

**AJES - FACULDADE DE CIENCIAS CONTÁBÉIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: UM ESTUDO DE CASO NA FAZENDA
PARANÁ BERNECK NO MUNICÍPIO DE BRASNORTE – MT**

Autor: Alex Rogero

Orientador: Ricardo Zamperetti

JUÍNA/MT

2014

ALEX ROGERO

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: UM ESTUDO DE CASO NA FAZENDA
PARANÁ BERNECK NO MUNICÍPIO DE BRASNORTE – MT**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado à Faculdade. AJES Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Ricardo Zamperetti

JUÍNA/MT

2014

**AJES FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Jaqueline da Silva Marques

Prof. Ms. Carlos Dutra

**Orientador
Prof. Ms. Ricardo Zamperetti**

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus que iluminou o meu caminho durante esta caminhada que não foi fácil. Tenho muito à agradecer, a começar pelo fato de estar vivo, e de poder compartilhar este trabalho com outras pessoas, iguais a mim, que gostam de se apoderar dos conhecimentos herdados de nossos antepassados.

Aos que participaram de minha vida, de forma direta, quero agradecer muito a minha mãe e meu pai, Neire Maria Rogero e Artemio Rogero que nas horas difíceis, mantiveram firmemente a vontade de escolarizar os filhos, por todos os puxões de orelha, por tudo que fizeram e fazem por mim. Quero agradecer também minha irmã Gisele Rogero por tudo por todos os momentos que passamos juntos amo muito todos vocês.

Aos professores que passaram por minha vida, que foram muitos, quero agradecer especialmente a Prof^a. Lucinda Américo, com a qual descobri a paixão pelos números, as Professoras, Terezinha Marcia de Carvalho Lino, a professora Angela Maria Dalberto, a professora Sônia Waltrick Ramos, aos professores Carlos Dutra, Ricardo Antonio Ignês, Wilson Amorim, Cicero Allysson Barbosa Silva, e em especial alguém que considero como se fosse da família o meu orientador professor Ricardo Zamperetti gostaria de agradecer por todos os puxões de orelha, pelas brigas, por tudo, não podendo esquecer também de sua família que se tornou muito especial a sua esposa Fabiane Amaral, aos seus filhos Rômolo Zamperetti, Huéllinton Zamperetti e Lorena Zamperetti, a todos vocês gostaria de agradecer de coração por tudo e por terem me acolhido e por me fazerem sentir parte desta família. Há todos vocês muito obrigado.

Quero muito agradecer também aos colegas de turma intitulados ADM os Melhores, Fabiani Ivone Prante, Greiciele Maria Gomes, Ricardo Dutra, Miriele Reis de Carvalho, Jessica Naiara Borges, a todos vocês desejo muito sucesso, muita paz, muita saúde, queria lhes dizer que todos vocês fazem parte da história da minha vida, e espero que essa amizade e todos os momentos que passamos juntos sejam lembrados por muitos e muitos anos.

EPÍGRAFE



RESUMO

Este trabalho aborda o tema da competitividade de um empreendimento agropecuário e identifica os principais fatores críticos de sucesso (FCS), analisando a problemática mundial, brasileira, do Mato grosso e da região do Vale do Juruena, no que se refere ao seu desempenho. A pesquisa identificou, analisou e propôs sugestões para possíveis mudanças que são causadas pelos efeitos do FCS, bem como o que deve ser feito para superá-los. No que diz respeito à metodologia, foi baseado no estudo exploratório em que se utilizou de pesquisa bibliográfica, por meio de livros, artigos científicos, periódicos e revistas, além de sites da internet que falam sobre o assunto. Os resultados da pesquisa demonstram a importância do agronegócio na economia, e a importância da empresa nesse contexto, de forma a lhe auxiliar no seu desempenho futuro. O tema Fatores Críticos de Sucesso (FSC) tem como enfoque trabalhar políticas de desenvolvimento e de reestruturação dos sistemas produtivos, ajustando-os às novas condições tecnológicas, comerciais e institucionais, de forma que aumente a competitividade da Fazenda Paraná Berneck entre as empresas que trabalham no setor agronegócio. O conceito de Fatores Críticos de Sucesso pode ser definido como uma ferramenta de gestão, em que são definidas algumas atividades chave, cujos resultados favoráveis são absolutamente necessários para os gestores atingirem seus objetivos. O bom resultado destas áreas resulta em competitividade para as organizações. Já a palavra competitiva relaciona-se à aquisição de informações públicas e acessíveis sobre os concorrentes.

