



**Centro Universitário de Brasília**  
**Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**ROGERIO BITTENCOURT DALLEMOLE**

**GESTÃO ESTRATÉGICA DO NEGÓCIO PARA A CERRADO VERDE SISTEMAS DE  
IRRIGAÇÃO LTDA**

**Brasília**  
**2013**

**ROGERIO BITTENCOURT DALLEMOLE**

**GESTÃO ESTRATÉGICA DO NEGÓCIO PARA A CERRADO VERDE SISTEMAS  
DE IRRIGAÇÃO LTDA**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-graduação Lato Senso em Gestão Empresarial do Centro Universitário de Brasília – UNICEUB, como requisito parcial para obtenção do certificado de Especialista em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Gison Ciarallo

**Brasília  
2013**

Banca Examinadora

---

Prof. Dr. Nome completo

---

Prof. Dr. Nome completo

Dedico este trabalho de monografia aos meus avós e pais que me apoiaram em todos os momentos da minha vida e trajetória e, em especial, a minha esposa Alessandra e filha Melissa.

## **AGRADECIMENTO**

Primeiramente agradeço a Deus pela orientação na fé raciocinada e, em especial, aos meus professores que me educaram. Dedico esse estudo ao Centro Universitário de Brasília – UNICEUB por permitir meu crescimento profissional. Aos meus colegas de trabalho que contribuíram para a elaboração desta monografia e, ao Sr. José Américo de Miranda e a Sra. Rachel Barreto de Miranda que permitiram que o estudo de caso fosse realizado nas dependências da sua empresa.

Para ganhar conhecimento, colectione algo todos os dias; para ganhar sabedoria elimine algo todos os dias.

Lao Tsé.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é apresentar soluções para o gerenciamento das equipes, organização de novos métodos internos através do mapeamento das áreas e apresentar ao negócio um organograma funcional definindo os planejamentos tático, estratégico e operacional. A pesquisa foi desenvolvida com base na utilização de ferramentas de planejamento, *Organização de Sistemas e Métodos - OSM*, Análise de pontos forte, fracos, oportunidades e ameaças – SWOT e STAD – Sistema de trabalho de alto desempenho que tem como premissa auxiliar os gestores na preparação da organização para atuar em diversos cenários. O estudo aprofundado norteou ações que tem como resultado o aprimoramento periódico e a reavaliação dos processos internos. O trabalho objetivou ainda, viabilizar oportunidades tendo como finalidade a discussão de quais mudanças são necessárias para a organização descrevendo em seu teor os aspectos envolvidos na gestão direta e indireta e, que, possibilitaram a criação de programas de mudanças cujo resultado foi à apresentação de soluções administrativas que facilitem as rotinas da organização. O pesquisador focou seus estudos nos subsistemas e nos Diretores justificando o conjunto de métodos e regras aplicadas aos objetivos propostos traduzindo-se no verdadeiro sentido de se realizar as mudanças de acordo com a existência de ser da empresa. A metodologia utilizada no desenvolvimento do estudo, para fundamentação, foi através de pesquisa, entrevista e bibliografia direcionada que propiciou o resultado efetivo no novo planejamento do negócio.

Palavra-chave: Mudança organizacional. Transformação. Planejamento. Programas de mudanças.

## **ABSTRACT**

The objective of this paper is to present solutions for managing teams, new methods of internal organization by mapping the areas and present the business a functional organization chart defining the tactical planning. The survey was developed based on the use of planning tools, Systems Organization and Methods – OSM, Analysis of strong points, weaknesses, opportunities and threats – SWOT, STAD – System High performance work that is promised assist managers in preparing the organization to operate in different scenarios. In-depth study guided actions that have resulted in the improvement and periodic reassessment of internal processes. The study aimed to further facilitate opportunities and aims to discuss what changes are necessary for the organization describing its contents in the aspects involved in managing direct and indirect, which enabled the creation of programs which resulted in changes to the presentation of administrative remedies routines that facilitate the organization. The researcher focused his studies on the subsystems and directors justifying the set of methods and rules applied to the proposed objectives resulting in the true sense to make the changes according to the company's existence to be. The methodology used in the development of the study, for reasons, through surveys, interviews and literature directed that provided the actual result in new business planning.

Keyword: organizational change. Transformation. Planning. Change programs.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Procedimento na tomada de decisão.

Figura 2: Representação gráfica das forças de Porter.

Figura 3: Modelo de Matriz SWOT para o estudo de caso, desenvolvido pelo pesquisador.

Figura 4: Etapas de implementação de um programa de qualidade..

Figura 5: O Continuum colaboração-competição.

Figura 27: Soja e seus rendimentos no Brasil.

Figura 28: Milho e seus rendimentos no Brasil

Figura 29: Tipos de *Layout*.

Figura 30: organograma funcional da Cerrado Verde Sistemas de Irrigação Ltda.

Figura 31: representação gráfica dos degraus rumo à busca de soluções rápidas e de excelência.

Figura 32: Modelo de arquitetura organizacional congruente dos STADs.

Figura 33: Planejamento estratégico.

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: modelo do primeiro questionário utilizado para pesquisa de clima.

Tabela 8: distribuição de recursos em todas as áreas.

Tabela 9: distribuição de metas por lojas – 2013.

Tabela 10: distribuição de metas por lojas – 2013.

Tabela 11: resultado da avaliação.

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Gráfico representa a variação dos recursos no centro de custos RH.

Gráfico 2: gráfico representa a variação dos recursos no centro de custos de Marketing.

Gráfico 3: gráfico representa a variação dos recursos no centro de custos da área de finanças.

Gráfico 4: gráfico representa a variação dos recursos no centro de custos da área de cobrança/jurídico.

Gráfico 5: gráfico representa a variação dos recursos no centro de custos da área comercial.

Gráfico 6: gráfico representa a variação dos recursos no centro de custos da área de TI .

Gráfico 7: gráfico que representa a distribuição dos valores em cada recurso.

Gráfico 8: gráfico representando o peso de cada unidade.

Gráfico 9: gráfico representando o peso de cada unidade.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

SWOT – Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (ameaças).

OSM – Organização de Sistemas e Métodos.

STAD – Sistema de trabalho de alto desempenho.

GSI – Grain Systems Industries.

ANA – Agência Nacional das Águas.

PNI – Política Nacional de Irrigação.

IGAM – Instituto Mineiro de Gestão das Águas.

SEMARH – Secretaria do Meio Ambiente e Recursos Hídricos.

ADASA – Agência Reguladora de Águas, Energia e Saneamento do Distrito Federal.

CONAMA – Conselho Nacional de Meio Ambiente.

IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis

LI – Licença de Instalação.

LO – Licença de Operação.

LP – Licença Prévia.

RH – Recursos Humanos.

FGV – Fundação Getúlio Vargas.

VGA – Vendas, Gerais e Administrativas.

COF – Comitê orçamentário financeiro.

CRA – Conselho Regional de Administração.

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

FAPRI – Instituto de Pesquisa em Política Agrícola e para Alimentos.

BRICS – Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul.

IBGE – Instituto Brasileiro Geografia e Estatística.

## Sumário

AGRADECIMENTO .....	4
RESUMO .....	6
ABSTRACT .....	7
LISTA DE FIGURAS.....	8
LISTA DE TABELAS.....	9
LISTA DE GRAFICOS .....	10
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....	11
Sumário .....	12
INTRODUÇÃO .....	13
OBJETIVOS .....	15
1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	18
1.1 Sobre a ferramenta SWOT, OSM e STAD .....	18
2 INDICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	20
2.1 A organização.....	20
3 EVOLUÇÃO DAS TEORIAS .....	22
3.1 Considerações gerais sobre a evolução das perspectivas teóricas. ....	22
3.2 Teoria X e Y:.....	23
3.3 Abordagem Estruturalista.....	23
3.4 Abordagem Contingencial.....	23
4 ESTRUTURAÇÃO E GESTÃO DO NOVO MODELO DE NEGÓCIO .....	24
5 ORGANIZAÇÃO DO NÚCLEO E ANÁLISE SWOT.....	25
5.1 Organização do núcleo e análise SWOT .....	25
5.2 Forças.....	27
5.3 Fraquezas.....	27
5.4 Oportunidades.....	27
5.5 Ameaças.....	28
5.6 Análise SWOT na Cerrado Verde.....	28
5.6.1 Resultado obtidos no cruzamento dos Pontos Fortes e as Ameaças .....	29
5.6.2 Entendimento dos Pontos Fracos e das Ameaças.....	31
5.6.3 Análise detalhada dos Pontos Fracos e das Oportunidades.....	33
5.6.4 Análise dos Pontos fortes e os pontos fracos.....	43
5.6.5 Estudo das Ameaças versus as oportunidades.....	50
6 ORGANOGRAMA FUNCIONAL e STAD – SISTEMA DE TRABALHO DE ALTO DESEMPENHO.....	55

CONCLUSÃO .....	633
REFERÊNCIAS.....	64
13 APENDICE A – .....	65
14 APÊNDICE B - .....	66

## INTRODUÇÃO

O planejamento corporativo trata dos objetivos e estratégias que visam o equilíbrio organizacional, ao planejar as rotinas a empresa diminui as pressões dos agentes reguladores internos (processos e procedimentos operacionais) e externos (alteração de regras e normas) na estruturação do negócio. Atualmente considera-se que, as novas organizações, devem atuar no formato global e que seus entendimentos devem estender-se além da legislação local, adaptando-se as novas realidades socioculturais, no aprimoramento e conhecimento de novos mercados, moedas e de cenários prospectivos. Mercados globais contribuem para o amadurecimento do negócio e, se bem aplicados, geram resultados que favorecem o empreendedorismo criando diferenciais corporativos e competitivos para a empresa contemporânea. Portanto, a globalização contribui e facilita a troca de informações, melhorando os fluxos nas empresas, integrando os modernos métodos de planejamento com antigos, transformando ideologias na organização e colaborando para uma nova identidade corporativa.

No mercado nacional de forma simplificada e tímida as organizações se desenvolvem utilizando-se do apoio da gestão estratégica, que tem como premissa, entender a didática mais adequada para planejar as suas operações, ações e métodos a serem aplicados na organização. O objetivo é trazer auxílio de forma efêmera para a gestão organizacional, criando oportunidades na nova arquitetura corporativa, melhorando assim gestão da qualidade total e reengenharia de processos. A internet na década de 1980 e 1990 contribuiu fortemente para esse avanço e apresentou em pouco tempo ao empresariado brasileiro novas técnicas, controles e formas mais práticas de administrar seus negócios.

No Brasil as corporações líderes de mercado ou consideradas de grande porte têm bem definidas a sua cultura e filosofia e, constantemente as aprimoram e, esse ganho, traz a reformulação necessária aos seus processos, assim, de forma pragmática, transformam seus objetivos de médio e longo prazo. Tais identidades refletem as consistências ideológicas da organização diminuindo o erro departamental, pois, sendo conhecedora das condições mercadológicas onde está inserida tende a melhorar o clima organizacional, englobando, dentre outros fatores, a organização dos subsistemas, redução de desperdícios e melhor gerenciamento de processos. A administração moderna considera que os índices satisfatórios de qualidade e a boa comunicação nos departamentos traçam condições ideais para o desenvolvimento corporativo. A gestão operacional em grandes corporações busca através dos

estudos de mercado o entendimento amplo e o reconhecimento de que a estrutura corporativa não é estática e, que de tempos em tempos recomendam-se alterações, e que essas, possam interferir nas decisões, e, o seu resultado apresente novos arranjos ao fluxo de trabalho e adaptações ao perfil da empresa.

Empresa de médio e pequeno porte com característica informal e administrada por grupo familiar, tende a apresentar dificuldade na organização de processos e rotinas, devido aos seus ambientes internos ou subsistemas não possuírem alinhamento e estruturação de métodos, mesmo que, esses tenham sido observados e mapeados no campo das idéias ao longo de determinado tempo de sua existência. Essa dificuldade se apresenta, por não ter no processo decisório a análise cuidadosa das informações coletadas para que a tomada de decisão seja assertiva. Para Llatas (2010, p. 29) a estrutura organizacional deve ser delineada de acordo com os objetivos e a estratégias estabelecidas, ou seja, a estrutura organizacional é uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas pela empresa.

Estudar e entender as análises de ambientes externos e suas variáveis tecnológicas, políticas, legais e econômicas são importantes por que aumentam o desempenho e o entendimento nos pequenos negócios, mas, há outros fatores que também devem ser considerados em futuras análises de desempenho e planejamento, tais como, o novo posicionamento de mercado com observância em outras variáveis, as sociais, as ecológicas, as demográficas e as operacionais que envolvem não apenas os consumidores, mas também os fornecedores, funcionários e outros parceiros. Esse conjunto de avaliações determina um método de acompanhamento que auxiliará o gestor na tomada de decisões. Segundo, Andrade (2005, p. 75) o sucesso na elaboração e implementação de um processo de planejamento (planos estratégicos) está condicionado, em grande parte, ao conhecimento da realidade ambiental na qual a organização está inserida. A análise ambiental corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, às relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos sobre a organização, sendo baseada nas percepções das respectivas áreas em que as decisões estratégicas deverão ser tomadas.

As deficiências nos subsistemas das empresas pequenas são justificadas através das ações que são ligadas a aplicação de uma gestão informal que corrige as falhas pontuais no ato da tomada de decisão. Muitas estratégias convencionais trazem métodos e indicadores que, geralmente, contribuem na resolução de problemas dos processos, porém, se faz necessário, evoluir com o auxílio das modernas técnicas de planejamento estratégico e, em conjunto, com as teorias existentes da administração para a construção de novos parâmetros.



Sob a ótica organizacional possuir deficiências em processos internos não esclarecendo os papéis e rotinas, por exemplo, prejudica o desenvolvimento e o crescimento da empresa.

A proposta é desenvolver um estudo de caso com foco na reestruturação operacional propondo a revisão das distorções que desfoçam os resultados pretendidos considerando que os recursos disponíveis devem contribuir para um resultado global. A relevância e contribuição estão ligadas ao conjunto de fatores e métodos administrativos que auxiliarão na tomada de decisões. Segundo Albuquerque (2007, p. 27) o cliente não quer saber como está organizada a diretoria de operações ou diretoria técnica de seu fornecedor. Ele quer saber como vai ser atendido, qual a qualidade final do produto ou serviço, qual o prazo de entrega.

## **OBJETIVOS**

Os objetivos do presente trabalho estão ligados na apresentação de novos métodos que organizem os procedimentos operacionais, propiciando soluções interativas e adequadas na melhora dos processos de comunicação entre departamentos, na qual, contribuem na reformulação da linguagem organizacional, na apresentação de controles financeiros efetivos e na convergência de informações estratégicas que melhorem o conjunto das rotinas.

### Objetivo Geral

Apresentar soluções de planejamento operacional através de mapeamentos situacionais em áreas dos subsistemas, tal como, área financeira, vendas, marketing, cobrança, gestão do negócio e seus resultados devem melhorar a estrutura organizacional resultando na contribuição no curto, médio e longo prazo.

### Objetivos específicos

- Propor e oferecer uma reavaliação do negócio através da análise da missão, visão e valores, de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças apresentado na matriz SWOT.
- Analisar e aplicar na empresa a pesquisa de clima organizacional com apoio da administração de Organização de Sistemas e Métodos – OSM e da STAD -

Sistema de trabalho de alto desempenho onde, se considerará os novos papéis dos departamentos, as condições ambientais e mercadológicas.

- Discutir como aplicar na organização os critérios de planejamento operacional num negócio informal.
- Aplicar ferramentas e padrões de qualidade no novo modelo de negócio alinhado as estratégias da organização.

Por meio de um estudo de caso desenvolvido nas dependências da empresa Cerrado Verde Sistemas de Irrigação Ltda, pretende-se elucidar ao negócio as melhorias cabíveis a serem implementadas de acordo com as suas necessidades e demandas. De que forma o trabalho será desenvolvido?

- A sugestão após análise SWOT oferecer um organograma funcional que considerará o gerenciamento de subsistemas, visando mensurar distorções e apontando as ações e correções necessárias para a nova realidade da empresa.
- Diagnosticar de forma abrangente as exigências e oportunidades do ambiente, através da aplicação de dois questionários de clima organizacional nas quais as suas respostas avaliarão os impactos gerados pelas futuras mudanças e, propor, um redimensionando da capacidade de se retroprojetar corrigindo as inconformidades na empresa.
- Controlar e programar em conjunto as alterações que serão fruto da nova estrutura organizacional necessárias para se obter a sintonia ideal entre todos os departamentos envolvidos

Espera-se demonstrar com este estudo que é viável uma mudança no processo de administrar a empresa, destacando-se seus pontos fortes e qualidades em detrimento as inoperâncias originadas no passado. Contudo, a reengenharia organizacional só permitirá ao negócio reavaliar os processos internos com prazos mais curtos, quando a estruturalização for implementada por completo, novos comportamentos gerarão as correções para o desenvolvimento da empresa.

