



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLOGIA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO –
CAMPUS IPORÁ

MORGANA DIVINA SILVA FERREIRA

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA IDENTIFICAÇÃO DE
DIFERENCIAIS COMPETITIVOS EM LOJA AGROPECUÁRIA DO
MUNICÍPIO DE IPORÁ-GO**

IPORÁ-GO
2020

MORGANA DIVINA SILVA FERREIRA

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA IDENTIFICAÇÃO DE
DIFERENCIAIS COMPETITIVOS EM LOJA AGROPECUÁRIA DO
MUNICÍPIO DE IPORÁ-GO**

Relatório de Estágio Supervisionado
apresentado ao Instituto Federal Goiano –
Campus Iporá, como parte das exigências
para a obtenção do título de Tecnóloga em
Agronegócio.

Orientador: Prof. José Carlos de Sousa
Júnior

IPORÁ-GO

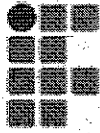
2020

Sistema desenvolvido pelo ICMC/USP
Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema Integrado de Bibliotecas - Instituto Federal Goiano

FF383d Ferreira, Morgana Divina Silva
Diagnóstico organizacional para identificação de
diferenciais competitivos em loja agropecuária do
município de Iporá-GO / Morgana Divina Silva
Ferreira; orientador José Carlos de Sousa Júnior . --
Iporá, 2020.
32 p.

Monografia (em Tecnologia em Agronegócio) --
Instituto Federal Goiano, Campus Iporá, 2020.

1. Análise SWOT. 2. Estratégia. 3. Gestão. I. ,
José Carlos de Sousa Júnior, orient. II. Título.



TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO-CIENTÍFICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610/98, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, a disponibilizar gratuitamente o documento no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sem ressarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, em formato digital para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico-científica no IF Goiano.

Identificação da Produção Técnico-Científica

- | | |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Tese | <input type="checkbox"/> Artigo Científico |
| <input type="checkbox"/> Dissertação | <input type="checkbox"/> Capítulo de Livro |
| <input type="checkbox"/> Monografia - Especialização | <input type="checkbox"/> Livro |
| <input checked="" type="checkbox"/> TCC - Graduação | <input type="checkbox"/> Trabalho Apresentado em Evento |
| <input type="checkbox"/> Produto Técnico e Educacional | Tipo: |

Nome Completo do Autor: Morgana Durina Silva Ferreira

Matrícula: 2016105210130270

Título do Trabalho: Diagnóstico Organizacional para identificação de diferenciais competitivos em loja agropecuária do município de São

Restrições de Acesso ao Documento

Documento confidencial: Não Sim, justifique: _____

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIF Goiano: / /

O documento está sujeito a registro de patente? Sim Não

O documento pode vir a ser publicado como livro? Sim Não

DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

O/A referido/a autor/a declara que:

- o documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico-científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
- obteve autorização de quaisquer materiais inclusos no documento do qual não detém os direitos de autor/a, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
- cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

Local

Data

Morgana Durina Silva Ferreira

Assinatura do Autor e/ou Detentor dos Direitos Autorais

Ciente e de acordo:

Assinatura do(a) orientador(a)



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnologia
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano – Campus Iporá
Autorização: Lei nº 11.812, de 29 de dezembro de 2008

ANEXO XIV – ATA Nº ____ / ____ DO CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM AGRONEGÓCIOS

DEFESA PÚBLICA DE TRABALHO DE CURSO

Aos 04 dias do mês de Fevereiro de 2020 (04/02/2020), às 16 horas e 14 minutos, reuniram-se na sala 08 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, Campus-Iporá, sito a Avenida Oeste s/n, saída para Piranhas – Iporá – Goiás, teve lugar o

RELATÓRIO FINAL DE ESTÁGIO SUPERVISIONAL, como requisito de conclusão do Curso Superior de Tecnologia em Agronegócios. O Trabalho teve o título: Diagnóstico Organizacional para

identificação de diferenciais competitivos em Loja Agropecuária do município de Iporá-GO

Foi defendido pelo(a) aluno(a) Morgana Divina Silva Ferreira

Matrícula nº _____ A banca examinadora foi composta pelos seguintes

professores: José Carlos de Sousa Júnior, Maria Gláucia Dourado Furquim, Davillan Newton de Oliveira Chaves

que formaram banca examinadora os professores a seguir identificados:

Nome	Membros	Nota do Trab. Escrito	Nota da Apres. oral	Média
<u>José Carlos de Sousa Júnior</u>	Presidente	<u>7,0</u>	<u>2,8</u>	<u>9,8</u>
<u>Maria Gláucia Dourado Furquim</u>	Membro 1	<u>6,5</u>	<u>3,0</u>	<u>9,5</u>
<u>Davillan Newton de Oliveira Chaves</u>	Membro 2	<u>6,2</u>	<u>2,9</u>	<u>9,1</u>
Nota Final (média aritmética das notas finais dos 03 avaliadores)				<u>9,5</u>

Após a apresentação, o(a) aluno(a) foi arguido pela banca examinadora e foi considerado como:

- () Reprovado com nota: _____
- Aprovado com nota: noventa e cinco e ressalvas para correção,
- () Aprovado com nota: _____ e com recomendado para publicação.

Iporá, 04 de Fevereiro de 2020.

Assinatura do aluno graduando: Morgana Divina Silva Ferreira

BANCA EXAMINADORA – MEMBROS

José Carlos de Sousa Júnior
 Nome e assinatura do Prof. Orientador do IF Goiano (Presidente)

Maria Gláucia Dourado Furquim
 Nome e assinatura do Prof. Membro 1

Nome e assinatura do Prof. Membro 2

MORGANA DIVINA SILVA FERREIRA

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA IDENTIFICAÇÃO DE DIFERENCIAIS
COMPETITIVOS EM LOJA AGROPECUÁRIA DO MUNICÍPIO DE IPORÁ-GO**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao Instituto Federal Goiano – Campus Iporá, como requisito básico para a conclusão do Curso Superior de Tecnologia em Agronegócio.

Aprovado em: ____/____/____.

Banca Examinadora

Prof. José Carlos de Sousa Júnior

(Orientador) Instituto Federal Goiano – Campus Iporá

Prof^a. Maria Gláucia Dourado Furquim Sousa

Instituto Federal Goiano – Campus Iporá

Prof. Davillas Newton de Oliveira Chaves

Instituto Federal Goiano – Campus Iporá

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por tudo. Senhor, obrigada por nunca me desamparar, pois mesmo nos momentos difíceis sempre estive e estará comigo.