Palavras - Chave: Agronegócio. Desempenho. Fatores Críticos de Sucesso.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação de como se dá o Sistema de Base Agrícola e Agropecuário.	15
Figura 2. Bernardo Müller Berneck	36
Figura 3. Serraria	36
Figura 4 Serraria	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Resultados de Produção e Projeção para Produção 2010/2011 – 2020/2021 ...	19
Tabela 2 – Evolução do Conceito de Informação	24

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Contextualização.....	10
1.2 Problematização.....	11
1.3 Objetivos.....	11
1.3.1. Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivos Específicos.....	12
1.4 Justificativa	12
1.5 Estrutura do Trabalho	13
1.6 Delimitação do Trabalho	13
2 REFERÊNCIAL TEÓRICO	14
2.1 Definição de Agronegócio	14
2.1.1 Características do Agronegócio.....	15
2.1.2 Situação Econômica do Brasil	16
2.1.3 Situação Econômica Centro Oeste	18
2.1.4 Previsão do Agronegócio até 2020.....	18
2.1.5 Os Desafios do Agronegócio	19
2.1.6 Comercialização de Produtos Agroindustriais	21
2.1.7 Fatores que Interferem no Sucesso Organizacional.....	22
2.1.8 Competitividade no Agronegócio	22
2.1.9 Conhecimento	23
2.2 Informação	24
2.2.1 Competência.....	25
2.2.2 Qualidade	26
2.2.3 Sustentabilidade no Agronegócio	27
2.3 Fatores Críticos de Sucesso.....	28
2.3.1 Finalidade dos Fatores Críticos de Sucesso.....	29
2.3.2 As Fontes dos Fatores Críticos de Sucesso	30
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	32
3.1 Quanto aos Fins	32
3.1.1 Descritiva.....	32
3.1.2 Explicativa.....	32

3.2 Quantos aos Meios.....	33
3.2.1 Estudo de Caso.....	33
3.2.2 Pesquisa Bibliográfica.....	33
3.2.3 Pesquisa Qualitativa.....	34
3.3 Universo de Pesquisa.....	34
3.4 Instrumento de Pesquisa.....	34
4 ESTUDO DE CASO.....	35
4.1 História da Berneck.....	35
4.1.1 Levantamento dos Dados.....	37
4.1.2 Análise dos Dados.....	40
4.1.3 Sugestões/Recomendações.....	42
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
REFERÊNCIAS.....	44
ANEXO.....	47

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Este trabalho tem por objetivo discutir a importância dos Fatores Críticos de Sucesso e apresentar algumas ferramentas administrativas que são relevantes para o desenvolvimento das atividades do agronegócio e também da Fazenda Paraná Berneck.

O agronegócio Brasileiro e a Fazenda Paraná Berneck deixaram as velhas estruturas informais de conduzir o agro empiricamente e passaram a ver o setor como um processo organizacional complexo, que inclui não só apenas as atividades dentro da propriedade como também as atividades de distribuição pós-porteira.

As organizações dos dias atuais enfrentam um ambiente extremamente competitivo, inseridas em uma sociedade que vivencia paradigmas introduzidos pela chamada sociedade da informação. A nova realidade provoca uma reorganização intensa da sociedade, gerando modificações nas organizações. Logo se faz necessário investir em novas tecnologias, em métodos e tarefas sustentáveis e em capital intelectual para a geração de uma maior rentabilidade.

Segundo (PORTER, 1993), a competitividade é a habilidade ou talento resultante de conhecimentos adquiridos capazes de criar e sustentar um desempenho superior ao desenvolvido pela concorrência. O conceito de competitividade nos remete não somente ao conhecimento da estrutura de nossa empresa e de sua capacidade de produção, mas sim o conhecimento de nossos concorrentes do mercado em si, assim trazendo o que há de melhor, transformando e aprimorando os erros do outro para que a empresa não os faça e assim possam utilizá-la como um diferencial comercial.

A gestão da informação representa, atualmente, uma importante ferramenta no processo de tomada de decisão, uma vez que sua avaliação permite à empresa compreender novas oportunidades e ameaças em suas operações, e a detecção de problemas e possíveis tendências de mercado.

Para (OLIVEIRA 2008, p. 21), inicialmente deve-se realizar uma diferenciação entre dado e informação. O que distingue dado ou um conjunto de dados de informação, a qual auxilia no processo decisório é o conhecimento que ela propicia ao tomador de decisões.

A gestão por competência é entendida como uma ferramenta gerencial que estimula os colaboradores a alcançarem a competência profissional, acrescentando habilidades e aumentando as já existentes.

Para (CHIAVENATO 2006, p. 216), a gestão por competências é considerada:

[...] um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carreira, suprimindo as lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.

Entende-se por competências as aptidões, o conhecimento e as características pessoais, assim podendo diferenciar aqueles que possuem desempenho superior aos demais colaboradores.

1.2 Problematização

Segundo (GIL 2002, p.23), “toda pesquisa se inicia com algum tipo de problema, ou indagação. Todavia, a conceituação adequada de problema de pesquisa não constitui tarefa fácil, em virtude das diferentes acepções que envolvem este termo”.

