



“Os irmãos caipira” conseguiram empreender? A fazenda foi o caminho da criação de gado, o frigorífico e o cultivo de eucalipto

Ruan Carlos dos Santos

Centro Universitário Avantis, Brasil
ruan_santos1984@hotmail.com

Antonia M rcia Rodrigues Sousa

Universidade Federal do Ceará, Brasil
pesquisadoramarciarodrigues@gmail.com

Lidinei  der Orso

Universidade do Vale do Itajaí, Brasil
lidinei.orso@yahoo.com.br

Claudete Correa dos Santos

Instituto Federal Catarinense, Brasil
claudete22clau@gmail.com

"The caipira brothers" were able to undertake? The farm was the path of cattle raising, the frigorific and the cultivation of eucalyptus

RESUMO

O caso apresenta a trajetória dos irmãos Geraldo e de seus negócios de mais de 20 anos no ramo de produção e comércio de carnes. Trata mais detalhadamente do período de transição vivido por eles no negócio, saindo da atividade de criadores de gado e produtores de carnes apenas em território estadual, passando a atuar como produtores no ramo de plantio de árvores de eucalipto para produção de celulose no território nacional e internacional. Os dados para construção do caso foram coletados utilizando-se entrevistas semiestruturadas com os dirigentes citados e empregados da empresa, observação direta, documentos da empresa e material divulgado pela imprensa. Um dos autores visitou as instalações da empresa, sendo possível observar as rotinas organizacionais. Quanto aos documentos analisados das empresas e o conteúdo de um website. No caso,   possível identificar aspectos que remetem ao desenvolvimento de um processo empreendedor, elaboração de estratégia emergente, gestão estratégica e mudança organizacional para atender demandas de novos mercados. Constatou-se ainda, a existência do desenvolvimento de um plano de comércio varejista é algo viável e atrativo para uma pequena empresa, desde que se atue com foco estratégico e empenho para realiz -lo, mesmo com ajustes.

Palavras-chave: pequena empresa, estratégias, plano de negócios, empreendedorismo.

Abstract

The case presents the trajectory of the Geraldo brothers and their business of more than 20 years in the meat production and trade. It deals in more detail with the transition period experienced by them in the business, leaving the activity of cattle breeders and meat producers only in the state territory, starting to act as producers in the business of planting eucalyptus trees for pulp production in the national and international territory. The data for the construction of the case were collected using semi-structured interviews with the mentioned managers and employees of the company, direct observation, company documents and material released by the press. One of the authors visited the company's facilities, and it was possible to observe the organizational routines. Regarding the analyzed documents of the companies and the content of a website. In this case, it is possible to identify aspects that refer to the development of an entrepreneurial process, elaboration of emerging strategy, strategic management and organizational change to meet demands of new markets. It is also possible to see that the development of a retail business plan is something viable and attractive for a small company, as long as it acts with strategic focus and effort to achieve it, even with adjustments.

Keywords: small company, strategies, business plan, entrepreneurship.

INTRODUÇÃO

Este caso de ensino apresenta a trajetória dos irmãos Geraldo e de sua empresa produtora e de comércio de carnes, destacando elementos de empreendedorismo, estratégia, gestão estratégica e comércio varejista ligados a uma pequena empresa. O texto relata o percurso nada usual dos empreendedores, que identificaram no mercado estadual melhores condições para o desenvolvimento e o crescimento dos negócios no cenário e mercado brasileiro diante de algumas situações que ocorreram com empresas deflagradas por investigações no país. É mais comum na literatura brasileira sobre empreendedorismo o caso de realização de negócios apenas em território nacional.

Com a história real retratada, o texto descreve desafios e conquistas dos empreendedores e sua pequena empresa de uma microrregião de Santa Catarina com audácia de expansão em suas atividades para atender o mercado brasileiro de norte a sul do país com alta qualidade. O exemplo dos irmãos Geraldo pode ser inspirador para a busca do sucesso também em outros empreendimentos. A persistência é uma marca central dos irmãos da família Geraldo, que desenvolveram um plano estratégico racional, surgido inicialmente a partir de uma estratégia emergente. Para realizá-lo, tiveram que superar barreiras culturais, linguísticas e promover mudanças organizacionais.

As mudanças que envolveram o desenvolvimento das exportações beneficiaram-se de atividades típicas do processo empreendedor, tais como identificação de oportunidade, desenvolvimento da visão dos dirigentes, direcionamento para novos mercados, aumento da autoconfiança para lidar com dificuldades e realização pessoal ao se atingir a realização de planos. Isso evidencia que, mesmo no contexto de uma pequena empresa com escassez de recursos quando comparada com uma grande corporação, é possível realizar atividades aparentemente muito sofisticadas para se empreender com objetivos ousados, mais comuns em empresas de maior porte.

“OS IRMÃOS CAIPIRA”: CRIAÇÃO DE GADO

Os irmãos Elói, Clenilson e Claudio Geraldo trabalham junto há mais de 20 anos. A origem das atividades empresariais que exercem remonta a sua tenra idade e recordações da infância que tinham no sítio. Eles dizem que as escolhas que fizeram quanto ao trabalho foram influenciadas pelas experiências que começaram a obter quando crianças, com o pai. O patriarca da família era um imigrante italiano e, quando chegou ao Brasil, estabeleceu-se na região de Tijucas Grande – SC, onde comprou uma pequena propriedade rural para a criação de gado. Os irmãos cresceram em um ambiente agrícola auxiliando o pai no cultivo e na criação de animais bovinos. Tais experiências lhes possibilitaram aprender sobre a produção e o mercado de carnes. Além do pai, também conviveram com vizinhos que tinham pequenas propriedades e que, muitas vezes, faziam vendas em conjunto para atacadistas e distribuidores.

