIA

A pesquisa em estratégia caracteriza-se por ser uma das áreas mais recentes no campo dos estudos organizacionais. Segundo Bulgacov et al (2007), o aumento da complexidade decorrente do grande volume de informação, bem como a hiper competitividade e o desenvolvimento de formatos organizacionais complexos e flexíveis, conduzem a pesquisa à busca de novas bases teóricas e quadros descritivos e/ou explicativos mais completos para os fenômenos contemporâneos.

Esta pesquisa contemplou uma abordagem metodológica qualitativa onde para Creswell (1998, p.9), “a investigação qualitativa representa um modo legítimo de fenômenos sociais e humanas, sem fazer apologia do método ou comparações com a pesquisa quantitativa. Bons modelos de investigação qualitativa demonstram o rigor, a dificuldade e a natureza longitudinal desta abordagem”.

Tal abordagem justifica-se pela necessidade de se ter uma melhor visão e compreensão do contexto em estudo, e alcançar uma melhor compreensão de razões e motivações subjacentes, pois segundo Minayo (1994), a pesquisa qualitativa, “deve ter como preocupação primeira a compreensão da lógica que permeia a prática que se dá na realidade”, trabalhando com um universo de valores, crenças, motivos e significações.

Segundo Kaplan & Duchon (1988) apud Dias (2000), uma das principais características dos métodos qualitativos é a imersão do pesquisador no contexto e a perspectiva interpretativa do mesmo de condução da pesquisa.

Destaca-se ainda na escolha, a questão relacionada à consistência e triangulação, nas pesquisas qualitativas, em que, segundo Glazier (1992) apud Dias (2000), a consistência pode ser checada por meio de exame detalhado da literatura e comparando os achados ou observações com aqueles da literatura, e a triangulação, consiste em empregar métodos diferentes de coleta dos mesmos dados e comparar os resultados. No presente estudo não foi realizada a triangulação, o que demandaria um custo elevado e um tempo maior.

A complexidade que envolve os estudos da área de estratégia faz aparecer uma tendência, segundo Bulgacov et al. (2007), “de estudos multidisciplinares, com o uso de metodologias multimétodos, uma tentativa de ampliar a compreensão de fenômenos caracterizados por alto grau de dificuldade”. Este trabalho utilizou uma pesquisa exploratória

e descritiva, usando como método explicativo o estudo de caso, que se constitui a investigação intensiva de um fenômeno atual, detalhadamente e holisticamente.

Para o pesquisador Carrieri (1999) apud Bulgacov et al (2007, p.17), “é preciso superar a pressão pela busca de explicações causais e passar a outro nível de compreensão e combinação das perspectivas de ambiente e estrutura”.

3.1. O estudo de caso

Para a concretização do objetivo do trabalho, recorreu-se ao estudo de caso como opção metodológica.

O estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados. A técnica básica, é considerar todas as estratégias de uma maneira pluralística – como parte de um repertório para se realizar pesquisa em ciências sociais a partir da qual o pesquisador pode estabelecer seu procedimento de acordo com uma determinada situação.(YIN, 2001, p.35).

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso pode ser indicado, quando o caso em pauta é crítico para testar uma hipótese ou teoria, quando o mesmo se constitui um fato extremo ou único e quando o caso é revelador, o que caracteriza este trabalho, face as condições específicas de uma Associação de produtores da manga, frente à gestão estratégica.

Na pesquisa em estratégia, a profundidade e intensidade dos dados são de grande importância, bem como o número de variáveis envolvidas, o que segundo Fachin (1993), faz com que o estudo de caso possa revelar relações que não seriam observadas e visualizadas de outra forma.

Assim sendo, o estudo de caso, configura-se como uma abordagem metodológica indicada para uma investigação empírica em profundidade, facilitando o estabelecimento de limites claros para a pesquisa, nos quais as categorias de análise, segundo Bulgacov et al (2007), podem ser consideradas de modo aprofundado e nas mesmas condições de observação e análise.

Segundo Laville (1999, p.156), “ao longo da pesquisa, o pesquisador pode, pois, mostrar-se mais criativo, mais imaginativo; tem mais tempo de adaptar seus instrumentos, modificar sua abordagem para explorar elementos imprevistos, precisar alguns detalhes e

construir uma compreensão do caso que leve em conta tudo isto”, o que traz enriquecimento e refinamento da pesquisa.

3.2 Apresentação das variáveis

Para a realização desta pesquisa, foram consideradas, a partir do problema de pesquisa e fundamentação teórica: duas variáveis dependentes (conteúdo estratégico e processo estratégico), uma variável independente (Associação de produtores) e uma interveniente (contexto social – relações sociais – ambiente da organização).

Variáveis, segundo Cervo (2007, p.78), “são aspectos, propriedades ou fatores reais ou potencialmente mensuráveis pelos valores que assumem e são discerníveis em um objeto de estudo”. Ainda, segundo o autor, entre os tipos de variáveis, destacam-se pela sua importância:

- a) Variável independente: É o fator, causa ou antecedente que determina a ocorrência do outro fenômeno, efeito ou consequência.
- b) Variável dependente: É o fator, propriedade, efeito ou resultado decorrente da ação da variável independente.
- c) Variável interveniente: É a que modifica a variável dependente sem que tenha havido modificação na variável independente.

Segundo Marconi e Lakatos (2007), “variável é um conceito operacional, sendo que a recíproca não é verdadeira; nem todo conceito operacional constitui-se uma variável. Para ser definida a variável precisa conter valores”.

A Figura 10 a seguir, apresenta as variáveis a serem observadas na pesquisa:

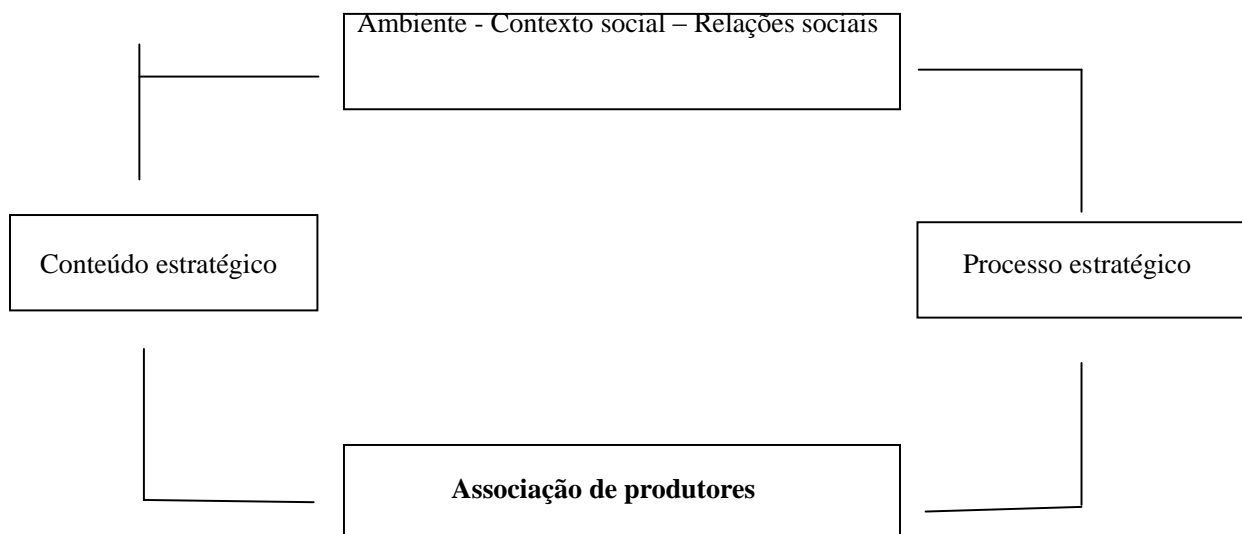


Figura 10: Variáveis da pesquisa

Fonte: O autor

3.3 Definição constitutiva e operacional das variáveis

Uma vez identificadas as variáveis, definiram-se as operações que podem ser exercidas para estabelecer os conceitos utilizados.

Segundo Simpózio (2009, p.1), a “definição constitutiva é a que oferece os equivalentes como pura equivalência; não se refere a procedimentos exercidos mediante técnicas. Tal ocorre com as definições essenciais e descritivas em geral”. A definição operacional indica as técnicas, com que se opera, para estabelecer uma conceituação.

Para Varadarajan (1996), Definição Constitutiva (DC), pode ser entendida como palavras que conceituam palavras, e Definição Operacional (DO), é a descrição de como foi mensurada determinada variável. Na Definição Operacional é muito importante que pesquisadores deem atenção aos temas de operacionalização de construtos, definição conceitual dos mesmos e testes empíricos das proposições de pesquisas, visando facilitar futuras pesquisas na área.

3.3.1 Estratégia

D.C. (Definição Constitutiva): Esta pesquisa abordou a estratégia como uma “Uma prática social, de como os praticantes da estratégia agem e interagem”, (Whittington, 1996), utilizando a perspectiva sistêmica, desenvolvida pelo autor, segundo o qual os teóricos observam a capacidade das organizações planejarem e agirem efetivamente dentro de seus ambientes, defendendo ainda que as razões por trás das estratégias são peculiares a determinados contextos sociológicos. Assim os resultados vão além da maximização racional dos lucros, chegando a interesses dados pelo ambiente social.

O conceito proposto por Chaffee (1985), segundo a qual, estratégia é a, “Orientação das metáforas construídas com a finalidade de conceituar e de guiar atitudes individuais dos participantes organizacionais”, (CHAFFEE, 1985, p.94), complementam esta abordagem.

D.O. (Definição Operacional): A verificação foi efetuada na Associação (com os dirigentes e produtores associados), através de entrevistas com roteiro semi-estruturado, considerando as dimensões propostas no modelo de perspectivas genéricas sobre estratégia, Whittington (2004), que considera os aspectos plurais versus econômicos e processos deliberados versus emergentes.

Também foi utilizado o modelo de Chaffee (1985), sendo observados então os aspectos relacionados à natureza da estratégia, foco da estratégia, alvo da estratégia, comportamentos estratégicos, termos associados e medidas associadas.

3.3.2 Ambiente – contexto social – significados.

D.C.: Esta pesquisa abordou a análise do ambiente tanto externo, quanto interno, relacionada à realidade e contexto social. Na dimensão do ambiente externo, tem-se como base o conceito de Porter (2004), segundo o qual, cinco forças determinam a rentabilidade na indústria justamente porque têm influência sobre os preços, custos e sobre o investimento necessário das empresas em uma indústria. Na dimensão da perspectivas genéricas sobre estratégia que envolve o ambiente, foi utilizada a visão de Whittington (2002), que

desenvolve quatro perspectivas sobre estratégia: clássica, evolucionária, processual e sistêmica. Ainda considerando que as organizações são formadas por indivíduos, e os indivíduos estão inseridos no contexto social e imprimem formas específicas de fazer as coisas para que os membros do grupo. Utilizou-se a visão de Berger e Luckmann (1996) que declaram que a construção da realidade social, se constrói na vida cotidiana, via interações sociais, neste sentido a realidade é uma entidade objetiva e apresentam os processos necessários para a construção desta objetividade.

D.O: A verificação foi efetuada na Associação (com os dirigentes e produtores associados), através de entrevistas com roteiro semi-estruturado, considerando as dimensões na dimensão do ambiente externo, o modelo de Porter (2004) das cinco forças. Também se utilizou o modelo de Whittington (2002), bem como questões centrais levantadas por Berger e Luckmann (1996), verificando-se também, com relação ao contexto, interrogou-se sobre: quais são estes diferentes mundos sociais próprios à organização a ser estudada; qual é a sua origem; como se formam os padrões culturais e a visão de mundo de cada grupo organizacional; como eles se constituem enquanto grupo a fim de colaborar com os outros segmentos da organização.

3.3.3 Conteúdo estratégico

D.C.: Esta pesquisa abordou o conteúdo estratégico, segundo proposto por Bulgacov et. Al (2007), no qual o mesmo está relacionado ao posicionamento da empresa em relação aos produtos e mercados, tendo como objetivo o desenvolvimento de competitividade externa da organização e das variáveis contextuais.

D.O: A verificação foi efetuada na Associação (com os dirigentes e produtores associados), através de entrevistas com roteiro semi-estruturado, considerando as dimensões propostas no modelo de conteúdo estratégico, conforme Figura 7, na página 62, que envolvem, segundo Bulgacov et al. (2007), os seguintes elementos: foco, modos de competição, posição da empresa no ambiente, recursos estratégicos, desempenho e resultados estratégicos, e composto ou mix de marketing.

Foi também utilizado o modelo constante no quadro 4 do autor, na página 64, onde se verifica as seguintes questões com relação à Associação: Onde compete?; com quem

competete?; Por que compete? e como compete? Estes elementos aparecem relacionados ao nível estratégico e ao objetivo central

3.3.4 Processo estratégico

D.C.: Esta pesquisa abordou o processo estratégico, tendo como base a visão de Bulgacov et al. (2007, p.56), onde “os processos estratégicos referem-se à dinâmica envolvida na elaboração e implementação, configurando um aspecto mais relacionado à dimensão intersubjetiva da estratégia”. Ou seja, se dá no campo das relações sociais, complementada por Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.6), segundo os quais, “o processo de administração estratégica é o conjunto completo de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média”.

D.O: A verificação foi efetuada na Associação (com os dirigentes e produtores associados), através de entrevistas com roteiro semi-estruturado, considerando o modelo de decisão e ação no processo estratégico, proposto por Barbero (2008), conforme o quadro 5 da página 67.

3.4 Coleta, Amostra, Análise e Interpretação dos dados

Numa pesquisa exploratória podem ser utilizados questionários, entrevistas, observação participante e análise de conteúdos, etc.. Segundo OLIVEIRA (1997), a escolha do método e técnica utilizada, depende do objetivo da pesquisa, dos recursos financeiros disponíveis, da equipe e elementos no campo da investigação. Em uma pesquisa que envolva o estudo de caso, a coleta é mais complexa que em outras modalidades de pesquisa, pois no intuito de garantir a qualidade dos resultados obtidos, ao contrário de pesquisas que utilizam técnicas básicas para obtenção dos dados, o estudo de caso utiliza mais de uma técnica, (GIL, 2007).

A pesquisa então utilizou, como método de coleta de dados, a entrevista com roteiro semi-estruturado, desenvolvido a partir das questões constantes nos quadros 8 a 11, que apresentam as categorias de análises, relacionadas aos objetivos propostos no trabalho,

detalhadas em subcategorias que conduzem a questões derivadas. Estas questões derivadas direcionaram as entrevistas.

Destaca-se ainda a utilização de um aparelho MP4, procurando-se deixar o entrevistado à vontade para expressar suas opiniões. Cada entrevista durou em média 60 minutos.