O agronegócio constitui-se de uma grande fonte de riqueza. Atualmente, a balança comercial brasileira se sustenta neste segmento, o agronegócio pode ser considerado também como fonte geradora de vida, pois além de produzir alimentos é um potencial gerador de empregos. Atualmente, as nações passam por um processo de globalização, onde os países tornam-se cada vez mais dependentes, o mercado mundial se tornou muito competitivo, e o que faz com que um se diferencie do outro é a qualidade do produto que está oferecendo. Transpondo este conceito para o grupo Berneck, quais são os Fatores Críticos de Sucesso necessários para a Fazenda Paraná Berneck enfrentar os novos desafios do agronegócio?

1.3 Objetivos

De acordo com (CERVO E BERVIAN 2005, p. 83), os objetivos que se têm em vista definem, muitas vezes, a natureza do trabalho, o tipo de problema a ser solucionado, e o material a coletar.

1.3.1. Objetivo Geral

Um estudo dos fatores críticos de sucesso necessários para a fazenda Paraná Berneck enfrentar os novos desafios do agronegócio mundial.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Levantar os fatores críticos de sucesso;
- Analisar os dados levantados;
- Propor pontos de melhoria para a fazenda.

1.4 Justificativa

O objetivo deste trabalho é realizar um levantamento dos fatores críticos de sucesso no setor agropecuário da fazenda Paraná Berneck, podendo contribuir para a gestão da empresa identificando os FCS, e assim lhes fornecendo soluções e indicando os caminhos a serem seguidos. A Fazenda Paraná Berneck poderá utilizar-se das informações que foram fornecidas para aplicar medidas corretivas de forma assertiva, logo aperfeiçoando as metodologias já consolidadas e gerando novas ideias e ações que beneficiem a empresa.

O presente trabalho possui relevância para o desenvolvimento do conhecimento, pois consiste no confronto direto do conhecimento teórico adquirido até então no curso de Administração ministrado na Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena AJES, com a realidade de uma empresa, assim contribuindo para a formação acadêmica e profissional, possibilitando a comparação e aplicação das teorias aprendidas em sala de aula e pelos livros de administração, com a realidade da empresa em estudo.

Ainda cabe ressaltar que o estudo realizado é uma importante ferramenta que poderá ser utilizada por empresários e pesquisadores que procuram obter conhecimento dos fatores críticos de sucesso na área do agronegócio. Desta forma, poderá ser utilizado como fonte de embasamento teórico para elaboração de novos estudos, ou para aprimorarem o seu negócio.

1.5 Estrutura do Trabalho

Capítulo 1 – Na introdução encontra-se a contextualização, o problema da pesquisa, os objetivos gerais e específicos, justificativa, estrutura do trabalho e história da Berneck.

Capítulo 2 – Tem-se o referencial teórico, onde serão apresentadas referências teóricas sobre o Agronegócio e os Fatores Críticos de Sucesso.

Capítulo 3 – Apresenta-se a metodologia da pesquisa, onde são demonstrados os métodos utilizados.

Capítulo 4 – Levantamento dos dados da pesquisa, a análise dos dados que descreve as informações da empresa pesquisada e as sugestões/recomendações para empresa.

Capítulo 5 – Conclusão na qual o pesquisador exprime o seu entendimento ao encerrar o estudo de caso.

1.6 Delimitação do Trabalho

A Fazenda Paraná Berneck é composta por três grandes áreas de atuação a pecuária, lavoura e o reflorestamento, o presente tema está restrito a verificar e avaliar os fatores críticos de sucesso da pecuária e lavoura com objetivo de levantar dados e informações que contribuam para a administração da Fazenda Paraná Berneck.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentado o referencial teórico sobre o Agronegócio e os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), que foram utilizados como base teórica na análise do estudo de caso.

2.1 Definição de Agronegócio

O agro passou a ser visto como um processo organizacional complexo, que inclui não só apenas as atividades dentro da propriedade, como também as atividades de distribuição de matéria prima, de armazenamento dos produtos e de processamento.