Na década de noventa, chegaram a ajudar o pai na venda de carnes para trades exportadoras (empresas intermediadoras que compram de diferentes produtores para, em seguida, exportar em maior quantidade) especializadas no comércio com importadores. Na mesma década, abriram uma cooperativa estadual de carnes e criadores de bovinos com a qual intermediavam a produção de produtores e compradores do estado de Mato Grosso com feirantes, varejões, atacadistas e supermercados. A rede FREEBOY era um de seus importantes clientes.

Ao longo de quinze anos, os irmãos dirigiram o frigorífico acumulando êxitos quanto aos resultados e à longevidade do negócio. Todavia, o histórico de infância era tema recorrente em suas conversas. Tinham vontade de voltar a atuar como criadores de bovinos, pois sentiam falta do contato com a terra. Por essa razão, no início do século vinte, compraram uma propriedade com boa pastagem próxima à Rodovia SC-282, perto de uma área portuária em crescimento no município de São Francisco do Sul - SC, onde aumentaram mais o cultivo de eucalipto.

A saudade da terra contou, mas também uma visão (ou visão estratégica) que se desenvolveu aos poucos, segundo a qual aumentariam seus ganhos fazendo uma integração vertical, ou seja, acumulando produção e distribuição. Passaram a ser sócios então em duas empresas, a segunda tendo por objeto social a produção agrícola. Ambos afirmam gostar de prospectar novas oportunidades, tendo como foco a busca de melhores condições de negócio e evitar o comodismo. Sentiram-se atraídos pela diversificação das atividades e, ao mesmo tempo, identificaram uma oportunidade diferenciada ao investir em terras produtivas o capital que haviam acumulado ao longo de quase vinte anos.

“OS IRMÃOS CAIPIRA”: REDE DE FRIGORIFICO

Após terem conseguido desenvolver a venda de eucalipto no exterior, os irmãos Geraldo decidiram retomar as atividades do frigorífico na distribuição das carnes preparadas e revendidas ao grupo do oeste catarinense CEPACOL, o qual tinha o selo certificado pela maior empresa de carnes FREEBOY S.A. Assim, no terceiro trimestre de 2016 fizeram algumas tentativas para

exportar carnes cortada em espetinho, pronta para ser frita e servida. Mas a iniciativa foi abolida devido às dificuldades para adequação da embalagem do produto, conforme as normas exigidas.

Esses novos esforços resultaram em um mix de produtos que possibilitaram gerar programações diárias de exportações ao longo do segundo semestre de 2016, algo relevante para o desenvolvimento da empresa, que deixava de ser exclusivamente dependente da cultura do eucalipto, para celulose, carnes para Fast-Foods e sua sazonalidade.

Desdobramentos adicionais referem-se ao envolvimento familiar na empresa e na comunidade. No ano de 2017, o fato dos filhos dos irmãos já estarem trabalhando na empresa, todos ocupando cargos que envolvem funções relacionadas aos trâmites de comércio exterior, explicita o interesse familiar e a visão de longo prazo envolvendo novas gerações dos irmãos nas atividades da família.

Apesar do foco internacional, os irmãos mantêm a tradição de comercializar carnes na festa anual do PIRÃO COM LIGUINÇA no CTG e Rodeio Eliane promovida pela prefeitura da cidade. Conforme explica o neto do patriarca João Elói Geraldo Neto, trata-se de uma tradição familiar que acabou virando patrimônio cultural da cidade que já dura mais de 30 anos (Festa do Pirão com Linguíça, 2018). Os Irmãos são figuras respeitadas no comércio local da região, o que nutre o respeito e a admiração da comunidade para com eles.

Para um dos irmãos continuar o que o pai construiu, significa honrar as raízes e os valores aprendidos do patriarca, continuando com a qualidade na produção e ser útil à comunidade agrícola. São valores considerados relevantes para o desenvolvimento de um negócio familiar, lucrativo e com duração de longo prazo. Com a empresa contando com essa base na cultura organizacional e com o espírito de contínua busca de novos desafios por parte dos dirigentes, o futuro pode reservar ao negócio coisas das mais variadas.

“OS IRMÃOS CAIPIRA”: CULTIVO DE EUCALIPTO

O plano de se tornarem também produtores gerou fortes mudanças para ambos. Uma delas foi que se viram obrigados a dividir o tempo entre o campo e o frigorífico, localizado em São Francisco do Sul-SC, a aproximadamente 148 km de Tijucas-SC. Os irmãos também tiveram que adequar a nova propriedade para a plantação de eucalipto, o que implicou construir caixa d'água para irrigação, edificar casas que serviriam como moradia para funcionários, construir galpões e adequar o solo ao cultivo.

Para eles, o início dessa nova fase não foi fácil. A atividade dupla os obrigou a reduzir o período de sono e a atividade rural consumia seus finais de semana. Passado o tempo necessário para estruturar a propriedade e começar as primeiras colheitas, os resultados obtidos estavam aquém do que tinham imaginado. Além disso, foram percebendo que a atividade agrícola demandava mais tempo do que estavam dedicando ao campo e que lhes faltava conhecimento técnico para obter colheitas de qualidade. A distribuidora também apresentava dificuldades, uma vez que, nela, os irmãos não conseguiam dar conta de todas as atividades necessárias. Assim,

viram-se em uma situação delicada. Estavam enfrentando dificuldades com as quais não contavam, contrariando o direcionamento da visão inicial de anos antes, quando decidiram pela integração vertical.