O Quadro 6 a seguir, apresenta o processo de coleta de dados utilizado.

| Objetivos específicos | Categoria de análise | Instrumento | Tratamento dos dados |
|---|--|------------------------------|-----------------------------|
| Identificar os principais elementos que compõem o ambiente externo setorial da Associação | Ambiente externo setorial. | Entrevista semi-estruturada. | Análise de conteúdo. |
| Identificar a participação, princípios e valores envolvidos nas ações desenvolvidas pela Associação, dentro do contexto social, bem como dos elementos que determinam o que se constitui a visão de resultados da Associação e como a compartilham. | Ambiente – Contexto social – Realidade social. | Entrevista semi-estruturada. | Análise de conteúdo. |
| Identificar quais são os elementos determinantes para constituição dos conteúdos estratégicos e como são compartilhados na Associação. | Estratégia – Conteúdo. | Entrevista semi-estruturada. | Análise de conteúdo. |
| Identificar e compreender o envolvimento dos associados na discussão, elaboração e implementação das ações na Associação, do processo estratégico. | Estratégia – Processos. | Entrevista semi-estruturada. | Análise de conteúdo. |

Quadro 6: Estruturação para coleta de dados

Fonte: O autor, 2010.

O Quadro 7 a seguir, apresenta o número de entrevistas realizadas.

| | Total na Associação | Entrevistas individuais | Reunião |
|---------------------------|---------------------|-------------------------|---------|
| Dirigentes | 6 | 2 | _____ |
| Associados não dirigentes | 66 | 2 | 10 |
| Agentes externos | _____ | 2 | _____ |
| Totais | 72 | 6 | 10 |

Quadro 7: Amostra para coleta de dados

Fonte: O autor, 2010.

3.5 Modelo de análise de dados

Segundo Yin (2001), explicar um fenômeno significa manipular um conjunto de elos causais em relação a ele. Neste sentido, segundo Silva (2006), a análise de dados é um exame minucioso das diferentes possibilidades de análise de dados qualitativos.

As análises seguem as estruturas propostas pelos objetivos específicos, operacionalizados pelas perguntas constantes nos instrumentos de coleta de dados utilizados pela pesquisa, conforme os Quadros 8 a 11.

No quadro 8 apresenta-se o modelo de análise referente ao ambiente setorial

Quadro 8 Modelo de análise referente ao ambiente setorial

| Objetivos específicos | Categorias de análise | Questões centrais | Questões derivadas |
|--|--------------------------------|---|---|
| A. Identificar os principais elementos que compõem o ambiente externo setorial da Associação | A.1. Ambiente externo setorial | A.1.1. Ameaças de entrada A.1.2. Intensidade da rivalidade A.1.3 Pressão dos produtos substitutos A.1.4 Poder de negociação dos compradores A.1.5. Poder de negociação dos fornecedores | A.1.1.1 Barreira de diferenciação do produto A.1.1.2. Barreira de acesso aos canais de distribuição A.1.2.1 Concorrência de preços A.1.2.2 Batalhas de publicidade A.1.3.1 Produtos substitutos ameaçantes, fragilidades e fortalezas A.1.4.1 Compradores forçam os preços para baixo - Possibilidades e dificuldades dos clientes |

Quadro 8: Modelo de análise – Ambiente setorial.

Fonte: O autor, 2010.

No quadro 9, apresenta-se o modelo de análise referente ao ambiente e contexto social.

Quadro 9 Modelo de análise referente ao ambiente e contexto social.

| Objetivos específicos | Categorias de análise | Questões centrais | Questões derivadas |
|--|--|--|---|
| B. Identificar a participação, princípios e valores envolvidos nas ações desenvolvidas pela Associação, objetivando compreender a natureza dos contextos social, e quais os elementos do mesmo que determinam o que se constitui a visão de resultados da Associação e como a compartilham | B.1. Ambiente – Contexto social – Realidade social | B.1.1. Perspectivas estratégicas - Clássica B.1.2. Perspectivas estratégicas - Evolucionária B.1.3. Perspectivas estratégicas - Processual B.1.4. Perspectivas estratégicas - Sistêmica B.1.5. Realidade e contexto social | B.1.1.1 Estratégia como um processo racional, calculista e analítico B.1.1.2 Estratégia processo deliberado B.1.1.3 Principais objetivos B.1.1.4 Confiança em um planejamento racional de longo prazo B.1.2.1. Confiança na capacidade do gerente de em planejar e agir |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | <p>racionalmente</p> <p>B.1.2.2 A gerência deve apenas ajustar com eficácia o comportamento das organizações a este ambiente instável</p> <p>B.1.3.1 Organizações e mercados são com frequência um fenômeno desordenado</p> <p>B.1.3.2. A estratégia emerge com muita confusão, e a passos pequenos.</p> <p>B.1.3.3. Os estrategistas não buscam incansavelmente a solução ótima para os problemas procuram a solução satisfatória</p> <p>B.1.4.1 Capacidade das organizações planejarem e agirem efetivamente dentro de seus ambientes</p> <p>B.1.4.2 As razões por trás das estratégias são peculiares a determinados contextos sociológicos.</p> <p>B.1.4.3. Resultados vão além da maximização racional dos lucros</p> <p>B.1.4.4 Interesses dados pelo ambiente social</p> <p>B.1.5.1 Diferentes mundos sociais próprios à organização a ser estudada;</p> <p>B.1.5.2 A origem das visões</p> <p>B.1.5.3 Constituição dos padrões culturais enquanto grupo a fim de colaborar com os outros segmentos da organização.</p> |
|--|--|--|--|

Quadro 9: Modelo de análise – Ambiente e contexto social.

Fonte: O autor, 2010.

No quadro 10 a seguir, apresenta-se o modelo de análise referente ao conteúdo estratégico.

Quadro 10 Modelo de análise referente ao conteúdo estratégico

| Objetivos específicos | Categorias de análise | Questões centrais | Questões derivadas |
|--|---|---|---|
| C. Identificar quais são os elementos determinantes para constituição dos conteúdos estratégicos e como são compartilhados na Associação. | C.1. Conteúdo estratégico – Elementos estratégicos C.2. Conteúdo estratégico – taxonomias estratégicas | C.1.1. Mercado C.1.2. Produto C.1.3. Foco estratégico C.1.4. Resultados estratégicos C.2.1 Estratégias corporativas C.2.2 Estratégias de negócio C.2.3 Estratégias funcionais | C.1.3.1 Análise dos custos de administração internos da empresa C.1.3.2 Comparação aos custos de transação de mercado C.1.3.3 Cumprimento de tarefas C.1.3.4 Resultado desejado pelas organizações seja o lucro C.1.3.5 Resultado como uma combinação mais complexa de elementos. |

Quadro 10: Modelo de análise – Conteúdo estratégico.

Fonte: O autor, 2010.

No quadro 11, apresenta-se o modelo de análise referente ao processo estratégico.

Quadro 11 Modelo de análise referente ao processo estratégico.

| Objetivos específicos | Categorias de análise | Questões centrais | Questões Derivadas |
|---|---------------------------------------|---|--|
| D. Identificar e compreender o envolvimento dos associados na discussão, elaboração e implementação das ações na Associação, ou seja, o processo estratégico . | D.1. Processo estratégico - Dimensões | D.1.1. Deliberação x Emergência D.1.2. Discricionariedade x Determinismo ambiental D.1.3. Apolítico x político D.1.4. Racionalidade x intuição D.1.5. Visão de futuro x seguimento de padrões culturais | D.1.1.1. Planejamento estratégico D.1.1.2. Avaliação de alternativas, D.1.2.1 Acomodação de interesses de grupos D.1.2.2 Consideração de interesses individuais D.1.2.3 Alteração de implementação em função de problemas com grupos D.1.3.1. Estratégias como continuidade de ações passadas D.1.3.2 Estratégias refletem o jeito de fazer as coisas, D.1.4.1 Influenciar sobre o ambiente do negócio D.1.4.1, mudanças frequentes do ambiente, mercado externo estável D.1.5.1. Avaliação racional do ambiente de negócio |

Quadro 11: Modelo de análise – Processo estratégico.

Fonte: O autor, 2010.

3.6 Modelo de análise de resultados

Esta pesquisa utilizou como procedimento para análise de dados, a partir das entrevistas gravadas, transcritas e armazenadas em uma planilha eletrônica, a Análise de Conteúdo.

Segundo Bardin (1977, p.42), constitui-se a análise de conteúdo como,

“Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (Bardin, 1977, p.42).

Ainda segundo Bardin (1977), o objetivo da análise de conteúdo é a manipulação de mensagens, constituídas de conteúdos e expressão destes conteúdos, para assim poder destacar e evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma realidade que não a da mensagem.

Bardin (1977), organiza a análise de conteúdo em três momentos, a) a pré-análise, b) a exploração do material e c) o tratamento dos materiais, inferência e interpretação.

Na pré-análise, ocorre a seleção dos documentos, formulação das hipóteses e dos objetivos e elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final.

Na exploração do material, os documentos são analisados em profundidade, tomando-se como base suas hipóteses e referenciais teóricos, criando-se os temas de estudo e sua codificação, classificação e categorização.

No tratamento dos materiais, inferência e interpretação, a partir dos dados coletados, desenvolvem as relações entre o objeto de análise e seu contexto mais amplo, chegando-se, até mesmo, a reflexões que estabeleçam novos paradigmas nas estruturas e relações estudadas.

Iniciando-se com a pesquisa bibliográfica, foi desenvolvido o referencial teórico que serviu de base à construção das categorias de análise das informações geradas na coleta de dados para a interpretação e entendimento da gestão dos empreendimentos sociais pesquisados. Passou-se depois a categorização, que consistiu em operações de desmembramento do texto em unidades (categorias), que possibilitou atingir uma representação do conteúdo (BARDIN, 1977).

O quadro 12 a seguir detalha o modelo de análise de resultados utilizados.

Quadro 12 Modelo de análise de resultados utilizados.

| Objetivos específicos | Categorias de análise | Subcategorias | Dirigentes | Associados | Terceiros |
|--|-----------------------------------|--|------------------------|------------------------|------------------------|
| A. Identificar os principais elementos que compõem o ambiente externo setorial da Associação | A.1 Ambiente externo setorial | A.1.1. Ameaças de entrada A.1.2. Intensidade da rivalidade A.1.3 Pressão dos produtos substitutos A.1.4 Poder de negociação dos compradores A.1.5. Poder de negociação dos fornecedores | Para cada subcategoria | Para cada subcategoria | Para cada subcategoria |
| | | | a)Dirigente 1 | I)Associado1 | i)Dirigente 1 |
| | | | . Palavras-chave | . Palavras-chave | . Palavras-chave |
| | | | . Síntese | . Síntese | . síntese |
| | | | b)Dirigente 2 | II)Associado2 | ii)Dirigente 2 |
| . Palavras-chave | . Palavras-chave | . Palavras-chave | | | |
| c) Síntese da subcategoria | III) Síntese da subcategoria | iii) Síntese da subcategoria | | | |
| d) Síntese geral da subcategoria | IV) Síntese geral da subcategoria | iv) Síntese geral da subcategoria | | | |
| W) Síntese da categoria. | W) Síntese da categoria. | W) Síntese da categoria. | | | |
| B. Identificar a participação, princípios e valores envolvidos nas ações desenvolvidas pela Associação, dentro do contexto social, bem como dos elementos que determinam o que se constitui a visão de resultados da Associação e como a compartilham. | Ambiente – Contexto social | B.1.1. Perspectivas estratégicas - Clássica B.1.2. Perspectivas estratégicas - Evolucionária B.1.3. Perspectivas estratégicas - Processual B.1.4. Perspectivas estratégicas - Sistêmica B.1.5. Realidade e contexto social | Para cada subcategoria | Para cada subcategoria | Para cada subcategoria |
| | | | a)Dirigente 1 | I)Associado1 | i)Dirigente 1 |
| | | | . Palavras-chave | . Palavras-chave | . Palavras-chave |
| | | | . Síntese | . Síntese | . síntese |
| | | | b)Dirigente 2 | II)Associado2 | ii)Dirigente 2 |
| . Palavras-chave | . Palavras-chave | . Palavras-chave | | | |
| c) Síntese da subcategoria | III) Síntese da subcategoria | iii) Síntese da subcategoria | | | |
| d) Síntese geral da subcategoria | IV) Síntese geral da subcategoria | iv) Síntese geral da subcategoria | | | |
| X) Síntese da categoria. | X) Síntese da categoria. | X) Síntese da categoria. | | | |
| C. Identificar quais são os | Conteúdo | C.1.1. Mercado | Para cada | Para cada | Para cada |

| | | | | | |
|---|-----------------------------|--|--|--|--|
| <p>elementos determinantes para constituição dos conteúdos estratégicos e como são compartilhados na Associação.</p> | <p>estratégico</p> | <p>C.1.2. Produto C.1.3. Foco estratégico C.1.4. Resultados estratégicos C.2.1 Estratégias corporativas C.2.2 Estratégias de negócio C.2.3 Estratégias funcionais</p> | <p>subcategoria a)Dirigente 1 . Palavras-chave . Síntese b)Dirigente 2 . Palavras-chave c) Síntese da subcategoria d) Síntese geral da subcategoria Y) Sintese da categoria.</p> | <p>subcategoria I)Associado1 . Palavras-chave . Síntese II)Associado2 . Palavras-chave III) Síntese da subcategoria IV) Síntese geral da subcategoria Y) Sintese da categoria.</p> | <p>subcategoria i)Dirigente 1 . Palavras-chave . síntese ii)Dirigente 2 . Palavras-chave iii) Síntese da subcategoria iv) Síntese geral da subcategoria Y) Sintese da categoria.</p> |
| <p>D. Identificar e compreender o envolvimento dos associados na discussão, elaboração e implementação das ações na Associação, do seja, do processo estratégico.</p> | <p>Processo estratégico</p> | <p>D.1.1. Deliberação x Emergência D.1.2. Discricionariedade x Determinismo ambiental D.1.3. Apolítico x político D.1.4. Racionalidade x intuição D.1.5. Visão de futuro x seguimento de padrões culturais</p> | <p>Para cada subcategoria a)Dirigente 1 . Palavras-chave . Síntese b)Dirigente 2 . Palavras-chave c) Síntese da subcategoria d) Síntese geral da subcategoria Z) Sintese da categoria.</p> | <p>Para cada subcategoria I)Associado1 . Palavras-chave . Síntese II)Associado2 . Palavras-chave III) Síntese da subcategoria IV) Síntese geral da subcategoria Z) Sintese da categoria.</p> | <p>Para cada subcategoria i)Dirigente 1 . Palavras-chave . síntese ii)Dirigente 2 . Palavras-chave iii) Síntese da subcategoria iv) Síntese geral da subcategoria Z) Sintese da categoria.</p> |

Quadro 12: Modelo de análise - Geral

Fonte: O autor, 2010.

3.7 Tratamento dos dados

A análise dos dados utilizada baseou-se, de acordo com Bardin (1977), em operações de desmembramento do texto em unidades, ou seja, descobrir os diferentes núcleos de sentido que constituem a comunicação, e posteriormente, realizar o seu reagrupamento em classes ou categorias.

Após a coleta dos dados as entrevistas foram transcritas e armazenadas em uma planilha eletrônica do Microsoft Excel, onde foram submetidas a um processo de organização, preparação e depuração, de acordo com o quadro 12 para análise.

Os resultados obtidos dos discursos produzidos a partir das Palavras-chave, revelaram de um significado provisório e aparente, que foram confrontados entre si e sintetizados, para que se pudesse proceder ao seu agrupamento. Procedeu-se então as inferências resultando nas análises efetuadas.