O agronegócio é um conjunto de técnicas de produção e distribuição de produtos agrícolas, das operações de produção, do armazenamento, do processamento e da distribuição. Ainda devemos acrescentar a este conjunto de operações os serviços financeiros, transporte, marketing, seguros, bolsas de mercadorias, todas estas operações são ligações de cadeias que se tornaram cada vez mais complexas. Como podemos ver, a agricultura está se modernizando, o produto rural tem passado a gerar mais serviços, fora da fazenda.¹

Geralmente, nas economias em desenvolvimento, o setor alimentício vem a ser uma das primeiras a se desenvolver, considerando como uma das necessidades fisiológicas básicas (pirâmide de Maslow) de alimentar as pessoas que passam a se reunir em um determinado território. Para (CARNEIRO 2003, p. 166, apud REZENDE, 2004, p. 4), a alimentação guarda em si uma carga histórica, cultural e ideológica que irá fazer parte do modo de vida de uma sociedade:

(...) a alimentação é assim um fato da cultura material, da infraestrutura da sociedade, um fato da troca e do comércio, da história econômica e social, ou seja, parte da estrutura produtiva da sociedade. Mas também é um fato ideológico, das representações da sociedade: religiosas, artísticas e morais, ou seja, um objeto histórico complexo. (Carneiro, 2003, p. 166, *apud* Rezende, 2004, p. 4)

O setor alimentício mato-grossense é composto, principalmente, por atividades ligadas à pecuária e à industrialização de cereais como a soja, milho, arroz, cana-de-açúcar. A pecuária bovina é uma atividade tradicional no Estado, antes mesmo da colonização da região

¹Gestão no campo, Conceito de Agronegócio. Disponível em:

<<http://www.gestaonocampo.com.br/conceito-de-agronegocio/>>, acessado em 08 jul. 2014.

no século XVIII. Após a colonização, a produção pecuária, juntamente à exploração do ouro, da borracha, da poaia e do mate, se tornou uma atividade alternativa, tanto como fonte de alimento, quanto de soluções financeiras para os produtores.

A participação da bovinocultura extensiva é considerada um marco histórico na atividade econômica do estado de Mato Grosso, visto que as técnicas de produção eram baseadas na derrubada de vegetação para o plantio de pasto, sendo a carne produto dessa atividade, destinada ao consumo da população, assim como o couro, que era utilizado na fabricação de material de transporte, como bruacas, alforjes e silos. (FAMATO, 2007, p. 88).

Desta forma, então se entende que a pecuária bovina do estado de Mato Grosso é caracterizada pela produção da carne, couro e leite, onde estão presentes as principais indústrias de transformação da produção primária de gado, de corte e de leite, como os frigoríficos, os laticínios, os curtumes, o comércio e a distribuição da produção.

2.1.1 Características do Agronegócio

O agronegócio, também é chamado agrobusiness, o mesmo não se caracteriza apenas pela agricultura ou pela pecuária, mais sim, de todas as atividades que envolvem o setor. A seguir, veremos um exemplo de como se dá o sistema de base agrícola e agropecuário, de acordo com (ZYLBERSZTANJN, 1995).

Figura 1 - Representação de como se dá o Sistema de Base Agrícola e Agropecuário.



Fonte: Adaptada de Zylbersztajn (1995).

O ambiente institucional é composto por cinco grandes áreas, onde a primeira etapa se constitui na aquisição de insumos, como as sementes, adubos, fertilizantes, agrotóxicos, ou aquisição de animais no caso do setor pecuário; na etapa seguinte, é onde de fato se compõe o

plantio e cultivo das plantas, ou o manejo dos animais (fase de terminação); na etapa posterior é feito à colheita ou embarque dos animais para o frigorífico, onde os produtos passam a ser industrializados e deixam de ser considerados produtos de origem primária. Após a realização deste processo, os produtos serão encaminhados aos grandes centros, onde estarão sendo distribuídos ao mercado para comercialização e ficarão disponíveis para compra dos consumidores.

O setor agropecuário se fez presente em todos os momentos da história, desde o desbravamento ao desenvolvimento do estado de Mato Grosso. A pecuária teve e tem grande importância e participação na economia do país e do estado, o setor agropecuário passou a ser visto como uma importante ferramenta no desenvolvimento da região, assim podendo gerar bens e também podendo ser vista como fonte de alimentação da população quanto como justificativa de uso e manutenção das terras (FIGUEIREDO, 1994).

O Brasil tem efetivado investimentos pesados para que haja uma expansão no crescimento e fortalecimento do agronegócio no Brasil. O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) busca criar mecanismos de junção entre o desenvolvimento econômico e preservação ambiental através do agronegócio. Desta forma, se aposta no mercado da agroenergia, onde produção de energia se dá através da utilização de produtos e resíduos do agronegócio, podendo citar a transformação de dejetos dos animais em energia limpa através de biodigestores.²

2.1.2 Situação Econômica do Brasil³

O Brasil vive um processo de desaceleração na economia, devido a reflexos da crise econômica mundial que se deu no ano de 2008, de acordo com a OCDE, Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, o PIB Brasileiro crescerá, mirados 0.3% (GLOBO, 2014).⁴

²CERQUEIRA, Wagner de e Francisco, **Agronegócio**, Brasil escola, Disponível em: <<http://www.brasilescola.com/geografia/agronegocio.htm>>, acesso em 08 Jun. 2014.