O presente trabalho foi estruturado em três capítulos, o primeiro dedicado a análise interna da matriz SWOT, onde, foram realizados os cruzamentos dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, no segundo capítulo destaca-se a elaboração do organograma

funcional que, apresenta ao negócio a real necessidade da organização departamental. Para fundamentar o estudo o pesquisador aplicou dois questionários organizacionais e, por fim, no terceiro capítulo e último foram apresentados os cenários estratégicos, através da ferramenta STAD - Sistema de trabalho de alto desempenho visando regular o planejamento estratégico, tático e operacional da empresa.

# 1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

## 1.1 Sobre a ferramenta SWOT, OSM e STAD

A pesquisa utilizou a ferramenta SWOT e suas quatro variáveis, para analisar o ambiente, servindo de base para os planejamentos estratégicos e gestão operacional da empresa. A SWOT serve para análise situacional e posição estratégica no ambiente em que a organização atua. Para Cónsoli, Prado e Marino (2011, p. 25) ficou claro o reconhecimento dos empresários de que o planejamento estratégico deve ser encarado como uma ferramenta de gestão cuja a matriz SWOT tem como função o cruzamento de oportunidades e ameaças externas à organização e seus pontos fortes e fracos buscando uma melhora no planejamento estratégico no médio e longo prazo. A avaliação estratégica realizada a partir do cruzamento de informações traçará um panorama da situação da organização até aquele momento.

O estudo de caso promove a avaliação de como a empresa administra e planeja suas ações, e, através desse entendimento estrutural haverá a reavaliação das atribuições e das responsabilidades, dos papéis da gestão e de seus colaboradores. Apresentar e sugerir um modelo funcional de estrutura apresentada pela OSM – Organização de Sistemas e Métodos na qual visa apresentar uma metodologia simplificada que promoverá na empresa uma melhor funcionalidade das rotinas. Para exemplificar o descrito, destaca-se o estudo de Reengenharia de negócios e processos. Llatas (2011, p. 17) que diz o seguinte:

Organizar a empresa de acordo com as demandas do cliente e a disputa com a concorrência significa aceitar um estado de constante mudança, uma vez que nem o mercado nem o nível de exigência do consumidor permanecem inalterados com o passar do tempo.

Planejamento, organização e estratégia são ferramentas que os modernos administradores aplicam para obter as condições necessárias aos novos arranjos das estruturas internas das organizações de pequeno porte, das necessidades dos clientes e que melhorem as exigências e oportunidades do ambiente. Neste contexto, a “burocracia mecânica”<sup>1</sup> de Taylor e Weber (apud Nadler, Gerstein e Shaw 1994, p. 187), como esclarecem apresentam como auxílio o STAD – Sistema de trabalho de alto desempenho que consiste, a reunião de

---

<sup>1</sup> A existência de um sistema de relações hierárquicas claro, onde haveria maior poder de decisão no topo. A qualificação dos ocupantes dos cargos organizacionais, promovendo-se, portanto, a competência técnica, criar metas, valores, missão, oportunidades, ameaças e outras situações de avaliação interna e externas.

elementos tal como: trabalho, pessoal, organização formal e organização informal em modo operacional:

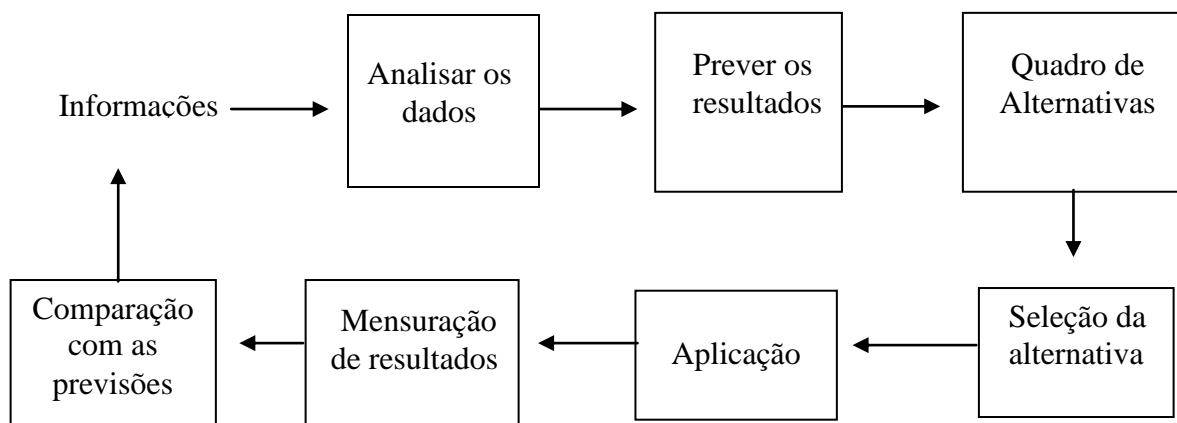
Controlar e programar em conjunto as alterações que serão fruto da nova estrutura organizacional necessárias para se obter a sintonia ideal entre todos os departamentos envolvidos.

Constitui uma maneira de se refletir sobre a organização: pois, em lugar de “enquadrar” componentes organizacionais, sem questionamento, enfatiza a adequação entre todas as variáveis do desempenho empresarial como princípio primordial a ser respeitado...um processo de aplicação dos princípios no preparo de projetos: a abordagem STAD também inclui uma medida genérica que serve de instrumental durante o trabalho de projeção organizacional.

Pretende-se com a abordagem STAD atender as exigências e condições ambientais do negócio, destacando a força do cliente e os produtos oferecidos pela organização ao mercado. O objetivo é maximizar a interdependência nas unidades de trabalho e minimizar os impactos de alto risco com dados realistas enfrentando situações de forma mais estruturada no longo prazo.

A realização de um projeto de planejamento operacional colabora para o crescimento da empresa, para tanto, deve-se utilizar além do novo organograma funcional a ferramenta de análise SWOT visto que através dessa derivação obtêm-se como resultado as novas formas de pensar o negócio melhorando a organização interna dos processos.

Figura 1 - Procedimento na tomada de decisão.



Fonte – Araujo (2011, p. 51).

## 2 INDICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O leitor, universitário e pós-graduado acompanhará neste capítulo a organização escolhida para realização do estudo, aqui consta um breve histórico do negócio, seus principais fornecedores parceiros, região de atuação e as ferramentas da moderna administração que serão utilizadas para revitalizar a empresa, são elas: SWOT, STAD e OSM.

### 2.1 A organização

O estudo de caso foi desenvolvido nas dependências da Cerrado Verde Sistemas de Irrigação Ltda, o negócio é familiar, possui 16 anos de mercado, sua administração é informal e seu ramo de atividade é o agronegócio. A empresa representa um fabricante de irrigação que distribui e vende pivô central no Brasil. A Cerrado Verde Sistemas de Irrigação Ltda atende 21 municípios nos estados de Goiás, Minas Gerais e Distrito Federal e atualmente possui 21 funcionários distribuídos em quatro escritórios: Brasília/DF, Goiânia/GO, Cristalina/GO e Unaí/MG. (CERRADO VERDE, 2012).

A empresa, surgiu em 1997 e atua no setor de prestação de serviço, representa dois fabricantes a *Zimmatic by Lindsay* (Pivô central), GSI (Silos e secadores para grãos) e futuramente a Balanças Capital (Balanças rodoviárias). Trata-se de uma micro empresa com potencial para diversificar seu negócio e ampliar as áreas de atuação no mesmo ramo. Seu objeto social é o comércio de equipamentos, máquinas e implementos agrícolas, peças e acessórios para irrigação, jardinagem e plasticultura, adubos, fertilizantes foliar, defensivos agrícolas, herbicidas, fungicidas, insumos, sementes, mudas e a realização de manutenção e reparação de máquinas e equipamentos para agricultura e pecuária.

Desde sua fundação, o negócio supera inúmeras incompatibilidades internas, atualmente seus principais desafios estão ligados a estruturação organizacional, planejamento operacional, na melhora dos seus controles internos, no gerenciamento eficiente de suas equipes, nas sistematizações das finanças, nos processos de controle de contas e na padronização e planejamento da área administrativa. Contudo, há a possibilidade de se realizar um trabalho de resgate do negócio, uma vez que, ao programar, melhorar e efetivar os controles internos com o auxílio das ferramentas SWOT, STAD e OSM aumentar-se-á os ganhos hierárquicos nos ambientes internos e externos na qual a empresa está inserida.

O negócio iniciou um ciclo de mudanças em 2012 com foco na reestruturação corporativa, acreditando que as mudanças realmente sejam amplas e que transformem os

processos que deram origem ao clima organizacional existente, não bastando mudar as estratégias, estruturas e sistemas, deve-se também mudar o pensamento que as produziu e realmente entender que as mudanças trazem ganhos para todos na organização. Nesta nova adequação o ponto de vista do cliente e reforço da marca da empresa são levados em consideração, a partir destas premissas, serão identificadas as oportunidades que o ambiente interno oferece ao mercado. As variáveis: informação, pesquisa de clima organizacional, organização do negócio e trabalho em equipe, são fundamentais para que os ajustes consigam obter êxito. (CERRADO VERDE, 2012).

## 3 EVOLUÇÃO DAS TEORIAS

### 3.1 Considerações gerais sobre a evolução das perspectivas teóricas.

O embasamento teórico é um viés importante para auxiliar nas novas diretrizes de mudança e, será a base da fundamentação, nesse processo a Escola Clássica contribuiu na formação de instrumentos que racionalizassem o trabalho e suas rotinas, o seu precursor e (apud TAYLOR, 2010, p. 06), grande colaborador para a formação das relações internas nas organizações. Fayol (apud FAYOL, 1990, p. 06) auxiliou para que os sistemas internos pudessem ter soluções mais funcionais realizando trabalhos ligados a divisão das rotinas de trabalho, disciplina, unidade de direção, subordinação dos interesses particulares ao interesse geral, remuneração, centralização, hierarquia, ordem, estabilidade, união pessoal dentre outras que colaboraram para a organização das empresas. Taylor também criou elementos para que a administração científica trouxesse contribuição para o desenvolvimento de novos métodos com um único objetivo, melhorar as relações humanas no ambiente de trabalho, com normas mais rígidas para o movimento de cada colaborador, aperfeiçoamento constante de processos, padronização das condições de trabalho, seleção e recrutamento, bem como, promover a adoção de novas metodologias.

A Escola de Relações Humanas que surgiu em 1927 através de um estudo realizado em uma fábrica analisou a relação de produtividade versus a iluminação do local de trabalho. Deste estudo apresentou-se quatro princípios: contato direto – estreitamento de relações para melhorar a coordenação, planejamento – envolver as pessoas do projeto permitindo que permaneçam motivadas, relações recíprocas – membros de uma mesma equipe devem colaborar entre si e processo contínuo de coordenação – toda decisão tomada é o momento de um processo.

A Lei da Situação, na escola das Relações Humanas diz que, uma pessoa, não deve dar ordem a outra pessoa, mas, ambas devem concordar em receber ordem da situação. É o momento que se cria o alerta a respeito de atitude sobre as decisões tomadas, sendo que, o equilíbrio passa a existir somente na relação chefe/subordinado, portanto, os novos entendimentos do negócio irão diminuir os entraves burocráticos dos departamentos, uma vez que, há um menor engessamento das tarefas a serem executas.



### **3.2 Teoria X e Y:**

O surgimento da Teoria X e Teoria Y se deu na Escola de Relações Humanas e suas diferenças estão fundamentadas na Escola Clássica. Para Araujo (2011, p. 9 e 10) a Teoria X tem como premissa o seguinte o homem médio é indolente por natureza; trabalha o menos possível, na falta de ambição, prefere ser conduzido a ter responsabilidades e iniciativa, é essencialmente egocêntrico; indiferente às necessidades da organização, resiste às mudanças e, é ingênuo, não muito inteligente, mas prevalece a demagogia. A Teoria Y prevê que as pessoas não são passivas e seus questionamentos tem sua base no histórico da organização, na motivação, no potencial para o desenvolvimento, na capacidade de assumir responsabilidades e na prontidão para dirigir o comportamento para os objetivos da organização.

### **3.3 Abordagem Estruturalista**

A Abordagem Estruturalista é fundamentada na escola clássica que defende que a organização formal deverá ter atribuições elaboradas na escola de relações humanas onde, seus ideais devem convergir para as variáveis da escola e que estas contribuem para o crescimento da organização principalmente nos aspectos burocráticos das empresas. Para Etizone (1973 apud ARAUJO, 2011, p.10) a abordagem não se restringe a constatação de conflitos na organização, mas discute e relacionam as variáveis que permeiam o equilíbrio da mesma.

### **3.4 Abordagem Contingencial**

No contexto contingencial não se consegue um alto nível de sofisticação organizacional com aplicação de um só modelo, porque há sempre alternativas para os problemas e demandas que surgem a todo momento nas organizações. Chiavenato (1999) é o precursor desta abordagem, o resultado final de estudos elaborados a partir de 1999 determina que a problemática organizacional possua dois aspectos básicos: a diferenciação e integração.

A diferenciação diz que do ambiente geral emergem ambientes específicos (departamentos) onde, cada um corresponde a um ou mais subsistemas da organização. A integração refere-se ao processo gerado por pressões advindas dos ambientes do negócio provocando nos subsistemas a formalidade de coordenação que assegure a integração em toda a estrutura.

## **4 ESTRUTURAÇÃO E GESTÃO DO NOVO MODELO DE NEGÓCIO**

Organizar um novo modelo de negócio vai além de somente administrar a empresa, consiste num novo conjunto de idéias, esforços e reavaliações do modelo antigo para que o negócio se projete no mercado adotando os seguintes pontos: planejamento, organização e coordenação de atividades dos colaboradores.

Reprojetar novos modelos mentais no processo de estruturação dos departamentos ajuda a transformar a aprendizagem das equipes transferindo o pensamento individualista em algo mais sistêmico. A estruturação dos modelos promove nas pessoas a atitude de melhorar e governar suas ações e decisões e, essa sustentação, está ligada a visão compartilhada de aprendizagem das equipes. Contudo, o resultado é a coerência que o indivíduo atinge nas ações coletivas.

A empresa que possui a visão horizontal dos processos em detrimento a verticalização consegue convergir para a melhora da comunicação nos departamentos. A estrutura horizontal permite verificar qual fator agrega valor aos subsistemas e quais ações e serviços que realmente geram resultados nas operações com o mercado. (CERRADO VERDE, 2012).

## 5 ORGANIZAÇÃO DO NÚCLEO E ANÁLISE SWOT

O leitor, universitário e pós-graduado neste capítulo acompanhará o cruzamento realizado na matriz SWOT, o resultado aponta as diretrizes que a administração do negócio deverá percorrer para dirimir sobre os pontos de melhoria e realizar a manutenção das boas práticas já desenvolvidas.

### 5.1 Organização do núcleo e análise SWOT

A análise SWOT apresenta os mecanismos de orientação para a empresa, isso ocorre, através do entendimento dos conceitos da ferramenta, que nada mais são que as orientações gerais que vão expressar as ações e valores da organização. O SWOT é uma técnica que auxilia a elaboração do planejamento estratégico e operacional tendo como objetivo o entendimento das forças e fraquezas versus as oportunidades e ameaças.

Os pontos fortes e fracos são constituídos de recursos adquiridos com as experiências e habilidades da organização. Contribui ainda para esse processo os recursos organizacionais, tais como: entendimento da cultura da empresa, sua estrutura atual e suas estratégias futuras. As oportunidades são advindas de situações externas e internas, geralmente não são controláveis, mas, interferem diretamente nas rotinas dos funcionários. (CERRADO VERDE, 2012).

Para que o processo de reestruturação organizacional na Cerrado Verde tenha sucesso, é necessária a identificação de seus valores mais intrínsecos, tal como: a missão, a visão e valores. Avaliar constantemente os processos e compreender a complexidade dos problemas inerentes aos departamentos fornecem a orientação coletiva e a direção que se deseja alcançar. A missão internalizada em todos os colaboradores traduzirá para o mercado qual é a identidade do negócio.

**Missão:** Oferecer soluções para as necessidades dos clientes em sistemas de irrigação e equipamentos agrícolas e contribuir para o incremento da produtividade e desenvolvimento da agricultura brasileira (CERRADO VERDE, 2012).

Em conjunto com a missão a empresa deve desenvolver e esclarecer os seus valores e visão, ressaltando-se a importância da visão pois, ela demonstra ao consumidor e fornecedores a correta relação da empresa com o mercado. Os valores determinam aos subsistemas e as premissas esperadas do negócio.

**Visão:** Ser líder no mercado de produtos e serviços agrícolas, com qualidade, competência e comprometimento com seus clientes nos próximos cinco anos. (CERRADO VERDE, 2012).