3.8 Limitações da pesquisa

Segundo Chakravarty e Doz (1992), a pesquisa em estratégia requer procedimento detalhado capaz de evitar informações simplistas e o uso ineficientes de variáveis dependentes, que podem significar muito pouco para o processo. Outro obstáculo, segundo Bulgacov et al. (2007), diz respeito aos próprios pressupostos epistemológicos e metodológicos que envolvem o estudo nas ciências sociais. O autor destaca então outros problemas relevantes, entre os quais: o da complexidade, o da imprecisão conceitual, o problema epistemológico, o problema da multidisciplinaridade, e o problema metodológico.

Para Yin (2001), uma dificuldade metodológica em estudos dessa natureza reside em que a análise dos fatores relacionados ao processo de identificação de causas é resumida no levantamento de opiniões, com inferências subjetivas baseadas nos resultados de pesquisas diretas com indivíduos, e observações de não participantes. Assim, as respostas obtidas são tabuladas e interpretadas, permitindo que se estabeleçam conclusões sobre as eventuais causas das mudanças estratégicas e suas relações.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 Sondagem inicial

Para iniciar o desenvolvimento do projeto, foram realizadas nos meses de janeiro e junho de 2009, duas visitas à MANGA BRASIL, com o objetivo de orientarem as questões que iriam compor o desenvolvimento da pesquisa. Contemplou-se então, inicialmente, duas questões, a primeira referente a se era desenvolvida alguma forma de gestão estratégica pela MANGA BRASIL e em caso positivo, como a mesma era implementada. Tendo-se como premissa inicial a falta de estrutura e capacidade gerencial para o uso de um modelo adequado de gestão estratégica, buscava-se este entendimento, a partir da verificação de ações que se enquadrassem como estratégicas. A segunda questão estava relacionada a contribuição das consultorias, como polinizadoras de processos de gestão, ou seja, se havia algum contato com as mesmas, e em que nível.

Com relação à gestão estratégica pode-se constatar que embora, seja elaborado um plano de trabalho para nortear as atividades ao longo do ano, um plano de atividades, que contempla ações voltadas para meio ambiente, desenvolvimento organizacional, crédito e comercialização, o mesmo não é implementado totalmente, sendo as ações apenas em parte colocadas em prática. No cotidiano muitas das ações são realizadas de acordo com as necessidades, sem nenhum planejamento. As decisões de diretores com certo poder dentro da organização são prevaletes, o que caracteriza problemas no desenvolvimento de um planejamento mais formalizado, principalmente um problema na execução do que foi planejado.

Prosseguindo a análise verificamos com relação à análise do ambiente, que a MANGA BRASIL a desenvolve especificamente com relação ao ambiente externo (setorial), ou seja, relacionada a seus clientes, concorrência, que influenciam diretamente a intensidade da competição. Realiza-se uma análise de mercado, como precaução para evitar da safra coincidir com outras regiões produtoras, o que ajuda na formulação de objetivos e estratégias basicamente em função do período da safra, ou seja, tentando aproveitamento de uma melhor janela para a manga, pois não seria viável produzir na mesma época em que outros produtores também estão colocando fruta no mercado.

Com relação ao foco, entre os principais objetivos destaca-se que, para os produtores da Associação a sobrevivência a longo prazo tem sido o mais importante, devido ao fato de já terem participado de outras organizações que faliram. Com isso há uma preocupação em se manterem no mercado, porém, claro que se não obtiverem retorno, não tem como a

organização sobreviver, pois a Associação precisa trazer retornos financeiros aos associados e isso implica em melhoria do preço de venda, bem como diminuição dos custos. Para isto focam principalmente na reputação da Associação, seguido de uma distribuição ampla. Isto implica em que busquem se expandirem no mercado. Uma das estratégias adotadas foi a comercialização de seus produtos pelo *Fair Trade*, onde por esta via o pequeno produtor tem chance de conseguir exportar em condições de igualdade com os grandes empresários, o que representa um diferencial.

Na sua forma de agir com relação ao mercado, ora agem defensivamente, ora ofensivamente, tendendo por ficar na situação que seja mais cômoda. Porém, o grupo sempre está sendo estimulado a buscar novas saídas, seja pelos associados forçando os quadros diretivos na busca de saída ou através do apoio dos parceiros e ajuda das consultorias.

Ainda observou-se que mesmo desenvolvendo um diagnóstico para identificar os fatores internos, pontos fortes e fracos, e do ambiente externo, realizado em parceria com a empresa que fornece a assistência técnica (consultoria), o mesmo não é bem aproveitado no sentido de gerar ações. Constatou-se que os diretores relataram conhecer seus principais mercados, clientes potenciais, concorrentes e fornecedores, bem como as principais barreiras a entrada de novos concorrentes. No entanto, não desenvolvem uma opção estratégica que busque a diferenciação do produto, ou custo da forma adequada.

Fica evidenciado então a falta de um processo estruturado de formulação estratégica, refletindo-se na implementação adequada de ações que direcionem a organização no alcance de seus objetivos. Têm-se então ações motivadas pelas necessidades rotineiras ou em resposta a situações emergentes, ou seja, de forma adaptativa, para responder a problemas que surgem.

Com relação à assistência externa, as consultorias, destaca-se a utilização das mesmas pela MANGA BRASIL, como forma de ajuda, principalmente nas áreas de produção e mercado, sendo avaliadas pela Associação como sendo um trabalho muito importante, que gera aprendizado principalmente nas ações do cotidiano.

A apresentação dos resultados está organizada de acordo com cada objetivo específico. Desse modo, cada seção apresentada do presente capítulo, representa um desses objetivos como segue.

4.2 Análise do ambiente externo setorial da Associação

A análise do ambiente setorial contemplou o modelo das cinco forças de Porter (2004), que compreendem: *ameaças de entrada, intensidade da rivalidade, pressão dos produtos substitutos e poder de negociação de compradores e poder de negociação dos fornecedores*, conforme a figura 5, na página 58, na dimensão do ambiente externo. Esta análise tem como objetivo: Identificar os principais elementos que compõem o ambiente externo setorial da Associação.

4.2.1 Ameaças de entrada

Na análise das *ameaças de entrada*, que compreendem: as barreiras de diferenciação do produto, necessidades de capital, acesso aos canais de distribuição, bem como desvantagens de custo, observou-se, a partir das entrevistas efetuadas com dirigentes, associados e empresas terceirizadas que atuam junto a MANGA BRASIL, a diferenciação do produto como a principal barreira de entrada.

Esta diferenciação do produto é atribuída à participação da Associação no Comércio Justo e ao manejo (técnicas de produção) da manga, gerando qualidade, relacionada à cor, sabor, tamanho, maturação. Para as empresas que desenvolvem atividades de assistência técnica e de fomento e gestão de recursos com a MANGA BRASIL, A Plantec e a CODEVASF, a Associação tem como principal fator de diferenciação a qualidade do produto que, “não devem nada a nenhuma outra empresa”, segundo declara uma consultora, aliada a certificação do *Fair Trade* (comércio justo).

Através do *Fair Trade* agrega-se valor ao produto. Tal certificação, além de contribuir para a diferenciação do produto, cria outras barreiras de entrada para a concorrência, pois exige o cumprimento de normas do protocolo do comércio justo, passando por um processo de capacitação, implementação de campo, registro de documentos e procedimentos operacionais. Isto dificulta o acesso de outras empresas.

No Vale do São Francisco só duas instituições são certificadas: a MANGA BRASIL e outra não citada. Dentre os principais investimentos para a certificação esta a capacitação. A Associação neste sentido foi apoiada por algumas instituições, entre elas a CODEVASF, a Plantec e o SEBRAE. Essa qualificação trás implicações de barreiras à entrada, também em função de necessidade de capital.

O mercado justo remunera melhor, garantindo um preço mínimo e tem um papel importante com relação ao acesso as canais de distribuição, porém há períodos de saturação para distribuição, estando a Associação trabalhando outra certificação, o que lhe permitirá ampliar o mercado.

A Associação, com vista a diferenciação, investiu na contratação de um técnico agrícola para desenvolver um manejo mais sofisticado, não mais produzindo de forma amadora. Embora inicialmente haja um aumento dos custos, principalmente em função da capacitação necessária, a curto e médio prazo há uma tendência de redução, pois um manejo padronizado, comum aos associados, traria entre outras vantagens a redução de custos pelas compras conjuntas. A forma atual de manejo, caracterizada pela falta de informação e conhecimento do produtor dos custos envolvidos no processo, faz com que se gaste mais por falta de orientação.

É importante observar, conforme citado por um dos dirigentes da Associação, que em determinados momentos a diferenciação não agrega mais valor, em função de volume, ou seja, o excesso de oferta, que faz com que a diferenciação não reflita no preço alcançado, vendendo pelo mesmo preço de outros produtores que não desenvolveram a diferenciação do produto.

Isto faz com que a concorrência tenha até uma margem maior por ter gasto menos. O preço tem-se constituído uma barreira para melhorar o produto. Observa-se ainda, que quando se quebra a barreira do atravessador, o preço e a distribuição melhoram.

4.2.2 Intensidade da rivalidade

A análise da intensidade da rivalidade da MANGABRASIL, desenvolvida a partir do posicionamento com relação à concorrência de preços, divulgação e questões relacionadas a agregar valor e percepção do cliente, indicam o grau de concorrência do setor em que a Associação opera.

A intensidade da concorrência com relação aos preços é bastante elevada. O mercado oscila de acordo como demandas internacionais, que influenciam diretamente os preços. Além do preço, e relacionado a ele, fatores como o custo de produção, qualidade do produto e garantia de entrega, definem quem permanece no mercado.

Com relação ao preço pago pela manga, destaca-se que o mesmo é praticamente igual para os associados da MANGA BRASIL e para outros produtores da região. Na realidade a diferenciação do produto obtida pela mesma, deveria possibilitar um preço melhor no mercado. Os associados uniram-se com este objetivo, para agregar mais valor, vender em conjunto tendo um produto melhor, com um preço melhor, porém na prática não é isto que tem acontecido, em função do excesso da demanda, o que faz com que o produtor submeta-se ao preço oferecido, para não ver seu produto deteriorar.

Durante seu processo de consolidação, a MANGA BRASIL era referencia de preço na região, o que dificultava a determinação dos preços a partir dos atravessadores, que muitas vezes eram obrigados a utilizar valores, tomando como base o preço da Associação para negociações. A partir de sua diferenciação, os clientes da MANGA BRASIL, deveriam ter mais influência no mercado. Isso já foi fato, mas em função de problemas relacionados à comercialização, se nivelaram a outros produtores. Assim a MANGABRASIL, pratica o mesmo preço e tem custos maiores. Estes podem variar em função da época, onde a aplicação de determinados insumos podem elevar os mesmos.

Os preços, por sua vez, historicamente são bons no primeiro semestre no mercado interno. Já com relação ao mercado externo, a janela de exportação é curta, situa-se entre os meses de setembro a novembro, demandando toda uma logística, envolvendo a produção no campo, colheita e a venda previamente amarrada.

A crise de 2008 afetou muito o mercado em 2009. Em 2008, a MANGA BRASIL exportou 30 containers, já em 2009 apenas 12. A tendência de mercado para 2010, não é promissora, pois em que pese a retomada do mercado, o melhor aproveitamento das janelas só se fará sentir em 2011, face ao manejo da produção.

Desenvolve-se então, para melhorar a participação no mercado interno, uma divulgação em parceria com o SEBRAE, chamada Comercio Brasil, na busca de novos mercados. Algumas cidades estão sendo alvo de contatos, entre elas: Curitiba, Brasília, São Paulo, Campinas, Vitoria e Belo Horizonte, para se conhecer compradores e estabelecer parcerias. Já com relação à divulgação, há um apoio significativo gerado pela certificação do comercio justo. Na divulgação do produto, procura-se apresentar esta diferenciação, a partir da certificação e qualidade, para atingir novos mercado. Esta diferenciação pode envolver a utilização do *Packing House*, para embalar, por exemplo, agregando valor ao produto. Conta-

se como parceiros neste processo, órgãos como: o SEBRAE e CODEVASF, possuindo a MANGA BRASIL um marketing muito forte.

O grande desafio para um correto posicionamento no mercado é entender o que o mercado quer e desenvolver um método de trabalho que permita um planejamento de safra para o ano todo. Neste sentido, um eficiente manejo é essencial para enfrentar a concorrência.

A percepção é de que o trabalho atual desenvolvido na MANGA BRASIL é fruto de amadurecimento, pois busca-se a condição de efetuar um planejamento da safra.

4.2.3 Pressão dos produtos substitutos

Os produtos substitutos, ficam compreendidos como aqueles que podem desempenhar a mesma função do produto da Associação. Como a Associação produz e beneficia somente a manga, como observou um dirigente da Associação, a mesma não tem diretamente um produto substituto. Segundo o mesmo, em se tratando de fruta, não acontece de uma substituir a outra, existem os produtos que são mais tradicionais, e portanto mais fáceis de comercializar, como a laranja, maçãs, etc. Assim a tendência é de que a medida que o consumidor conheça mais a manga, aumente a demanda.

4.2.4 Poder de negociação dos compradores

Com relação ao poder de pressão dos compradores, verifica-se que os mesmos tem muita força, exercendo muita pressão sobre os preços. Os compradores normalmente são atravessadores, o que complica mais ainda a situação dos produtores. A região sofre uma influência de atravessadores, que compram para grandes empresas no mercado nacional, e manipulam os preços. Desse modo, os produtores ficam sujeitos a essas pressões e especulações dos atravessadores. Esses são compostos por pequenos ou médios compradores, que compram em várias regiões do Brasil e no Vale do São Francisco. No perímetro de Maniçoba por exemplo, há vários pequenos compradores. Sendo a manga um produto perecível, faz com que os produtores não possam esperar muito para vendê-las. Então os compradores e atravessadores unem-se para segurarem a compra, e assim segurar o preço. O

atravessador não compra no momento certo para esperar o preço cair. Como solucionar isto? Tal ocorre porque a oferta é excessiva, o produtor tem que trabalhar então a distribuição da safra, distribuir bem os lotes, dividir a manga em áreas, oferecendo para o cliente manga todo mês. Muitas vezes fatores como a carência dos produtores de um bom sistema de irrigação, compromissos com credores, fazem os mesmos terem de produzir mais em momentos inadequados.

4.2.5 Poder de negociação dos fornecedores

Observa-se que a Associação não lida diretamente com o fornecedor de produtos essenciais, pois o produtor associado entrega direto a manga ao comprador, ou quando a Associação a beneficia, tem disponibilizado todo material pelo comprador. Tal material que envolve embalagens, paletes, etc. Assim não se observa ainda aspectos relacionados a esta força exercida pelo fornecedor. Outros tipos de fornecedores tais como consultorias, ou instituições não geram uma pressão competitiva.

4.2.6 Análise do ambiente externo setorial da Associação - Considerações

4.2.6.1 Ameaças de entrada

Observa-se no desenvolvimento da análise das barreiras de entrada, que a MANGA BRASIL, tanto em relação aos seus dirigentes, como aos associados entrevistados, desenvolve uma correta visão da importância da diferenciação do seu produto, tanto como para se inserir cada vez mais no mercado, bem como para a manutenção de uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes, estando desenvolvendo ações e parcerias impulsionadoras.