Em 2007, um importante fato abriu-lhes novas perspectivas e a tentação de novas decisões estratégicas. Representantes de uma trade exportadora de celulose atuante no mercado brasileiro os procuraram para comprar parte de sua plantação. O êxito da primeira exportação teve como consequência outras pequenas exportações e os irmãos passaram, mesmo indiretamente, a lidar com o mercado externo, exigente, mas lucrativo e sedutor.

À medida que realizavam as primeiras vendas de eucalipto para as indústrias de celulose do Brasil, os irmãos constatavam que eram mais vantajosas do que a comercialização para as cooperativas estaduais. A primeira vantagem percebida por eles foi o preço. Segundo eles, no mercado brasileiro, o preço do eucalipto oscila mais de acordo com a lei de oferta e procura. Isso faz com que os ganhos sejam baixos no momento da safra, uma vez que há, então, grande oferta de eucalipto no país. Por outro lado, no mercado exterior isso não se repete. As oscilações de preço são menores e decorrem mais de flutuações da taxa cambial do que em razão de excesso ou falta de oferta.

A segunda vantagem percebida concerne à fidelidade e contrato de fornecimento de eucalipto, pois a proposta da cooperativa afetava uma concorrência desleal, segundo o qual os compradores mudam muito frequentemente de fornecedor, gerando imprevisibilidade sobre os fornecimentos futuros. Segundo eles, esse fato não ocorre com o mercado europeu, uma vez que tende a ocorrer a alta fidelidade da indústria com os fornecedores estrangeiros, que se veem obrigados a oferecer alta qualidade dos produtos, mas não deixando de praticar uma margem atrativa.

Por isso, os irmãos decidiram focar os investimentos nos meios e processos produtivos do eucalipto, para estabelecerem um padrão de alta qualidade da produção e da matéria prima para produção do papel, pois com a demanda alta pelo eucalipto, viram-se obrigados a promover um salto qualitativo em suas rotinas de cultivo, algo complexo. Não havia ao seu alcance técnicos agrícolas com conhecimento específico sobre a agilidade no plantio de eucalipto. Para enfrentar esse desafio, buscaram apoio no Programa de Expansão da Eucaliptocultura, realizado no final dos anos 2000 pela parceria Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Centro Nacional de Pesquisa de Florestas - EMBRAPA-CNPQ. Em termos gerais, o Programa tinha como missão prover conhecimentos técnicos para cultivadores brasileiros interessados em exportar. Com treinamentos e visitas técnicas, os técnicos do EMBRAPA através do CNPF ensinavam agricultores a realizar o manejo adequado da produção principalmente no tocante à adubação e à aplicação de defensivos agrícolas. O CNPF teve forte atuação no pólo “eucaliptocultor” localizado entre os municípios de São Francisco do Sul (SC) e Pinhais (PR), e uma atuação mais modesta no estado de São Paulo, beneficiando empresas como a dos irmãos caipiras. Segundo os irmãos,

o CNPF lhes proveu know-how para realizar muito bem a adubação e a aplicação de defensivos de acordo com os padrões exigidos pelo mercado estrangeiro.

Não obstante, consideraram importante a formação do CNPF, que ocorreu de 2010 a 2013, por ter contribuído no aprimoramento das rotinas de produção com a implementação de práticas-chave, como os controles da quantidade e da data de aplicação de defensivos. Esses controles possibilitaram a redução dos custos fazendo com que a gestão da produção saísse da condição artesanal para a profissional. Até a entrada no CNPF, os irmãos se pautavam por conhecimentos obtidos a partir da infância, no trabalho com o pai, e no contato com vizinhos, que também eram pequenos produtores de fruta.

Ao longo da década de 2014, mesmo querendo expandir ainda mais a produção de eucalipto, os irmãos enfrentaram barreiras com empresas já renomadas no mercado, porque o mercado brasileiro estava bagunçado por causa do preço/qualidade, assim os obrigaram a negociar direto com as empresas internacionais, passando a vender quase 50% da produção – do contrário, ficariam escravos das indústrias que controlavam o monopólio do eucalipto/celulose.

No início dos anos 2015, ocorreu o advento, no mercado internacional, formado por mais de 30 associações de importantes países do mercado florestal mundial, como a Confederation of European Paper Industries (CEPI), a American Forest & Paper Association (AF&PA) e a Forest Products Association of Canada (FPAC). Para os irmãos, a participação na associação International Council of Forest and Paper Associations (ICFPA) tornou-se a solução para implementar a estratégia de crescimento na produção de eucalipto através de empresas parceiras do Indústria Brasileira de Árvores (Ibá), sem preocupação com barreiras de entrada. Contudo, o caminho mostrou-se longo e árduo, pois somente no final de 2015 lograram êxito com a certificação do já então chamado CERFLOR. A persistência dos irmãos e dos seus funcionários foi fundamental para a conquista da certificação. Pesaram limitações típicas de pequenos produtores rurais, como a pequena capacidade de investimento, o baixo nível de especialização no tocante às técnicas de produção, dificuldades para obterem informações precisas sobre os clientes estrangeiros – pois isso é normalmente guardado como segredo pelas trades – e a carência de orientações específicas sobre o IBÁ ou CERFLOR. Não foi fácil superá-las, o que justifica o longo período de tempo para obterem o selo.