³ABDALA, Vitor. **IBGE prevê safra 2,6% maior que a do ano passado**, Exame, agosto 2014, Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/ibge-preve-safra-2-6-maior-que-a-do-ano-passado>>, acesso em 08 jul. 2014.

⁴GLOBO, **OCDE reduz estimativa de crescimento do Brasil para 0,3%**, Globo, setembro 2014, Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2014/09/ocde-reduz-estimativa-de-crescimento-do-brasil-para-03.html>>, acesso em 15 set. 2014.

A balança comercial brasileira tem se sustentado no setor do agronegócio, devido ao grande momento em que o setor agro vive, onde a cada ano vem se batendo sucessivos recordes de produção. A safra de cereais, leguminosas e oleaginosas deve fechar 2014 em 193,2 milhões de toneladas, segundo estimativa de julho do Levantamento Sistemático da Produção Agrícola do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). A previsão de julho é 0,3% superior à feita em junho.

O Brasil terá um acréscimo na safra de grãos este ano de aproximadamente 2,6%, caracterizando-se maior do que a colhida no ano passado que foi de aproximadamente (188,2 milhões de toneladas). De acordo com a previsão de julho, os cereais como o arroz e a soja deverão ter aumento na produção de 4,4% e 6%, em comparação à safra colhida em 2013/2014. Dos três principais cereais produzidos, apenas o milho deverá ter queda de produção de aproximadamente -4,4% e, dezoito dos 26 produtos analisados pelo IBGE deverão ter aumento em relação ao ano 2013.

Apesar deste cenário econômico pessimista, oito produtos devem fechar em queda em 2014, entre eles o café em grão – arábico (-13,1%), feijão em grão 3ª safra (-12,2%), amendoim em casca 1ª safra (-19,3%), amendoim em casca 2ª safra (-16,8%) e batata-inglesa 3ª safra (-3,9%).

⁵O serviço sanitário russo (Rosselkhoznadzor) consentiu nesta semana (06/08/2014) a liberação de 87 frigoríficos para exportação de carnes, miúdos de carnes, aves, miúdos de aves, suínos e miúdos de suínos. Uma das novidades é a inserção de dois estabelecimentos de produtos lácteos. No total, 89 frigoríficos foram autorizados.

Diante do exposto, o Brasil aumentará o volume de exportação, gerando uma maior lucratividade e poder de negociação perante o mercado, a relação entre o mercado Brasileiro deve se estreitar com os demais países consumidores, assim podendo angariar possíveis deduções de preço em transações comerciais.

O mercado Russo se apresenta como o principal importador de carne bovina e suína do Brasil. No ano passado, esta relação comercial de carne bovina in natura atingiu a marca de 303 mil toneladas, gerando um ganho de US\$ 1,2 bilhão de dólares. Já a carne suína, foram exportados 134 mil toneladas, gerando assim um ganho de aproximadamente de US\$ 412

⁵**Mapa anuncia liberação recorde para exportação de carne para Rússia**, Sou Agro, agosto 2014, Disponível em: <<http://souagro.com.br/mapa-anuncia-liberacao-recorde-para-exportacao-de-carne-brasileira-para-russia/>> acessado em 11 agosto. 2014.

milhões de dólares. Os produtos de origem agropecuários exportados no ano passado injetaram cerca de US\$ 2,72 bilhões na balança comercial brasileira.

2.1.3 Situação Econômica Centro Oeste

⁶A região Centro Oeste tem sofrido também com a recessão econômica mundial, mas devido ao grande momento em que o agronegócio vive teremos um superávit, em que a soja em grãos foi o principal produto comercializado pelo estado no acumulado de janeiro a julho de 2014. Perante este salto de mercado, o estado reproduziu um resultado de exportação de US\$ 10,074 bilhões, sendo que o grão foi responsável por 64% desse total ou US\$ 6,457 bilhões, valor 16% maior que mesmo período do ano passado.

A exportação do grão de soja cresceu 22% no país em relação à safra passada, chegando a 12,7 milhões de toneladas, um acréscimo de mais de 2,2 milhões de toneladas com relação ao mesmo período do ano passado. O mesmo foi negociado com mais de 35 países no primeiro semestre do ano de 2014, em que a China foi a principal compradora do grão, contraindo cerca de 8,3 milhões de toneladas da produção do grão, o que corresponde a 65% do volume de soja exportado pelo estado de Mato Grosso no período.

Outros produtos que tiveram grande representatividade na receita do estado foram os resíduos sólidos e bagaços resultados da extração do óleo de soja, gerando assim uma receita de US\$ 1,108 bilhão; em terceiro lugar o milho em grão, com US\$ 618 milhões; em quarta posição se encontram as carnes desossadas de bovino, congeladas, com US\$ 581 milhões.