Segundo Porter (2004), as ameaças de entrada, podem levar à queda dos preços e redução da rentabilidade, assim o maior custo de diferenciação traz desvantagens, em relação ao aumento da oferta, implicando em redução de preço, o que acarreta num desincentivo a qualificação do produto. Ressalta-se então a dificuldade de um correto equilíbrio entre os

investimentos para manter uma situação defensável e a relação com os custos envolvidos, estando nas ações para isto desenvolvidas, o principal desafio.

4.2.6.2 Intensidade da rivalidade

A análise da intensidade da rivalidade, segundo Porter (2004), é a disputa de posição entre os concorrentes, e nos permite verificar o alto grau de competição do setor, onde o preço é o elemento central. Observa-se que o principal problema de preço esta relacionada ao excesso da oferta, demanda concentrada e a natureza perecível do produto. Observa-se, porém um adequado direcionamento de alternativas, que envolvem desde o desenvolvimento de um planejamento de produção que disponibilize o produto, numa oferta equilibrada, passando por ações que ampliem a atuação no mercado, e parceiras que fortalecem a Associação.

4.2.6.3 Pressão dos produtos substitutos

Dentre a avaliação dos elementos propostos por Porter (2004), observa-se que a pressão dos produtos substitutos é a que representa a de menor influência para a Associação. Partindo do pressuposto que seu produto não disputa o mercado diretamente com nenhum produto substituto, não desenvolvem nenhuma ação com relação a isto. Porém considera-se que a amplitude deste conceito deve ser levado em consideração, para não que não se estabeleça um ponto de fragilidade na obtenção da vantagem competitiva.

4.2.6.4 Poder de negociação dos compradores

Segundo Porter (2004), o poder de negociação dos compradores forçam o preço para baixo. Verifica-se nesta análise o desafio da implementação de uma solução, que embora racionalmente clara, envolve fatores sócio-culturais. Pois o desafio está em fazer o pequeno produtor, familiar, deixar de produzir o que pode, em detrimento do sustento de sua família, assim o resultado é um aumento da oferta. Destas fragilidades o atravessador se aproveita. Em que pese porém este quadro, a Associação tem trabalhado e obtido sucesso no processo de conscientização e ajuda ao produtor.

4.2.6.5 Considerações gerais

Efetuada a análise dos elementos que compõem, segundo Porter (2004), as cinco forças que determinam a rentabilidade na indústria, influenciando sobre os preços, custos e investimentos necessários, conclui-se que:

1) A Associação, esta inserida em um ambiente em que a intensidade da rivalidade e o poder de negociação dos compradores apresentam-se como as mais críticas, principalmente em função da ação dos atravessadores. Observa-se no entanto o correto direcionamento pela MANGA BRASIL, com relação as ações necessárias a melhorar seu posicionamento.

2) A ameaça de entrada apresenta elementos favoráveis a Associação, pois a mesma alcançou e detém uma posição de destaque.

4.3. Análise do ambiente - Contexto social

A análise do contexto social foi elaborada a partir de duas perspectivas, desenvolvidas para a compreensão de estratégia, entendida como “uma prática social, de como os praticantes da estratégia agem e interagem”, (WHITTINGTON, 1996).

Em uma primeira perspectiva, buscou-se caracterizar e compreender as ações relacionadas à gestão na Associação, tendo como referencia a contribuição de Whittington (2002), que desenvolveu um modelo que apresenta quatro abordagens, a saber: clássica, evolucionária, processual e sistêmica,. Segundo o autor, as mesmas, oferecem “receitas razoáveis e plausíveis, porém fundamentalmente opostas”, a questões fundamentais sobre estratégia. Neste sentido busca-se identificar a visão de resultados e processos, relacionadas a forma de se pensar e agir na Associação.

Em uma segunda perspectiva, partindo do entendimento de Whittington (2002), segundo o qual, os objetivos e a forma como as estratégias serão concebidas e implementadas estarão relacionados com as características social que estão inseridos, procurou-se então identificar estas características sociais, a partir de questões centrais, propostas por Berguer e Luckmann (1996).

Seguindo então estas duas perspectivas tem-se como resultado esperado: identificar a participação, princípios e valores envolvidos nas ações desenvolvidas pela Associação, dentro do contexto social, bem como dos elementos que determinam o que se constitui a visão de resultados da Associação e como a compartilham.

4.3.1 Sob a perspectiva estratégica clássica

A análise na perspectiva estratégica clássica, segundo Whittington (2002), considera a estratégia como um processo racional, calculista e analiticamente deliberado. Estas então foram as questões que nortearam as observações efetuadas.

Constatou-se que a Associação desenvolve um processo de elaboração de planejamento estratégico, com apoio inicial da Plantec e posteriormente através da ONG, Visão Mundial, para discutir o planejamento anual, efetuar a análise de mercados e orçamentos. Na elaboração do planejamento estratégico são realizadas dinâmicas, em um trabalho de dois ou três dias, onde ao final, são identificadas as principais dificuldades, pontos fortes e fracos da Associação, bem como o que precisa melhorar. Durante o processo, as pessoas são ouvidas, e os objetivos que se desejam alcançar, no ano, são repassados para os associados em assembleia.

Destaca-se neste momento que em que pese ser tratado como planejamento estratégico, faltam elementos que permitam confirmar o mesmo como um processo de planejamento efetivamente estratégico, racional, estruturado. Ao se comparar o processo desenvolvido com o modelo proposto por Wright, Kroll, Parnell (2007), figura 4 na página 55, não se observa na Associação, a definição dos elementos norteadores, como missão, visão metas, bem como falta de um processo adequado de implementação, controle e avaliação.

Com relação a participação dos associados no processo, verificou-se que nem todos se envolvem. No último ano inclusive, não foi realizado o planejamento, pois embora os associados tenham sido convidados, não compareceram. Dentre os motivos da falta de envolvimento esta a forma de pensar do associado, de que a organização tem que fazer tudo por eles, jogando a responsabilidade para os dirigentes, porém esses últimos também precisam ser capacitados.

Nota-se na falta de participação uma lacuna em relação ao planejamento efetuado, pois segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a gestão do relacionamento da empresa com seu ambiente, naquilo que caracteriza um bom planejamento estratégico, deve-se envolver a organização como um todo.

Um aspecto relevante porém, com relação ao planejamento da Associação, segundo tanto dirigentes quanto associados, é que o mesmo fica apenas na formulação. As ações são deliberadas durante o processo de montagem, mas tornam-se emergentes em suas implementações. Do que é planejado, algumas coisas são implementadas outras não, em função dos acontecimentos do cotidiano.

Por se tratar de pequenos produtores, com áreas pequenas e compromissos financeiros, não podem adequar sua produção buscando uma época mais propícia, por somente disporem de uma área para trabalhar e esta é pequena, impedindo o rodízio das áreas cultivadas. Sabem igualmente, que é necessário um planejamento de safra, para evitar um excesso de oferta. Para isso teriam que parar por um ano para remanejar sua produção, mas nem sempre é possível, em função da necessidade do sustento e de honrar os compromissos.

Com relação aos objetivos da Associação, os mesmos não são explicitados de uma forma clara. Os objetivos subjacentes são de: melhorias da condição comercial, fugindo do atravessador, melhorias na condição de preço e de construir um estrutura sustentável, para os filhos e netos, gerando fonte de trabalho e renda para a comunidade, possibilitando um negocio de futuro para os descendentes. Principalmente querem trabalhar com a família, mas isso não está explícito nos objetivos da Associação. A Associação foi criada para agregar valor ao produto, fazer uma boa venda e propiciar rentabilidade para os sócios, estes são em princípio seus objetivos formais.

Finalizando as observações efetuadas, constatou-se ainda que de um modo geral não se tem muita confiança no que é planejado. Entre os fatores que alteram o que foi planejado estão o mercado, preço, época, concorrência e o próprio associado que não cumpre o planejado, talvez por não ter um compromisso, um contrato formal. Aos associados em geral, faltam-lhes comprometimento, pensam de forma individual.

4.3.2 Sob a perspectiva estratégica evolucionária

Segundo Whittington (2002), na perspectiva clássica, a ênfase recai nos processos competitivos de seleção natural, neste sentido o mercado é determinante nas escolhas estratégicas. Procurou-se então, observar o aspectos relacionados a: confiança na capacidade dos dirigentes planejar, a existência de um processo de avaliação do mercado, a observância dos processos competitivos do mercado e os processos de ajuste da direção ao ambiente.

Com relação à confiança na capacidade dos dirigentes, a direção da Associação analisa que a MANGA BRASIL, passa ainda por um trabalho de formação, e que os associados vêm os dirigentes mais como pessoas de confiança, do que com capacidade de planejamento. A percepção dos associados é de que tem muitos que não acreditam, não tem confiança, na capacidade dos dirigentes. Apenas uma minoria tem confiança na capacidade dos dirigentes. Falta confiança principalmente em função dos objetivos ou interesses e erros ocorridos.

As mudanças atuais promovidas pela diretoria, tem levados alguns a manifestarem confiança, expressa através de palavras como “agora vai”. Mas isto não foi sempre assim, segundo a Plantec e CODEVASF, que dão apoio a Associação, havia uma confiança de até 100% na diretoria, tendo inclusive, por excesso de confiança, sobrecarregado a diretoria. Isto era expresso em frases como “o que a diretoria decidir nós apoiamos, inclusive consta em atas de reunião o referido apoio.

Embora as questões referentes a resultados sejam tratadas posteriormente, faz-se necessário incluir aqui a percepção de Putnam (1993), segundo o qual as normas que asseguram a confiança entre os indivíduos são criadas porque reduzem os custos de transações e facilitam a cooperação. Neste caso, embora os associados apresentem confiança nos dirigentes, não apresentam um maior nível de confiança em suas capacidades de planejar.

Com relação ao mercado, a visão é de que a Associação precisa ter um produto que o atenda. É desenvolvido o acompanhamento do mercado e avaliação, pelos dirigentes, tendo sido inclusive contratado um funcionário para a Associação que desenvolve as atividades de coleta de informação de preço e situação do produto. Quanto aos associados em geral, observa-se que os mesmos não se preocupam em fazer uma análise do mercado, ocasionado situações em que ficam à mercê de suas variações, reclamando por isto, agindo de forma reativa, faltando muitas vezes ações para implementar medidas de solução.

Precisa-se então implementar uma mudança na visão do associado da percepção da qualidade não do produtor e sim do mercado, bem como da disponibilidade do produto, para um melhor posicionamento no mercado, onde o cliente determina o que quer receber de valor com relação ao produto.

A Associação em relação à análise dos processos competitivos do mercado, realizam missões disponibilizadas pelo SEBRAE, para avaliação e acompanhamento dos mesmos, o que se constitui em uma ação importante para se melhor posicionar.

Com relação a questão de ajustes promovidos pela direção, em relação às demanda do ambiente, a percepção é de que este trabalho não é eficaz por falta de uma maior presença dos dirigentes.

4.3.3 Sob a perspectiva estratégica processual

A perspectiva processual segundo Whittington (2002), ressalta que os estrategistas, não buscam incansavelmente a solução ótima, mas procuram a solução satisfatória, assim buscou-se nesta análise contemplar as questões relacionadas à visão do mercado, a forma como a estratégia emerge e a maneira como os dirigentes se posicionam com relação a busca de soluções.

A visão que os dirigentes da Associação têm do mercado, é de que o mesmo constitui-se em algo a ser seguido, não sendo desordenado. Porém, muitos associados, têm uma visão estreita e imediatista. Caso o preço esteja bom, mesmo que a manga esteja verde, eles vendem assim mesmo, prejudicando todo um trabalho. Os associados buscam soluções imediatistas, e isto é algo que não é fácil mudar, pela própria cultura e questões relacionadas a necessidades de sustento de sua família, e ao pagamento de seus compromissos. Então, na visão do associado, quanto mais ele consegue ganhar em curto prazo melhor, mesmo que isto traga consequências negativas a longo prazo. O resultado imediatista é ruim em termos de margem do produto, prejudicando a marca.

O processo de planejamento surge de forma caótica, não é construído passo a passo. A opinião dos associados é de que a Associação tem uma visão correta do mercado, alguns problemas que acontecem anuais já são previstos.

4.3.4 Sob a perspectiva estratégica sistêmica

A análise da perspectiva sistêmica desenvolve-se, segundo Whittington (2002), na percepção de que as razões por trás das estratégias são peculiares a determinados contextos sociológicos. As principais questões utilizadas para a análise estão relacionadas a como se desenvolve e se planeja dentro dos ambientes, as razões por trás das estratégias e como o associado interfere neste processo, e o que abrange os resultados e como estão relacionados ao ambiente social.

A partir das entrevistas verificou-se que para os dirigentes da Associação, quando se planeja, primeiro se deva preocupar com o que não deu certo, e corrigir os pontos negativos para não se repetir erros. Com relação a interferência dos associados, existe uma pressão para seguir determinado rumo, venda para determinada empresa, resolver determinado problema. A falta de conhecimento no processo de planejamento pela direção, gera um tipo de gestão paralela, onde vários associados também passam a achar que deveriam fazer algo. Surgem os conflitos e vertentes. Há divergências entre a diretoria e alguns associados, relacionadas ao destino dos produtos, entre outras questões.

Observa-se pelo que foi acima descrito, problemas de gestão, relacionados a princípios de eficiência, competência, estrutura, comando, planejamento, entre outros, que caracterizam, pela ausência dos mesmos, o tipo de ambiente organizacional.

Por traz do processo de decisão depara-se com várias interferências. Os associados interferem nos resultados, tem associados que ficam de acordo com tudo, mas não agem como o acordado. Na opinião dos associados, tem certos associados que “jogam contra” acham que a Associação é algo independente, não tratam como se deles fosse. Acham que a Associação deve prestar serviços para ele, não entendem que fazem parte da mesma. Não se comprometem, querem apenas vender bem seu produto , não se agrupam, não vêm as dificuldades dos colegas. As interferências dos associados limitam o que poderia ser realizado de melhor forma.

Nota-se uma situação de conflito entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais, numa visão não de alinhamento, mais de confrontação, ou de conformação. Assim distancia-se do conceito de organização que segundo Etzioni (1989, p.3), “os objetivos organizacionais tem várias funções, entre elas, ser a fonte de legitimidade que justifica suas atividades”

Nas entrevistas evidenciou-se que a Associação, busca como resultado, o bem estar do produtor, pois se ele não ganhar dinheiro fica desestimulado. Neste sentido, o resultado perseguido é: melhorar a vida do associado. Observa-se no entanto que mesmo que o lote, o solo, a água sejam os mesmos, alguns tem a produtividade e qualidade mais elevada, conseqüentemente alcançam um melhor padrão de vida. A direção esta implementando ações de visitas e conscientização do associado para melhor orientá-los, buscando melhorar sua situação. O objetivo da Associação não é só o lucro mas o bem estar e melhorias nas condições sociais, mas na pratica o que os associados querem ver são os resultados financeiros. Ações como a disponibilização de uma sala de informática para os associados, multirão, muitos acham “careta”, e só valorizam o lado financeiro.

O mercado justo disponibiliza prêmios para promover o bem estar na Associação, porém alguns associados achariam melhor distribuir o dinheiro do que fazer algo de cunho social. O *Fair Trade* ajudou muito na estruturação econômica e social, disponibilizando maquinas de embalar, empilhadeira, computadores, sala de vídeo, ar condicionado, internet, efetuando ações sociais para melhorar as condições da Associação e dos associados.