**Valores:** Seriedade, Ética, Lealdade e Respeito. (CERRADO VERDE, 2012).

O objetivo do estudo é encontrar a arquitetura adequada para as demandas da empresa, percebe-se um misto administrativo na Cerrado Verde que transita entre a formalidade e a informalidade. As atividades formais advêm dos fabricantes parceiros que com suas regras, normas e procedimentos criam procedimentos a serem seguidos internamente. A informalidade está nas rotinas do negócio, pois, os assuntos são tratados por demandas e as decisões são centralizadas no proprietário do negócio.

Portanto, as áreas da organização tais como: marketing, controle de estoque, finanças, administrativa e comercial devem apresentar através da retroinformação as vantagens e desvantagens das ameaças e essas devem ser controladas com base nestes dados amenizando-se as suas deficiências.

Exemplificando: A Cerrado Verde deve regular os estoques de forma padronizada implementando um sistema global de vendas que interligue os estoques de todos os escritórios, deve-se criar também, um controle adequado quantitativo e qualitativo, oferecendo preço padrão de peças nas quatro lojas e ter um controle de estoque mínimo para cada conjunto de peças disponíveis para irrigação. Faltam ações internas na empresa para controlar as inoperâncias existentes na áreas de vendas, outro fator importante, é avaliar a condição competitiva em que a organização se encontra em relação aos concorrentes e reavaliar as rotinas que estão distorcidas e sem parâmetros não permitindo ao comando da empresa identificar como está o seu desempenho, as pausas e reuniões são necessárias e tem o intuito de analisar o nível de conhecimento além de medir o desempenho contribuindo para a evolução dos processos internos.

Para Cònsoli, Prado e Marino (2011, p.14):

Além da mudança no perfil de gestão das empresas, ressalta-se que os profissionais passam a ser mais valorizados nas revendas e demandados por outras empresas, como fornecedores e produtores, sendo esses profissionais qualificados a chave para o sucesso dos negócios.

A diversificação do negócio ocorreu no segundo semestre de 2012 a empresa começou a trabalhar com Silos e Secadores da marca GSI. O processo de redimensionamento da empresa teve início com a contratação de novos colaboradores e a adequação dos processos internos envolvendo os colaboradores antigos em outros processos não existentes. O intuito é implementar novos desafios que tragam a motivação aos funcionários mais antigos fazendo a organização repensar suas atividades e rotinas. A matriz no quadrante ponto fraco gera oportunidade ao reformular a distribuição dos cargos existentes na Cerrado Verde:

1. Administrativo – seis colaboradores,
2. Vendas de peças – quatro funcionários,
3. Montagem e assistência técnica – cinco,
4. Vendedor de pivô e silos: cinco,
5. Um projetista.

## **5.2 Forças**

Empresas de pequeno porte são atingidas com maior intensidade quando ocorre o desequilíbrio nos estudos de “*market-share*”. Quando novos entrantes se apresentam no mesmo ramo de atuação oferecem produtos e serviços com preços menores e facilidades maiores de pagamento desequilibrando os processos das empresas já atuantes. De acordo com a análise de Porter os negócios menores devem analisar constantemente seus concorrentes, promover ações de marketing e acompanhar a precificação que o mercado aplica nas vendas do mesmo setor. Tendo esse mapeamento poder-se-á reavaliar as questões estratégicas e, com isso, o seu maior ganho será a manutenção das vendas ou até mesmo o seu crescimento no mercado.

## **5.3 Fraquezas**

As fraquezas são deficiências do negócio e, essas, inibem a capacidade de desenvolvimento da organização, esta miopia, atrapalha o avanço das estratégias da organização, podendo gerar até a falência de determinados assuntos na empresa. Conforme Araujo (2011, p. 50),

Criar uma filosofia e uma estrutura de comunicações e de treinamento que assegurem conhecimento adequado e preparação apropriada para o desempenho das tarefas a cargo do pessoal dos escalões superiores em nível operacional.

## **5.4 Oportunidades**

A análise externa avalia as mudanças de hábito do consumidor, a diversificação, a entrada de novos concorrentes e ou produtos substitutos. Cobra (2003, p. 138) diz que o ambiente cultural e social, como qualquer outro ambiente, está em constante mutação. O impacto dessas mudanças pode ser dramático ao alterar as preferências dos consumidores ou reajustar as práticas de marketing, lembra (apud COBRA, 2003, p. 138). As oportunidades estão fora da empresa independente das forças e fraquezas, onde o ambiente deverá se apresentar competitivo e dinâmico.

### 5.5 Ameaças

As ameaças são fenômenos externos que podem prejudicar a execução do plano estratégico da organização. Para Daychouw (2007, p. 11) correspondem as mudanças no ambiente que apresentam as ameaças a sobrevivência da empresa, tais como: mudança nos padrões de consumo, lançamento de produtos substitutos no mercado e redução no poder de compra dos consumidores.

### 5.6 Análise SWOT na Cerrado Verde

Figura 3: Modelo de Matriz SWOT para o estudo de caso desenvolvido pelo pesquisador.

<b>Análise Interna</b>	<b>Pontos fortes</b>	<b>1.Variado estoque de peças</b> <b>2.Comprometimento fiscal e tributario</b>	<b>1.Emissão de outorga e licenciamento ambiental</b> <b>2.Novos entrantes</b>	<b>Ameaças</b>	<b>Análise Externa</b>
	<b>Pontos Fracos</b>	<b>1.Clima organizacional conflitante</b> <b>2.Rotatividade de colaboradores</b>	<b>1.Projeção de crescimento do agronegócio no Brasil;</b> <b>2.Diversificação do negócio</b>	<b>Oportunidades</b>	

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho

### 5.6.1 Resultado obtidos no cruzamento dos Pontos Fortes e as Ameaças

A falta de estratégias claras da empresa não permitem que as decisões sejam embasadas nas análises dos ambientes internos e externos, contudo, a análise interna está somente na gestão do negócio, podendo ser controlada, já a análise externa não permite controlar as ações que o mercado tem no curto prazo. O objetivo da SWOT é identificar as oportunidades de trabalho evitando que as ameaças diminuam a competitividade e resultem em fatores negativos no médio e longo prazos podendo gerar um processo de entropia do negócio.

Os preços diferenciados praticados pelos entrantes nas mesmas praças de atuação da empresa interferem no atendimento das necessidades dos consumidores desse mesmo nicho de mercado. Para aumentar a competitividade com os concorrentes a empresa, deve realizar propagandas em mídias sociais, televisiva, e-mail ou através de visitas “*in-loco*” mas, antes de realizá-las, deve-se avaliar sua aplicabilidade e implementação evitando-se o alto custo.

Outro força em destaque é a questão fiscal e tributária, que visa o bom desempenho econômico. A premissa de controle fiscal regula o fisco e permite que a empresa permaneça operante no mercado em que atua por longo prazo.

Comprometimento fiscal interfere no comportamento dos novos entrantes, por que, o novo concorrente pode ter benefícios fiscais que aumentem a sua competitividade, tal demanda, poderá forçar a organização a buscar novos fornecedores compatíveis com o do concorrente ou na redução de preços. Isso é saudável? Sim, faz parte do processo e, é um ponto regulador de mercado que diminui as práticas de preços abusivos. O fator desfavorável é a mudança repentina de legislação fiscal alterando todo o processo de divisão do “*market-share*” favorecendo o novo entrante.

A outorga torna-se ameaça porque é um instrumento legal que prevê a utilização correta dos recursos hídricos, trata-se de uma certidão emitida na esfera federal, municipal e distrital. Esse consentimento é utilizado para implementação do sistema de irrigação. A empresa deve entender ainda da legislação pertinente que a normatizada no programa nacional de irrigação – PNI na qual dispõe as diretrizes e normas para o setor.

Por que a outorga se torna uma ameaça? São muitos os critérios, etapas e condições que o produtor deverá cumprir para retirada da autorização. Quando o rio é federal o

documento é solicitado através da ANA – Agência Nacional das Águas é quem detém a gestão da emissão do documento. Processo similar ocorre na esfera estadual e distrital, quando o rio estiver nestas localidades. Em Minas Gerais o emissor é o IGAM – Instituto Mineiro de Gestão das Águas em Minas Gerais a outorga pode ser emitida individualmente ou no formato coletivo beneficiando os irrigantes de um determinado rio ou afluente e no estado de Goiás é a SEMARH – Secretaria do Meio Ambiente e Recursos Hídricos que emite o documento, já no Distrito Federal, é a ADASA – Agência Reguladora de Águas, Energia e Saneamento do Distrito Federal, as outorgas são emitidas com prazo de validade para até 06 anos. As legislações são claras e somente tornam-se burocráticas quando ocorrem modificações na documentação pertinente a sua emissão.

Outra ameaça é o licenciamento ambiental que respeita a legislação do CONAMA – Conselho Nacional de Meio Ambiente, onde a resolução 237 de 1997 determina quais são os documentos necessários para emissão do Licenciamento. A legislação prevê que todo o empreendimento listado na resolução é obrigado a ter o licenciamento, são eles: extração e tratamento de minerais, indústria de metais não metálicos, metalúrgica, indústria mecânica, material elétrico, eletrônico e comunicações, indústria de material de transporte indústria de madeira, papel e celulose, borracha, química, couros e peles, indústria de produtos de matéria plástica, têxtil, de vestuário, calçados, artefatos de tecidos, produtos alimentares e bebidas, indústria do fumo, diversas, obras civis, serviços de utilidade, transporte, terminais e depósitos, turismo, atividades diversas, atividades agropecuárias e uso de recursos naturais. Desde 1981, a Lei Federal 6.938/81 obriga a licença ambiental o seu controle na esfera federal é de competência do IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis já nos estados é de responsabilidade do governo estadual dirimir as regras para emissão da licença. A licença ambiental é composta de outras três, são elas: LP – Licença Prévia, expedida após a viabilidade ambiental, LI – Licença de Instalação, emitida para execução do projeto e a LO – Licença de Operação regulariza a situação da atividade em operação. Quando o produtor estiver de posse da Licença Ambiental poderá realizar obras de infraestrutura necessárias para instalação de pivôs e se houver financiamento com recursos do BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento a Licença Ambiental deverá ser comprovada através de certidão emitida pelo órgão licenciador. O ponto desfavorável para esta ameaça é a demora e a alta burocracia para emissão das três licenças prévias anterior a Licença Ambiental.

As normas e as regras alternam-se de tempos em tempos os governos federais e estaduais imputam nas questões legais alterações de acordo com a evolução das normativas.



Neste cenário as empresas devem agir com rapidez antecipando possíveis ameaças diminuindo assim ações que prejudiquem as estratégias comerciais da organização.

### **5.6.2 Entendimento dos Pontos Fracos e das Ameaças**

Clima conflitante interno gera um atraso no desenvolvimento do negócio, dificultando entendimentos de legislações e na comunicação dos subsistemas. Por que isso ocorre? Ter uma administração centralizadora, por exemplo, gera resultados de interesse individual acima do coletivo, afetando diretamente o desempenho e envolvimento dos recursos humanos no andamento das rotinas. Gestão participativa com confiança eleva a competência de ponto fraco para ponto forte, para isso, deve-se implementar um programa de cargos e salários, com análise de competências, habilidades e atitudes, que corrigirá as distorções, seja por meio de treinamentos ou valorizações internas. As dificuldades refletem o desinteresse nas estratégias operacionais tornando a máquina administrativa dependente da produtividade com recebimento de gratificação em dinheiro para execução de determinada tarefa e, esse, fato demonstra que não há interesse de crescimento da empresa, em detrimento, do aprimoramento do colaborador.

A empresa perde competitividade, quando não há o arranjo departamental. Neste estágio a organização começa a sofrer com a entropia e passa a “patinar” em velhos erros dificultando a sua correção prejudicando qualquer processo de avaliação periódica. O cenário fica negativo principalmente quando há a entrada de novos concorrentes frente ao desajustes internos, neste caso, a solução é encontrar alternativas que visem manter o equilíbrio do negócio.

Os concorrentes contribuem fortemente para a rotatividade na empresa. Trata-se de uma atitude específica de mercado, contratar pessoas com experiência e capacitadas aumenta a competitividade dos novos entrantes, portanto, esta é uma forma de enfraquecer o atuante. O setor na qual a empresa pertence tem poucos “jogadores” o que dificulta a contratação dos novos colaboradores no mercado. Muitos são os fatores que colaboram para que o funcionário migre de empresa mas, o principal, é a falta de reconhecimento interno e capacitação através de treinamento dos funcionários, neste caso, se o novo entrante oferecer essa possibilidade não há retenção e sim migração.

Um ponto chave para melhorar o clima organizacional é trabalhar a criação de uma identidade para o negócio deixando a empresa menos a “cara” do dono e mais a “cara” da

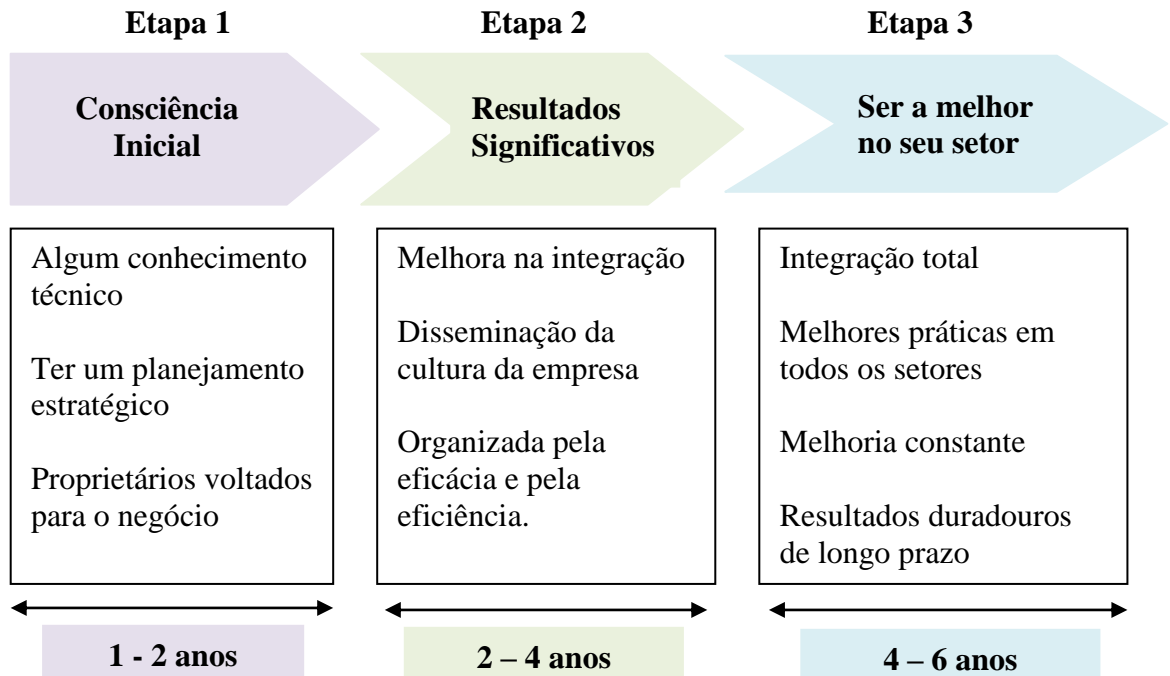
marca. A missão, visão e valores auxiliam neste processo pois, criam de forma clara uma identidade e os objetivos na qual o negócio trabalha e se desenvolve. Envolver os recursos humanos nesse processo é fundamental para se ter os resultados positivos.

A relação direta entre os pontos fracos e ameaças é alta, ressalta-se, que a existência de rotatividade esta ligada a desmotivação ou decepção pessoal em crescer na instituição. O engessamento das estruturas departamentais e ambientes de gestão não participativos somado a baixa valorização das capacidades tolem o profissional disponibilizando-o para seu concorrente e, em muitos casos, o colaborador troca de organização pela mesma faixa salarial onde, o interesse maior é o ambiente mais acolhedor e produtivo. Como mudar esse cenário? rever a postura da alta gestão e permitir que os colaboradores sejam mais ativos e participativos, com isso, a diretoria no curto prazo obterá uma resposta rápida com aumento de dedicação dos funcionários em relação as suas atividades e na melhora do clima organizacional.

Para se implementar a gestão participativa deverá haver um comprometimento nas três etapas a seguir: ter consciência inicial, obter resultados significativos e ser a melhor em seu setor. Os processos tem uma trajetória evolutiva, que permitirá a Diretoria, avaliar através de prazos mais curtos as ações estratégicas negativas que tenham influência em seu planejamento operacional. O resultado deverá ser a evolução do negócio e não seu retrocesso.

Os quadrantes a seguir foram elaborados com intuito de traçar os caminhos da evolução, para tanto, são necessários outras ferramentas paralelas, tais como: estudar a inteligência competitiva do negócio, ter um sistema de planejamento global envolvendo os escritórios e o gerenciamento de riscos com revisões de acordo com prazos propostos.