Ao meu pai Nelcino Ferreira Goulart, minha mãe Zica Soares da Silva Ferreira e ao meu irmão Nábio Ulisses Silva Ferreira por todo apoio recebidos ao longo desses anos, incentivo, motivação e não permitir que eu desistisse.

Ao meu orientador José Carlos de Sousa Júnior pela paciência e por todos os ensinamentos que levarei eternamente, a banca examinadora por terem aceitado ao convite, cedendo seu tempo para contribuir com seus conhecimentos a este estudo.

Em especial a Maria Gláucia Dourado Furquim Sousa que gentilmente sempre contribuiu para a minha jornada acadêmica, um exemplo de profissional que me espelharei sempre.

A loja agropecuária por disponibilizar seu espaço para que este estudo pudesse se desenvolver.

O sentimento de hoje é de gratidão por mais um sonho estar sendo realizado. Obrigada Deus! Obrigada família! Obrigada amigos! Obrigada professores e orientadores! Obrigada Instituto Federal Goiano!

RESUMO

A pesquisa refere-se ao estudo da gestão estratégica que está presente e contribui para a competitividade das organizações, bem como, o diagnóstico organizacional, uma ferramenta de planejamento estratégico capaz de auxiliar para o alcance de resultados e condições vantajosas para as empresas. Deste modo, através da utilização da matriz SWOT esse estudo possui como objetivo identificar os principais diferenciais competitivos que a loja agropecuária, instalada no município de Iporá-GO possui. Classificada como uma pesquisa qualitativa, foi realizado revisões bibliográficas acerca de toda a parte conceitual, e também foram aplicados questionários aos sócios proprietários da empresa para a obtenção de dados. Dentre os resultados obtidos, o relacionamento com os clientes é um dos principais fatores responsáveis pelo sucesso da empresa.

Palavra-chave: Análise SWOT, Estratégia, Gestão.

ABSTRACT

The research refers to the study of strategic management that is present and contributes to the competitiveness of organizations, as well as, the organizational diagnosis, a strategic planning tool capable of helping to achieve results and advantageous conditions for companies. Thus, through the use of the SWOT matrix, this study aims to identify the main competitive advantages that the agricultural store, installed in the city of Iporá-GO has. Classified as a qualitative research, bibliographic reviews were carried out on all the conceptual part, and questionnaires were also applied to the owners of the company to obtain data. Among the results obtained, the relationship with customers is one of the main factors responsible for the company's success.

Keyword: SWOT Analysis, Strategy, Management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

5W2H	What/Why/Where/When/Who(Oque/Porque/Onde/Quando/Quem), How/Howmuch(Como/Quanto custa)
BSC	Balanced Scorecard
CEPEA	Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
CNA	Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
IMB	Instituto Mauro Borges
PIB	Produto Interno Bruto
PDCA	Plan/Do/Check/Act (Planejamento/Execução/Verificação/Ação)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities andThreats
SCA	Sustainable Competitive Advantage (Vantagem Competitiva Sustentável)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo geral de uma cadeia produtiva.....	14
Figura 2: Aspectos que compõem a Matriz SWOT.....	18
Figura 3: Demonstração da forma padrão de representação hierárquica da empresa.	22
Figura 4: Ponderação dos pontos analisados	26
Figura 5: Análise do ambiente externo e suas competências internas.....	27

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- (VALIM et al., 2015)	18
--------------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Apresenta a matriz SWOT da empresa agropecuária estudada.....	24
-------------------------------------------------------------------------	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....	13
3. REVISÃO DE LITERATURA.....	14
3.1 Agronegócio e a Economia Brasileira.....	14
3.2 Gestão Estratégica.....	15
3.3 Análise S.W.O.T.....	17
4. OBJETIVOS.....	20
4.1 Objetivo geral.....	20
4.2 Objetivos específicos.....	20
5. MATERIAIS E MÉTODOS.....	20
6. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	21
6.1 Caracterização da empresa.....	21
6.2 Diagnóstico organizacional e identificação de diferenciais competitivos.....	23
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
REFERÊNCIAS.....	30

1 INTRODUÇÃO

A competitividade global que permeia as empresas de distintos portes e segmentos, imputa as organizações (união de pessoas, a fim de se obter resultados coletivos, assim como empresas ou associações) a necessidade de se adequarem ao ambiente externo, considerando suas particularidades internas, como forma de se sobressair em relação aos principais concorrentes e até mesmo para estar resguardando a sua própria existência no mercado. “O mercado globalizado e em constantes mudanças, exige esforços permanentes das empresas para que possam se desenvolver, criar inovações e se adequar às necessidades emergentes” (VIEIRA et al, 2012, p. 02).

Assim, a identificação de diferenciais competitivos no mundo empresarial alavanca as oportunidades de otimização em seus processos, fruto de decisões estratégicas, para isso, nas palavras de Rodríguez (2015, p. 01), “a análise que é feita para avaliar a situação da empresa, seus problemas, potencialidades e possíveis formas de desenvolvimento é denominada diagnóstico organizacional.” Por sua vez, Hax (1990) esclarece que as ações logicamente concebidas pelos gestores a partir da estrutura e demais particularidades da empresa constituem elementos da estratégia. Ainda segundo o autor “estratégia consiste no padrão de decisões que uma organização adota (HAX, 1990, p. 34)”.

Tendo em vista a relevância econômica das atividades agropecuárias para formação do PIB nacional e especialmente no município de Iporá, o qual é constituído principalmente pelo setor de serviços e pelas atividades agropecuárias que se encontram distribuídos em aproximadamente 964 estabelecimentos rurais, predominantemente com formato familiar de produção, de acordo com o Censo Agropecuário de 2017, que justifica-se a realização de estudos sobre gestão estratégica em empreendimento que atua como fornecedor de insumos e suprimentos nos negócios agrícolas, dado o relevante papel que exerce na articulação dos demais elos que compõem as cadeias produtivas agropecuárias.

Diante do contexto apresentado, a loja agropecuária objeto deste estudo, foi fundada em fevereiro de 1990, em um ponto estratégico da cidade e com pequena estrutura física. Desde sua inauguração, tem como público alvo os pequenos produtores rurais da região. A partir da demanda e satisfação dos clientes, bem como construção e fortalecimento de marca própria, a empresa cresceu e expandiu seu campo de atuação no município, diversificou seu portfólio de produtos disponíveis aos clientes, além de abrir outras 5 filiais para atender a demanda da localidade.