4.3.5 Contexto social

Pela análise do contexto social, verificam-se elementos semelhantes na análise da perspectiva sistêmica realizada anteriormente, decorrente da visão dos aspectos sociológicos envolvidos na mesma. Nesta dimensão, procurou-se, entender a Associação, a partir do conceito de Etzioni (1989), como unidades sociais deliberadamente construídas, apoiado ainda na visão de Berger (1989), segundo o qual, as organizações devem ser vistas como arenas relacionadas a interesses e objetivos diversos.

Observou-se então que os diferentes interesses geram conflitos na Associação, surgindo então grupos que são favoráveis a determinados métodos de trabalho e outros não, bem como conflitos políticos. Nessas situações ainda prevalece o direcionamento da diretoria, mas com muita pressão, o que ocasiona desgaste, deixando de capacitar, pois não tem como melhorar o aprendizado, surgindo os atritos. Mas, tudo isto pode ser entendido como parte do processo em uma Associação nova em desenvolvimento.

A contratação de um gerente executivo para agregar e envolver os associados a terem domínio do processo de gestão, parece ter sortido efeito oposto ao afastar mais ainda alguns associados.

Destaca-se a partir do que foi acima relatado, a visão de Goffman (1975), que argumenta que os atores sociais, que identificam o tipo de contexto social vivido em sua experiência atual, interpretam a situação e procuram seu tipo de papel e código de conduta, ou seja, nota-se a busca da identificação e posicionamento de papéis.

O contexto da visão social é impactada pelos resultados, alguns não vêm a Associação como bom negócio, têm uma visão de fora para dentro como se não fizessem parte dela.

As divergências surgem de diferentes formas, relacionadas à questão de preço, principalmente com relação ao atravessador. Em função das muitas divergências, está se trabalhando a organização de uma cooperativa, com um grupo de 27 associados. Na visão dos associados é complicado trabalhar, os interesses são diversos e há diferenças políticas, tenta-se então, com a criação da cooperativa, unificar os interesses.

Destaca-se neste desdobramento que está sendo seguido com relação à cooperativa, um redirecionamento, um reagrupamento, onde outros interesses e valores, refazem as interações sociais.

Os associados relatam ainda que, num processo mais participativo, quando existem opiniões divergentes, coloca-se o problema, e há uma votação. Na associação isto não acontece. Com relação à colaboração em situações divergentes é algo que ainda se trabalha para obter. Em algumas situações nem sempre os interesses diversos são atendidos. As divergências quando não solucionadas, ocasionam problemas, coisas que precisam ser resolvidas, mas são deixadas de lado devido a interesses ou outros objetivos. As situações de divergências aparecem principalmente nas horas de oscilação de preço. Busca-se a ver como envolver o associado e a comunidade. Nas atividades realizadas pelas empresas que dão apoio a Associação, percebia-se certas divergências, mas na verdade os pontos de vistas assemelham-se. Em atividades de planejamento normalmente chega-se a algum consenso.

Observou-se no momento da entrevista, dificuldades de atuação de forma coletiva.

4.3.6 Análise do ambiente - Contexto social – Considerações

4.3.6.1 Sob a perspectiva estratégica clássica - Considerações

A análise do contexto sob a perspectiva estratégica clássica permitiu verificar, que em que pese haver um processo de planejamento, mesmo que por vezes descontinuado, o mesmo não pode ser caracterizado como efetivamente analítico, no detalhamento das possibilidades, racional relacionado a questões sócio-culturais subjacentes, e deliberado, pois enquanto na vontade, não se formaliza nas ações.

A questão de uma relativa falta de confiança no que é planejado, vem de encontro a Whittington (2002), segundo o qual se deposita na perspectiva clássica muita confiança através de um planejamento racional.

Conclui-se então que a Associação, embora desenvolva alguns princípios, não tem sua gestão direcionada numa visão, ou perspectiva clássica.

4.3.6.2 Sob a perspectiva estratégica evolucionária - Considerações

A análise do contexto sob a perspectiva evolucionária nos mostra os seguintes aspectos:

- 1) O nível de confiança na capacidade dos dirigentes de planejar é reduzido,
- 2) Existe a percepção da necessidade do correto posicionamento no mercado como fator de maximização dos lucros, o que não se consegue é agir neste sentido de uma forma consistente.
- 3) Realizam ações de análises dos processos competitivos, mas não conseguem promover ações eficazes de ajustes.

Segundo Whittington (2002), na perspectiva evolucionária, tem-se menos confiança na capacidade do gerente em planejar, bem como os mesmos devem ajustar com eficácia o comportamento da organização ao ambiente. O que se observou na Associação é que aliada a desconfiança na capacidade dos dirigentes de planejar, há uma dificuldade de implementar ações de ajustes, vista pela perspectiva evolucionária, não se define de uma forma abrangente as ações da Associação.

4.3.6.3 Sob a perspectiva estratégica processual - Considerações

Nesta análise destaca-se o caráter imediatista, ou seja, solução satisfatória segundo Whittington (2002). Destaca-se a afirmação de um dirigente, de que “as coisas surgem mais em um processo de confusão e não de construção por um processo passo a passo”, o que evidencia a visão do mercado mais processual da Associação.

4.3.6.4 - Sob a perspectiva estratégica sistêmica - Considerações

A análise da perspectiva sistêmica contempla a percepção, segundo Whittington (2002), de que os resultados vão além da maximização racional dos lucros, chegando a interesses dados pelo ambiente social. Neste aspecto pelo que foi observado, verifica-se toda uma orientação da Associação influenciada pelo ambiente social no qual esta inserida. Tal orientação, por conseguinte, teve o mérito de promover sua inserção no comércio justo, o que tem contribuído, para o desenvolvimento da Associação e melhoria de condições de vida dos associados, em que pese alguns ainda não possuem a visão correta do significado disto.

Observam-se significações ainda diferenciadas com relação aos propósitos da Associação, bem como ao direcionamento seguido. Sendo uma Associação ainda nova, recorre-se a Berger e Luckmann (1996), que citam que, o processo de legitimação produz novos significados, que servem para integrá-los já ligados a processos institucionais ímpares, harmonizando conflitos provenientes de modificações de significados.

4.3.6.5 Contexto social - Considerações

Da observação das questões acima relacionadas, verifica-se que a MANGA BRASIL, formada de pequenos produtos, apresenta-se como um grupo social, caracterizado por interesses, desinteresses, divergências, conflitos e atritos.

Surgem no desenvolvimento das atividades da mesma, diferentes interesses, que são naturais em atividades sociais, por vezes geram até mesmo conflitos e atritos, por questões relacionadas a visão de mundo dos associados, bem como da capacitação precária dos dirigentes.

Embora naturais, as ações ou falta delas têm gerado situações em que as vezes não é possível trabalhar as diferentes opiniões, divergências estas principalmente relacionadas a questão de preços e venda, mas que na verdade demonstra dificuldades de integração, demonstrada pela aparente falta de comprometimento como relatado.

Existe também deficiências no trabalhar a colaboração do grupo, tendo sido relatado a criação de uma cooperativa, que configura o redirecionamento dos interesses em um novo arranjo institucional.

Conclui-se que todas estas situações, relacionadas às interações, decorrentes do contexto social, impactam diretamente os resultados da Associação, o que foi inclusive textualmente colocado pela direção.

4.3.6.6 Análise do ambiente - Contexto social – Considerações Gerais

O desenvolvimento da análise do ambiente com relação ao contexto social, contemplou como principais formas de abordagens do ambiente, procurando identificar os pressupostos envolvidos, segundo Whittington (2002), as perspectivas clássica, evolucionária, processual e sistêmica.

Por outro lado, buscou-se a partir da contribuição de vários autores, especificar elementos da Associação relacionadas a sua finalidade e atividades, ou seja, segundo Lazzarotto (2006), uma coletividade de indivíduos ligados com uma rede de relações sociais. Assim, para direcionar questões relativas aos aspectos sociais, contou-se com a colaboração de Berger (1989), que propõe questões relacionadas as relações de interesses e visões dos grupos.

A análise da perspectiva clássica, revelou a tentativa da Associação de desenvolver um planejamento que eficientemente direcione suas atividades, mas impactado por situações e comportamentos relacionados ao contexto.

A análise da perspectiva evolucionária, apresentou elementos relacionados à confiança na capacidade de gestão, bem como posicionamento e ações com relação ao mercado, tendo sido evidenciado a busca de uma visão do mercado, mas com problemas relacionados a implementação de ações.

A análise da perspectiva processual demonstrou, o caráter imediatista que permeia o contexto.

A análise da perspectiva sistêmica, possibilitou uma identificação direta com aspectos relacionados a Associação, observando-se uma orientação social, e as consequências para a mesma, advindos dos processo alinhamento de interesses, divergências, condição sócio-cultural, e significados.

A partir do modelo proposto por Whittington (2002), observou-se então que os elementos e a visão de resultados decorrentes apontam para um alinhamento com a perspectiva processual e sistêmica, que apontam para a natureza plural dos resultados, não significando o afastamento da referência da maximização do lucro, mas direcionados por uma visão social.

Completa esta análise a verificação do contexto social, que detalhou aspectos relativos a forma de tratamento de interesses diversos, diferentes opiniões, visão de mundo e aspectos de colaboração, tende se evidenciado as dificuldades inerentes a um processo de interações sociais, e se configurado uma visão valores focados no grupo, mas ao mesmo tempo com vertentes pessoais, participação e falta de comprometimento.

Tem-se assim desenvolvido a identificação da participação, princípios e valores envolvidos nas ações desenvolvidas pela Associação, bem como a compreensão da natureza do contexto social da Associação, e os elementos do mesmo que determinam o que se constitui a visão de resultados da Associação e como a compartilham

4.4 Análise do conteúdo estratégico

A análise do conteúdo estratégico é desenvolvida tendo como base o conceito de Bulgacov et al (2007), segundo o qual, o conteúdo estratégico esta relacionado, ao posicionamento da empresa em relação aos produtos e mercados tendo como objetivo o desenvolvimento da competitividade. Utilizou-se ainda nesta seção, os modelos proposto pelo mesmo autor, que envolvem duas dimensões. Na primeira contempla-se os seguintes elementos: Mercado, produto, foco estratégico, resultados estratégicos. Em uma segunda dimensão destacam-se questões relacionadas às estratégias corporativas.

Assim procura-se Identificar e compreender o envolvimento dos associados na discussão, elaboração e implementação das ações na Associação, do seja, do processo estratégico.

4.4.1 Elementos estratégicos - Mercado

Segundo Kotler (2006, p.8), mercado é “um conjunto de compradores e vendedores que efetuam transações relativas a determinado produtos ou classe de produto”. A partir desta perspectiva, procurou-se levantar aspectos relacionados aos fornecedores e compradores, para e desenvolvimento da análise do elemento mercado.

Observou-se que a Associação tem bem clara, a importância de realizar uma constante avaliação do mercado, embora, não o faça devidamente, bem como promover esforços para um correto posicionamento com relação ao mesmo. Tais esforços envolvem desde uma melhor atuação da Associação através das parcerias, investimentos em capacitação e conscientização de seus associados.

Com relação aos fornecedores verificou-se a atuação dos mesmos diretamente com os compradores que disponibilizam à Associação o material necessário.

4.4.2 Elementos estratégicos - Produto

A análise do elemento produto, utilizou como conceito o enunciado por Bugacov et al.(2007), ou seja, bens e serviços oferecidos ao mercado.

Constatou-se que o produto, a manga, atende adequadamente ao mercado, tendo destaque no mesmo em função de sua qualidade, porém pode ser melhorado e vender mais, tendo sua oferta melhor programada. Como principal problema destaca-se o desvio da entrega da fruta na Associação para o atravessador. Os associados não tem uma preocupação maior com a visão do mercado.

4.4.3 Elementos estratégicos – Foco estratégico

A análise do elemento foco estratégico foi direcionada pela perspectiva proposta por Grant apud Santos (2009), que diz definir foco, a partir da análise dos custos de administração interno da empresa, comparados aos custos de transação de mercado.

Observou-se que a Associação efetua controle de seus custos, bem como uma previsão de gastos. Esta sendo implementado um melhor controle e planejamento da produção., disponibilizando ainda o acompanhamento de preços e mercado aos associados.

Isto denota o envolvimento da direção no sentido de propiciar uma base sustentável para que a Associação consiga melhorar sua atuação e dar uma melhor condição ao associado.

Com relação ao produtor porém, existe o problema do controle de custo. Como exemplo, o mesmo não sabe quanto custa produzir uma tonelada de manga. Neste ponto, há uma divergência tanto entre os dirigentes como entre os associados. Uns acham que a maioria dos associados sabem quanto custa produzir, mas alguns acham que não.

A Associação dispõe de um trabalho de custo feito em base agrônômica. Mas o produtor não faz seu controle de custo no dia a dia.

Observa-se esta divergência, provavelmente em função do critério usado ser mais específico que envolva quantificações reais, ou menos específico

Com relação aos recursos financeiros há um problema de fluxo de caixa, em função dos períodos em que não se vendem mangas. O problema também é decorrente do não pagamento da taxa de 3% pelos associados quando vendem a fruta. A diretoria tem a visão de permanência do associado, mesmo em debito, e não o excluem, o que faz com que outros associados questionem esses privilégios.

Este posicionamento da diretoria remete a questão do contexto social, relacionado a aspectos políticos ou de relacionamentos.

Com relação ao planejamento do plantio, contrataram técnico para planejamento da produção e fazer um trabalho para melhorar o manejo.

Os associados tem tido suporte no planejamento da produção. O processo de aprendizagem continua sendo efetuado de forma lenta. Há necessidade de um processo de conscientização para mudar comportamentos.

4.4.4 Elementos estratégicos – Resultados estratégicos

Na análise do elemento resultados estratégicos, buscou-se identificar, segundo Bulgacov et al.(2007), os principais propósitos para os quais as organizações são criadas, podendo serem analisadas a partir de aspectos relacionados ao ambiente econômico, social e ambiental.

As observações efetuadas constataram que a Associação tem problemas com o controle de produção e financeiro. Há desequilíbrios de fluxo entre os custos fixos e as receitas sazonais, por não haver um planejamento de safra adequado, pelo fato de não terem frutas para ofertar o ano todo. Os associados ficam então neutros com relação a isto, não apresentam soluções, não acompanham os resultados da Associação, só seus próprios resultados. Não vêem a Associação como parte do seu negócio, entregam o produto para atravessadores.

Destaca-se no que foi acima citado, a falta de comprometimento do associado, não atentando inclusive para as consequências negativas, para si próprio, ocasionadas pelos problemas da Associação, enfraquecendo sua sustentabilidade.

Na percepção dos associados, a Associação faz o planejamento financeiro adequado, bem como o orçamento. Demonstra-se aí uma nítida falta de sincronia entre a realidade e o que é percebido. Essa percepção é fruto dos resultados operacionais, se os resultados forem bons aceita-se, se há prejuízos reclamam.

Nota-se que a visão de resultados ainda precisa ser compartilhada, pois embora participantes dos resultados advindos pela função social, não o percebem.