Figura 4: Etapas de Implementação de um programa de qualidade.



Fonte: (ARAUJO, 2011, p. 250).

Como evitar a rotatividade? rever os processos internos e criar níveis de avaliação do colaborador aumenta a retenção no negócio. Criar um RH – Recursos Humanos efetivo e que trabalhe a valorização de competências privilegiará o atingimento de metas que criem a permanência na organização. Os processos evolutivos compreendem as fases iniciais (ponto de partida), noutra fase a empresa passa a se organizar e todo o processo se baseará na busca da melhora contínua dos processos.

### **Análise detalhada dos Pontos Fracos e das Oportunidades.**

Cenários prospectivos, em ordem de relevância, são importantes e devem considerar as necessidades de crescimento do agronegócio. Nos últimos anos a agricultura evoluiu a patamares até então não explorados, utilizando-se de técnicas modernas de plantio, modernização de frota, melhoramento genético, eliminação eficiente de pragas e aplicação da agricultura de precisão.

O aumento de produtividade na última década é decorrente do investimento em infraestrutura e na liberação de crédito com taxas mais atraentes, prazos longos e carência que permite o controle do endividamento. A aprovação de crédito está mais flexível, desde que, o agricultor ofereça garantia que dê cobertura ao crédito solicitado, geralmente, solicita-se hipoteca de imóvel rural. O produtor acredita nesse novo cenário e aumentou consideravelmente suas apostas na agricultura onde a irrigação contribui fortemente para esse processo, uma vez que, é um investimento rentável e com retorno garantido. A seguir apresentamos algumas ações de planejamento, são elas:

- a expansão ocorrerá a partir de uma redefinição do modelo de gestão de vendas da empresa, com a criação de remuneração variável para os empregados em função do volume de vendas das unidades; além da revisão periódica do posicionamento mercadológico da empresa.
- As ações de vendas e de comunicação serão focadas no perfil dos produtores público-alvo e nos clientes que plantem as culturas: soja, milho, sorgo, feijão e demais que estejam em precificação alta no cenário agrícola nacional. A ideia é que a empresa firme relacionamento com os grandes produtores e, à medida que as culturas se desenvolvam (conforme projeções analisadas), a empresa passa a ser uma referência natural para os consumidores com negócios em expansão.
- A organização deixará de ser apenas uma empresa de venda de produtos de irrigação para voltar e tornar-se uma empresa de consultoria em produtos de irrigação, sendo que a venda será uma consequência do relacionamento estabelecido com os clientes.
- A venda de produtos de irrigação, principalmente pivô, requer todo um projeto de construção, que passa pela análise de viabilidade técnica de instalação, pelo processo de outorga ou autorização legal, pelas estratégias de financiamento, pelo produtor rural e pela manutenção do pivô via atividades de pós-venda. Algumas dessas etapas já são realizadas, porém, não de forma sistematizada, e não há o incremento de receitas através destas atividades, embora seja, em si, um trabalho rentável e bem

remunerado. Os principais concorrentes não estão focados nesta demanda de pós-venda, por entenderem que há um elevado custo para visitação as propriedades. Porém, com agendamento prévio e controles efetivos das visitas pode-se melhorar o relacionamento com os consumidores.

- Devido ao perfil do processo de compra, a empresa também pode investir em ações de pós-venda, para manter presentes os clientes antigos e firmar o posicionamento de empresa parceira.
- Ainda como uma estratégia de reposicionamento mercadológico, os aspectos estruturais das lojas devem ser adequados à nova diretriz comercial e estratégica.

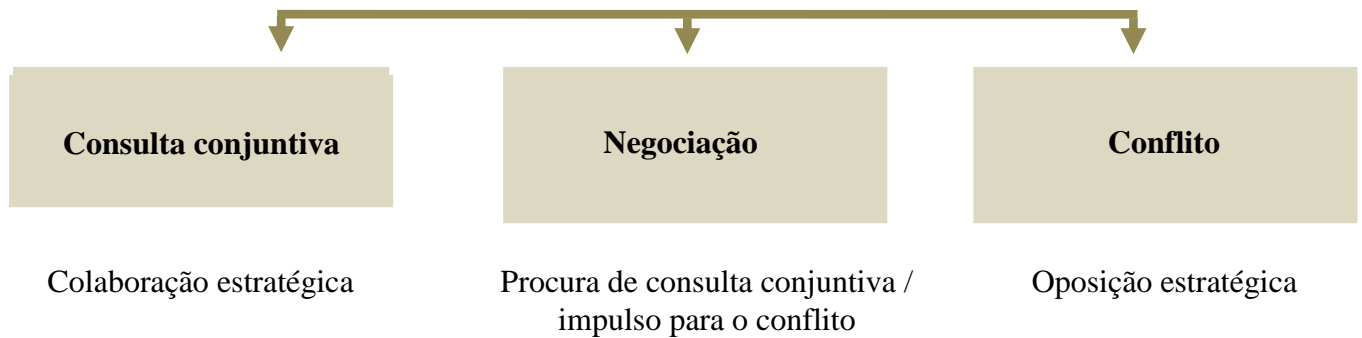
Realizados os arranjos com base nas premissas do mercado agrícola nacional a empresa cria critérios para o desenvolvimento do bom clima organizacional, sendo produtivo e não especulativo ou desmotivador.

O tema rotatividade também deve considerar que, com o aumento da complexidade dos negócios e a evolução acelerada das tecnologias, a organização deve buscar um novo tipo de colaborador, aquele que consegue somar conhecimento, atualizado e aprofundado. As empresas em geral pouco investem em capacitação mas, na contramão o funcionário não trabalha o seu aprimoramento aguardando que a empresa resolva essa questão. Quem perde nesse processo? Ambos, pois, o entrave demonstra a falta de comunicação interna e tal atitude não contribui para a evolução do negócio. O colaborador torna-se fundamental quando as percepções periféricas resultem na compreensão das necessidades do ambiente e trabalha o saber em equipe, resgata a criatividade nos departamentos e o resultado é a superação dos obstáculos que criam a miopia organizacional.

As relações entre pares e subordinação na empresa requerem que haja a contribuição entre os membros evitando conflitos que gerem a desmotivação coletiva. Um passo importante neste ponto é criar um planejamento com base na análise dos CHA's – Competências, habilidades e Atitudes e, após, esse estudo propor ao ambiente soluções ligadas a cada atividade e suas rotinas. A estratégia de colaboração – relacionamento “com cada membro” – é antagônica à estratégia de competição – relacionamento “contra cada

membro”. A seguir explicar-se-á este conceito do Chiavenato, utilizando como fonte um esquema apresentado por Chiavenato (2002, p. 43) que demonstra o seguinte:

Figura 5: O Continuum *Colaboração-competição*.



Fonte: (Apud, Chiavenato, 2002, p. 43).

O estudo descreve as relações internas a medida que a organização cresce e passa a incorporar questões motivacionais para atingir o equilíbrio interno. O modelo evolutivo para a organização vai além da relação de subordinação entre:

- Gerentes e empregados;

Considera a interatividade:

- Fornecedores (matéria-prima, tecnologia, serviços, capital, créditos, etc);
- Clientes e usuários;
- Governo; e
- Sociedade.

É positiva a interferência, pois, a empresa ao diversificar o negócio vislumbra novas oportunidades de crescimento, esse fator, é favorável, desde que, o colaborador perceba a possibilidade de mudança e, lhe garanta novos desafios profissionais.

Para fundamentar a pesquisa fora aplicado um questionário, que tem a intenção de avaliar o clima organizacional. As perguntas foram aplicadas em reunião comercial de alinhamento de estratégia. O método prevê avaliar o interesse do colaborador na empresa e mede a qualidade no trabalho, empenho na execução das tarefas, atendimento em vendas,

atitude no desenvolvimento das rotinas, conhecimento dos processos e subsistemas, bem como, a prestação de serviços.

O questionário possui 65 perguntas e, essas, não eram indutivas a resposta, o colaborador deveria marcar com um (x) a alternativa na coluna correspondente, nos itens: discordo totalmente, discordo, concordo e concordo totalmente. Para compilação dos dados adotou-se a média e, em caso de empate, o pesquisador consideraria o valor maior nas respostas para efetivar a tabulação. Participaram 16 funcionários (quadro da época) incluindo os proprietários da empresa. O questionário apresentou as condições ambientais relacionadas a capacidade e comprometimento com a carreira na empresa. A seguir apresenta-se 06 perguntas das 65 utilizadas para exemplificar o método e a avaliação.

Tabela 1: modelo do primeiro questionário utilizado para pesquisa de clima.

		Discodo Totalmente	DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
01	Qualidade nos processos de trabalho é prioridade na empresa.	Branco	1	<b>10</b>	4
10	O clima organizacional na empresa visa o bem estar do colaborador.	1	5	<b>6</b>	3
21	Qualidade é o ponto mais importante do meu trabalho.	Branco	1	<b>8</b>	6
40	Sou treinado para aceitar solicitações, equipamento ou material nos padrões estipulados.	1	3	<b>7</b>	3
50	A prestação de serviços da empresa presa pela qualidade	1	5	<b>8</b>	1
60	Os colaboradores são treinados para fazerem bem o seu trabalho	Branco	<b>7</b>	4	3

Fonte: (Araujo, 2011, p. 307 à 309).

O resultado do questionário aplicado apontou as seguintes características:

Atividades que foram sinalizadas como concordar com a empresa:

1. Tenho protocolos de atendimento que definem a qualidade do serviço.
2. Forneço um serviço de excelência ao meu cliente.

Atividades que o colaborador concorda totalmente:

1. Tenho como objetivo principal a satisfação do cliente.
2. Emprenho-me em executar um trabalho sem erros.

Atividades que o colaborador apontou como discordar:

1. Recebo treinamento contínuo no meu trabalho.
2. Qualquer atividade que não contribui para o aprimoramento da qualidade ou para o atendimento ao cliente é considerada desperdício.

Atividades que os colaboradores discordam totalmente:

1. Sinto-me desconfortável em assumir um erro.
2. Os colaboradores discutem os problemas em conjunto.

O autor aplicou um segundo questionário com intuito de apresentar as soluções para problemas inerentes as áreas conflitantes, o resultado foi o seguinte:

1. Existem problemas decorrentes de excessiva centralização de autoridade?  
08 participantes responderam que sim. Alguns comentários individuais “é difícil o contato e a resolução de problemas pois as autoridades são muito demandadas”, “hora o poder é utilizado de forma inadequada hora é inexistente” e ”sempre”. Observa-se então que a tomada de decisão é conturbada e mal distribuída. Centralização de poder demonstra insegurança no comando das áreas refletindo a falta de liderança e descontrole na tomada de decisões.
2. Existem instruções escritas e normas de serviço para realização das tarefas de processo?  
07 participantes apontaram que não há normas e procedimentos para a realização das tarefas nos processos operacionais. Não ter normas e instruções demonstram a inoperância na resolução de questões simples das rotinas, evidenciando a centralização de poder prejudicando o desempenho dos colaboradores criando um ambiente conturbado e desmotivador e colocando em cheque todas as ações da diretoria. Alguns comentários: “já fui para só com os meus conhecimentos”, “Se tem, não é do meu conhecimento” e “Deveria ter para não causar confusão como está acontecendo”.
3. Você se sente parte de uma equipe?  
08 participantes responderam que sim sentem-se parte de uma equipe. O significado de trabalho em equipe é saber ser colaborativo com as tarefas departamentais, é saber que pode contar com o colega para a melhor execução do trabalho. Neste aspecto a pesquisa demonstra que os colaboradores, mesmo com a condição ora apresentada pela direção, consideram-se participantes de um grupo.
4. Você é estimulado a assumir responsabilidades ou a gestão é centralizadora?



05 colaboradores colocaram que a empresa possui gestão centralizadora. Ser centralizador mas delegar atividades aguardando os resultados é satisfatório, o problema maior é o excesso de centralização com delegação do mesmo assunto a muitos funcionários. O fato descrito gera a perda de tempo na execução de tarefas, desentendimento interno nas resoluções, ambiente conturbado e descontrole do resultado demandado. Comentário: “Porém sem instrução nenhuma e sem nenhum apoio”.

Quadro 1: resultado da avaliação.

<b>DIMENSÃO</b>	<b>TREINAMENTO TRADICIONAL</b>	<b>PROCESSO MODERNO</b>
<b>FOCO</b>	Indivíduo	Relações interpessoais; equipes, grupos de trabalho, relações intergrupais
<b>CONTEÚDO</b>	Técnicas e conceitos de administração	Desenvolvimento de habilidades intergrupais, resolução de conflito
<b>METAS</b>	Pessoal de gerência com treinamento fora da organização e pessoal de linha	Todos os níveis. Inicialmente com o pessoal de gerência
<b>PROCESSO DE APRENDIZAGEM</b>	Racional e cognitivo	Cognitivo, racional, emocional e motivacional
<b>OBJETIVOS</b>	Racionalidade e eficiência	Adaptação/mudança, conscientização
<b>PERCEPÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b>	Especificamente por unidade de organização	Sistema social amplo

Fonte: (ARAUJO 2011, p. 276)

As dimensões do processo moderno devem ser trabalhadas para a elaboração e definição do organograma funcional. O processo terá como foco o indivíduo e suas necessidades e desta dimensão melhorar as relações interpessoais, o relacionamento do grupo e o fortalecimento do trabalho em equipe. Outro fator que é determinante é criar um processo de treinamento que trabalhe o desenvolvimento das habilidades intergrupais é, através desse investimento, que se diminuirá os conflitos internos diários.

A gestão do negócio deve repassar ainda metas claras, de fácil atingimento a todos os colaboradores, tal fator, aumentará a percepção da organização como um todo, definindo que os departamentos pertencem a um sistema social amplo e moderno. O processo de aprendizagem melhora a motivação, racionaliza e gera mudança efetiva no comportamento organizacional. Para se manter a trajetória de avanço, a empresa deve adotar os pontos a seguir, são eles:

- a) – Deixar claro aos funcionários que existe uma nova organização, com novas diretrizes, novas estratégias e receber deles a aceitação para essa nova realidade.
- b) – O consumidor deve ter a percepção que a organização mudou. Melhor: demonstrar através de ações que a empresa reconheceu que tinha de realizar mudanças estruturais para sobreviver e servir mais adequadamente.
- c) - Os fabricantes parceiros terão a percepção que o negócio amadureceu e evoluiu.

#### Resultado da avaliação:

- a. Reunir todos os colaboradores em reunião comercial e demonstrar que o empenho de todos melhora os processos internos, pois a concorrência pode assumir grande parte da clientela, pois a empresa pode estar deixando claro as suas inoperâncias para o mercado e seu consumidor final. Reiterar o pedido de um esforço concentrado, principalmente, em vendas e na assistência aos clientes.
- b. Implementar um programa de qualidade e apresentar para toda a empresa. A idéia é instituir a melhora contínua, iniciando pela aplicação de um programa de qualidade total.
- c. Foco nos processos e eliminação de erros departamentais e estruturais.
- d. Reduzir a amplitude – o projeto deve ter uma reestruturação na qual se espera os resultados de forte impacto e modificações absolutas na forma de se trabalhar em toda organização.
- e. Mudanças profundas nos níveis organizacionais fundamentais: papéis e responsabilidades, avaliações e incentivos, estrutura, tecnologia da informação, valores compartilhados e habilidades.
- f. Barreiras culturais: evita a verticalização, centralizadora, com ênfase no individual, concentração de poder decisório, poucos níveis hierárquicos neste cenário a organização terá dificuldades de evoluir. O objetivo é

manter a uniformidade nas decisões incluindo a eliminação de barreiras burocráticas. O fator comportamental diz que as pessoas reajam bem a um processo que propõe mudanças na forma de se trabalhar, sem deteriorar o ambiente, eliminando, o ambiente de instabilidade nas rotinas da empresa.

g. Pouca ou nenhuma predisposição para aceitar a idéia de que a mudança implica em um novo tipo de pessoa na organização onde o gerente tem o intuito de organizar e não desestabilizar.

O autor descreve que nos parágrafos anteriores foram feitas análises de pontos da matriz SWOT os resultados obtidos sugerem atenção aos pontos levantados. A matriz SWOT foi desenvolvida em conjunto com os proprietários da Cerrado Verde Sistemas de Irrigação. A partir deste ponto finalizar-se-á o estudo da Matriz e será sugerido o organograma funcional e uma análise mais aprofundada da STAD.