Dessa maneira, a partir do estudo de estratégias, esse trabalho apresenta os diferenciais competitivos que a empresa possui para se sobressair em relação as outras nesse ramo de mercado.

2. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

No decorrer dos anos, com a modernização dos processos as organizações enfrentam constantes evoluções. Mintzberg (1995) afirma que quanto maior a organização e quanto maior seu tempo de atuação no mercado a tendência é possuir um modelo de funcionamento cada vez mais eficaz e desenvolvido, isso devido ao tempo de preparação que os responsáveis e participantes da organização vivenciaram ao longo de sua jornada de trabalho. “A dinâmica do mundo competitivo atual exige respostas rápidas das organizações, destacando-se aquelas que conseguem, com mais agilidade e maestria, gerir seu conhecimento” (AIRES; FREIRE; SOUZA, 2018, p. 02).

A divergência dos gostos e preferências dos consumidores levam as organizações a oferecer uma grande variedade de produtos e serviços. Marques et al. (2006) afirmam que a demanda dos consumidores pode ser descrita através de cada produto, onde a renda disponível do consumidor, preços dos produtos substitutos, preços dos produtos complementares, expectativas de preços e renda futura, gostos e preferências são atributos que interferem na decisão de compra de cada indivíduo.

Nesse sentido, a Gestão estratégica, como linha de pesquisa, visa identificar os modelos de gestão e os respectivos resultados que se possibilita alcançar, através de estudo aprofundado das organizações, proporcionando aos empresários o conhecimento necessário para gerir seu negócio e obter retorno financeiro, além de satisfazer e fidelizar seus clientes. A partir disso, a presença de ferramentas, assim como o diagnóstico organizacional que abrange toda a organização ou em áreas específicas, deve ser confiável e seguro para que possa orientar as mudanças necessárias que viabilizarão a implementação do planejamento (TEIXEIRA, 2005, p. 80).

Considerando as particularidades produtivas da região que tem o agronegócio como base do PIB no município de Iporá e nas cidades circunvizinhas que a empresa analisada (fornecedora de insumo do setor) se destaca na região, tendo como público-alvo principalmente pequenos e médios produtores, reforçando sua representatividade para os demais agentes do setor.

3. REVISÃO DE LITERATURA

3.1 Agronegócio e a Economia Brasileira

O agronegócio vem do termo “*agribusiness*”, cunhado e idealizado por Goldberg e Davis (1957), sendo entendido como a soma das operações da cadeia produtiva, que envolvem os segmentos antes, dentro e depois da porteira. Com isso, é possível elucidar o agronegócio como uma área que vai desde os insumos até a comercialização de produtos, isto é, está presente a montante, na produção em si e a jusante da cadeia produtiva agrícola ou pecuária.

Dessa forma, o “*agribusiness*” engloba os fornecedores de bens e serviços à agricultura, os produtores agrícolas, os processadores, transformadores e distribuidores envolvidos na geração e no fluxo dos produtos agrícolas até o consumidor final. Participam também nesse complexo os agentes que afetam e coordenam o fluxo dos produtos, tais como o governo, os mercados, as entidades comerciais, financeiras e de serviços. (ARAÚJO; WEDEKIN; PINAZZA, 1990, p.3 apud BEZERRA, 2012, p. 118)

De acordo com Araújo (2010), cadeia produtiva pode ser entendida por um conjunto de etapas, onde, determinado produto sofre transformações até ser destinado ao consumidor final. O entendimento a respeito das funções e inter-relações entres os segmentos e agentes que compõem a cadeia produtiva é de fundamental importância, até porque, o ciclo de uma cadeia produtiva não encerra em si mesma, conforme apresentado na figura 1.

Figura 1: Modelo geral de uma cadeia produtiva



Fonte: Castro et al (2002, p.8)

O agronegócio se destaca como um setor dinâmico, possuindo forte influência na geração de renda e riqueza do país. A importância do setor pode ser evidenciada através dos altos números apresentados na economia do país. De acordo com os dados do CEPEA/CNA, em 2018 o agronegócio teve uma participação de cerca de 21,1% no total do PIB do Brasil, sendo igualmente importante para a constituição do PIB em diversos estados brasileiros e especialmente em Goiás. Segundo o Instituto Mauro Borges o setor agropecuário, apesar de responder por parcela inferior na formação do PIB, possui significativa relevância para a economia goiana, pois dele deriva a agroindústria de alimentos, uma das atividades mais pujantes do estado.

Quando é avaliada a importância da agropecuária para a geração de renda no estado no âmbito municipal, percebe-se que a atividade é a principal para diversos municípios. Segundo as estatísticas do PIB Municipal, calculadas pelo Instituto Mauro Borges (IMB), a agropecuária é a principal atividade econômica em 87 dos 246 municípios goianos (IMB, 2017, p. 10).

Conforme o IMB (2017), em Goiás, a partir das novas tecnologias, com a política de modernização dos setores do agronegócio, teve como benefício a expansão e incorporação de novas áreas, técnicas mais avançadas e aporte de investimentos, fator este, o qual, contribui para exportações, e assim causam mudanças significativas na economia.

3.2 Gestão Estratégica

“Estratégia é uma palavra que deriva do grego *strategos*, que significava general no comando das tropas” (TAVARES, 2003, p. 26). Para Sun Tzu (2011, p.39), “a habilidade suprema não consiste em ganhar cem batalhas, mas sim em vencer o inimigo sem combater”. Nesse contexto, apesar das atividades empresariais não serem guerras elas estão interligadas entre si por apresentar uma vertente militar, baseada na invencibilidade das defesas e combate de ameaças no atual modelo de negócio, sendo entendida pela arte de liderar.

No decorrer do desenvolvimento da administração estratégica, o termo estratégia teve uma diversificação muito grande em sua parte conceitual, sendo defendida de diferentes formas por inúmeros autores.

Para Nicolau (2001), estratégia se refere ao futuro da empresa, passando por toda uma estrutura organizacional. Nas palavras de Santini Junior (2011, p. 24), “a estratégia é o exercício de antecipação das ações táticas, que por sua vez podem ser definidas como a

maneira hábil de se conduzir um negócio, ou a arte de se dispor de tropas e equipamentos em condições favoráveis ao combate”.