Os associados centralizam as responsabilidades nos dirigentes, não querem se comprometer e vêem a Associação como deficitária. Na visão de alguns associados, se eles acreditassem mais, seria bom para todos, percebem então, além do resultado decorrente das vendas, os resultados que trazem melhorias em suas vidas.

Como diversificação, no sentido de agregação de valor para os associados e para gerar receitas para a Associação tem-se a proposição de instalação de uma fábrica de geleias e doces desidratados, bem como a criação de um selo único para a manga.

4.4.5 Elementos estratégicos – Estratégias corporativas

Consta dos objetivos desta seção de análise, a verificação segundo Bulgacov et al (2007), do escopo ou foco da organização.

Na opinião dos dirigentes, a diretoria tem visão de mercado , das oportunidades e ameaças, porém o associado de uma forma geral não. A visão da diretoria para a Associação é de crescimento, utilizando melhor seus recursos como o *Packing House*, sendo referencia de grupo organizado, onde se tem preço, qualidade, condição econômica e estabilidade social.

4.4.6 Elementos estratégicos – Estratégias de unidade de negócio

A análise das estratégias de unidade de negócio, entendida segundo Bulgacov et al (2007) como voltada a determinação da posição competitiva mais adequada ao setor, evidencia entre outros elementos, a forma de competir no mercado.

Verificou-se que a Associação pretende, diversificar com a manga desidratada, ou outras frutas, trabalhando só com mulheres dos associados neste setor, na visão de inclusão de gênero.

Também esta em andamento parcerias para implantação de outros cultivos e melhorar o processo da manga, criar a marca MANGA BRASIL e um site. Trabalha-se com a visão de trazer os associados para a cooperativa, e investir neste tipo de organização.

Ainda como estratégia de diversificação tem-se a instalação de uma fabrica de geleias e doces desidratados, bem como a criação de um selo único para a manga e de diversificar a produção com coco e maracujá.

4.4.7 Elementos estratégicos – Estratégias funcionais

Segundo Bulgacov et al. (2007), este elemento consiste no estabelecimento do alinhamento interno.

Embora exista no papel, os setores de produção, vendas e técnico ainda não estão estruturados, impossibilitando esta análise.

4.4.8 Conteúdo estratégico - Elementos estratégicos – Considerações

4.4.8.1 Elementos estratégicos - Mercado - Considerações

Conclui-se que, em que pese a orientação para uma interação adequada com o mercado, precisa-se trabalhar aspectos relacionados a uma melhor implementação das ações, bem como um processo de conscientização de seus associados, para reunir esforços e melhorar o posicionamento da Associação frente principalmente aos compradores e atravessadores.

4.4.8.2 Elementos estratégicos - Produto - Considerações

A análise com relação ao produto pode ser resumida a constatação de que a Associação tem um produto diferenciado, inclusive pela certificação que lhe agrega valor, que atende adequadamente ao mercado, que tem sido realizado esforços de melhorias, e que tem como principal problema a necessidade de se efetuar um melhor escalonamento de sua oferta. Tal ação inclusive melhora as margens obtidas pela Associação quando da venda do produto.

4.4.8.3 Elementos estratégicos – Foco estratégico - Considerações

Conclui-se dos a partir do que foi relatado, que em relação ao controle de custo evidencia-se a necessidade de se efetuar estudos e estabelecer processos adequados de análise para os produtores, bem como uma atuação mais rígida da diretoria com relação ao repasse de recursos por parte dos associados, necessários à Associação.

Na questão do planejamento da plantação, a Associação tem desenvolvido esse trabalho, tendo como resultados preliminares os processos iniciais de manejo e capacitação dos associados.

4.4.8.4 Elementos estratégicos – Resultados estratégicos - Considerações

A análise do elemento resultado estratégico, nos conduz a conclusão que esses são avaliados financeiramente em uma perspectiva individual e socialmente em uma perspectiva do grupo. Tal afirmativa deve-se a verificação de que quando da venda, muitas vezes esquecem a Associação, não respeitando os interesses coletivos, mas quando da utilização das vantagens advindas da Associação se agrupam.

4.4.8.5 Elementos estratégicos – Estratégias corporativas

Destaca-se nesta análise, o correto posicionamento da Associação com relação ao mercado e a visão de crescimento, baseadas em aspectos já consolidados, na direção de seu objetivo social.

4.4.8.6 Elementos estratégicos – Estratégias de unidade de negócio

Destaca-se nesta análise, a visão do fortalecimento do posicionamento da Associação, através de um processo de diversificação, que direciona para atividades relacionadas, bem como a confirmação de seu papel social que integra e direciona o grupo em que pese as situações de contrárias.

4.4.8.7 Elementos estratégicos – Estratégias funcionais - Considerações

Verifica-se que embora não formalmente estruturado, esta sendo desenvolvida uma integração entre estas áreas, inicialmente através do trabalho efetuado envolvendo a gerência e funcionários contratados.

4.4.8.8 Conteúdo estratégico - Considerações gerais

A análise do conteúdo estratégico, evidenciou-se através da avaliação dos elementos estratégicos, sendo o mesmo entendido, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), como “um conjunto completo de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva”.

Destaca-se então:

- 1) Existe uma orientação para uma interação adequada com o mercado, precisando porém trabalhar aspectos relacionados a uma melhor implementação das ações,
- 2) Associação tem um produto diferenciado, certificado, que agrega valor, precisando no entanto, efetuar um melhor escalonamento de sua oferta,
- 3) Com relação aos seus custos, precisa-se estabelecer processos adequados de análise para os produtores,
- 4) Os resultados estratégicos são avaliados financeiramente em uma perspectiva individual e socialmente em uma perspectiva do grupo,
- 5) A visão de crescimento, baseadas em aspectos já consolidados, na direção de seu objetivo social,
- 6) Uma visão de crescimento através de um processo de diversificação,
- 7) A necessidade da estruturação de suas diversas áreas funcionais,
- 8) A ação da Associação, baseada nos objetivos comuns ao grupo, em que pese as divergências.

Assim conclui-se, referente à análise de conteúdo, que os pontos destacados identificam os elementos determinantes para constituição dos conteúdos estratégicos e como são compartilhados na Associação.

4.5 Análise do Processo estratégico

Analisar o processo estratégico significa, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), verificar “o conjunto completo de compromissos, decisões e ações necessários pra que a

empresa obtenha vantagem competitiva”. Esta análise se serviu do modelo proposto por Barbero (2008), relacionado aos processos de decisão e ação.

4.5.1 Dimensões – Deliberação x Emergência

Na dimensão deliberação x emergência, tem-se na dimensão clássica a percepção das estratégias como a serem elaboradas de modo planejado, e na perspectiva não clássica a visão da estratégia elaborada de modo fragmentado e imprevisto.

Observou-se então na Associação, que o seu planejamento é feito anualmente, com a participação da grande maioria dos dirigentes e cerca de 25% dos associados. Desenvolve-se nas assembleias as alternativas de direção, mas apresentam, segundo os associados, resultados teóricos, mas não práticos. Os objetivos da Associação, embora definidos em conjunto, refletem o que uma parcela dos associados definem, isto gera problemas para a maioria, por não saberem o que esta acontecendo, por não estarem presentes nas reuniões de deliberações.

Verifica-se que boa parte dos problemas da Associação é decorrente da falta de participação.

Com relação ao processo de desenvolvimento das estratégias, observou-se que na elaboração do planejamento é discutido entre outras questões: o mercado, trabalhos a serem desenvolvidos, qualidade a ser trabalhada para mercado. A diretoria reúne-se com o representante da empresa que auxilia no planejamento, elabora-o e o apresenta para os associados, para avaliação dos caminhos a seguirem. Vota-se o planejamento em assembleia após uma breve discussão. Os objetivos ainda são pensados visando ao curto prazo.

Com relação a decisões ineficientes, um exemplo é a que envolve o não cumprimento do estatuto com relação a punições, que geram questionamentos, buscando-se então alternativas para minimizar ações negativas que não foram implementadas.

A respeito da participação de empresas parceiras no processo, a Plantec e a CODEVASF elaboravam, todo ano, até 2008, na Associação, um plano de atividade a partir de um diagnóstico e um plano de atividade com base nas necessidades. Elaboravam ainda um plano de trabalho e criavam planilhas financeiras, rotinas e outras. Com a chegada da gerência profissional na MANGA BRASIL, o planejamento deixou de ser feito. Antes, as organizações de apoio, assistiam nas ações de criação de um plano ambiental, contabilidade

etc. Na elaboração criavam oficinas por grupos temáticos. Em termos de participação, esses eventos de planejamento contaram com até 50 associados. Durante o processo, todas as ações são analisadas por todos e envolvem objetivos metas. Esse é um processo que parece sepultado ao menos no momento em que foram realizadas as entrevistas .

4.5.2 Dimensões – Discricionariedade x Determinismo

Na análise da dimensão discricionariedade x determinismo, tem-se como questões básica, na perspectiva clássica a visão da estratégia criada por uma visão empreendedora ativa, e não perspectiva não clássica, a estratégia enquanto oriunda de forças ambientais não gerenciáveis.

Observou-se então nas entrevistas efetuadas, que embora se desenvolva uma visão empreendedora, relacionada ao planejamento e determinação de objetivos, a mesma é limitada e interrompida, passando a predominar ações emergenciais, para atender demandas do mercado ou interesses de associados.

4.5.3 Dimensões – Apolítico x Político

Na análise da dimensão apolítico x político, tem-se como questões básica, na perspectiva clássica a visão de que questões políticas não devem ser consideradas nas decisões, e na perspectiva não clássica, a de que as pessoas e os grupos influenciam as decisões.

Observou-se que existe um certo padrão de decisão. A convicção de que a decisão esta correta, a restringe. Neste caso, o estatuto deveria servir para tirar dúvidas, mas alguns alegam que não participaram de sua elaboração, restringindo então sua participação. A percepção é de que se deveria unir o grupo e rever o estatuto.

Verificou-se ainda que os fatores que restringem a decisão são mais de origem interna. As decisões podem ser alteradas, por falta de participação, que também restringe as decisões, além da falta de conhecimento, um certo pessimismo manifestado e observado durante a coleta de dados da pesquisa.

4.5.4 Dimensões – Racionalidade x intuição

Na análise da dimensão racionalidade x intuição, tem-se como questões básicas, na perspectiva clássica, a visão de que as decisões são melhores quando racionais, e na perspectiva não clássica, a de que não se deve negligenciar os elementos intuitivos da decisão.

Observou-se então com relação as decisões que os associados agem de forma reativa e não proativa. Aham que podem ajudar para que as coisas resultem positivas desde que o objetivo seja comum.

4.5.5 Dimensões – Visão de futuro x seguimento de padrões culturais

Na análise da dimensão visão do futuro x seguimento de padrões culturais, tem-se como questões básicas, na perspectiva clássica, a visão de que as organizações devem ser dinâmicas e orientadas para o futuro, e na perspectiva não clássica, a de que os seres humanos são resistentes as mudanças.

Verificou-se que há a participação dos associados com relação a direção a ser dada. Todavia não há consenso. Os dirigentes propõem, a maioria decide.

O objetivo é ter a credibilidade de volta. Acreditam mais no trabalho que está sendo realizado e acham que os interesses podem alterar decisões elaboradas.

4.5.6 Análise do processo estratégico - Considerações

4.5.6.1 Dimensões – Deliberação x Emergência – Considerações

Na análise da dimensão deliberação x emergência, utilizou-se como norteadoras das informações, as questões relacionadas entre outras a estruturação do planejamento, seu processo, participação, desenvolvimento de objetivos.

Observa-se a tentativa de estruturação de um planejamento que segundo os próprios participantes da elaboração do mesmo não resultam ações práticas, ou seja, sofrem problemas no momento da implementação das mesmas. Tais problemas tem como origem na maioria das vezes, questões relacionadas a falta de participação do associado. Observa-se ainda que o processo de participação às decisões é aberto, vinculadas às assembleias.

Conclui-se a partir das ações verificadas, que embora planejada e deliberadas, a implementação sofre descontinuidade, passando a vigorar ações fragmentadas, em função das circunstâncias tanto oriundas do mercado como do contexto da Associação.

4.5.6.2 Dimensões – Discricionaridade x Determinismo – Considerações

Na análise da dimensão discricionaridade x determinismo, utilizou-se como norteadoras das informações, as questões relacionadas a acomodação de interesses de grupos, interesses individuais e problemas com grupos.

Conforme já destacado, observa-se a tentativa de estruturação de um planejamento que segundo os próprios participantes da elaboração do mesmo não resultam ações práticas, ou seja, sofrem problemas no momento da implementação dos mesmos, relacionadas principalmente a divergências de interesses.

4.5.6.3 Dimensões – Apolítico x Político – Considerações

Na análise da dimensão apolítico x político, utilizou-se como norteadoras das informações, as questões relacionadas a continuidade das decisões, consenso e fatores que restringem a decisão.

Conclui-se que busca-se decidir em função de ações passadas, mas que a questão do consenso esbarra na participação dos associados, que também é um fator que limita as decisões .

4.5.6.4 Dimensões – Racionalidade x intuição – Considerações

Na análise da dimensão racionalidade x intuição, utilizou-se como norteadoras das informações, as questões relacionadas a condição de se influenciar o ambiente de negócio e as ações de forças externas.

Conclui-se então que a forma reativa caracteriza mais a intuição, mesmo decorrentes de diversos fatores.

4.5.6.5 Dimensões – Visão de futuro x seguimento de padrões culturais – Considerações

Na análise da dimensão visão do futuro x seguimento de padrões culturais, utilizou-se como norteadoras das informações, as questões relacionadas a como os associados influenciam as estratégias.

Conclui-se que embora seja um processo de grupo, os interesses individuais acabam, em muitas ocasiões, se sobrepondo aos interesses coletivos.

4.5.6.6 Processo estratégico – Considerações gerais

A partir das dimensões trabalhadas na análise do processo estratégico, buscou-se delinear segundo, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), o que as organizações fazem para analisar seu ambiente externo e interno e como escolhem suas estratégias.

Conclui-se a partir das análises que o processo estratégico, que as dimensões:

- 1) Apolíticas, de racionalidade, não se alinham com as características da Associação,
- 2) Políticas, Cultural, são prevaletentes como características da Associação,
- 3) Determinismo, intuição e visão do futuro, pontuam na Associação.

Na análise da dimensão, visão do futuro x seguimento de padrões culturais, utilizou-se como norteadoras das informações, as questões relacionadas a como os associados influenciam as estratégias.

Conclui-se que embora seja um processo de grupo, questões individuais, nem sempre positivas, em muitas ocasiões, afetam fortemente os interesses coletivos.

Assim, identifica-se e compreende-se, como se dá o envolvimento dos associados na discussão, elaboração e implementação das ações na Associação.

Uma vez apresentada a análise efetuada, passaremos a seguir a finalizar este trabalho, apresentando nossas conclusões e recomendações.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A busca da competitividade é um objetivo constante para as empresas. As mudanças ocorridas no ambiente em que as organizações estão inseridas, tais como, crescimento, ciclo de vida dos produtos e das organizações cada vez mais curtos, os avanços tecnológicos, a integração dos mercados, são fatores que tornaram as eventuais vantagens competitivas, que antes sustentavam as empresas, em determinado momento insuficientes nesse novo cenário.