O Planejamento de vendas, assistência técnica e montagem, peças e administrativo são pontos fracos na SWOT porém, é importante para a administração do negócio saber determinar qual o planejamento e as ações que orientarão o caminho a ser seguido pela organização. Planejar em si determina que ações presentes não interfiram nos resultados futuros, portanto, pensar e agir com prudência, preservará as boas práticas à frente. Como se trata de tomada de decisões inter-relacionadas e interdependentes os funcionários deverão participar ativamente no planejamento de ações que em conjunto com os resultados trarão benefícios para todos. O planejamento estratégico e operacional prevê que as áreas internas devem estar estruturadas e padronizadas independente da localidade de atuação, neste contexto, aplica-se a seguinte distribuição:

- Planejamento da área de vendas: Atendimento dividido por região;
  - Região de atuação: 1 – Cristalina, 2 – Unaí e 3 – Brasília;
  - Metas individuais: por escritório e geral;
  - Forma de trabalho – definição de regras, normas e políticas internas; e
  - Treinamentos diversos: atendimento ao cliente, autocad, Excel, Word, digitação, administração do tempo e vendas.

- Planejamento de assistência técnica e montagem:
  - Atendimento por região – segue o mesmo modelo dos vendedores de pivô central;
  - Região de atuação: definida;
  - Metas individuais: por escritório e geral;
  - Forma de trabalho: padronização de procedimentos e regras de trabalho,
  - Treinamentos: web, imbil, Lindsay e outros.
  
- Planejamento da área de Vendas de Peças e estoquista:
  - Vendedores: um em cada localidade: Distrito Federal, Goiânia, Cristalina e Unaí;
  - Treinamentos e capacitação dos profissionais;
  - Novo sistema integrado de todas as lojas (estoque, vendas, relatórios, etc.);
  - Forma de trabalho: padronização de procedimentos.
  
- Planejamento da área Administrativa, financeira e geral:
  - Colaboradores nos quatro escritórios;
  - Treinamento e capacitação dos profissionais;
  - Novo sistema integrado de todas as lojas (controles em geral);
  - Forma de trabalho: padronização de processos internos.

A empresa ao organizar as suas áreas de atuação constrói um procedimento operacional facilitando as tomadas de decisões da gestão. Estrategicamente ficará próximo dos sistemas adotados pelos seus concorrentes no mercado, essa nova metodologia, permite que os colaboradores contribuam para um novo posicionamento que auxilia na melhoria do clima organizacional obtendo mais aspectos motivadores do que de conflito. A implementação de ações que contribuem para uma linguagem formal faz com que a organização inicie um novo ciclo programando as suas atividades de forma clara no médio e longo prazo. Outro fator importante a se considerar nesse aspecto de mudança é a condição de planejar ações internas que contribuam para a melhoria dos resultados a serem alcançados por todos na empresa.

#### 5.6.4 – Análise dos Pontos fortes e os pontos fracos.

A relação direta entre os ambientes tributação e rotatividade de colaboradores traduz-se no entendimento de quais tributos permitirão a organização rever os processos ligados a custos fixos e variáveis. O colaborador do administrativo/financeiro que trabalha diretamente com ações que visem a redução de impostos e, em paralelo a este trabalho, desenvolve ações ligadas a sustentabilidade, reduzindo desperdícios gerando ações que minimizem os impactos com excesso de utilização de papéis em impressoras, toner, produtos de limpeza e outros deve ser reconhecido por tais iniciativas como sendo um colaborador participativo.

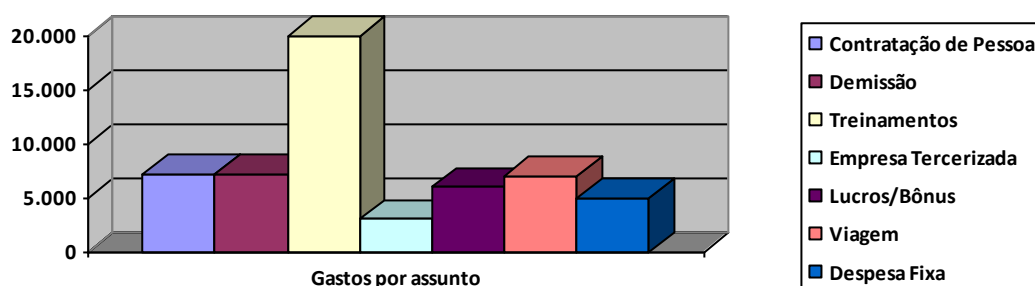
Gerenciar e controlar os custos sendo fixos ou variáveis auxiliam nos controles fiscais e tributários. O fluxo de caixa é uma importante ferramenta que auxilia no controle das entradas e saídas. Outras pastas importantes a serem criadas na organização são os Centros de Custos, neles, estarão alocados os recursos necessários para cada conta assim a empresa conseguirá prever quais serão os recursos que deverá disponibilizar para cada período. A seguir segue o modelo de controle de custos:

- Centro de Custos para área de Recursos Humanos para empresa de pequeno porte.

O centro de custos de RH determina e aloca recursos que auxiliam no planejamento e na tomada de decisões ligadas a área. Os valores descritos presumem a realidade do contexto da empresa e sugere a visibilidade a médio prazo para investimentos em capacitação e treinamento de colaboradores, melhorando as rotinas e motivando as equipes diminuindo as pressões externas ligadas a rotatividade de funcionários. A organização planejada atinge os resultados almejados.

O gráfico 1 apresenta a alocação de recursos para cada conta:

Gráfico 1: variação dos recursos no centro de custos RH.



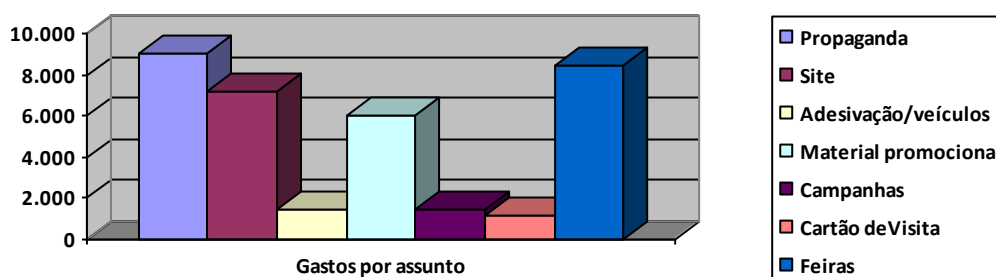
Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

A empresa necessita estar preparada financeiramente para investir em ações de marketing, propaganda e divulgação do negócio através da marca. Criar campanhas promocionais através do site ou outro formato de mídia aumentará o conhecimento do negócio perante os seus concorrentes.

- Centro de Custos para área de Marketing para empresa de pequeno porte.

O centro de custos de Marketing investe os recursos em ações de Branding, Feiras, cartão de visitas e na participação em eventos. Os valores descritos presumem a realidade do contexto da empresa e sugere a visibilidade a curto prazo (um ano) para investimento em mídias e afins. Segundo Cobra (1992, p. 89) o plano anual de marketing é o mais importante de todos os documentos administrativos no campo de marketing. Ele contém os objetivos básicos da empresa ou da marca para o próximo ano fiscal. E serve de base para a alocação de recursos para implementação de estratégias e táticas. O planejamento do centro de custo contribui na coordenação de esforços, estimula o avanço em direção as metas da empresa, cria a consciência da superação de obstáculos e planeja tarefas.

Gráfico 2 - variação dos recursos no centro de custos de Marketing.



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

O centro de custos da área Financeira é o mais importante pois, é a conta que representa a distribuição mais ampla de recursos. Nos valores discriminados incluem-se os quatro escritórios da organização. Neste centro de custos aplica-se as regras e normas tributárias e controle do fisco descrito como pontos fortes na matriz SWOT. Os colaboradores da área administrativa como complemento deverão ter o controle através da ferramenta fluxo de caixa neste, manterão o controle mensal das entradas e saídas. O valor final sempre

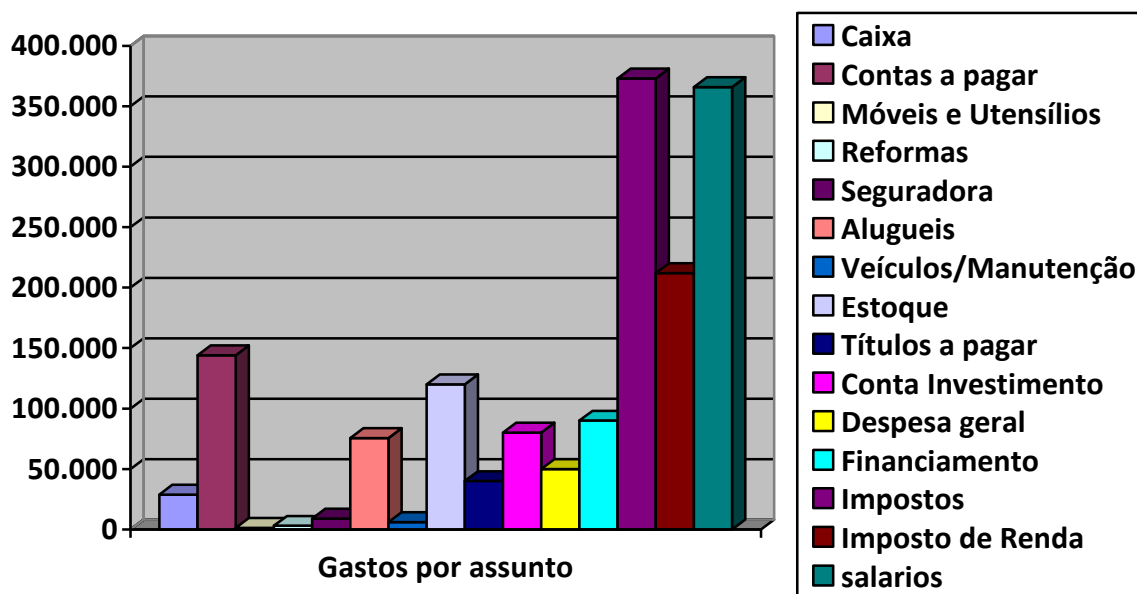
acompanha uma margem de segurança, pois, o faturamento oscila e, tal percentual manterá o equilíbrio dos resultados.

Avaliar e acompanhar os gastos através dos centros de custos auxilia para a boa tomada de decisões. O controle fornece a empresa se há a necessidade de capital de giro para manter o negócio ativo, as bases conceituais, servem para que a organização mensure as suas capacidades de sobrevivência e crescimento a longo prazo.

O ponto de partida permite controlar o desempenho do negócio no futuro e, esse, possa a ter um histórico da organização que fará com que a empresa avalie as estratégias revisando os valores para mais ou para menos. Segundo Costa, Limeira, Gonçalves e Carvalho (2011, p. 78) que diz o seguinte a alavancagem operacional é a capacidade que a empresa possui, de acordo com sua estrutura de custos fixos, para implementar o aumento de vendas e gerar um aumento mais que proporcional nos resultados.

O gráfico apresenta a alocação de recursos para a principal conta do negócio.

Gráfico 3: gráfico representa a variação dos recursos no centro de custos da área de finanças.



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

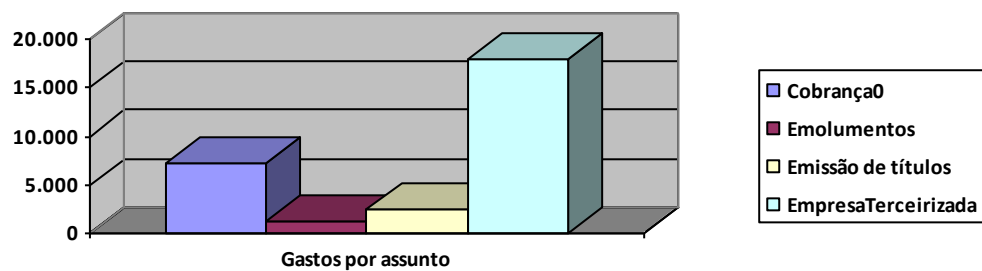
O centro de custos da área de cobrança acompanha os pagamentos não realizados nas faturas emitidas em vendas passadas. O controle abrange também outras despesas com terceiros aumentando o controle sob os recebíveis em atraso. Os recebíveis são contas apontadas na análise de balanços e quando os valores são expressivos o impacto nos balanços são altos, os reflexos de imediato recaem sobre as novas vendas.

A demonstração de resultados de um exercício apresenta algumas condições para os analistas de mercado evidenciando um sinal de alerta e, num item específico do demonstrativo, há algo que não está bem, esse item, está nas despesas gerais e administrativas que incluem os salários, as despesas com custas judiciais e gastos com folha de pagamento. Custas judiciais, por exemplo, aparece no centro de custos mas, no balanço estará alocado nas despesas operacionais.

- Centro de Custos para área de Cobrança para empresa de pequeno porte.

O gráfico apresenta a distribuição dos recursos.

Gráfico 4: gráfico representa a variação dos recursos no centro de custos da área de cobrança/jurídico.



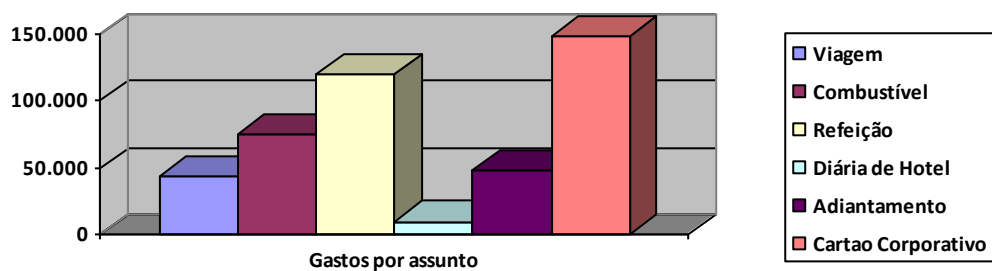
Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

A área comercial nas organizações geram divisas, portanto, controlá-la auxiliará no planejamento do centro de custo financeiro. Nesta conta os recursos prevem gastos com viagem, hospedagem, alimentação, combustível e cartão corporativo. O planejamento da área viabiliza a política de viagem, onde, o colaborador tem condições de elaborar seu plano de visitas com base nos gastos semanais.

- Centro de Custos para área Comercial para empresa de pequeno porte.

O gráfico a seguir apresenta a distribuição dos recursos.

Gráfico 5: gráfico representa a variação dos recursos no centro de custos da área comercial.



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

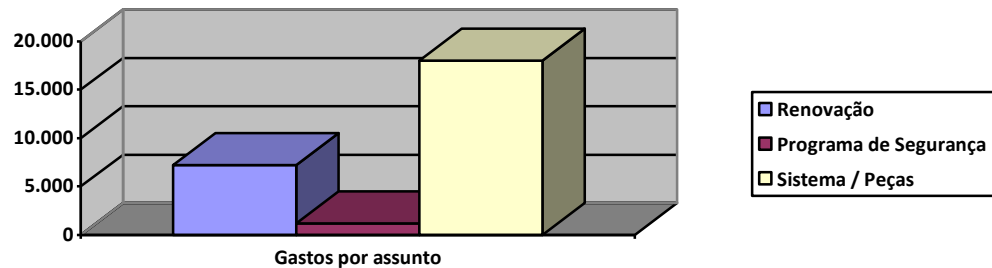


A área de tecnologia estabelece os recursos necessários para manutenção, aquisição e controle da área de segurança da informação.

- Centro de Custos com TI – Tecnologia e Informação para empresa de pequeno porte.

O gráfico a seguir apresenta a distribuição dos recursos.

Gráfico 6: gráfico representa a variação dos recursos no centro de custos da área de TI – Tecnologia da Informação.



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

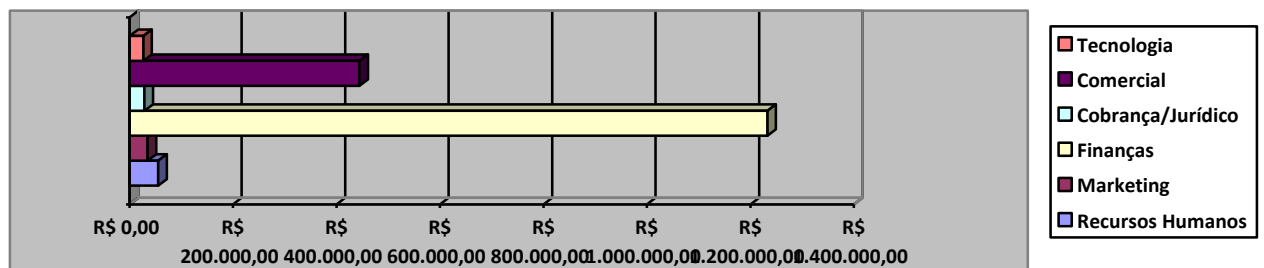
Tabela 7: distribuição de recursos em todas as áreas.