2.1.4 Previsão do Agronegócio até 2020

Conforme o (MAPA, 2011), os principais alimentos consumidos no mundo se apresentam positivos na balança comercial e apontam crescimento do setor para os próximos anos como os cereais e os produtos de origem animal, açúcar, café verde/grão, soja/grão, farelo de soja, óleo de soja, milho, carne bovina, carne suína e carne de frango, considerados os principais alimentos consumidos no mundo, apresentam indicadores positivos na balança comercial que apontam crescimento no setor agropecuário.

⁶ G1 MT. **Receita com exportações de soja de MT cresce 16% em seis meses.** Portal do Agronegócio, agosto 2014, Disponível em: <<http://www.portaldoagronegocio.com.br/noticia/receita-com-exportacoes-de-soja-de-mt-cresce-16-em-seis-meses-114001>> acesso em 11 agosto. 2014.

O mercado de cereais é promissor, o Brasil se apresentara como líder na produtividade dos seguintes produtos: a soja brasileira em 2020/2021 representará 33,2%, das exportações mundiais, a carne bovina 30,1%, e a carne de frango 49,0%, entre outros produtos como o açúcar e café. Tais fatos não seriam possíveis sem a forte participação da EMBRAPA no desenvolvimento de novas tecnologias adaptadas à agricultura tropical.

Tabela 1- Resultados de Produção e Projeção para Produção 2010/2011 – 2020/2021

Produto	Unidade	2010/11	2020/21	Variação (%)
Algodão Pluma	Milhões t	0,5	0,8	68,4
Milho	Milhões t	9,1	14,3	56,46
Soja Grão	Milhões t	29,3	40,7	39,06
Soja Farelo	Milhões t	13,9	15,4	10,84
Soja Óleo	Milhões t	1,4	1,5	3,95
Suco de Laranja	Milhões t	2,1	2,7	27,7
Carne de Frango	Milhões t	3,9	5,2	33,7
Carne Bovina	Milhões t	1,8	2,3	29,42
Carne Suína	Milhões t	0,6	0,8	31,16
Café	Milhões t	33,7	42,09	24,89
Açúcar	Milhões t	28,4	41,4	45,87
Leite	Bilhões litros	0,2	0,3	50,49
Papel	Milhões t	2,1	2,7	26,18
Celulose	Milhões t	8,9	12,5	40,60

Fonte: USDA, 2011, AGE/MAPA e SGE/EMBRAPA

*refere-se a 2019/2020

2.1.5 Os Desafios do Agronegócio

O agronegócio vive um grande momento na demanda mundial por produtos de origem primária, o Brasil por sua extensão territorial e qualidade de suas terras, possui plenas condições de se tornar um país desenvolvido e de referência mundial na produção alimentícia, desde que encontre formas de superar alguns desafios que, de acordo com (TERZIAN, 2013),⁷ são Eficiência Agrícola, Segurança Biológica e Defesa Sanitária, Automação de Processos, Estresse Climático, Rastreamento, Atração do Jovem ao Campo.

. Eficiência agrícola, que nos últimos anos obteve índices significativos de incrementos na receita. O Brasil precisa correr para aumentar a eficiência agrícola, podem-se agregar maiores produtividades em menor área, aproveitando as novas tecnologias encontradas no mercado. Neste contexto, o Brasil projeta-se a ser o maior exportador de *commodities* mundialmente

⁷ TERZIAN, F. **Os 10 grandes desafios do agronegócio do futuro**. Forbes Brasil, set, 2013 Disponível em: <<http://forbesbrasil.br.msn.com/blogs/francoiseterzian/post.aspx?post=7e17c206-b584-4e33-bb18-9a3bf1c3f343>> acesso em 03 jul. 2014.

falando. O Brasil possui 120 milhões de hectares já utilizados pelo homem, este é o grande diferencial do Brasil em relação aos outros países pela disponibilidade de terras e o grande volume de água existente.

. Segurança biológica e defesa sanitária são pontos que demandam antecipação. Pragas poderão chegar ao Brasil, o que gera preocupação e pressa no desenvolvimento de métodos e meios para combate a futuros problemas. O Brasil é conhecido internacionalmente como seletor do mundo e é tido como referência mundial na produção de cereais e de produtos de origem animal, desta forma agregando valor ao produto do país e assim ganhado destaque no mercado internacional. O Brasil hoje tem passado por profundas transformações onde se consegue agregar um maior valor aos produtos agrícolas através da sanidade do produto e garantia de origem, pois esta defesa faz com que nossos rebanhos sejam saudáveis e que seus produtos e subprodutos possam ser comercializados.

. Automação de processos, os níveis de produção e de produtividade aumentaram significativamente, logo se fez necessária a criação e o desenvolvimento de novas técnicas e tecnologias que auxiliassem o homem do campo nesta demanda crescente de produção. Assim, as grandes fazendas de sucesso no Brasil utilizam métodos como integração pecuária lavoura, pecuária floresta para alcançarem maiores resultados de produção e assim podendo inibir o desmatamento ilegal, podendo utilizar e aproveitar a terra de maneira mais eficiente e eficaz, assim essas técnicas se concretizam como grandes ferramentas auxiliares no combate ao desmatamento e no uso correto das terras agricultáveis.