Neste contexto, também há um aumento da complexidade do ambiente, onde o consumidor torna-se cada vez mais exigente, o que geram novos desafios às organizações que necessitam obter uma maior interação com seus clientes, para permanecerem competitivas no mercado.

Vários fatores são responsáveis pela criação de ambientes hipercompetitivos, que por sua vez influenciam a natureza do cenário competitivo atual, entre eles destacam-se, o surgimento de economia e tecnologia globalizadas e as rápidas mudanças tecnológicas. A economia globalizada que elimina fronteiras geográficas ampliando o ambiente competitivo das organizações e a tecnologia e mudanças tecnológicas que mudam a natureza da concorrência, desenvolvem ambientes competitivos instáveis, e complexos, submetendo as organizações a necessidade de desenvolver capacitações que possibilitem responder adequadamente as várias demandas, oportunidades e ameaças, o que muitas vezes implica em mudanças drásticas para as quais as empresas em sua maior parte, não estão preparadas.

O agronegócio então destaca-se e enquadra-se nesta perspectiva de ambiente hipercompetitivo, de escala global, instável e complexo.

Neste estudo, a escolha do agronegócio justifica-se face da importância que o mesmo tem na economia nacional. Em particular ressaltou-se a escolha da atividade frutícola de exportação da manga, no Vale do São Francisco.

Com relação ao Pólo Petrolina/Juazeiro, é importante observar que vários foram os fatores que impulsionaram o desenvolvimento da região, agindo como determinantes da competitividade da fruticultura, em especial a da manga.

Tendo o Pólo Petrolina/Juazeiro se constituído no principal produtor e exportador de frutas do Brasil, trouxe para a região resultados importantes com relação a geração de empregos, bem como o crescimento e desenvolvimento da estrutura econômica da região,

pois a atividade na região é constituída boa parte por pequenos produtores, cooperativas e associações de produtores.

A junção de tais elementos, ambientes complexos, mercado internacional, competitividade, estratégia, agronegócio, fruticultura, pequenos produtores, associações e contexto social, despertou o interesse de relacioná-los na tentativa aprofundar o estudo sobre estratégia.

Surgiu assim a questão norteadora que permeou esta pesquisa:

O que se constitui estratégia, como conteúdo e processo, em pequenas associações sem fins econômicos, relacionada a um contexto social?

Salienta-se nesta pesquisa o interesse redobrado, pelo desafio instigante de se defrontar com novas perspectivas, bem como contribuir para o desenvolvimento mais do que de organizações, mas de pessoas que respiram, pensam e sonham inseridos nelas.

Desenvolvidos os referenciais teóricos, procedimentos metodológicos e análises contidas neste trabalho observou-se:

a) Com relação aos principais elementos que compõem o ambiente competitivo setorial da Associação, que a mesma está inserida em um ambiente que apresenta uma alta intensidade da rivalidade, principalmente em função da oferta dos produtos, e um alto poder de negociação dos compradores, principalmente em função da ação dos atravessadores. Observa-se no entanto, o correto direcionamento pela MANGA BRASIL, com relação às ações necessárias a melhorar seu posicionamento. Já com relação à ameaça de entrada, o posicionamento da MANGA BRASIL é favorável pois a mesma alcançou e detém uma posição de destaque na região. Já com relação aos elementos, pressão dos produtos substitutos e o poder de negociação dos fornecedores, observa-se que constituem no momento, áreas ainda a serem trabalhadas.

b) Ainda na perspectiva do ambiente, agora em aspectos relacionados ao contexto social, buscou-se identificar os princípios e valores envolvidos nas ações de direcionamento da Associação, bem como os elementos que determinam o que se constitui resultados, e como os associados participam e compartilham esta visão.

Apresenta-se então as conclusões a partir das várias perspectivas usadas conforme modelo de análise definido para este fim.

A análise da perspectiva clássica, revelou a tentativa da Associação de desenvolver um planejamento que eficientemente direcione suas atividades, mas impactado situações e comportamentos relacionados ao contexto.

A análise da perspectiva evolucionária, apresentou elementos relacionados à confiança na capacidade de gestão, bem como posicionamento e ações com relação ao mercado, tendo sido evidenciado a busca de uma visão do mercado, mas com problemas relacionados a implementação de ações.

A análise da perspectiva processual demonstrou, o caráter imediatista que permeia o contexto.

A análise da perspectiva sistêmica, possibilitou uma identificação direta com aspectos relacionados à Associação, observando-se uma orientação social, e as consequências para a mesma, advindos dos processo alinhamento de interesses, divergências, condição sócio-cultural, e significados, ou seja, o que significa a Associação para os associados.

Tem-se bem claro a partir desta análise, que a Associação reconhece a necessidade de desenvolver uma direcionamento de suas ações norteadas pelo desenvolvimento de um planejamento adequado. Porém é limitada em sua implementação, devido a forças oriundas de princípios e valores, envolvendo de uma maneira geral falta de confiança, falta de participação, falta de envolvimento, resultado de uma visão muitas vezes imediatista e não solidária.

c) Relacionado à compreensão de quais são para os associados e como desenvolvem e compartilham seus objetivos relacionados ao mercado, produtos, tecnologias e formas de competir, que direcionam as atividades da mesma, evidenciou-se através da avaliação dos elementos estratégicos que:

Existe uma orientação para uma interação adequada com o mercado, precisando porém trabalhar aspectos relacionados a uma melhor implementação das ações. Tendo seu produto diferenciado, certificado, que agrega valor, precisa no entanto, efetuar um melhor escalonamento de sua oferta, para melhorar seu posicionamento. Com relação aos seus custos, precisa estabelecer processos adequados de análise para os produtores, encontrando no entanto muitas vezes resistências com relação às mudanças necessárias. Pois de uma forma geral os resultados estratégicos são avaliados financeiramente em uma perspectiva individual e socialmente em uma perspectiva do grupo.

A visão de crescimento, baseadas em aspectos já consolidados, na direção de seu objetivo social, assim evidenciam-se ações buscando a diversificação.

A partir das Avaliações acima relacionadas pode-se concluir que a Associação tem conteúdo estratégico definido, focado em um produto diferenciado, certificado. Busca aprimorar processos de controle de custo, e planejamento de produção para manter sua vantagem competitiva. Trabalha o desenvolvimento de parcerias, melhorando seu posicionamento. Tudo isto focado na busca de resultados decorrentes de desenvolver uma boa comercialização da manga, que possibilitam melhoria da condição sócio econômica do associado e benefícios que possam ser trazidos para comunidade

d) Relacionado a identificar e compreender, como se dá o envolvimento dos associados na discussão, elaboração e implementação das ações na Associação, ou seja, como se dá o *processo estratégico*, utilizou-se de um modelo que contempla várias dimensões relacionadas a perspectivas clássicas e não clássicas do pensamento estratégico.

Conclui-se a partir das análises do *processo estratégico*, que as dimensões: apolíticas, de racionalidade, não se alinham com as características da associação, ou seja, há todo um jogo de poder, surgindo também aspectos relacionados as questões culturais.

Conclui-se o processo estratégico se desenvolve a partir da tentativa de efetuar um planejamento, aberto a todos, mas problemas relacionados à participação e principalmente ao comprometimento. Surgem então divergências, ineficiências e aspectos relacionados à confiança, bem como interesses políticos ou ligados a relacionamentos, na elaboração e implementação das ações.

Face as conclusões obtidas a partir das análises efetuadas, norteadas pelos objetivos específicos declarados neste trabalho, têm-se agora na ligação dos mesmos o alcance de nosso objetivo principal e conseqüentemente, a resposta, ou desenvolvimento da questão que orientou a pesquisa: *O que se constitui estratégia, como conteúdo e processo, em pequenas associações sem fins econômicos, relacionada a um contexto social?*

Conclui-se que a Associação estudada, constituídas de pequenos produtores, que ligados entre si, em um sistema de relações sociais, tendo como finalidade desenvolver a solução de seus problemas de forma coletiva, inseridos em um mercado competitivo, desenvolve suas atividades, relacionadas ao processo de planejamento e decisão.

O conteúdo ou teor está relacionado a ter um produto, direcionado, bem aceito pelo mercado, e que possa obter o melhor preço. Desenvolve-se a forma de direcionamento, ou seja, o processo estratégico, pensado de forma a se elaborar um planejamento formal, mas que limitado a implementação decorrentes das contingências que surgem.

Tais limitações são decorrentes do contexto social da Associação, destacados na questão da participação, comprometimento, visão de fora para dentro, interesses divergentes, conflitos, atritos, caracterizando o desalinhamento entre objetivos individuais e organizacionais.

Altera-se então o conteúdo estratégico, e o processo estratégico, em função do contexto social, configurando assim a influência do mesmo nas ações estratégicas da Associação.

Tal influência pode-se mostrar negativa ou positiva, conforme se trabalhe valores como confiança e reciprocidade que desenvolvam o capital social, harmonizando os conflitos decorrentes da forma de se observar a realidade social.

Faz-se necessário recolocar a dificuldade de tratar de um tema que tem como base questões tão amplas como as que envolvem aspectos sociais, bem como também tão amplas e ainda objeto de estudos tão recentes, como as que envolvem a estratégia.

Sendo assim considera-se estas conclusões como considerações, de aspectos observados à luz de procedimentos metodológicos, orientados inicialmente por pressupostos do observador e configurando-se a partir da pesquisa centrada na Associação objeto do estudo, mas que por sua natureza e características podem servir de orientação inicial para outras associações.

Uma vez alcançados os objetivos, espera-se ter contribuído para um maior entendimento dos processos de desenvolvimento e articulação da estruturação organizacional e construção de objetivos das associações sem fins econômicos, a partir do estudo de caso em uma Associação, a MANGA BRASIL, situada no Município de Maniçoba, Juazeiro/Bahia.

Espera-se ainda ter contribuído para desenvolver uma maior capacidade de pensar, integrar e agir das mesmas, possibilitando um maior desenvolvimento sócio-econômico dos pequenos produtores que buscam seu espaço neste cenário competitivo, e tratam de reagrupar seus esforços em associações, bem como também da fruticultura da manga no Vale do São Francisco,

E finalmente espera-se ter contribuído para a ampliação da visão da gestão das organizações, em especial associações, propiciando informações para novas perspectivas sobre gestão estratégica e contexto social, bem como para instrumentalizar ações relacionadas ao tratar e lidar com as mesmas.

Espera-se ainda ter contribuído com futuros estudos e pesquisas relacionadas a estratégia, Associações e contexto social, auxiliando no delineamento de novas perspectivas para compreensão e até mesmo reconstrução do conceito de estratégia.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. Administração estratégica de mercado. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. Homewood: Richard D. Irwin, 1980
- ANSOFF, H. I. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1991.
- ARAÚJO, N. G. Capital social no semi-árido baiano: o exemplo APAEB - Associação dos Pequenos Agricultores do Município de Valente. Salvador-BA, 2004.
- BARBERO, Edson Ricardo. Formação de estratégia: Uma contribuição através de um modelo multidimensional/Edson Ricardo Barbero – São Paulo, 2008. 240 p. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2008.
- BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.
- BATALHA, Mário Otávio (coord.). Gestão Agroindustrial. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____; SILVA, A. L. Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: Definições e Correntes Metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Org.). Gestão agroindustrial. São Paulo: Atlas, 2001.
- BERGER, Peter, Perspectivas Sociológicas: Uma visão Humanística, Petrópolis, Vozes, 1989.
- _____; LUCKMANN, Thomas. A construção social da realidade. 13ª ed. São Paulo : Ed.Vozes, 1996.
- BOURDIEU, P. Coisas Ditas. São Paulo: Editora Brasiliense, 1990. 234 p.
- BRASIL. Código civil. 2.ed. Brasília: Senado, 2003.
- BULGACOV, S.; SOUZA, Q. R.; PROHMANN, J. I. P.; BARANIUK, C. C. J. Administração estratégica: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.
- CARDOSO, Carlos Estevão Silva, SOUZA, José da Silva. Fruticultura Tropical: Perspectivas e tendências. Revista econômica do nordeste. Fortaleza, v.31. No.1, 2000.
- CASSUNDÉ, N.F. Mercado Internacional da Mangicultura Brasileira: uma Análise das Potencialidades e Distorções Comerciais. 2006.
- CASTRO, A.M.G. Análise da competitividade de cadeias produtivas, 2000. Disponível em <http://www.temasemdebate.cnpm.embrapa.br/textos/anal_compet_cadeias_produtivas_cp.pdf> Acesso em 05 Out. 2009.
- CAVALCANTI, Marly (Organizadora). Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação. 2.ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CEPEA-USP, Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada, Brasil, 2009. Disponível em <www.cepea.esalq.usp.br/pib/other/Cepea_PIB_BR%201994%202008.xls> Acesso em 18 Jan. 2010.

_____, Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada, Brasil. Disponível em <www.cepea.esalq.usp.br/florestal/IvanWedekin_Sem09.pdf> Acesso em 18 Jan. 2010.

CERVO, A.L. Metodologia científica. 6 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

CHAFFEE, Ellen E. Three models of strategy. *The Academy of Management Review*, v.10 n.1, Jan 1985.

CHAKRAVARTHY, B. S.; DOZ, I. Strategy process research: focusing on corporate self-renewal. *Strategic Management Journal*, v. 13, 1992

CNA, Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária, Brasil. Disponível em <www.canaldoprodutor.com.br/.../apesar-da-queda-nas-exportações-balanç-comercial-do-agronegócio-foi-positiva-em-2009> Acesso em 29 Jan. 2010.

CODEVASF, Companhia de desenvolvimento dos vales do São Francisco e Parnaíba, 2009. Disponível em <<http://www.codevasf.gov.br/osvales/vale-do-sao-francisco/recus/submedio-sao-francisco>> Acesso em 15 Set. 2009.

_____, Companhia de desenvolvimento dos vales do São Francisco e Parnaíba, 2008. Disponível em <<http://www.codevasf.gov.br/principal/perimetros-irrigados/elenco-de-projetos/manicoba>> Acesso em 20 Set. 2009.

_____, Companhia de desenvolvimento dos vales do São Francisco e Parnaíba, Dados Cadastros frutícolas 2002 e 2005. Brasília DF, 2006.

COLEMAN, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

COSTA, E.A da. *Gestão estratégica*. Ed. Saraiva. 2007.

CRESWELL, J.W. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. Thousand Oaks: Sage, 1998.

DIAS, C. Pesquisa qualitativa características gerais e referências. *Mai*. 2000. 4p.

EMBRAPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. 2000. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/fb/v26n1/a14v26n1.pdf>, Acesso em 05 Out. 2009.

ETZIONI, A. *Organizações modernas*. 8 ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

FACHIN, Odília. *Fundamentos de metodologia*. São Paulo: Atlas, 1993.

FAIRTRADE. Fairtrade Labelling Organizations International e.V. Uma introdução à certificação do comércio justo. 2006. Disponível em <[http://www.fairtrade.net/uploads/media/ Comercio Justo Modulo 1 O que e Comercio Justo.pdf](http://www.fairtrade.net/uploads/media/Comercio_Justo_Modulo_1_O_que_e_Comercio_Justo.pdf)> Acesso em 31 Jan. 2010.

FAVERO, L. A. Novas Formas de Coordenação das Atividades de Abastecimento nos Mercados Atacadistas de Frutas e Hortaliças da América Latina. Anais do XLIII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural – Sober. Ribeirão Preto, 2005.