Para Oliveira (2012), a estratégia se define como uma forma diferenciada e inovadora para se alcançar objetivos e metas estabelecidos. Conforme Wright et al. (1992), a estratégia pode ser entendida como, “planos de alta gerência para atingir resultados coerentes com as missões e objetivos da organização” (apud Mintzberg et al., 2009, p. 24).

Nesse sentido, é possível sintetizar a palavra estratégia como plano, ação e métodos, os quais, possuem como intuito obter condições vantajosas e eficazes para a organização. A gestão estratégica age como um suporte para que as metas e objetivos sejam alcançados. Alday (2002) afirma que a gestão estratégica abrange também os estágios iniciais de determinação da missão e objetivos da organização no contexto de seu ambiente interno e externo, o que contribui para produtividade e melhoria dos resultados da empresa.

Pensando nisso, é possível compreender que a gestão estratégica possui um enfoque muito grande para a questão da competitividade. Porter (1947) menciona que a estratégia competitiva pode ser entendida como uma forma das empresas competirem com maior eficácia, fortalecendo sua posição no mercado, ou seja, consiste em ser diferente de seus concorrentes.

Segundo Miles e Snow (1978), “as empresas desenvolvem padrões de comportamento estratégico relativamente estáveis na busca de um bom alinhamento com as condições ambientais observadas pela administração” (apud FAGUNDES e GIMENEZ, 2009, p. 136). O comportamento estratégico, mostra o modo de pensar e agir das empresas. De acordo com Hughes e Morgan (2008, apud RIBEIRO et al. 2010 p. 105):

Mais do que possuir recursos estratégicos, a empresa deve ter clareza de qual comportamento estratégico adotar para usufruir de todos os benefícios que eles podem gerar. Aliar recursos e comportamento estratégico torna-se importante para a construção de vantagem competitiva, pois cada comportamento pressupõe características distintas que exigem recursos também distintos para que sua instituição gere os resultados desejados.

Portanto, desde a antiguidade, é notável a importância que a estratégia exerce sobre as organizações. Conforme Oliveira (2012) a estratégia desempenha um papel de grande importância para as empresas, atuando como uma ferramenta administrativa que facilita e otimiza processos, além de auxiliar como instrumento que permite sustentar o sucesso das empresas em conjunto com a alta administração. Contudo, embora a

elaboração de uma estratégia consiste no conjunto de decisões adotadas por uma empresa e é um processo evolucionário, pois precisa ser adaptada de acordo com aspectos internos e externos e ser flexível para responder a possíveis mudanças.

É importante ressaltar algumas das ferramentas de planejamento no sistema de gestão estratégica que comumente são utilizadas, onde, se destacam a matriz SWOT (Diagnóstico organizacional), 5W2H (Elaboração de plano de ação), Ciclo PDCA (Ciclo de melhoria contínua), BSC (Formulação e implementação de estratégia). Considerando esses modelos e ferramentas de gestão e planejamento, a matriz SWOT é um dos modelos mais usuais, sendo objeto deste estudo empírico.

3.3 Análise S.W.O.T

A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) é uma das ferramentas de gestão mais usual e importante para o processo de planejamento das organizações, por apresentar resultados satisfatórios e auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão.

Para Silveira (2001, p. 209 apud VALIM et al., 2015, p. 2), a técnica SWOT é:

Uma ferramenta utilizada para fazer análise de ambientes. É empregada em processos de planejamento estratégico, avaliação da situação da organização e de sua capacidade de competição no mercado. Essa técnica contribui para formação de estratégias competitivas através da identificação dos pontos fortes e pontos fracos, que são os fatores internos da organização, e as oportunidades e ameaças, que são os fatores externos da organização.

Conforme Fernandes et al. (2015, p. 2), “a competitividade das empresas nos últimos anos vem sendo considerada um fator primordial para a vitalidade das organizações e a análise de pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades se tornou uma ferramenta fundamental para que este processo aconteça”. É importante salientar quatro aspectos importantes que constituem a análise SWOT: Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (OLIVEIRA, 2007, p. 37 apud FERNANDES et al., 2015, p. 7), os quais remetem a fatores com efeitos positivos ou negativos que estão presentes no ambiente interno (variáveis controláveis) e externo (variáveis incontroláveis) de uma organização, conforme apresentado na figura 2.

Figura 2: Aspectos que compõem a Matriz SWOT

	Efeito positivo	Efeito negativo
Ambiente interno	<p>S</p> <p>Competência</p>	<p>W</p> <p>Fraquezas</p>
Ambiente externo	<p>O</p> <p>Oportunidades</p>	<p>T</p> <p>Ameaças</p>

Fonte: SITEWARE, 2019.

Neste contexto, a organização necessita estar atenta a tudo que ocorre ao seu redor, principalmente no que se refere aos concorrentes, por isso é preciso cautela e planejamento para fortalecer os pontos fortes, reduzir os pontos fracos, conseguir driblar as ameaças e aproveitar as oportunidades do mercado, sendo os pontos fortes aqueles que proporciona alcançar diferenciação pela empresa enquanto os pontos fracos representam alguma inadequação operacional. Por sua vez, Oportunidade e Ameaça referem-se a possibilidades e restrições que podem favorecer ou criar obstáculos à ação estratégica formulada.

A análise SWOT se desenvolve através da análise do ambiente (interno e externo), onde, posteriormente é organizada e estabelecida a categorização dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças presentes nos ambientes interno e externo da empresa permitindo conceber de forma estruturada a influência dos grupos estratégicos na estratégia, conforme ilustra o quadro 1 (VALIM et al., 2015).