Essas ações foram passos necessários no processo de implementação de um plano estratégico cuidadosamente delineado. Como resultado dos esforços, a partir de 2018, os irmãos conquistaram mais credibilidade na Europa e, assim, ampliaram lá sua carteira de clientes. Além disso, desde então, puderam nutrir grande satisfação pessoal por terem atingido um patamar de desenvolvimento e de profissionalismo antes visto como praticamente impossível, principalmente para uma pequena empresa de origens modestas.

NOTAS DE ENSINO

Estas notas de ensino apresentam sugestões de como os professores podem usar o caso de ensino com seus alunos, a começar pela identificação de um objetivo de ensino que elas possibilitam atingir.

Fontes de dados

Os dados para construção do caso foram coletados utilizando-se entrevistas semiestruturadas com os dirigentes citados e empregados da empresa, observação direta, documentos da empresa e material divulgado pela imprensa. Um dos autores visitou as instalações da empresa, sendo possível observar as rotinas organizacionais. Quanto aos documentos analisados, foram utilizados materiais promocionais e o conteúdo de um website.

Objetivo de ensino

Fazer a imersão de seus leitores e alunos em uma situação de empreendedorismo e de administração relacionada a atividades de plantação e estratégias de mercado, em especial no tocante a pequenas e médias empresas e, a partir daí, promover sua aprendizagem sobre esses temas. No caso, é possível identificar aspectos que remetem ao desenvolvimento de um processo empreendedor, elaboração de estratégia deliberada a partir de estratégia emergente, gestão estratégica e mudança organizacional para atender demandas de novos mercados. Ele apresenta passagens sobre exportação, superação de barreiras de entrada no comércio exterior, aprendizagem sobre o mercado internacional, normas internacionais de certificação de produtos e construção de redes de relação que viabilizam a exportação.

É fortemente sugerido para cursos de comércio exterior e disciplinas do curso de Administração que envolvam aspectos ligados a mercado nacional e estratégias para a expansão ao business internacional, empreendedorismo, plano de negócios, gestão estratégica, planejamento e micro, pequenas e médias empresas.

As questões apresentadas a seguir podem ser utilizadas com o objetivo educacional de discutir os eixos temáticos, por completo ou em separado, de acordo com a necessidade da aplicação.

Possíveis tarefas a propor aos alunos

Estratégia de Crescimento: em uma etapa da aprendizagem sobre comércio exterior ou sobre os passos e dificuldades para se exportar, pedir a leitura do caso aos alunos com a identificação dos desafios que os irmãos Geraldo tiveram que superar (e como o fizeram), assim como dos tipos de aprendizagem e de preparativos que fizeram para exportar com qualidade, fidelizando clientes.

Durante muito tempo a criação de gado era o ganha pão dos irmãos. O que fez eles deixarem de vender os bois para criar o seu próprio frigorífico? O varejo da carne bovina é um caminho fácil de ser percorrido? Como realizá-la?

A empresa dos irmãos já estava preparada para a mudança de criador de gado para industrializar carne? O que poderia ocorrer se os irmãos já tentassem ao invés de vender sua produção de carne, criar o MERCADO DE CARNE ou açougue próprio?

Foi uma boa decisão iniciar a revenda dos “cortes de carne” para atender grandes empresas desse ramo? O que essa experiência de revenda do seu produto assistida por um terceiro gerou de bom para a empresa?

Há vantagens de se começar a vender os produtos gradualmente com o auxílio de uma representação comercial? Quais?

Segundo o que se viu na história dessa empresa, o que recomendaria para a preparação de outras micro, pequenas ou médias empresas visando mix de produtos?

Deixar o gado e a carne, para buscar um novo negócio para a empresa dos irmãos não é um risco irreversível no contexto comercial?

Estratégia emergente e aprendizagem: o caso pode ser usado no ensino sobre estratégia e mudança organizacional; assim, em alguma das etapas do ensino sobre esses temas, os professores podem usar questões como as seguintes; para tanto, é importante considerar que a exportação se desenvolveu como uma estratégia emergente na empresa, algo não intencional no início, mas que foi aos poucos se mostrando mais interessante e estimulando a aprendizagem estratégica e a mudança organizacional, até se transformar em algo claramente deliberado e planejado em detalhe.

De que modo os irmãos identificaram o cultivo de eucalipto como algo estratégico no novo negócio?

Que papel teve a fazenda no desenvolvimento da estratégia voltada para o cultivo de eucalipto a partir do interesse que tiveram em continuar crescendo?

É possível identificar processos de aprendizagem no caso? Quais?

Pode-se dizer que a visão estratégica do cultivo de eucalipto, que começou a se formar nas primeiras experiências, envolveu a ideia de aumentar o faturamento com maior intencionalidade e a fez evoluir para uma estratégia emergente? Justifique sua resposta.

Que elementos do texto caracterizam a passagem da empresa de um frigorífico da condição de algo apenas a ser experimentado à condição de uma estratégia deliberada apoiada por um planejamento?

Lembrar que esses elementos, quando existem, normalmente demonstram a ocorrência de um processo de aprendizagem que viabiliza a emergência de estratégias.

Aplicação e organização do caso

O caso para ensino apresentado pode ser utilizado para discussão em cursos de pós-graduação, especialmente em disciplinas cujos conteúdos se relacionem com Comércio Exterior, Comércio Internacional, Marketing Internacional, Plano de Negócios, Comportamento Consumidor, Empreendedorismo, Administração Estratégica, Administração de Pequenas

Empresas. Em turmas de graduação, recomenda-se aplicar o caso para alunos que estejam mais ao final de cursos de Administração, Contabilidade, Gestão e que estejam familiarizados com temas de Marketing e Empreendedorismo.