<i>CONTAS</i>	<i>RECURSOS ALOCADO</i>	<i>MARGEM de 20%</i>
<b>Recursos Humanos</b>	R\$ 55.400,00	R\$ 66.480,00
<b>Marketing</b>	R\$ 34.800,00	R\$ 41.760,00
<b>Finanças</b>	R\$ 1.717.515,90	R\$ 2.061.019,00
<b>Cobrança/Jurídico</b>	R\$ 28.800,00	R\$ 34.560,00
<b>Comercial</b>	R\$ 444.000,00	R\$ 532.800,00
<b>Tecnologia / IT</b>	R\$ 26.400,00	R\$ 31.680,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 2.306.915,90</b>	<b>R\$ 2.768.299,00</b>

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

O gráfico a seguir apresenta a distribuição dos recursos.

Gráfico 7: gráfico que representa a distribuição dos valores em cada recurso.



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

Centro de custos total com margem R\$ 2.768.299,00 – TG (Total geral R\$ 1.975.078,30) é igual a (R\$ 793.220,70) esse déficit mais o lucro da empresa poderá ser atingido através das vendas dos pivôs central, silos, secadores, balança rodoviária, montagem de pivô, assistência com garantia e sem garantia.

O orçamento pode sofrer alterações, pois, há intempéries de mercado que alteram os recursos alocados nas contas, tal como, mudança de taxas, eventual aumento de vendas, mudança de impostos, entre outros. Para regular o orçamento, se faz necessário criar o COF - comitê orçamentário financeiro, composto pelos dois sócios e o(s) colaborador(es) alocado(s) em cada conta e, a cada trimestre, se realizará uma reunião avaliativa e havendo alteração no valor pré-estipulado será emitido um documento assinado por administrador cadastrado CRA – Conselho Regional de Administração autorizando o procedimento. A margem de 20% mantém equilíbrio entre as contas, havendo oscilações econômicas de pequeno porte a empresa consegue manter as atividades.

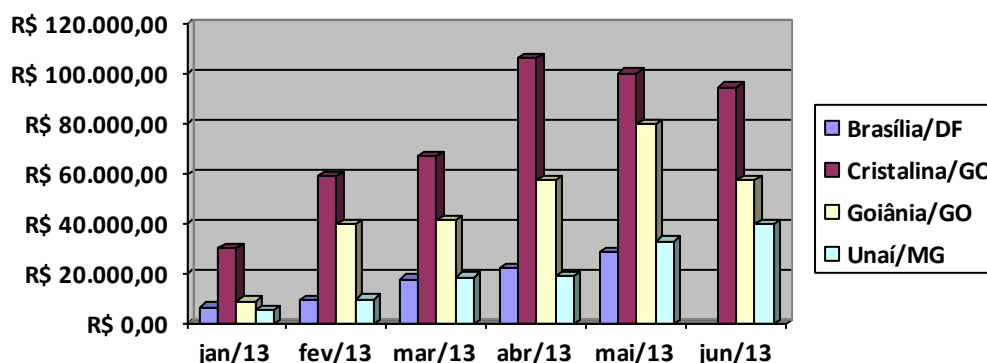
A falta de objetivos claros gera o processo de desinteresse na execução das atividades, por exemplo, o colaborador demonstra interesse na rotina, porém, quando ocorre as intempéries ou discordâncias cria-se uma frustração que impede a superação da adversidade permanecendo no problema, o fato é que, a tarefa a ser executada não segue adiante e, esse, gap ou tempo perdido se prolonga diminuindo a competitividade da empresa em relação aos seus concorrentes de mercado. O grande desafio é trazer para todas as áreas da empresa a importância de ser competitivo e participativo incluindo todos os departamentos do negócio, tal como, a área de peças que regula os estoques dos escritórios, quando bem articulados e controlados geram resultados satisfatórios que são medidos através das metas desses colaboradores. A seguir segue proposta visando regular as metas dos colaboradores de vendas, esse procedimento cria um norte para a empresa e ao funcionário terá um desafio de superação individual.

Tabela 08 – meta do primeiro semestre

<b>Loja</b>	<b>JAN/13</b>	<b>FEV/13</b>	<b>MAR/13</b>	<b>ABR/13</b>	<b>MAI/13</b>	<b>JUN/13</b>
<b>Brasília</b>	<b>R\$ 6.694</b>	<b>R\$ 9.688</b>	<b>R\$ 17.882</b>	<b>R\$ 22.167</b>	<b>R\$ 28.536</b>	<b>R\$16.524</b>
<b>Cristalina</b>	<b>R\$ 30.280</b>	<b>R\$ 59.003</b>	<b>R\$ 67.252</b>	<b>R\$ 106.241</b>	<b>R\$ 100.395</b>	<b>R\$ 94.887</b>
<b>Goiania</b>	<b>R\$ 9.313</b>	<b>R\$ 39.943</b>	<b>R\$ 41.774</b>	<b>R\$ 57.527</b>	<b>R\$ 79.819</b>	<b>R\$ 57.813</b>
<b>Unai</b>	<b>R\$ 5.830</b>	<b>R\$ 10.118</b>	<b>R\$ 18.665</b>	<b>R\$ 19.116</b>	<b>R\$ 33.177</b>	<b>R\$ 39.841</b>
<b>Total:</b>	<b>R\$ 52.119</b>	<b>R\$ 118.754</b>	<b>R\$ 145.574</b>	<b>R\$ 205.052</b>	<b>R\$ 241.929</b>	<b>R\$ 209.066</b>

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

Gráfico 8: distribuição de metas por lojas para 2013 e gráfico representando o peso de cada unidade



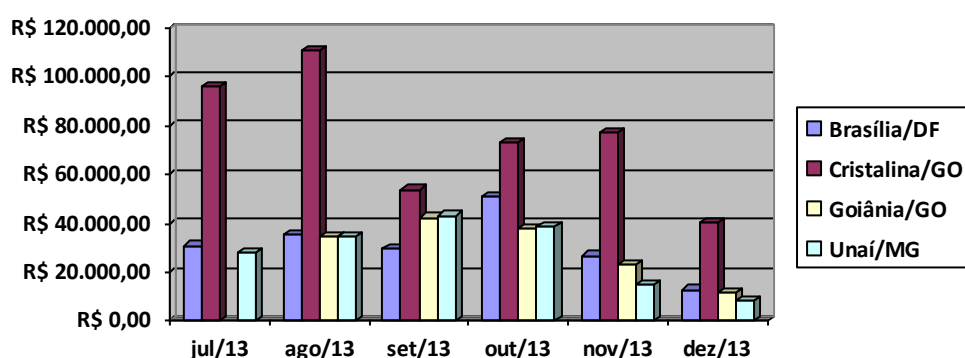
Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

Tabela 9 – tabela do segundo semestre de 2013.

Loja	JUL/13	AGO/13	SET/13	OUT/13	NOV/13	DEZ/13
Brasília	R\$ 30.822	R\$ 35.174	R\$ 29.735	R\$ 50.984	R\$ 26.714	R\$ 12.790
Cristalina	R\$ 95.844	R\$ 110.976	R\$ 53.911	R\$ 73.335	R\$ 77.458	R\$ 40.596
Goiânia	R\$ 46.488	R\$ 34.857	R\$ 42.407	R\$ 37.730	R\$ 23.058	R\$ 11.876
Unai	R\$ 28.241	R\$ 34.345	R\$ 43.290	R\$ 38.795	R\$ 14.735	R\$ 8.406
<b>TOTAL:</b>	<b>R\$ 201.398</b>	<b>R\$ 215.354</b>	<b>R\$ 169.345</b>	<b>R\$ 200.846</b>	<b>R\$ 141.967</b>	<b>R\$ 73.669</b>

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

Gráfico 10: distribuição de metas por lojas para 2013 e gráfico representando o peso de cada unidade.



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

O método utilizado para o cálculo dos valores nas tabelas 8 e 9 foi através da média dos últimos cinco anos e, esse, mapeamento serve para a gestão ter embasamento e controle efetivo dos recursos distribuídos nas contas financeira e comercial. O foco do estudo é a criação de metas para os colaboradores de vendas de peças onde, mensalmente poderá ser medido o crescimento e colaboração para a meta global. Algumas localidades apresentam

valores reduzidos nas suas metas tal fator acontece com acompanhamento das sazonalidades de mercado e no ponto de vendas de cada escritório.

### **5.6.5 – Estudo das Ameaças versus as oportunidades.**

A evolução do ramo agrícola traz representatividade na diversificação do negócio, portanto, é necessário a análise ampla do comportamento do agronegócio na última década.

Destaca-se o aumento de pesquisa na área agrícola e a melhora da tecnologia aplicadas as lavouras, tais como: maquinário agrícola mais potente, com tecnologia avançada, utilização de pouco material humano manipulando os tratores e colheitadeiras, na linha de sementes, essas estão mais resistentes a pragas, defensivos menos nocivos e adubos de origem orgânica modificaram o cenário agrícola na última década. Houve uma convergência de fatores positivos que apresentou resultado de crescimento acima da média. Outro fato importante foi que o Governo Federal contribuiu no favorecimento de linhas de crédito mais atraentes para aquisição e modernização da frota.

Atualmente o Brasil é líder em exportações em vários segmentos principalmente, nas commodities: carne, frango, soja, milho, suco de laranja, café e cana-de-açúcar. Destacando-se o registro em relação às receitas geradas pelas exportações, o agronegócio representa 43% do total das receitas do país e essas divisas foram conseguidas a partir do produto plantado nas propriedades. Nos Estados Unidos o governo subsidia os produtores seja em relação aos riscos naturais ou mercadológicos. No Brasil não há subsídio de lavouras, somente em linhas de crédito (BNDES), o produtor nacional (se prudente) faz o seguro da lavoura com empresas seguradoras privadas. Um fator que não auxilia na diversificação do agronegócio é a falta de uma política mais clara e efetiva de investimento em logística para escoamento da safra, isso eleva o custo do frete e o reflexo são preços mais altos nas gôndolas dos supermercados. O que este cenário afeta no crescimento da Cerrado Verde? Por tratar-se de uma empresa que está ligada diretamente ao mercado agrícola e no seguimento de prestação de serviços quando ocorrem interperies nesse nicho a empresa é atingida diretamente. A oscilação do câmbio, por exemplo, agita os mercados de commodities, pois, tem muitos contratos de exportação e geralmente os preços não são travados nas assinaturas dos contratos com grandes “trades” o produtor corre um grande risco de receber valor abaixo da média ao entregar suas safras para essas administradoras.

Segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA, em seu anuário emitido em 2012, preseeve as projeções para o mercado agrícola com uma visão de crescimento para o setor. Em 2011 os preços das commodities determinaram os cenários, o aspecto mais abordado naquele estudo foram as oscilações das economias europeias. As projeções foram realizadas em geral para produção, consumo, exportação, importação e área plantada.

Resultado da projeção da soja, miho e feijão no Brasil:

- a. Soja Grão: Atualmente a produção de soja no Brasil é liderada pelos estados de Mato Grosso, com 29,2% da produção nacional; Paraná com, 18,4%; Rio Grande do Sul com 14,0%, e Goiás, 10,8%. Mas, como se observa no mapa, a produção de soja está evoluindo também para novas áreas no Maranhão, Tocantins, Piauí e Bahia, que em 2012 respondem por 10,4% da produção Brasileira.

Figura 27: Soja e seus rendimentos no Brasil.



Fonte: MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

A taxa de crescimento anual prevista para a produção é de 2,3% no período da projeção, 2011/12 a 2021/2022. Essa taxa está acima da taxa mundial para os próximos dez anos, estimada pelo FAPRI (2011) em 0,84% ao ano. Historicamente a produção brasileira de soja tem crescido a uma taxa anual de 5,8%. O consumo doméstico de soja em grão deverá atingir 49,6 milhões de toneladas no final da projeção, representando 55,8% da produção. O consumo projeta-se crescer a uma taxa anual de 1,9%. Deve haver um consumo adicional de soja em relação a 2011/12 da ordem de 8,8 milhões de toneladas.

b. Milho grão: A produção nacional do milho é relativamente dispersa no país. Mas as maiores regiões produtoras são o Sul, com 37,2% da produção nacional e o Centro Oeste com 30,6%. No Sul a liderança é do Paraná, e no Centro Oeste, Mato Grosso.

Figura 28: Milho e seus rendimentos no Brasil.



Fonte: MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

As projeções de produção de milho no Brasil indicam um aumento de 16,3 milhões de toneladas entre as safras 2011/2012 e 2021/2022. Em 2021/2022 a produção deverá situar-se em 70,4 milhões de toneladas, e o consumo em 58,8 milhões. Esses resultados indicam que para atender esse consumo o País deverá ter um excedente da ordem de 11,4 milhões de toneladas para atender as exportações e formação de estoques. Neste caso, as exportações teriam que situar-se no seu nível inferior que deverá ser de 3,0 milhões de toneladas. Para atender ao montante projetado da exportação de milho em 2021/22, de 14,2 milhões de toneladas, a produção teria que se aproximar mais de seu limite superior, que é maior do que 70,4 milhões de toneladas.

c. Feijão grão: O feijão tem uma taxa anual projetada de aumento da produção de 1,3% e consumo ao redor de 1,1% ao ano, para o período 2011/2012 a 2021/2022. Neste último ano da projeção a produção esperada para o país é de 4,0 milhões de toneladas. A produção de feijão é muito ajustada ao consumo (IBGE/Cepagro - Ata de 06 de janeiro de 2011). O consumo médio anual desse produto tem sido de quase 4,0 milhões de toneladas, exigindo pequenas quantidades de importação. As projeções de produção e

consumo indicam que pode haver alguma importação de feijão nos próximos anos. Porém, a magnitude dos números de importação, entre 150 mil e 250 mil toneladas nos próximos anos. Nos últimos 13 anos, o Brasil tem importado uma média anual de 117 mil toneladas desse produto (Conab, 2012).

Pagar a conta depende de um conjunto de fatores positivos tais como: tempo de plantio correto, ciclo de chuvas regulares, baixo endividamento bancário, regulação fiscal e tributária e normas mais comerciais e menos protecionistas, esses fatores contribuirão para a estabilidade do setor.

A diversificação do negócio faz parte de uma estratégia comercial ligada a análise de desempenho, possuir dados estatísticos e comparativos com auxílio do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística é de grande importância na avaliação dos novos cenários entre concorrentes de mesmo mercado. As estratégias em geral estão ligadas à sobrevivência da empresa, diversificação do negócio, manutenção de mercado e seu crescimento. O gestor de posse de dados estatísticos pode redirecionar as estratégias de forma mais rápida e adequada.

A análise macroambiental diz que primeiramente é necessário verificar a existência de recursos hídricos e elétricos disponíveis ao produtor. Se não possuir energia na propriedade, é preciso que se encaminhe à concessionária responsável pelo abastecimento e se solicite a instalação elétrica. No caso de já existir energia na propriedade, basta que se faça uma avaliação da rede, para se verificar, a capacidade da mesma e a viabilidade da instalação de força necessária para alimentação do sistema de irrigação.

O pedido da emissão da outorga pode ser realizado pelo próprio produtor ou por um escritório de consultoria contratado pelo mesmo e leva cerca de 1 ano para se obter essa licença. Cada Estado e o Distrito Federal possui um procedimento específico, não parametrizado mas, tanto a outorga federal, estadual ou distrital não possui elevado custo para o produtor no ato de sua solicitação e de sua publicação, somente onerando o requerente, se esse contratar um escritório de consultoria para realizar os trâmites legais.

Apesar de importante para o controle dos recursos hídricos nacionais, junto aos órgãos competentes, por ser demorada, a outorga torna-se muitas vezes um entrave na compra do equipamento de irrigação pelo produtor. Acredita-se que o ato administrativo deva sim existir, colaborando para o crescimento sustentável do país, porém, as licenças devam ser emitidas de forma simplificada tornando mais rápidos os processos de renovação.

Como oportunidade, a empresa pode executar esse procedimento de pedido de outorga, juntamente aos órgãos competentes, para os produtores como um incremento de serviço. Já que não se pode mudar o processo de liberação dos recursos, o negócio ao menos facilita os trâmites de emissão de outorga para seus compradores, buscando assim, a criação de um vínculo maior entre o cliente e a empresa, apresentando esse diferencial ao produtor.

Mantendo a base informativa no anuário do MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, as projeções As estimativas realizadas até 2021/2022 são de que a área total plantada com lavouras passarão de 64,9 milhões de hectares em 2012 para 71,9 milhões em 2022. Um acréscimo de 7,0 milhões de hectares. Essa expansão de área está concentrada na cultura da soja, mais 4,7 milhões de hectares, e na cana-de-açúcar, mais 1,9 milhão. A expansão de área de soja e cana de açúcar deverá ocorrer pela incorporação de áreas novas e também pela substituição de outras lavouras que deverão ceder área. O milho deve ter uma expansão de área por volta de 600 mil hectares e as demais lavouras analisadas mantêm-se praticamente inalteradas ou perdem área, como o arroz, mandioca, trigo e feijão. Como o milho é uma atividade com elevado potencial de produtividade, o aumento de produção projetado decorre principalmente por meio de ganhos de produtividade em áreas irrigadas.