<p>(S) Pontos fortes</p> <p>Fatores que constroem barreiras de mobilidade.</p> <p>Fatores que reforçam o poder de negociação de seu grupo com compradores e fornecedores.</p> <p>Fatores que isolam seu grupo da rivalidade de outras empresas.</p> <p>Escala maior em relação a seu grupo estratégico.</p> <p>Fatores que permitem custos menores de entrada em seu grupo estratégico.</p> <p>Forte capacidade de implementação de sua estratégia em relação a seus concorrentes.</p> <p>Recursos e habilidades que permitem superar barreiras de mobilidade e penetrar em grupos estratégicos mais interessantes.</p>	<p>(W) Pontos fracos</p> <p>Fatores que debilitam barreiras de mobilidade.</p> <p>Fatores que enfraquecem o poder de negociação de seu grupo com compradores e fornecedores.</p> <p>Fatores que expõem seu grupo da rivalidade de outras empresas.</p> <p>Escala menor em relação a seu grupo estratégico.</p> <p>Fatores que causam custos maiores de entrada em seu grupo estratégico.</p> <p>Capacidade menor de implementação de sua estratégia em relação a seus concorrentes.</p> <p>Falta de recursos e habilidades que pudessem permitir superar barreiras de mobilidade e penetrar em grupos estratégicos mais interessantes.</p>
<p>(O) Oportunidades</p> <p>Criação de um novo grupo estratégico.</p> <p>Mudança para um grupo estratégico em posição mais favorável.</p> <p>Fortalecimento da posição estrutural do grupo existente ou da posição da empresa no grupo.</p> <p>Mudança para um novo grupo e fortalecimento da posição estrutural deste grupo estratégico.</p>	<p>(T) Ameaças</p> <p>Outras empresas entrarem em seu grupo estratégico.</p> <p>Fatores que reduzam as barreiras de mobilidade do grupo estratégico, diminuam o poder em relação a compradores ou fornecedores, piorem a posição em relação a produtos substituídos ou exponham a uma maior rivalidade.</p> <p>Investimentos que visam melhorar a posição da empresa aumentando as barreiras de mobilidade.</p> <p>Tentativas de superar barreiras de mobilidade para entrar em grupos estratégicos mais interessantes ou inteiramente novos.</p>

Fonte: Carvalho e Laurindo (2010, p. 53)

Neste sentido, verifica-se que a análise do ambiente externo da organização compreende as principais tendências presentes por exemplo no contexto demográfico, político-legal, econômico entre outros que implicam em mudanças comportamentais das partes interessadas no negócio. Por sua vez, a análise do ambiente interno reflete as capacidades e limitações da organização tais como situação financeira, imagem da organização, qualidade dos produtos e serviços ofertados entre outros elementos particulares de cada empresa (SOBRAL e PECI, 2008, p. 145).

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo geral

Realizar um diagnóstico organizacional em uma loja agropecuária no município de Iporá-Go com o intuito de identificar os principais diferenciais competitivos.

4.2 Objetivos específicos

- a) Construir e analisar a matriz SWOT da empresa (diagnóstico organizacional).
- b) Descrever o formato atual do negócio e suas particularidades.
- c) Apresentar as perspectivas para o empreendimento na visão dos proprietários;

5. MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa se classifica como qualitativa, quanto a sua natureza, o que de acordo com Gil (2002), consiste em um método de investigação científica com caráter subjetivo, e exploratório quanto aos objetivos, por visar uma maior proximidade com o universo analisado. Para isso, foi feito um levantamento de campo, que, segundo Gil (2010, p. 35), “caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”, em que foram levantados dados primários por meio de questionário. Adicionalmente foi realizada revisão bibliográfica, em livros e artigos científicos, revistas e sites acadêmicos, acerca dos conceitos de Gestão estratégica, diferenciais competitivos, planejamento estratégico e temas afins.

As atividades in loco do presente estudo foram realizadas na Loja Agropecuária X, no município de Iporá-GO, onde está instalada e concentra as atividades administrativas das demais unidades de negócio. Sendo inicialmente realizado diagnóstico organizacional, a partir de aspectos identificados por meio de observação simples da rotina da empresa e complementado com fatores elencados pelos sócios. Ademais, foram aplicados questionário composto por 2 questões fechadas e 4 abertas aos sócios proprietários da empresa para levantar os principais diferenciais competitivos da empresa, as perspectivas para a empresa em termos de futuro e o que efetivamente vêm sendo realizado para

consolidação da empresa no mercado no qual ela atua. No sentido de resguardar a identidade das respondentes, bem como garantir maior espontaneidade nas respostas, não houve obrigatoriedade de identificação no preenchimento dos questionários.

6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

6.1 Caracterização da empresa

A empresa analisada foi fundada no ano de 1990, em Iporá, município localizado na região Oeste do estado de Goiás a 216 km da capital Goiânia, estando situada em um local estratégico da cidade. Atualmente, conta com cinco filiais localizadas em Jussara-GO, São Luís de Montes Belos-GO, Mozarlândia-GO, Caiapônia-GO e Piranhas-GO, comercializando produtos agropecuários e tendo como público-alvo pequenos e médios produtores rurais. Reconhecer o público-alvo, também denominado Prospect ou Target, refere-se ao grupo de pessoas escolhido como clientes prioritários, cujas ações de comunicação e marketing da organização, são direcionadas. O público-alvo pode ser definido pelos seguintes critérios: faixa etária, região, classe social, poder de compra, comportamento ou preferências.

No meio empresarial, o portfólio pode ser entendido como uma espécie de catálogo para agrupar o conjunto de produtos desenvolvidos por ela, ou seja, refere-se a reunião dos produtos e serviços ofertados aos clientes e disponibilizado para visualização por meio eletrônico ou impresso. O portfólio/catálogo de produtos é diversificado, sendo composto desde vestuário e acessórios country de marcas renomadas atendendo crianças, jovens e adultos, equipamentos e ferramentas que acompanham o dia a dia de produtores rurais, até os produtos de marca própria como a linha de nutrição e saúde para bovinos, equinos, suínos e aves em geral, que englobam a linha de reprodução e suplementação, grande linha de terapêuticos, sanidade (vacinas) e medicamentos veterinários em geral advindos de fornecedores e empresas parceiras, como a Vallée, Zoetis, Ouro Fino, Morlan e Nutron (Cargill), entre outros.

Adicionalmente, cabe ressaltar que, para uma empresa alcançar o sucesso desejado, é preciso alinhar as ações e estratégias a um planejamento eficaz, o que necessariamente deve envolver os profissionais dos diferentes níveis da organização, ou seja, o planejamento empresarial não deve se restringir ao alto escalão da hierarquia da empresa, mas contemplar nas reuniões de planejamento todas as pessoas que colaboram na

empresa, pois em sua rotina cotidiana podem haver problemas, que são a realidade de funcionários que não estão na diretoria da empresa, sendo essas pessoas as mais indicadas para descrever o problema e mesmo trazer soluções.