É preferível que, antes da aula, todos os alunos já tenham feito a leitura detalhada do caso e tomado nota dos elementos que lhes parecerem mais importantes e interessantes. Isso propiciará um melhor aproveitamento do tempo de aula e o início desta com qualidade mais elevada da participação dos alunos, dado que já conheceriam o conteúdo do caso e já teriam tido tempo para refletir um pouco sobre ele. Para ter mais segurança da leitura prévia do caso por todos os alunos, o professor pode lhes pedir que tenham prontas e por escrito (valendo nota de avaliação ou não) as respostas para perguntas sugeridas nestas notas de ensino. O professor pode escolher do que tratará com os alunos, focando exclusivamente ou de modo combinado atividades relacionadas aos diferentes temas centrais do caso destacados nestas notas.

Para enriquecimento das respostas dos alunos, promoção do aprendizado mútuo entre eles e aperfeiçoamento de suas contribuições a serem compartilhadas em uma discussão aberta com todos, é recomendável que o professor use um primeiro momento da aula para que trabalhem em equipes de cerca de três alunos na resposta a algumas das questões sugeridas. Uma experiência produtiva é que seja dado um tempo um pouco curto para isso aos alunos, de modo que se mantenham bem despertados e dinâmicos e mais facilmente gostem da atividade. O professor pode dar dicas e estimular a todos em alguns momentos desta primeira atividade.

Numa segunda etapa, pode-se fazer uma discussão aberta, a começar pelas respostas de cada equipe desenvolvidas na etapa precedente e podendo-se também usar alguns elementos de resposta dos exercícios eventualmente pedidos a eles para antes da aula. É recomendável que o professor ou alguns alunos registrem na lousa ou numa projeção de multimídia os elementos centrais das respostas discutidas para que sejam tratados eventuais enganos ou dúvidas no final da etapa.

Pode-se usar também uma terceira etapa, ainda aberta à participação de todos os alunos e com tomada de nota dos elementos principais, usando-se as demais questões aqui recomendadas. Na última etapa, é recomendável retomar as notas registradas, tratar de enganos e dúvidas e, por fim, dar retroalimentação a todos e fazer conexões de fixação e de melhor aproveitamento conceitual dos aprendizados com os conhecimentos e demais leituras trabalhadas na disciplina ou curso com os alunos. Para tanto, normalmente é produtivo citar autores e leituras que eles já estudaram ou vão estudar, usando-se aspectos do caso para ilustrar suas contribuições.

Propostas de encaminhamento para as questões

Estratégias de Crescimento

A busca por crescimento empresarial faz parte do cotidiano das empresas. Os empresários sabem que estabilidade e crescimento abaixo da média dos concorrentes significam perda de

participação no mercado. O crescimento pode ser medido por meio de vários indicadores: (a) participação da empresa em seu mercado de atuação; (b) volume de produção; (c) variedade de produtos ofertados; (d) tamanho do mercado atingido; (e) valor acionário; (f) lucro e/ou faturamento; (h) número de empregados, entre outros (CORREA et al., 2009).

Para Wright, Kroll, Parnell (2009), as estratégias de crescimento objetivam o aumento dos lucros, vendas e participação de mercado, destacado no quadro 1. Segundo os autores, existem oito tipos de estratégias de crescimento que a empresa pode adotar: (a) crescimento interno; (b) integração horizontal: quando a empresa adquire outras na mesma linha de negócios; (c) diversificação horizontal relacionada: empresa adquire outra fora do seu campo de operações atual, mas relacionada a suas competências essenciais. (d) diversificação horizontal não relacionada: quando a empresa adquire outra de setor não relacionado; (e) integração vertical: aquisição de empresa com competências complementares no canal de distribuição vertical; (f) integração vertical de empresas não-relacionadas: feita com possibilidades limitadas de transferência de competências essenciais, (g) fusões: duas ou mais empresas de mesmo porte, combinam-se em uma única empresa; (h) alianças estratégicas: são parcerias, que duas ou mais empresas realizam para projeto específico ou cooperam em área específica.

Quadro 1 – Grupos de Estratégia Empresarial

Estratégias de Crescimento <ul style="list-style-type: none">• Crescimento interno• Integração horizontal• Diversificação horizontal relacionada• Diversificação horizontal não-relacionada (diversificação por conglomerados)• Integração vertical de empresas relacionadas• Integração vertical de empresas não-relacionadas• Fusões• Alianças estratégicas
2. Estratégia de estabilidade
3. Estratégias de redução <ul style="list-style-type: none">• Reviravolta (<i>turnaround</i>)• Desinvestimento• Liquidação

Fonte: Wright, Kroll, Parnell (2009).

Além das estratégias de crescimento, Do Carmo e Zilber (2011) as citam como uma estratégia de expansão dos negócios. Essa estratégia contribui com a empresa no aperfeiçoamento das competências desenvolvidas ao longo de sua trajetória. Portanto, sugere-se que após uma discussão sobre os fundamentos das estratégias de crescimento para a geração de valor da organização, o professor deve solicitar que os alunos identifiquem quais foram adotadas pela empresa dos irmãos.

Estratégias de Marketing

O Marketing, por sua própria natureza, ocupa-se da interação entre a empresa e o mercado. O marketing impulsiona as relações de troca gerando um fator competitivo no mercado. As reações impulsionadas pelas atividades do marketing envolvem além da identificação das necessidades humanas e sociais, ele supre a necessidade de geração de lucro ao criar

relacionamentos estáveis que impactam diretamente no bem-estar da sociedade (KOTLER; KELLER, 2012; LAS CASAS, 2017).