Apesar do Brasil apresentar, nos próximos anos, forte aumento das exportações, o mercado interno continuará sendo um importante fator de crescimento. Em 2021/2022, 56,0% da produção de soja devem ser destinadas ao mercado interno, e no milho, 84,0% da produção devem ser consumidos internamente. Haverá, assim, uma dupla pressão sobre o aumento da produção nacional, devida ao crescimento do mercado interno e das exportações do país.



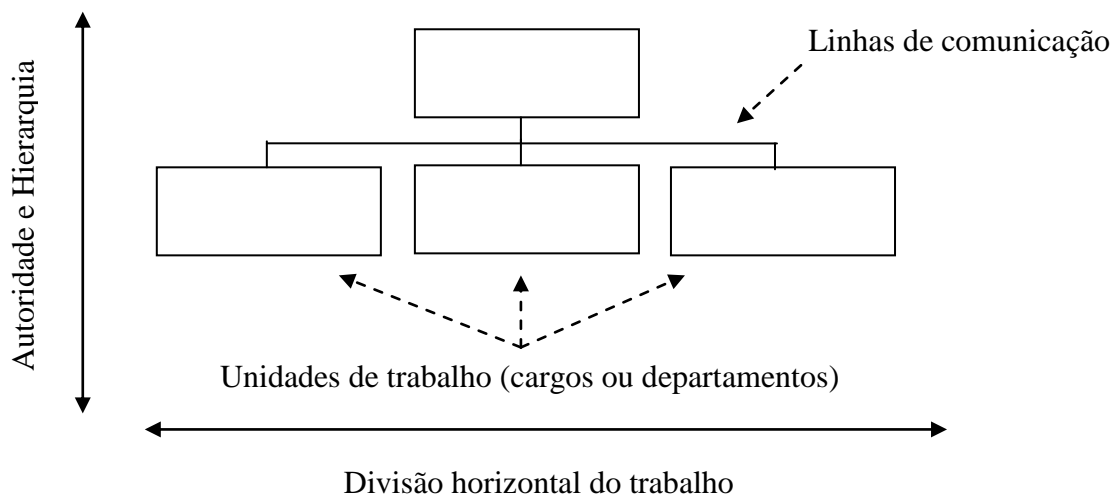
## 6 ORGANOGRAMA FUNCIONAL e STAD – SISTEMA DE TRABALHO DE ALTO DESEMPENHO.

O leitor neste capítulo encontrará informações sobre a elaboração do organograma funcional adequado a Cerrado Verde, bem como, o alinhamento do sistema de trabalho de alto desempenho distribuídos no plano estratégico, tático e operacional.

O organograma representa a estrutura formal da empresa ou seja a disposição da hierarquia e suas competências. As estruturas organizacionais devem ser de fácil entendimento, para permitirem a interpretação de forma prática a todos os colaboradores, apresentando as características do negócio e sua flexibilização. O organograma funcional, também é aplicado nas organizações de pequeno porte, pois possui a característica de ser pouco verticalizada, com chefia reduzida. A estrutura organizacional transmite aos colaboradores o entendimento dos seus papéis nas realização de suas atividades.

O significado dos componentes:

Figura 29: Tipos de Layout.



Fonte: Llatas (2011, p.135) – layout pelo processo.

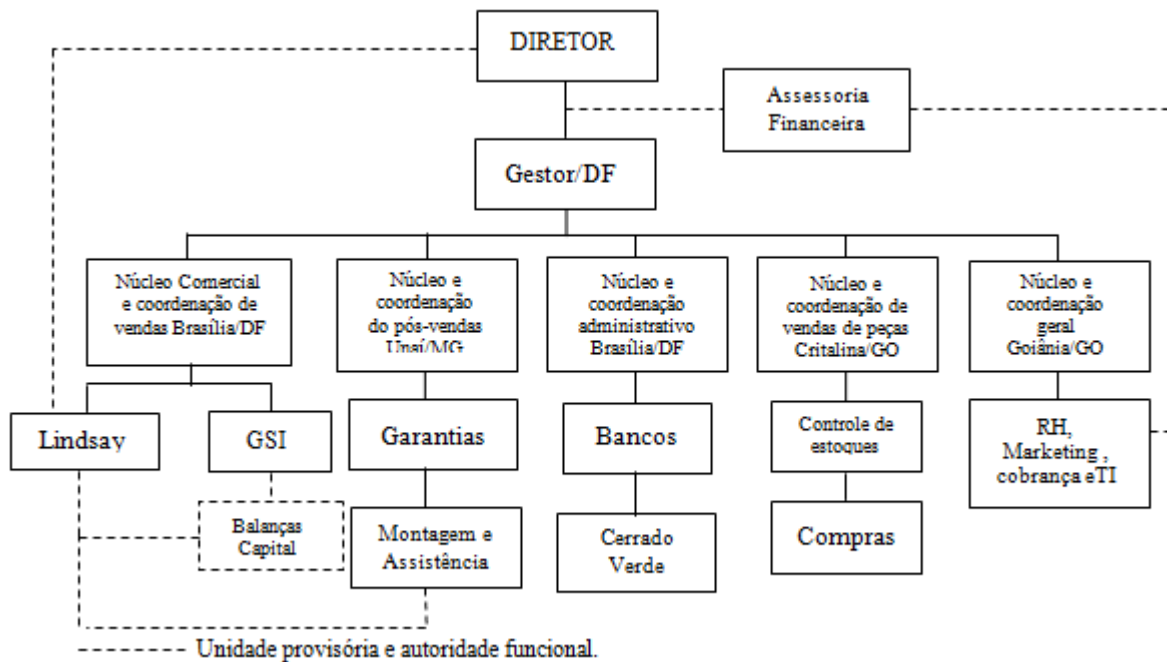
O modelo desenvolvido para o estudo de caso tem em sua essência as características da contingência ambiental, essa condição, está ligada na condução da gestão dos processos que estuda situações adversas ou interpéries de mercado que modificam a estrutura do organograma reposicionando as unidades anteriormente criadas. As funções descritas no organograma são o somatório de atividades com o conjunto dos objetivos da organização. Os

agrupamentos das atividades trabalham as estratégias da empresa, com definição de papéis, e alocação de funcionários nos departamentos diminuindo inoperâncias do negócio.

Técnicas de estruturação, tal como, a convergência decisória, a diferenciação organizacional e o princípio da lógica do controle auxiliam os gestores nas tomadas de decisões, tais características promovem as responsabilidades de cada núcleo da nova estrutura. As facilidades de pensar a organização em termos estruturais estão ligadas as capacidades que o gestor tem de saber verificar as necessidades de cada cargo e suas competências. A alocação correta dos recursos humanos nos núcleos dos subsistemas auxiliará no controle correto das demandas internas, diminuindo as pressões da descentralização e a redução de conflitos.

Estrutura funcional está baseada na contingência ambiental:

Figura 30: organograma funcional da Cerrado Verde Sistemas de Irrigação Ltda.



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

Análise dos núcleos no organograma funcional prevê a divisão do trabalho de forma ordenada, permitindo uma nova relação superior/subordinado onde, são determinados os procedimentos relativos a delegação de autoridade, responsabilidade e a execução das tarefas. Os núcleos criam o detalhamento do trabalho nos cargos existentes nomeando, os titulares de cada unidade e a quantidade de pessoas necessárias para executar as tarefas. A relação horizontal funcional permite que os objetivos do negócio sejam trabalhados e alcançados nas unidades, já a relação vertical as atividades de cada núcleo dependem da autoridade

hierárquica entre os níveis do organograma. Os subsistemas na tomada de decisão deverão seguir a orientação do organograma, respeitando os pares e superiores, pois, alia a estrutura da organização às funções básicas de cada uma das competências.

A estrutura organizacional gera valor ao cliente que passa a entender a organização como um organismo que gera confiabilidade e, promove o apoio mútuo entre os colaboradores internos e os consumidores finais. A delegação de poder também fica distribuída em todo o escalonamento da organização, porém, decisões de cunho estratégico ficam concentrados no núcleo da gestão, assessoria financeira e diretoria. Outros valores são gerados ao negócio, tal como, a padronização de atividades ligadas as tarefas, bem como, a identificação dos colaboradores que exercem determinada função eliminando assim o retrabalho.

Distribuir o trabalho uniformemente melhora a comunicação e organiza as tarefas na empresa e, esse procedimento de correção, permite a aplicação dos objetivos traçados na elaboração da estratégia do negócio, e o resultado é o equilíbrio dos processos internos garantindo o seguinte:

- Melhora significativa no tempo de execução das tarefas;
- Os funcionários executam atividades compatíveis com os cargos;e
- Equilíbrio entre os cargos e seus departamentos.

Cada departamento deve possuir metas específicas, para o êxito neste quesito, é necessário também alocar os colaboradores de acordo com as suas aptidões interpessoais, que se resume em ganho de tempo nas execuções das atividades e a divisão com equilíbrio. Para implementar a distribuição correta nos departamentos deve-se seguir o modelo proposto:

1. Verificar a ordem sequencial das tarefas;
2. Determinar o tempo necessário para execução do cliço completo;
3. Determinar o número mínimo de estações de trabalho;
4. Criar um critério para distribuir as tarefas entre as estações de trabalho;
5. Delegar as tarefas a cada estação;e
6. Avaliar a eficiência do modelo de distribuição do trabalho.

Criar critérios pode-se medir a centralização e descentralização na tomada de decisão, o ideal é adotar o modelo descentralizado, pois, ele permite que a autoridade seja distribuída nos cargos de diferentes níveis hierárquicos. Três são os fatores que tem influência na descentralização, são: tamanho, tecnologia e ambiente. A qualificação dos colaboradores é fundamental para adoção do formato descentralizado, naturalmente o processo se tornará mais

homogêneo nos controles e avaliações podendo-se dizer que o ambiente se controlado e organizado esclarece seus trâmites internos.

A tecnologia é determinante quando os processos operacionais e administrativos são informatizados, a direção consegue melhorar as delegações, isso ocorre, porque os sistemas permitem aos gestores visualizar em tempo real como está sendo desenvolvido o trabalho nos departamentos e quais são os resultados obtidos nas tarefas executadas nos subsistemas, medindo, por exemplo, o retorno em venda de peças, venda de pivôs, silos e secadores. Para parametrizar as atividades nos departamentos é coerente aplicar o QDT – Quadro de Distribuição do Trabalho, neste ambiente, poderá ser atribuído o tipo de autoridade a cada colaborador e nele se determinará as atividades que serão delegadas para um determinado colaborador e os níveis de complexidade a serem executadas. A visão global permite verificar tudo que é realizado nos departamentos da empresa, conforme os pontos abaixo:

1. Verificar se a mão de obra está sendo devidamente aproveitada;
2. Averiguar se há equilíbrio na distribuição do trabalho entre os departamentos;
3. Analisar o grau de especialização das tarefas;
4. Verificar o critério vigente para distribuição do trabalho;
5. Verificar se há tarefas desconexas, dispersas em departamentos diferentes.

A gestão da qualidade, deve ainda, manualizar as atividades criando normas de acordo com dados preestabelecidos no plano de cargos e salários visando adequar o conteúdo endereçado a cada núcleo. O manual elaborado vale como material para consulta e nele constam as recomendações de cada departamento onde, os critérios das funções dão origem aos dados dos métodos operacionais. O modelo mais adequado para o estudo de caso é o manual de normas e procedimentos, pois, nelas estarão definidas as diretrizes e todo o detalhamento de como se realizar o trabalho. Para Llatas (2011, p. 186) gestão de qualidade se traduz em:

No âmbito da Ciência da Administração, entende-se por qualidade o conjunto de procedimentos de gestão que visam a satisfação do cliente e à melhoria contínua dos produtos e serviços. Hoje, em dia, implantar um sistema de gestão da qualidade não depende exclusivamente da vontade da alta administração ou do empenho de um departamento específico, como o de OSM ou o próprio departamento de qualidade: o conceito atual de qualidade vai além das fronteiras entre os setores e exige o comprometimento de todos os funcionários, sem exceção.

O organograma cria envolvimento padrão para as quatro unidades do negócio, fortalecendo a identidade e o entendimento do todo aos colaboradores, fazendo com que,

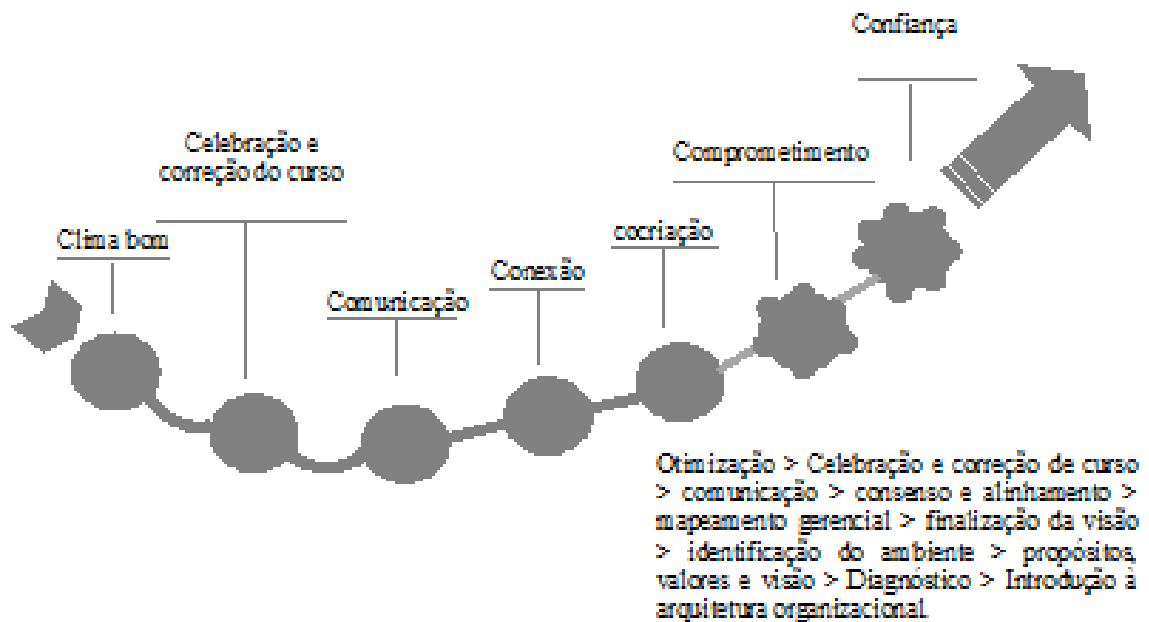
esses participem ativamente dos núcleos almejando resultados de forma motivada e produtiva. A reengenharia da organização cria novos arranjos abandonando padrões ultrapassados, estatizados e burocráticos. Segundo Llatas (2011, p. 159) o organograma funcional representa uma estrutura organizacional em que a função é o critério que diferencia um setor do outro. Dessa forma, os executores das atividades são especialistas altamente qualificados para desempenhar as funções alocadas sob sua responsabilidade. O organograma funcional em conjunto com o processo de reengenharia preconizam que a organização precisa evoluir criando as próprias regras e obedecendo as novas normas estipuladas na qual trarão a normatização e sistematização dos processos internos.

Como complemento a nova arquitetura organizacional, deve-se ser aplicada o sistema de alto desempenho na organização – STAD essa linguagem administrativa permite um grande avanço na plataforma de comunicação interna e, para entendê-la, algumas premissas deverão ser trabalhadas nos colaboradores, tais como: confiança, comprometimento, cocriação, conexão, comunicação, correção de curso e clima favorável de trabalho. As características que norteiam o STAD estão ligadas internamente na confiança, na criatividade dos membros da organização e na execução do trabalho e, este, deve ter resultado sempre satisfatório. Os valores da empresa determinam o comprometimento dos funcionários, pois, essa característica cria o sentido de direção para todos. Os núcleos funcionarão interligados mas, no formato independente, a sua conexão será apresentada nos resultados do negócio, por isso, os esforços organizacionais se convertem em ações e, neste cenário, a comunicação tem um papel fundamental porque proporciona o entendimento de forma clara da confiança entre as pessoas.

Para se ter excelência com a STAD deve-se primeiramente eliminar os processos burocráticos antigos, situações de instabilidade migrando a organização de uma situação informal para a formalidade utilizando-se, o organograma e compreendendo os seus procedimentos internos descritos nas competências dos indivíduos. Existem outros elementos chaves no novo arranjo organizacional, são eles: o desempenho empresarial como fator primordial que deve ser respeitado, as escolhas do gestor que auxiliam na alta performance dos colaboradores, aplicabilidade dos princípios da STAD e entender que outras equipes externas ao processo de mudança poderão intervir como equipes autônomas para o melhoramento total do negócio.

A seguir segue o fluxo da representação gráfica dos degraus na busca de soluções rápidas e de excelência.