. Estresse climático, o sistema agricultura e o sistema agropecuário em sua grande maioria se utilizam dos fatores climáticos para que sejam produtivos, dependendo de volumes mínimos de chuvas para que as culturas cresçam e se desenvolvam e, isto, transforma-se no que denominamos de stress climático. Ao longo do tempo devido o grande volume de desmatamento e o uso incorreto de agrotóxicos e as ações não coerentes do homem, acarretarão em alterações no tempo e no clima, caracterizando uma diminuição significativa das chuvas, onde as estações do ano que eram bem definidas há alguns períodos anteriores hoje já não se encontram da mesma forma, assim fazendo com que grandes períodos de seca e estiagem se tornassem mais longos e frequentes, causando grandes perdas aos produtores rurais e à economia do país.

. Rastreamento, uma exigência crescente dos países importadores de carne bovina, suína e de aves, é de que os produtos sejam rastreados, para que se possa haver uma identificação garantindo sua sanidade e procedência, este processo se dá com a identificação dos animais

após o nascimento, através de brincos entre outros, assim podendo criar um mecanismo de acompanhamento no desenvolvimento do animal, desde quais foram os alimentos consumidos pelo mesmo até mesmo os medicamentos que lhes foram fornecidos.

. Atração do jovem ao campo, a mão de obra no campo tem diminuído por conta da migração dos indivíduos para os grandes centros urbanos em busca do conhecimento. Um dos desafios do setor é mostrar para o jovem que o meio possui grandes oportunidades para quem deseja empreender, se faz necessário a criação de centros de educação de qualidade para que o homem do campo desenvolva habilidades e seja detentor de conhecimentos científico para o desenvolvimento da esfera do agronegócio.

2.1.6 Comercialização de Produtos Agroindustriais

O agronegócio é um setor de extrema importância na economia Brasileira, pois participa da geração de renda e emprego no Brasil e no mundo. O Brasil é segundo maior exportador mundial de produtos agrícolas.

Segundo (PIZA e WELSH, apud BARROS, 2007) "comercialização é o conjunto de atividades realizadas por instituições que se acham empenhadas na transferência de bens e serviços desde o ponto de produção inicial até que eles atinjam o consumidor final". Em outras palavras, é o desempenho de todas as funções e de atividades abrangidas na transferência de bens e serviços do produtor ao consumidor final. Para que os bens e serviços cogitem a prioridade do consumidor, a comercialização começa antes mesmo da produção. Dessa maneira, o termo "transferência" não denota apenas transporte, mas todas as operações físicas que envolvem as ações desde a compra dos insumos para a produção.

Na agricultura, o processo se dá com a decisão do produtor do que e quanto plantar, esta decisão está acoplada ao conhecimento do produtor sobre este assunto e sobre o ramo de atuação que ele pretende trabalhar, logo se faz necessário não somente o conhecimento sobre o mercado potencial, mas o de gestão empresarial onde se avalia os riscos, as oportunidades, os custos, a lucratividade, tudo o que envolve o processo de mensuração de valores palpáveis, podendo assim adotar novas formas e melhores estratégias na superação das dificuldades e minimização dos riscos que envolvem a atividade agrícola, especialmente na fase de comercialização.

Para que o empresário agrícola consiga obter êxito na comercialização de seus produtos é necessário que conheça os alicerces do mercado. Estes são, entre outros, as cadeias produtivas, suas relações contratuais, a lei da oferta e da demanda dos produtos no mercado e de seus substitutos e as demais informações da composição do mercado que influenciam no comportamento dos preços. Eles constituem as forças que dão procedência a meios diferentes de formação e tramitação dos preços dos produtos agropecuários, juntamente com a projeção e acompanhamento dos preços dos mercados futuros.⁸

2.1.7 Fatores que Interferem no Sucesso Organizacional

Os Fatores que Interferem no Sucesso Organizacional são: Competitividade, Conhecimento, Informação, Competência, Qualidade e Sustentabilidade, que estão abaixo descritos.

2.1.8 Competitividade no Agronegócio

O conceito de competitividade discutido atualmente segue a linha de pensamento proposta por Michael Porter, importante ícone dos princípios fundamentais da competitividade. Segundo (PORTER, 1993), a competitividade é a habilidade ou talento resultante de conhecimentos adquiridos capazes de criar e sustentar um desempenho superior ao desenvolvido pela concorrência. O conceito de competitividade nos remete não somente ao conhecimento da estrutura de nossa empresa e de sua capacidade de produção, mas sim o conhecimento de nossos concorrentes do mercado em si, assim trazendo o que há de melhor, transformando e aprimorando os erros dos outros para que a empresa não os faça e assim possa utilizá-la como um diferencial comercial.