Nesse sentido, existem várias metodologias para organizar e executar o planejamento de uma organização, que estão intrinsecamente ligados aos níveis organizacionais (hierárquicos) que definem o modo como as atividades são designadas e ordenadas, especificando os papéis, as relações e os procedimentos que viabilizam uma ação coordenada por seus membros a fim de alcançar os objetivos, ao mesmo tempo em que determina as relações de autoridade e poder dentro da empresa. Os níveis organizacionais se dividem em: nível Institucional ou Estratégico, que corresponde ao nível mais elevado da hierarquia, composto por diretores e presidentes, que deliberam sobre o futuro da empresa de modo geral. Em seguida, encontram-se o nível Tático, representado por gerentes cuja função é a articulação interna entre os níveis institucional e operacional traduzindo os objetivos e estratégias em processos mais específicos e exequíveis. Por fim, o nível Operacional, no qual envolve a programação e execução das atividades cotidianas da empresa, diretamente relacionado com a produção dos produtos ou serviços da organização. A organização é o conjunto de cada nível estrutural que sinergicamente busca a melhor forma de gerar maiores resultados à organização.

Figura 3: Demonstração da forma padrão de representação hierárquica da empresa.



Fonte: SOBRAL e PECCI, 2008.

Uma estrutura organizacional é dividida pelos níveis estratégico, tático e operacional (Figura 3). A empresa em questão é organizada através do nível estratégico que se constitui pela direção da empresa (sócios proprietários responsáveis pela gestão, compra de mercadorias, etc.), nível tático composto pela gerência da unidade de Iporá (gerente da loja, gerente de recebimento e expedição, gerente da indústria), e pelo nível operacional formado e executado pelo pessoal de balcão e expedição, a fim de contribuir para o cumprimento dos objetivos da organização.

6.2 Diagnóstico organizacional e identificação de diferenciais competitivos

De acordo com Porter (1996) uma estratégia competitiva consiste na entrega de algo único que assinale uma posição estratégica a partir de um arranjo distinto das atividades desempenhadas pela empresa e dos ajustes conforme sinaliza o ambiente.

A mudança organizacional é um fator de grande influência e importância para o sucesso das organizações. Na concepção de Nadler e Cols (1995) a mudança organizacional pode ser definida como, “resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura)” (apud BRESSAN, 2004, p. 3).

A delimitação da visão e missão empresarial é fundamental neste processo. De acordo com Richers (1994) a missão de uma empresa deve ser estabelecida, com objetivos claros e de fácil compreensão. Entende-se por missão a razão de ser da empresa, o motivo de existência, já a visão pode ser assimilada em como a organização se vê no futuro. Para Sobral e Peci (2008, p. 136) “a missão representa a razão de ser da organização, sua identidade” e acrescentam “a missão deve conseguir o comprometimento de todas as pessoas de empresa[.]”. Ainda segundo os autores “a visão é a declaração do que a organização deseja ser, ou seja, da posição que ela deseja ocupar no futuro. Desta forma, reflete as aspirações da organização, devendo ser apresentada como um desafio para todos os membros.”

A partir da aplicação de questionários, a percepção dos gestores, referente aos objetivos e futuro pretendido da empresa mostram que possui como visão: se destacar na região como a empresa que oferece as melhores condições para os clientes, e como missão: oferecer produtos de qualidade, que contribua para a geração de renda para o produtor e alimentos de qualidade para o consumidor.

Foi realizada uma entrevista com os três sócios proprietários da empresa para verificar se as ações que estão sendo adotadas estão alinhadas a missão e a esse futuro pretendido da empresa. Percebe-se que as perspectivas para a empresa no futuro estão diretamente relacionadas em fortalecer o relacionamento com os clientes, auxiliando assim no crescimento da organização, isto é, no aumento da quantidade de clientes, para que isto aconteça, os gestores pretendem otimizar a administração e reduzir custos e despesas.

Na percepção dos proprietários o portfólio de produtos atua como um dos principais diferenciais competitivos da empresa, em que, através da parceria com marcas renomadas,

como exemplo a Vallé e Nutron (Cargill), são percebidas as tendências de mercado relacionadas ao setor pelo conhecimento que se é transferido. Para Barney (1991), a vantagem competitiva sustentável (SCA) conforme análise tradicional, está associada a exploração das forças internas em resposta as oportunidades, que neutralize ameaças externas e minimize as fraquezas internas. Sendo, a vantagem competitiva, estabelecida a partir da análise dos recursos financeiro, humano e organizacional denominado “recursos da firma”. O autor considera quatro indicadores empíricos do potencial de recursos das empresas sendo eles: valor, consciência, imitabilidade e não-substituíveis. De acordo com o autor, as firmas diferem essencialmente em seus modos de operar porque cada uma delas possui um agrupamento singular de recursos, se porventura, os recursos são uniformemente distribuídos entre todas as empresas concorrentes e sendo esses recursos altamente móveis não se obtêm vantagem competitiva sustentável.

Segundo Carvalho e Laurindo (2010, p. 58) pontuar quais capacidades uma empresa precisa construir para se sobressair num mercado em constante mutação é uma tarefa árdua. Contudo, “[...] a capacidade de conhecer suas potencialidades e desenvolvê-las de forma consistente pode ser decisiva para um posicionamento de sucesso no cenário competitivo”. Neste sentido, a tabela 1, demonstra o que foi identificado para a formulação da matriz SWOT. No primeiro momento, foram identificados e alocados os pontos observados mediante classificação: pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Posteriormente foram estabelecidos pesos, onde o peso 4 “Muito importante” compreende à aspectos cruciais para o negócio, causando significativo impacto nas atividades da empresa; Já o peso 2 “Importante”, são fatores relevantes, mas que impactam de forma relativa; Peso 1 “Pouco Importante” refere-se aos itens que estão presentes e são considerados, embora sejam inexpressivos na organização. Assim, a identificação e classificação dos aspectos presentes no ambiente interno estabelecem uma hierarquia de prioridades.

Tabela 1- Apresenta a Matriz SWOT da empresa agropecuária estudada.