Figura 31: Representação gráfica dos degraus rumo à busca de soluções rápidas e de excelência. (Apud: Araújo, 2011, p. 167).

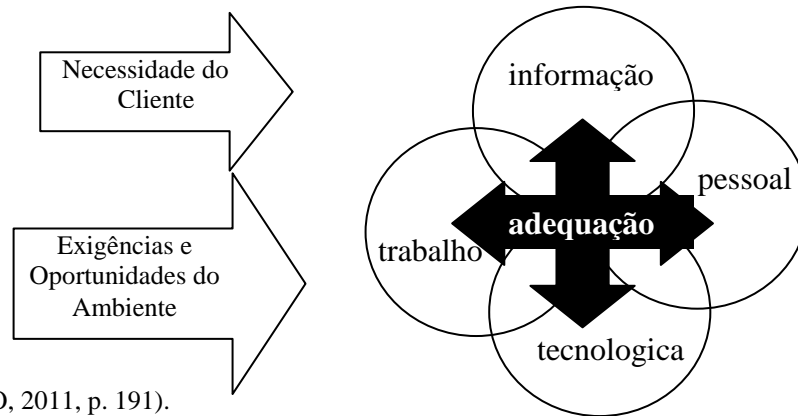


Fonte: CTI. Artigo The CTI Steps to optimum. Disponível em: <<http://www.ctiarch.com/steps.html>>.

A empresa deve se retroprojetar constantemente reavaliando as condições internas de acordo com as mudanças de fora para dentro. Metas claras e o monitoramento de performance dos funcionários deverão ser mapeados trimestralmente e, a gestão, constantemente avaliar o desempenho ocorrido nos núcleos. O intuito é trazer alinhamento e clareza para os processos de decisão no nível departamental. Outro fator relevante é que os sistemas sociais e técnicos devem ser integrados evitando-se conflitos de comunicação no fluxo.

Modelo Operacional aplicado a nova estrutura organizacional prevê estratégias e as premissas da STAD num formato administrativo simplificado.

Figura 32: Modelo de arquitetura organizacional congruente dos STADs.



Fonte: (ARAUJO, 2011, p. 191).

As estratégias advêm dos valores, metas e objetivos táticos para melhora no atingimento dos resultados globais aumentando a credibilidade em toda a organização. Quando os líderes recaem em hábitos arbitrários demonstram que novos parâmetros não são efetivos e sim apenas um modismo e o resultado pode ser uma crise que começa a refletir negativamente em toda a empresa. Para evitá-los deve-se recorrer a uma nova análise do planejamento estratégico que ora fora desenvolvido.

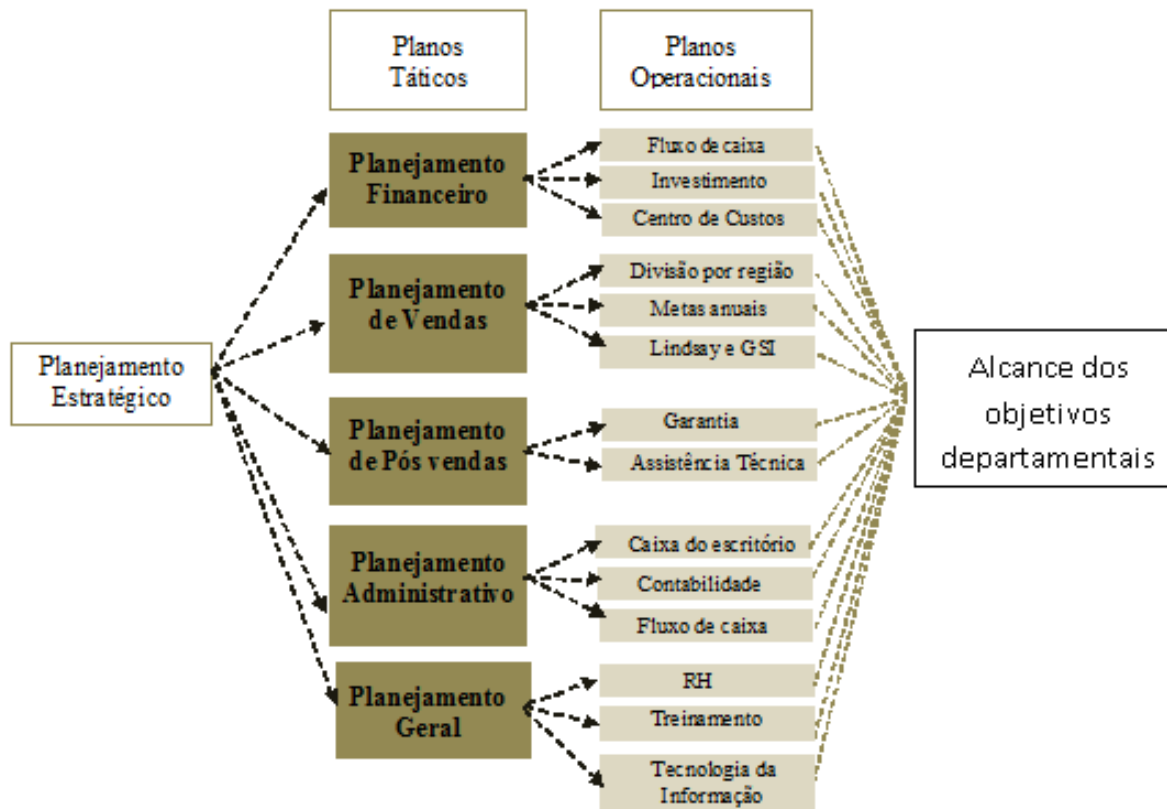
O planejamento tático é desenvolvido nos níveis departamentais e ou gerenciais, que tem como finalidade facilitar a tomada de decisão na diretoria, desta forma, usa-se eficientemente os recursos humanos disponíveis para a aplicação dos objetivos fixados. Alguns cuidados deverão ser observados na aplicação, por tratar-se de um processo contínuo, aproxima as questões estratégicas das operacionais, é executado por níveis intermediários na organização e geralmente a aplicação será no médio prazo.

O Planejamento operacional, preocupa-se com os métodos e alocação dos recursos, nesta, há o detalhamento dos processos e sistemas a serem aplicados, nela definem-se as responsabilidades dos colaboradores e quais são os equipamentos necessários para o bom andamento das rotinas. A aplicação do planejamento é no curto prazo, porque a análise das ações internas deverá ser bem detalhada e, é neste momento que serão definidos os recursos financeiros para sua implementação.

O controle e implementação do planejamento estratégico dependerá da formatação do planejamento tático que por sua vez, detalhará todas as etapas do planejamento operacional para o alcance dos resultados nos subsistemas e, a melhor forma de controlar, é o organograma funcional de atividades envolvendo os colaboradores que diretamente trabalham com o planejamento pré-determinado.

O planejamento significa especificar os objetivos de forma clara e decidir quais as ações são necessárias para atingi-los. A seguir segue o modelo tático e operacional que convergem com as estratégias da empresa.

Figura 33: Planejamento estratégico.



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

O organograma funcional, o sistema de alto desempenho e as ferramentas de planejamento estratégico, operacional e tático remodelarão os processos internos na organização. A Empresa planejada promove ações de auto motivação nos colaboradores e no contexto geral mantém o crescimento e o sucesso do negócio. Então liderar não é separar planejamento estratégico e operacional da execução, liderar significa que os subordinados realmente conhecem os objetivos do grupo e com maestria os gestores orientarão e desenvolverão iniciativas que incentivem todos da equipe a se desenvolverem como indivíduos e cujo os resultados coletivos superem as metas estipuladas no início do processo ou num período de tempo



## CONCLUSÃO.

O estudo permitiu compreender que o planejamento estratégico diz que a empresa é conhecedora do mercado que opera, oferece aos consumidores as soluções para as suas necessidades. O planejamento operacional é que apresenta desordem, pois, não há uma estruturação dos departamentos existentes e, essa falta de parâmetros, deve ser corrigida para que se implemente a boa tomada de decisões e a correta delegação de tarefas, pois, quando os funcionários forem conhecedores dos papéis que devem desempenhar contribuirão para o aperfeiçoamento do seu cargo. Outro fator importante é que superada esta etapa de regulação do negócio, a empresa, num contexto maior, poderá criar ações de crescimento de longo prazo, mais equiparados ao dos seus concorrentes

- Descentralização de decisões.
- Criação de núcleos de trabalho com a criação do cargo de coordenação de área.
- Plano de cargos e salários, política de viagem e desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes.
- O ambiente interno ser mais formal ou departamentalizado.
- Valorização dos colaboradores.
- Estudo de cenários internos e externos que tragam alternativas viáveis e, em conjunto com os objetivos da empresa permitindo traçar metas tangíveis para o negócio.

As ferramentas STAD e SWOT apresentam ao negócio um eixo linear de controle de futuras ações internas, bem como, permite uma visão ampla dos papéis operacionais onde o resultado desta efetividade será a aplicação de uma gestão participativa e democrática.

Os gestores devem se preocupar com as mudanças necessárias evitando as crises dentro da organização. A origem dos problemas passam por uma transformação principalmente na forma de pensar, nas diretrizes comportamentais, nas novas atitudes e nas atividades básicas de desempenho. Portanto, para que a mudança seja efetiva deve haver a participação de todos os colaboradores, avaliando periodicamente o ambiente e planejando bem as estratégias assim, ocorrerá a transformação das ações de forma mais construtiva.

A partir das análises internas e externas e dos cenários apresentados no diagnóstico consolidado na matriz SWOT, considerar-se-á os seguintes pilares para a implementação do planejamento estratégico da Cerrado:

- Expansão da atuação;
- Diversificação do negócio;
- Reposicionamento mercadológico;
- Branding;
- Relacionamento com o cliente;
- Capacitação da equipe e gestão de pessoas.

Para o projeto de expansão, deve ser disponibilizado ao mercado novos produtos além do ofertado atualmente pela empresa. Outra inovação é que a venda de peças aos consumidores finais também serão disponibilizadas via site da empresa (e-commerce), visando melhorar o atendimento aos clientes de forma eficiente, propiciando comodidade na compra de peças e equipamentos de reposição para o pivô. A decisão considera o fato de que as peças vendidas para reposição e manutenção do pivô são de fácil manuseio e transporte para o público-alvo, diferentemente do produto principal da empresa, o pivô de irrigação, que requer consultoria especializada para a venda.

Em termos de serviços, será agregada ao portfólio da empresa a consultoria em projetos de irrigação e de concessões de outorgas, com valores customizados para cada situação.

Um dos pontos críticos para a melhor atuação da empresa Cerrado Verde é a capacitação dos profissionais, já que a venda de um pivô exigirá um trabalho de consultoria junto aos prospects, que passa, inclusive, pelas atividades de pós-venda, montagem e de assistência técnica. Com a nova redefinição, essa necessidade de capacitação torna-se crucial para o sucesso desse projeto de expansão.

Nesse sentido, a proposta é a contratação de uma empresa no mercado para realização de diagnóstico e formatação de uma ação de educação customizada para a capacitação dos vendedores de todas as filiais da empresa. A opção por uma empresa contratada é para evitar os vícios de quem já está inserido no negócio, a empresa terá melhores condições para realização dessa ação de educação. Em termos de estratégia, todos os empregados que já atuam com vendas e os novos contratados farão os cursos, previstos para 40 horas, sempre aos sábados, para não prejudicar o horário comercial. Essas horas serão concedidas posteriormente aos empregados no sistema de banco de horas.

Além da capacitação dos vendedores, deverá ser formado um gerente por macrorregião para a coordenação geral dos processos de consultoria e do trabalho da equipe de vendas. Tanto os gestores, como também os vendedores devem passar por um processo de

treinamento e reciclagem periódica. Além da capacitação, as ações de educação terão como resultados esperados a motivação e integração de toda a equipe de vendas da Cerrado Verde.

Com a mudança do posicionamento estratégico, a Cerrado Verde assume a sua nova marca, que considera a missão, visão e valores da organização. A construção dessa marca passa pela redefinição de uma logomarca, que representa melhor a organização e desperta interesse e/ou curiosidade nos clientes e no mercado como um todo.

Ainda como estratégia de branding, existe a proposta de criação de um site da empresa Cerrado Verde. Muitos concorrentes já possuem site e a empresa, embora haja demanda latente no mercado, não possui site dedicado. Nesse primeiro momento, o objetivo do site é apenas comunicar a marca e divulgar os produtos junto ao público-alvo, com contatos para quem tiver interesse, ainda que fora da área de atuação física da empresa. Para um segundo momento, esse site também deverá ser um portal de vendas de peças de reparo e manutenção, ampliando assim a “praça” da empresa. A sugestão de endereço eletrônico é <[www.cerradoverde.com.br](http://www.cerradoverde.com.br)>.

Outra estratégia de posicionamento e comunicação da marca será a uniformização de todos os empregados. A proposta de uniformização está atrelada a logomarca e às demais estratégias de posicionamento da marca juntamente com as marcas dos fabricantes parceiros. O plano de comunicação definido para a estratégia de expansão da empresa tem como objetivos principais a retenção dos clientes consumidores da empresa, com vistas ao aumento das vendas para esses clientes, e a captação de novos consumidores no mercado, principalmente nas regiões onde a empresa está presente. Para o alcance desses objetivos, estão previstas as seguintes ações pontuais:

- E-mail marketing e malas-diretas para mailings dirigidos, apresentando institucionalmente a Cerrado Verde e seu leque de produtos e serviços;
- Distribuição de folders promocionais em pontos estratégicos, tais como lojas parceiras;
- Divulgação nos canais de TV voltados para o segmento rural e para produtores de grande porte;
- Publicação de anúncios nos jornais especializados das regiões de atuação da empresa;
- Participação em eventos agropecuários - feiras.

O planejamento operacional deve ser visto como o início de um novo processo em que todos os integrantes da empresa devem buscar a integração do negócio nas diferentes dimensões da organização, tornando fluente os aspectos corporativos, estruturais e estratégicos. Como ferramenta de gestão deve-se aplicar na organização ajustes finos, ora apresentados no organograma funcional de forma bem planejados que contribuirão com a administração oferecendo condições ao gestor e diretores de acompanhar os acontecimentos antevendo a melhor decisão a ser tomada.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de, AMBONI, Nério. **Gestão de Cursos de Administração. Metodologias e diretrizes curriculares.** 1ed. – São Paulo: Pearson Pretenci Hall, 2004.

ARAUJO, Luis C. G. **Organização, Sistemas e Métodos e as tecnologias de Gestão Organizacional – Volume 1. Arquitetura Organizacional, Benchmarking, Empowerment, Gestão pela qualidade total e Reengenharia.** 5ed. – São Paulo: Atlas.

BUFFETT, Mary, CLARK, David. **Warren Buffett e a Análise de Balanços, como identificar empresas com vantagem competitiva de longo prazo por meio de suas demonstrações financeiras.** 1ed. – Rio de Janeiro: Sextante.

BARCAUI, André B., BORBA, Danubio, SILVA, Ivaldo M., NEVES, Rodrigo B. **Gerenciamento do tempo em projetos.** 3ed. – Rio de Janeiro: FVG Management Publicações, 2011.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing.** 2ed. – São Paulo: Editora Atlas, 1992.

COSTA, Luiz G.T.A, LIMEIRA, Andréia F.F., GONCALVES, Hiram de Melo, CARVALHO, Ueliton T. **Análise Econômico-financeira de empresas.** 3ed. – Rio de Janeiro: FGV Management Publicações, 2011.

CÔNSOLI, Matheus Alberto, PRADO, Lucas Sciencia do Prado e MARINO, Matheus Kfourri. **Agro Distribuidor – O Futuro da Distribuição de Insumos no Brasil.** 1ed. – São Paulo: Editora Atlas, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos – Edição Compacta.** 7ed. – São Paulo: Editora Atlas, 2002.

DAYCHOUM, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento.** 3ed. - Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2007.

DONALDSON, Michael C. **Negociação para Leigos.** 2ed. – Santa Mônica, Califórnia: Dummies, Tradução Ed. Vozes – Petrópolis, 2010.

LLATAS, Maria Virginia. **OSM uma visão contemporânea, Organização, Sistemas e Métodos**. 1ed. – São Paulo: Editora Pearson – 2011.

LUECKE, Richard. **Ferramentas para empreendedores. Ferramentas e técnicas para desenvolver e expandir seus negócios**. VINAGRE, Rytá – Tradução. 1ed. Rio de Janeiro: 2007.

MACÊDO, Ivanildo I., RODRIGUES, Denise F., JOHANN, Maria E.P., CUNHA, Neisa M. M. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9ed. Rio de Janeiro: 2011.

SENGE, Peter, KLEINER, Art, ROBERTS, Charlotte, ROSS, Richard, ROTH, George, SMITH, Bryan. **A Quinta Disciplina A dança das mudanças. Os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: 2000.

**13 APENDICE A –**

**14 APÊNDICE B -**