O marketing estratégico utiliza ferramentas que geram valor e diferenciação a médio e longo prazo que perpassa do atacadista ao consumidor (COBRA, 2015). Durante a última década, decisões estratégicas têm recebido crescente atenção. Ferramentas e conceitos como o posicionamento de produto, o ciclo de vida do produto, o valor de marca, a lealdade à marca e a análise das necessidades do cliente tem o potencial de incrementar a tomada de decisões estratégicas (AAKER, 2001).

No campo empresarial, o marketing desempenha dois papéis fundamentais. De um lado temos o desenvolvimento da melhor compreensão do que é o mercado e suas mutações, e da outra forma, assegurar um desenvolvimento de bens e serviços demandados pelo mercado ajustando-se ao mix (promoção, preço, produto e praça) para que aconteçam de acordo com o planejado. Atuar no mercado vai muito além de produzir e comercializar algum produto. A forma como é administrado o negócio mostra a orientação estratégica que a empresa adota na sua atuação mercadológica.

Nessa ótica, a Matriz de Ansoff (2004) permite a identificação de quatro estratégias de marketing: (a) penetração de mercado: aumento da participação relativa por meio da linha de produtos existentes; (b) desenvolvimento de mercados: busca de novos mercados para seus produtos; (c) desenvolvimento de produtos: novos produtos em substituição aos existentes; (d) diversificação: criação de novos produtos para mercados não conhecidos ou não dominados pela empresa. Correa et al. (2009) propõe uma quinta estratégia chamada de integração vertical, quando a empresa adquire outra que faça parte da sua cadeia de suprimentos (para frente ou para trás).

Estratégias competitivas

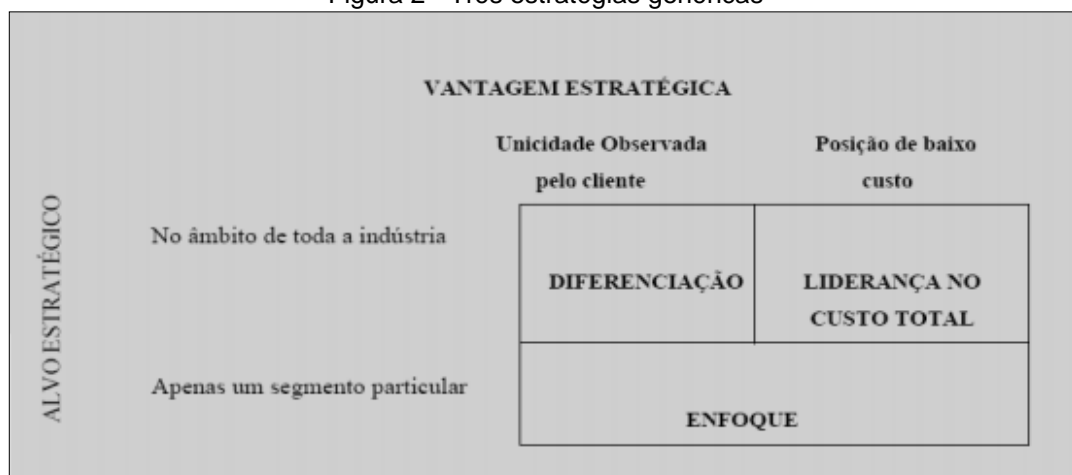
As posições estratégicas surgem de três formas, não exclusivas, cada qual diferente uma das outras e uma completando a outra. O posicionamento baseado em variedade, é a primeira delas, é a produção de subconjunto de produtos ou serviços, a escolha se baseia nestes dois itens e não em segmentar cliente. O posicionamento baseado em necessidade, é a segunda base, está em atender a maioria se não a todas as necessidades de um grupo de clientes, e está praticamente posicionado em segmentação de clientes. Já na terceira base, encontra-se o posicionamento baseado em acesso, podendo ser uma função de geografia do cliente ou escala, quer dizer, segmentar diferentes clientes de formas variadas (PORTER apud MINTZBERG et al., 2006). O aumento da competência em pesquisa e em desenvolvimento poderia representar um ajuste na capacidade e na habilidade estratégicas (AAKER, 2001).

Segundo Kotler e Keller (2012), o planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. O

objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados.

O estudo de estratégia competitiva tenta entender a posição relativa de uma empresa dentro de um determinado setor de atuação. A estratégia de posicionamento determina se a rentabilidade da empresa está acima ou abaixo de média setorial. Quando a empresa tem uma vantagem competitiva sustentável, ela terá um desempenho acima da média no longo prazo. Para Porter (1989), existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo e diferenciação. Esses dois tipos, combinados com o escopo levam a uma terceira estratégia, o enfoque. Por isso, Porter (1991) desenvolve uma das abordagens mais utilizadas na análise competitiva das organizações, conhecido como o modelo de análise estrutural das indústrias, conceito baseado na abordagem “Market View Based”, ou seja, Visão Baseada no Mercado. As diferenças entre as estratégias genéricas estão ilustradas na figura 2.

Figura 2 - Três estratégias genéricas



Fonte: Porter (1991, p.53).

A liderança de custo é a estratégia mais clara. Nela, a empresa procura oferecer produtos de mais baixo custo dentro do seu setor. A empresa tem um alvo amplo e atende a muitos segmentos. Na estratégia de diferenciação, a empresa procura ser única em alguma dimensão de desempenho valorizada pelos consumidores. A empresa seleciona um atributo que os compradores valorizam e procura posicionar-se de uma forma singular. A estratégia genérica de enfoque está baseada na escolha de um ambiente competitivo limitado. A empresa seleciona um segmento (nicho) e adapta uma estratégia de liderança de custo ou diferenciação. Quem adota a estratégia de enfoque procura obter vantagens competitivas em segmentos alvo (PORTER, 1989).