Ponto Observado	Classificação	Categorização
1) Variedade de produtos	Forças	4
2) Relacionamento com os clientes	Forças	4
3) Local limpo e organizado	Forças	4
4) Grande escala de produtos veterinários	Forças	4
5) Pagamento à vista, a prazo, cartão de crédito e cheque	Forças	4
6) Empresa renomada	Forças	4
7) Fabricação própria de ração – marca consolidada no local	Forças	2
8) Entrega a domicílio	Forças	2
9) Programa de vendas e recebimento eficaz	Forças	4
10) Ausência de uma política de fidelização dos clientes	Fraquezas	4
11) Falta de investimento em comunicação e propaganda	Fraquezas	4
12) Ausência de ações para capacitação e motivação dos colaboradores	Fraquezas	4
13) Baixo percentual de desconto à vista, comparado ao valor dos produtos	Fraquezas	2
14) Falta de visão de futuro, referente aos sucessores	Fraquezas	1
15) Parcerias com marcas renomadas	Oportunidades	4
16) Demanda por produtos agropecuários	Oportunidades	4
17) Configuração econômico- produtiva da região	Oportunidades	1
18) Concorrentes	Ameaças	2
19) Alto custo do frete na aquisição de mercadorias	Ameaças	2
20) Redução das políticas de créditos direcionadas ao pequeno produtor	Ameaças	1

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Figura 4: Ponderação dos pontos analisados

		OPORTUNIDADES				AMEAÇAS		
		ITEM	15	16	17	18	19	20
PONTOS FORTES	ITEM	IMPORTÂNCIA	4	4	1	2	2	1
	1	4	8	8	5	6	6	5
	2	4	8	8	5	6	6	5
	3	4	8	8	5	6	6	5
	4	4	8	8	5	6	6	5
	5	4	8	8	5	6	6	5
	6	4	8	8	5	6	6	5
	7	2	6	6	3	4	4	3
	8	2	6	6	3	4	4	3
9	4	8	8	5	6	6	5	
PONTOS FRACOS	10	4	8	8	5	6	6	5
	11	4	8	8	5	6	6	5
	12	4	8	8	5	6	6	5
	13	2	6	6	3	4	4	3
	14	1	5	5	2	3	3	2

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Miles e Snow (1978) retratam 4 padrões de comportamentos resultantes da análise do ambiente externo com as competências internas sendo conceitualmente caracterizado por: Defensor: Aprova e mantém um ambiente para o qual uma forma estável de organização é apropriada. Se esforça constantemente para impedir que os concorrentes entrem em seu "território". Prospector: Cria um ambiente que é mais dinâmico do que os de outros tipos de organizações dentro do mesmo setor, capaz de encontrar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado. Analisador: Uma organização que tenta minimizar o risco enquanto maximiza a oportunidade de lucro - ou seja, um analisador experiente combina os pontos fortes do Prospector e do Defensor em um único sistema. Reator: Padrão de ajuste ao seu ambiente é inconsistente e instável; esse tipo não possui um conjunto de mecanismos de resposta que pode ser implementado consistentemente quando confrontado com um ambiente em mudança. Os resultados decorrentes da análise realizada, sinalizam por meio da relação

entre os aspectos presentes no ambiente externo e interno que sobressaem o somatório de 177 pontos oriundos da situação 1, fruto do cruzamento dos pontos fortes com as oportunidades. Tal cenário remete a possibilidade de adoção de estratégias de Desenvolvimento, no qual a prevalência de forças internas em consonância com o ambiente externo favorável permite a atuação em novos mercados, à criação de novos produtos e serviços, à diversificação de atividades, entre outras ações de inovação cunhando mudanças ao setor, ou seja, um comportamento prospector. Quanto aos pontos fracos observados em detrimento as oportunidades e ameaças, o somatório é 90 e 70 pontos respectivamente, reforçando a predominância de aspectos positivos em comparação aos pontos a serem melhorados, norteando igualmente a definição de pontos específicos a serem melhorado, como por exemplo os itens 10 que refere-se a ausência de ações para fidelização dos clientes com o 18 que indica a concorrência direta presente no setor. O resumo da análise e o respectivo somatório de cada quadrante é apresentado na figura 5.

Figura 5: Análise do ambiente externo e suas competências internas.

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
PONTOS FORTES	PROSPECTIVA (Desenvolvimento) 177	ANALÍTICA (Manutenção) 141
PONTOS FRACOS	REATIVA (Crescimento) 90	DEFENSIVA (Sobrevivência) 70

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Por sua vez, segundo Porter, a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia com seu ambiente, bem como o conjunto de forças competitivas que nela atuam e interferem no potencial do lucro final. Porter elucida cinco forças competitivas, sendo:

- Rivalidade entre os atuais concorrentes –consiste em conhecer quais são os concorrentes direto visando a adoção de ações que assegure a melhor posição, uma vez que a concorrência pode limitar a lucratividade da empresa.

- Entrantes potenciais - Porter (1991) assevera que, com a entrada de uma nova empresa para um setor potencialmente ocorre a queda na rentabilidade decorrente da parcela

de mercado conquistada, ou seja, reflete o fato de que a concorrência em um setor não está somente limitada aos participantes já estabelecidos. Cabe a empresa adotar barreiras de entrada existentes em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar por parte dos já existentes. O autor relaciona seis fontes principais de barreiras de entrada: Economias de escala, Diferenciação de produto, Necessidades de capital, Desvantagens de custo independentes do porte, Acesso a canais de distribuição e Política governamental.

- Produtos/serviços substitutos - em um setor, todas as empresas estão competindo com outras que produzem artigos ou serviços similares que impõe um teto nos preços e limitam os lucros.

- Poder de negociação dos compradores - os clientes também exercem poder de barganha, forçando os preços para baixo, demandando maior qualidade e jogando um concorrente contra o outro provem do fato dos compradores competirem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros.

- Poder de negociação dos fornecedores - provem do fato dos fornecedores - poderem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos.

Diante do contexto apresentado, e considerando que a estratégia competitiva é a busca por uma colocação oportuna no ramo de atuação, são apresentadas a seguir as cinco forças de Porter segundo a empresa analisada:

a) Ameaça de entrada: o aumento no número de empresa que atuam no mesmo segmento nos últimos anos reflete a ausência de barreiras de entrada, principalmente devido aos produtos pouco diferenciados.

b) Ameaça de produtos substitutos: a comercialização de produtos similares, que apresentem um menor custo e bom desempenho representa uma ameaça para a expansão da empresa.

c) Poder de negociação dos compradores: o poder de barganha dos compradores é reduzido, e tal fato é explicitado na ausência de ações formais e institucional com foco para a fidelização como flexibilidade durante a negociação, programas com benefícios e ofertas exclusivos, adotar um sistema de pós-venda entre outros.

d) Poder de negociação dos fornecedores: possui significativa influência nas atividades da empresa pelo fato das parcerias com empresas de marcas renomadas na produção de insumos agrícolas ser um dos diferenciais da empresa, embora não haja exclusividade na venda. Contudo, a fabricação própria de uma linha de produtos direcionados para a nutrição animal, reduz em parte o impacto das ações dos fornecedores.

e) Rivalidade entre os concorrentes existentes: a concorrência nesse setor é moderada, principalmente devido a entrada de novos concorrentes, à mínima diferença entre os produtos oferecidos, etc.