_____. Gestão da Comercialização dos Pequenos Produtores do Perímetro Irrigado de Maniçoba. UFRPE. Recife, março de 2007.

FERNADES, A O ESTADÃO, São Paulo, 05 Jan. 2010. Disponível em <http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20100105/not_imp490607,0.php> Acesso em 30 Jan. 2010.

FREUND, Julien. Sociologia de Max Weber. Rio de Janeiro: Forense, 1975. 210 p.

GAGLIARD, G. Sun Tzu – A Arte da Guerra – A Arte da Administração e Negócios. São Paulo. Ed.M.Books do Brasil. 2008.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2007.

GOFFMANN, E. *A Representação do eu na vida cotidiana*. Petrópolis, Vozes, 1975.

GRANT, R. M. *Contemporary Strategy Analysis – Concepts, Techniques, Applications*. Blackwell, 2001

HAFSI, T.;MARTINET, A.C. Estratégia e gestão estratégica das empresas: um olhar histórico e crítico. Rev. adm. Contemp. Vol.12 no.4 Curitiba Oct./Dec. 2008

HALL, R. Organizações: estrutura e processos. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro : Campus, 1997.

HITT, M.;IRELAND, R.;HOSKISSON, R. Administração estratégica: competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2008.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Produção Agrícola Municipal. 2006.

KANAANE, Roberto. Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1994.

KAPLAN, R.S. e NORTON, D.P. Organização Orientada para a Estratégia: como empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

- KOTLER, P. Administração de Marketing. São Paulo: Prentice-Hall, 2006.
- KRONMEYER, O.R.;Kliemann, F.J.;Ribeiro,J.L.D. Gestão Estratégica e BSC: *Gaps e Oportunidades de Melhoria*. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004.
- LATORRE, J.F.;LARROUDÉ, E.R.A;CICONELLO, A. Novo Código Civil Brasileiro: o que muda para as associações e fundações, 2003
- LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artes Médicas Sul; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- LAZZAROTTO, J.J. O Associativismo rural e a sua viabilização: estudo de caso comparativo de dias associações de produtores rurais do município de Pato Branco (PR). 2006.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 261-265.
- MAXIMIANO, Antônio César A. Introdução a Administração, 3ª ed. São Paulo, Editora Atlas, 1992..
- MENDES, J. T. G.; PADILHA Jr. J. B. Agronegócio: uma abordagem econômica. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- MEZIROW, J. Perspective transformation. *Adult Education*, v. 28, p. 100-110, 1978.
- MINTZBERG, H., QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3.ed., Porto Alegre: Bookman, 2001
- MINAYO, Maria Cecília. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.
- MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. Informações estratégicas: estudo de caso aplicado à ECT. Brasília: UnB, 1999. (dissertação de mestrado).
- NASCIMENTO, K.L.; NASCIMENTO, C.A; CARDOZO, S.A. A Dependência Crescente do Agronegócio para os Saldos de Comércio Exterior Brasileiro, 1998 a 2007. In: XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural.12, 2008, Rio Branco-AC. Disponível em <www.sober.org.br/palestra/9/479.pdf> Acesso em 31 Jan. 2010.
- NOBREGA, I.N.S.F. Crescimento e desenvolvimento da fruticultura irrigada no Vale do São Francisco - Recife, 2004. Monografia. Universidade Católica de Pernambuco, 2004.
- OLIVEIRA, S. L. Tratado de metodologia científica: PROJETOS DE PESQUISAS, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____, *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PROENÇA, A *Dinâmica estratégica sob uma perspectiva analítica: refinando o entendimento gerencial*.1999.

PUTNAM, R.D.*Comunidade e Democracia – A experiência da Itália Moderna*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas,1993/96.

RIGON, L. *Anuário Brasileiro da fruticultura 2005*. Santa Cruz do Sul: Gazeta, 2005.

SANTOS, J.L..D, *Alinhamento de recursos nas estratégias competitivas e colaborativas da CONFEPAR*. Curitiba, 2006 – Dissertação de Mestrado. UFPR.

SEBRAE, Agência. *Servico de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. Pequenos produtores dobram volume de exportação de manga para a Europa*. 2008. Disponível em <<http://www.ba.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?cod=7847399&canal=418>>, Acesso em 21 Set. 2009.

SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

SIMPOZIO, *Enciclopédia Simpozio*. Disponível em <<http://www.simpozio.ufsc.br/Port/1-enc/y-micro/SaberFil/MethodCientif/2211y161.html>>. Acesso em 30 Out 2009.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2005.

TOSCANI, C.V. *A influência da aliança estratégica centro VIVO nas estratégias organizacionais das empresas participante: uma aplicação dos conceitos de Whittington*. Curitiba, 2006 – Dissertação de Mestrado. UFPR.

VALEEXPORT. *Há 19 anos unindo forças para o desenvolvimento do Vale do São Francisco e da fruticultura brasileira*. Petrolina, 2008. 17p.

VOLBERDA, H.W. *Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese*. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 4, p. 32-43, 2004.

WHITTINGTON, R. *O que é estratégia - e ela realmente importa?* São Paulo: Pioneira, 2002.

WILLIAMSON, O.E. *The Economic Institutions of Capitalism*. USA: Macmillan. 450p. 1985

WRIGHT, KROLL e PARNEL. *Administração estratégica: conceitos / Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell: tradução Celso A.Rimoli, Lenita Esteves – 1.ed. - 9. reimpr – São Paulo : Atlas, 2007*.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APENDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA

1) Contexto

A estratégia constitui uma abordagem integrada, relacionando as vantagens da empresa com os desafios do ambiente, no sentido de assegurar o alcance dos objetivos básicos da empresa. Também é a regra para tomar decisões determinadas pelo escopo produto/mercado, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia, Estabelecendo a missão da companhia, a definição de objetivos para a organização, à luz das forças internas e externas, a formulação de políticas específicas para alcançar os objetivos e assegurar sua implementação, de forma que os objetivos básicos e propósitos da organização sejam alcançados.

Gestão Estratégica tem por finalidade assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição, por meio da contínua adequação de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar e antecipar-se às mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo. objetiva construir um ambiente necessário para a “viabilidade competitiva”, efetuando a observação e identificação das variáveis dos ambientes interno e externo, de modo a articulá-las em favor da organização.

2) Trabalho de Pesquisa

Objetivo: Analisar o que se constitui estratégia, como conteúdo e processo, em pequenas associações sem fins econômicos, relacionada a um contexto social, que lhe confere significado.

3) Entrevistas: São elementos comuns a todas as informações demográficas (Sexo, idade, etc)

A) Análise do ambiente setorial

- . Entrevistados: Diretoria
- . Instrumento: Entrevista semi-estruturada.
- . Tratamento dos dados: Análise de conteúdo.

a1) Questão central: Ameaças de entrada

. Roteiro:

1. Barreira de diferenciação do produto: O produto é diferenciado – Agrega algum valor a mais do que o concorrente – Tem algo que seja de difícil imitação?
2. Barreira de necessidades de capital: O acesso ao mercado é dificultado por investimentos? Existe facilidade de financiamentos?
3. Barreira de acesso aos canais de distribuição: Quais as dificuldades para se colocar o produto no mercado – Qual a melhor forma de entrega-lo?
4. Barreira de desvantagens de custo: As margens são compensatórias?

a2) Questão central: Intensidade da rivalidade,

. Roteiro:

1. Concorrência de preços – Existe uma concorrência desleal com relação aos preços - Os preços garantem uma margem adequada – Qual a tendência dos preços no mercado?
2. Batalhas de publicidade – É desenvolvida alguma ação de divulgação – E o concorrente divulga – Quais as oportunidades de exposição em eventos?
3. Introdução de produtos e aumento dos serviços ou garantias oferecidos aos clientes – É possível agregar valor ao produto – A concorrência tem agregado valor – Os cliente percebem?

a3) Questão central: Pressão dos produtos substitutos

. Roteiro:

1. Produtos substitutos ameaçantes, fragilidades e fortalezas – Quais os produtos substitutos – Quais as vantagens do mesmo – Quais as desvantagens do mesmo?

a4) Questão central: Poder de negociação dos compradores

. Roteiro:

1. Compradores forçam os preços para baixo – Como agem os compradores com relação ao preço Existem outras opções de compradores?

a5) Questão central: Poder de negociação dos fornecedores

. Roteiro:

1. Poder de negociação dos fornecedores – Quais meus principais fornecedores – Qual o seu tamanho? Quais são suas principais estratégias – Possui uma boa estrutura?

B) Análise do ambiente – Contexto social – Realidade social

- . Entrevistados: Diretoria - Produtores associados - Terceiros
- . Instrumento: Entrevista semi-estruturada.
- . Tratamento dos dados: Análise de conteúdo.

b1) Questão central: Perspectivas estratégicas - Clássica

. Roteiro:

1. A estratégia se desenvolve de uma forma racional? É calculada? É feita analiticamente?
2. A estratégia é pensada? Deliberada?
3. Quais os principais objetivos?
4. É efetuado um planejamento de longo prazo? Existe confiança no que é planejado?

b2) Questão central: Perspectivas estratégicas - Evolucionária

. Roteiro:

1. Existe confiança na capacidade dos dirigentes de em planejar e agir racionalmente?
2. Existe uma avaliação do mercado para garantia da maximização do lucro?
3. Como se vê os processos competitivos do mercado?
4. O mercado é determinante nas escolhas estratégicas?
5. A gerência deve apenas ajustar com eficácia o comportamento das organizações à este ambiente instável?

b3) Questão central: Perspectivas estratégicas – Processual

. Roteiro:

1. Qual a opinião sobre os mercados? São com frequência um fenômeno desordenado?
2. A estratégia emerge com muita confusão, e a passos pequenos?
3. Os dirigentes buscam incansavelmente a solução ótima para os problemas? Procuram a solução satisfatória?

b4) Questão central: Perspectivas estratégicas – Sistêmica

. Roteiro:

1. Como se planeja e age efetivamente dentro de seus ambientes?
2. As razões por trás das estratégias são peculiares a interferência dos associados?
3. Resultados vão além da maximização racional dos lucros? O que devem abranger?
4. Existe o interesses pelo ambiente social?

b5) Questão central: Realidade e contexto social

. Roteiro:

- Como são avaliados e contemplados os diferentes interesses?
2. Como são trabalhadas as diferentes opiniões? Como surgem as divergências?
 3. Existem vários grupos de interesses diferentes? Como é trabalhada a visão de mundo de cada grupo?
 4. Como se obtém a colaboração do grupos

C) Conteúdo estratégico – Elementos estratégicos

- . Entrevistados: Diretoria - Produtores associados
- . Instrumento: Entrevista semi-estruturada.
- . Tratamento dos dados: Análise de conteúdo.

c11) Questão central: Elementos estratégicos - Mercado

. Roteiro:

1. Quem são os compradores? Como compram?
2. Quem são os fornecedores? Atendem adequadamente? São parceiros?

c12) Questão central: Elementos estratégicos - Produto

. Roteiro:

1. O produto atende adequadamente ao mercado? Pode-se melhorá-lo? É diferenciado? Quais os principais problemas enfrentados pelo mesmo no mercado? Quais suas vantagens? E desvantagens?
2. Que valor é agregado ao produto? Pode-se melhorar? Que serviços oferecem?
3. Como o produto é distribuído? Como ele é divulgado? Quais os principais problemas relacionados neste sentido?

c13) Questão central: Elementos estratégicos – Foco estratégico

. Roteiro:

1. Existe um controle dos custos? Sabe-se corretamente a composição dos custos do setor?
2. Desenvolve-se um acompanhamento de preços e custos do mercado?
3. Como se desenvolve o planejamento da plantação? Planeja-se adequadamente a utilização dos recursos financeiros? Elabora-se orçamentos? O mesmo é acompanhado?

c14) Questão central: Elementos estratégicos – Resultados estratégicos

. Roteiro:

1. Tem-se um controle dos resultados da produção e financeiro? São adequados?
2. Como se distribui as tarefas para o gerenciamento das operações? As responsabilidades são cumpridas?
3. Como se avaliam os resultados? Quais os principais indicadores resultados utilizados?
4. A empresa é lucrativa? É deficitária? Qual a razão? Como os associados lidam com os resultados? Acompanham?
5. Que fatores são essenciais para um bom resultado?

c21) Questão central: taxonomias estratégicas – Estratégias corporativas

. Roteiro:

1. Qual o mercado em que atua? Quais são as oportunidades e ameaças do mesmo?
2. Existe opções de crescimento? De que forma? Pensa-se em desinvestir? Esta comoda a posição atual no mercado?

c22) Questão central: taxonomias estratégicas – Estratégias de unidade de negócio

. Roteiro:

1. Pensa-se em diversificar a atuação no mercado? E com relação a integração, agregando mais valor?
2. Pensa-se em diferenciação? Como a Associação se posiciona com relação aos concorrentes no custo? Pode-se desenvolver um foco específico para o produto?

c23) Questão central: taxonomias estratégicas – Estratégias funcionais

. Roteiro:

1. Como os setores se integram? Algum setor sobressai-se com relação a outros?

D) Processo estratégico - Dimensões

- . Entrevistados: Diretoria - Produtores associados - Terceiros
- . Instrumento: Entrevista semi-estruturada.
- . Tratamento dos dados: Análise de conteúdo.

d1) Questão central: Processo estratégico – Dimensões – Deliberação x Emergência

. Roteiro:

1. Desenvolve-se algum forma estruturada de planejamento? Como o mesmo se processa?
2. Como se avaliam as alternativas de direcionamento da Associação? Há participação? Há Consenso?
3. Como se desenvolve o processo de decisão? Qual a participação dos dirigentes? E dos associados?
4. Como se desenvolve os objetivos da Associação? Os objetivos são pensados em médio ou longo prazo? Há uma visão comum a todos?
5. Como são recebidos as decisões? Como se processa a busca do apoio para implementação?
6. Acontece das decisões serem ineficientes? Como se restabelecem as alternativas?

d2) Questão central: Processo estratégico – Dimensões – Discricionariedade x Determinismo ambiental

. Roteiro:

1. Como se dá a acomodação de interesses de grupos?
2. Levam-se em consideração interesses individuais? Prevalecem?
3. Altera-se ações deliberadas em função de problemas com grupos?

d3) Questão central: Processo estratégico – Dimensões – Apolítico x político

. Roteiro:

1. As decisões são tomadas como continuidade de ações passadas? Busca-se sempre o consenso?
2. As Estratégias refletem o jeito de fazer as coisas dos dirigentes ou do todo?
3. Quais os principais fatores que restringem as decisões e ações? São mais externos ou internos?

d4) Questão central: Processo estratégico – Dimensões – Racionalidade x intuição

. Roteiro:

1. Acha que pode-se influenciar sobre o ambiente do negócio? De que forma?
2. Como as forças externas tem influenciado as estratégias? Muito frequentemente?

d5) Questão central: Processo estratégico – Dimensões – Visão de futuro x seguimento de padrões culturais

. Roteiro:

1. Como monitoram as mudanças frequentes do ambiente? Conseguem se antecipar?

Como?

2. Como o modo de ser dos associados impacta a estratégia? Como influenciam os resultados?