O professor pode utilizar a teoria das estratégias genéricas de Porter (1989) para detectar as fontes de vantagens competitivas dos irmãos. A empresa utiliza claramente uma estratégia de enfoque baseado em diferenciação. As mudanças de setor procuram atender a um público localizado (bairro), com perfil predominante, das classes B e C. A diferenciação ocorre por meio de dimensão ligada à qualidade e diversidade. A forma de preparar os produtos, plantações com

características específicas, relacionadas principalmente a certificação do IBAMA, proporciona a diferenciação básica do produto.

Estratégias Empreendedoras

A implementação de estratégias, traz uma característica para perfis de empreendedores, proposto recentemente por Pryor, Anderson, Toombs e Humphreys (2007), este denominado como “5P’s – Purpose, Principles, Processes, People and Performance”. Neste modelo são traçadas as conexões entre o propósito da estratégia, a estrutura dos processos internos e externos, a influência desta estrutura no comportamento dos funcionários e com isso, os resultados correspondentes na performance da organização. Eles consideram que a estratégia empreendedora é responsável pela estrutura, esta por sua vez, guiam o comportamento dos funcionários, estes que são responsáveis pelos resultados.

De acordo com Akgün et al. (2011), o empreendedorismo é uma das principais estratégias para o desenvolvimento e a exploração do capital rural. Porém, os produtores rurais tendem a ter pensamentos e atitudes conservadoras, provocando uma barreira para mudanças. Por outro lado, o meio rural empreendedor pode não só atrair novos produtores como também incentivar os membros locais a empreenderem.

A estratégia é uma função administrativa que determina quais são os objetivos do empreendimento e como executá-los. No decorrer das atividades, é possível identificar as oportunidades e os problemas que podem aparecer, sendo que os empreendedores devem reconhecer essas oportunidades estratégicas (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Para Cella e Peres (2002), as características mais relevantes de um produtor rural com viés empreendedor são as de competência, compartilhamento de risco, planejamento, envolvimento da família, meio ambiente, fator financeiro, gerenciamento pessoal, organização da produção, aproveitamento de oportunidade e experiência comercial.

Quadro 2 – Características de produtor rural com viés empreendedor

Competência	Conhecimentos técnicos e produtivos, aptidões, habilidades e atitudes que direcionam o empreendedor rural na tomada de decisão.
Compartilhamento de risco	Realização de parcerias; associações de exploração agropecuária.
Planejamento	Divulgação das atividades rotineiras a todos os envolvidos; esclarecimento quanto às direções futuras da propriedade.
Envolvimento da família	Capaz de absorver ou envolver a mão de obra familiar na atividade produtiva ou de envolvê-la com aspectos relacionados ao planejamento e gerenciamento dos negócios fora da propriedade.
Meio ambiente	A preservação do meio ambiente é um dos elementos essenciais para um produtor de sucesso.
Fator financeiro	A análise das condições financeiras permite a compreensão do empreendimento rural; sintetiza as consequências financeiras devido à escolha de determinada estratégia.
Gerenciamento pessoal	Capacidade do produtor em obter trabalhadores habilitados, tornando as tarefas mais eficientes possíveis.
Organização da produção	Identifica a capacidade de produção dado os recursos disponíveis e alavanca seus recursos por meio de parcerias.
Aproveitamento de oportunidade	Determina e reavalia a sequência de operações essenciais para a produção, agregando novas informações ao planejamento.
Experiência comercial	Conhecimento do empreendedor em questões comerciais em vista de sua experiência pessoal e dos resultados obtidos anteriormente; tem a capacidade para determinar a melhor estratégia de compra e venda.

Fonte: Cella e Peres (2002).

Ao analisar detalhadamente as características deste modelo de implementação de estratégia notamos no primeiro elemento, os propósitos, que incluem a missão organizacional, sua visão, seus objetivos, suas estratégias e seus instrumentos de mensuração e feedback. Estes elementos são essenciais para o direcionamento estratégico e o emprego adequado dos recursos necessários.

Posteriormente, através do segundo elemento deste modelo, os princípios, a questão de debate reside em como as organizações devem dirigir a sua integridade, nisto, os seus valores éticos, e o desafio de levar os funcionários a se comprometerem com estes valores.

Referente ao terceiro elemento, os processos, envolve os inputs (pessoas, materiais, máquinas) e que através dos métodos vigentes são transformados em outputs (produtos e serviços). Residem nesta etapa a estrutura, sistemas e processos que são utilizados para produzir os produtos e prover os serviços. Se estes processos não estão sendo bem registrados, torna-se mais difícil o seu melhoramento.

No que compete ao quarto elemento, as pessoas, nisto referimos principalmente aos funcionários, consumidores e fornecedores, havendo um alinhamento entre estes recursos humanos, a implementação terá maiores chances de ser bem-sucedida. As pessoas é que são responsáveis por garantir esta implementação, caso ocorram conflitos demasiados entre estes agentes, é provável que ocorram alterações neste plano (FERREIRA; PINHEIRO, 2018).