Verifica-se, portanto, que o objetivo estratégico da loja agropecuária é encontrar uma posição no setor de modo que elas possam melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os aspectos analisados, os diferenciais competitivos que a loja agropecuária X possui podem ser descritos primordialmente pelo relacionamento de amizade que os sócios proprietários e colaboradores tem com seus clientes, onde, desde o início o atendimento ao pequeno produtor contribuiu diretamente para o sucesso da organização.

O portfólio de produtos juntamente com a fabricação de produtos de marca própria (linha de nutrição) e parcerias com empresas de marcas renomadas influenciam positivamente o desenvolvimento da empresa a partir da redução de custos que a fabricação própria permite, e por apresentar um produto único, onde, através da parceria os gestores se adequam a novos modelos de mercado pela transmissão de conhecimentos e informações.

Referente a análise de aspectos negativos, foi identificado a ausência de sucessores, devido à falta de interesse dos mesmos, sendo considerado uma falta de visão de futuro que acarretara em grandes consequências para a empresa futuramente, ausência de uma política para manutenção dos clientes, isto é, para que os clientes permaneçam fidelizados na empresa, ocorrem apenas descontos em produtos próximos ao vencimento, desconto de 3% à vista (considerado baixo comparado ao valor dos produtos), e ocorrência de show de prêmios eventualmente. A ausência de ações para capacitação e motivação dos colaboradores traz uma forte influência para a desmotivação, perda de interesse e rendimento dos colaboradores, a partir disso a empresa pode apresentar resultados negativos, o que não é interessante. A falta de investimento em comunicação e propaganda se caracteriza como um aspecto negativo na empresa, devido aos benefícios que está praticando poderia gerar, assim como o alcance de um maior número de clientes.

REFERÊNCIAS

AIRES, Regina Wundrack do Amaral; FREIRE, Patrícia de Sá; SOUZA, João Artur de. **Educação corporativa como ferramenta para estimular a inovação nas organizações: uma revisão de literatura**. Santa Catarina: UNESC, 2018.

ALDAY, Hernan E. Contreras. **Estratégias empresariais**. In: Coleção Gestão Empresarial, 2002.

ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2010.

BEZERRA, Juscelino Eudâmidas. **Agronegócio e ideologia: contribuições teóricas**. São Paulo: Revista Nera, 2012.

BRESSAN, Cyndia Laura. **Mudança Organizacional: uma visão gerencial**. In: Seminário de gestão de negócios, São Paulo, 2004.

CARVALHO, M. M. de; LAURINDO, F. J. B. **Estratégias Competitivas: dos conceitos à implementação**. São Paulo: Atlas, 2010.

CASTRO, A. M. G. de; LIMA, S. M. V.; CRISTO, C. M. P. N. **Cadeia Produtiva: Marco Conceitual para Apoiar a Prospecção Tecnológica**. In: XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Salvador, 2002.

FAGUNDES, Fábio Mello; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. **Ambiente, estratégia e desempenho em micro e pequenas empresas**. Curitiba: REBRAE, 2009.

FERNANDES, Isac Gabriel Martins et al. **Planejamento estratégico: análise SWOT**. In: Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas, Mato Grosso do Sul, 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como classificar as pesquisas**. Como elaborar projetos de pesquisa, 2002.

IMB. **Agronegócio Goiano**. Disponível em:

<<http://www.imb.go.gov.br/files/docs/publicacoes/estudos/2017/agronegocio-goiano.pdf>> Acesso em: 05 de novembro de 2019.

IBGE. **Censo Agropecuário 2017** - Resultados preliminares. Disponível em:

<<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/go/ipora/pesquisa/24/76693>> Acesso em: 12 de outubro de 2018.

MARQUES, Pedro Valentim; MELLO, P. C.; MARTINES, J. G. **Mercados futuros e de opções agropecuárias**. Piracicaba: Departamento de Economia, Administração e Sociologia da Esalq-USP, 2006.

MILES, R. E., SNOW, C. C. **Organizational Strategy, Structure, and Process**.

USA: The Academy of Management Review, 1978.

MINTZBERG, Henry et al. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

NICOLAU, Isabel. **O conceito de estratégia**. Campo Grande: INDEG/ISCTE, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**. 30 ed, São Paulo: Atlas, 2012.

PIB do agronegócio brasileiro. Disponível em: <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>> Acesso em: 02 de novembro de 2019.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RIBEIRO, Ronaldo; ROSSETTO, Carlos Ricardo; VERDINELLI, Miguel Angel.

Alinhamento dos recursos da empresa ao seu comportamento estratégico: uma agenda de pesquisa. Rio Grande do Sul: Desenvolvimento em Questão, 2010.

RICHERS, Raimar. **Objetivos como razão de ser da empresa.** Revista de administração de empresas, v. 34, n. 1, p. 50-62, 1994.

RODRÍGUEZ, Darío et al. **Diagnóstico organizacional.** Chile: Alfaomega, 1999.

SANTINI JUNIOR, Nelson. **Princípios e ferramentas da estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 2011.

Figura 1: Matriz SWOT. Disponível em:

<<https://www.siteware.com.br/metodologias/analise-swot-cruzada/>> Acesso em 02 de dezembro de 2019.

SOBRAL, F; PECCI, A. **Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro.** São Paulo: Prentice Hall, 2008.

TAVARES, Fred. **Gestão da marca: estratégia e marketing.** Rio de Janeiro: E-papers, 2003.

TEIXEIRA, Joselena de Almeida et al. **O design estratégico na melhoria da competitividade das empresas.** Santa Catarina: UFSC, 2005.

TZU, S. **A arte da guerra** / tradução de Sueli Barros Cassal. Porto Alegre: L&PM, 2007.

VALIM, Alexandre et al. **MODELO SWOT.** Acesso em: 26 de outubro de 2019.

VIEIRA, Ana Michele Alves; MAFRA, Camila; SCHMITT, Camila; ALBERTON, Anete. **AS VENDAS VÃO BEM. E O RECEBIMENTO?** Santa Catarina: Revista Gestão Organizacional, 2012.