Por fim, o quinto elemento, a performance, que é o resultado dos quatro componentes debatidos acima. E para que se alcance a performance desejada é importante estabelecer sistemas de mensuração por proporcionarem as pessoas um maior envolvimento. Outro modelo recente de implementação de estratégia envolvendo nove etapas neste processo foi cunhado por Thompson et al. (2006). Cabe destacar as linhas gerais deste modelo: aquisição dos recursos necessários; estímulo a uma cultura e clima organizacional que propiciem estas mudanças; estabelecimento de orçamentos; averiguar se as políticas vigentes facilitam a implementação; realização de benchmarking; instalação de sistemas de comunicação eficientes; estímulo aos funcionários para se conseguir os objetivos preteridos; estabelecimento de prêmios para o alcance de metas e; exercer e estimular lideranças internas.

Assim, é possível reconhecer a complexidade que se tem no processo de implementação de estratégias, sobretudo para os micros e pequenos empreendedores que dispõem em grande maneira de recursos limitados para a sua gestão.

DEFECHE DO CASO

Mesmo possuindo características empreendedoras, os irmãos precisariam de orientação tanto para implantar estratégias de continuidade na criação de gado, a prospecção da rede de frigorífico e inovando com o novo negócio, como produtor de eucalipto.

Sabendo que precisavam reposicionar sua empresa no mercado para que atingisse maior retorno, os irmãos pensaram na empresa de produtor rural, quando perceberam que mesmo tendo

um bom grupo de clientes fiéis não estavam muito tempo garantido, pois cidade crescendo e empresas de carne “que produz atrás de casa” já estavam maiores que as legalizadas.

Com a formalização dos irmãos conseguiram posicionar-se no mercado atuando de maneira competitiva e de forma organizada. A empresa de carne se manteve no mercado, e empresa de produtor rural com o plantio de eucalipto passou a ser bem-sucedida, passando a ser chamado os irmãos da “Família celulose”, mas não perderam o apelido de “Rei do gado”. Um deles destaca que a complementaridade das competências empreendedoras de cada um dos irmãos foi o fator chave para sucesso da criação da empresa e idealização dos sonhos (dilemas enfrentados pelos empreendedores).

REFERÊNCIAS

AAKER, D. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

AKGÜN, A. A. et al. Roles of local and newcomer entrepreneurs in rural development: a comparative meta-analytic study. **Regional Studies**, v. 45, n. 9, p. 1207-1223, 2011.

ALBERTON, A.; DA SILVA, A. B. Como Escrever um Bom Caso para Ensino? Reflexões sobre o Método. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 5, art. 6, pp. 745-761, setembro/outubro, 2018.

ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Makron, 1984.

CAMPOS, T. M.; LIMA, E. **Aprendizagem e Adequação das Operações para Realizar Estratégias de Exportação em Micro e Pequenas Empresas**. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 10, 159-180, 2011.

CELLA, D.; PERES, F. C. Caracterização dos fatores relacionados ao sucesso do empreendedor rural. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 37, n. 4, p. 49-57, 2002.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CORREA, F. T. B. S.; PEREIRA, W. C., NOVAES, A. L., CAVALHEIRO, M. E., CUNHA, E. C. B. Análise das Tipologias de Estratégias de Crescimento. In: **VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. SEGeT**, 2009, Resende. **Anais do VI SEGeT**. Resende: AEDB, 2009.

CORRÊA, R. O.; TEIXEIRA, R. M. Redes Sociais Empreendedoras para Obtenção de Recursos e Legitimação Organizacional: Estudo de Casos Múltiplos com Empreendedores Sociais. **Revista de Administração Mackenzie**, 16(1), 62-95, 2015.

CZINKOTA, M.; DICKSON, P. R. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DIAS, S. R. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.

EMBRAPA. **Plantações florestais: geração de benefícios com baixo impacto ambiental**. Colombo: Embrapa Florestas, 1-100, 2016.

FERREIRA, F. M.; PINHEIRO, C. R. M. S. Plano de Negócios Circular: instrumento de ensino de empreendedorismo e desenvolvimento do perfil empreendedor. **Gestão & Produção**, v. 25, n. 4, p. 854-865, dez. 2018.

GOIS, P. H.; MACHADO, H. P. V. Uma Abordagem sobre o Papel das Redes para Pequenas Empresas e sobre os Efeitos no Aprendizado de Empreendedores. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 1(1), 32-52, 2012.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 9. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2014.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing: conceitos, exercícios, casos. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017

LIMA, E. Visão Estratégica e Padrões Emergentes como Complementares na Pequena Empresa. **Revista de Negócios**, 5(2), 1-10, 2006.

NASSIF, V. M. J.; HASHIMOTO, M.; AMARAL, D. J. Autopercepção de Habilidades de Planejamento dos Empreendedores: Evidências de Empresários Brasileiros. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, 13(4), 107-121, 2014.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 512 p., 1989.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1991.

PORTER, M. E. "WhatIsStrategy?" **Harvard BusinessReview**, 74 (6), pp. 61-79, 1996.

PRYOR, M.; ANDERSON, D.; TOOMBS, L.; HUMPHREYS, J. Strategic implementation a core competency: The 5P's model. **Journal of Management Research**, 7 (1), 3-17, 2007.

SANTAROSA, E.; PENTEADO JUNIOR, J. F.; GOULART, I. C. G. dos R. **Transferência de tecnologia florestal: cultivo de eucalipto em propriedades rurais: diversificação da produção e renda**. Brasília: Embrapa, 2014.

THOMPSON, A.; GAMBLE, J.; STRICKLAND, A. **Strategy: Winning in the marketplace: core concepts, analytical tools, cases**. Boston: McGrawHill/Irwin, 2006.

WRIGHT, P. L., KROLL, M. J., PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. Trad. Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo, Atlas, 2009.