Compreender os processos de uma empresa é algo extremamente complexo porque as diversas fases de um processo produtivo estão inter-relacionadas ao ambiente social e institucional, na qual a empresa opera. No entanto, distinguir a capacidade, ou incapacidade, de realizar as inúmeras atividades individuais desenvolvidas pela empresa é uma forma

⁸ ROCHA, Moacir da Cruz. **Comercialização de Produtos Agrícolas**, Agrologística, dez, 2010 Disponível em: <<http://agrologistica.blogspot.com.br/2010/12/comercializacao-de-produtos-agricolas.html>> acesso em 12 jul. 2014.

adequada de conhecer melhor o papel da empresa e a fonte para a criação de uma vantagem competitiva sustentável.

O termo competitividade se concretizou no ambiente das organizações como fator decisivo para a sobrevivência. O conceito de prioridades competitivas pode ser entendido como um conjunto de opções de prioridades que a organização precisa ter para competir no mercado durante certo horizonte de tempo (SANTOS, PIRES e GONÇALVES, 1999). A sobrevivência da empresa está enlaçada às prioridades e aos objetivos de mercado que foram definidos em sua estrutura, assim devendo focar sua produção de bens ou serviços de forma bem delimitada para que não haja possíveis perdas e desvio de função da mesma, desta forma podendo então garantir a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, concretizando como uma empresa sólida e de objetivos claramente definidos e obtendo ganho de capital e de mercado.

Com a intensificação na abertura de mercado das grandes economias a partir dos anos 90, as condições de competitividade de diversas mercadorias passaram a variar rapidamente. Neste novo cenário mundial é pouco provável que haja participações estáveis ou que possuam tendências claramente definidas, e que sejam normas em mercados tão competitivos como os que são enfrentados pela maioria dos produtos do agronegócio, aqueles que foram detentores de novas tecnologias e conseguirem aliar à alta produtividade, as formas corretas de produção e que sejam sustentáveis e renováveis ganharam espaço no mercado e logo podendo se propiciar ganhos escalares.⁹

2.1.9 Conhecimento

As organizações dos dias atuais enfrentam um ambiente extremamente competitivo, inseridas em uma sociedade que vivencia paradigmas introduzidos pela chamada sociedade da informação. A nova realidade provoca uma reorganização intensa da sociedade, gerando modificações nas organizações (TAPSCOTT, 1997). Os gestores dos dias atuais se deparam com grandes conflitos devido ao elevado acervo de informações e tecnologias oferecidas pelo mercado mundial, o grande desafio das organizações é a escolha e a implementação correta de ferramentas que possam gerar informações, valores e benefícios superiores, assim toda

⁹JOSÉ, R. Vicente. **Competitividade do Agronegócio Brasileiro 1997 - 2003**, IEA, dez, 2004 Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/out/publicacoes/pdf/asp-1-05-1.pdf> > acesso em 10 jul. 2014.

organização que for detentora de informação servirá como parâmetro e logo se tornará uma referência no mercado.

Para (CANDELORO, 2002), as pessoas devem estar engajadas no processo de definição de metas para aprender eficazmente. Só assim podem definir metas particulares de aprendizado alinhadas àquele objetivo maior. As organizações devem fazer com que todos os membros da administração participem do planejamento estratégico e das metas da organização, assim tornando a administração da empresa participativa, onde os membros da mesma possam compartilhar e atrelar suas aspirações particulares junto às expectativas da organização.

(GARVIN, 1998) afirma que como ocorre com o aprendizado individual, a metodologia de aprendizado organizacional também tem quatro estágios: conscientização, compreensão, ação e análise. No aprendizado organizacional, entretanto, esses estágios buscam tarefas coletivas: criar uma conscientização partilhada da necessidade de aprender, desenvolver uma compreensão comum do que precisa ser feito, iniciar ações engajadas com a tática corporativa para melhorar atuação e dirigir análises conjuntas tirando conclusões.

2.2 Informação

(SIQUEIRA, 2005), a gestão da informação representa, atualmente, uma importante ferramenta no processo de tomada de decisão, uma vez que sua avaliação permite à empresa compreender novas oportunidades e ameaças em suas operações, e a detecção de problemas e possíveis tendências de mercado.

Tabela 2 – Evolução do Conceito de Informação

Período	Conceito de Informação	Importância
Anos 50	Requisito burocrático Necessário	Redução do custo de processamento de muitos papéis
Anos 60 e 70	Suporte aos propósitos gerais	Auxiliar no gerenciamento de diversas tarefas da organização
Anos 70 e 80	Controle do gerenciamento da Organização	Auxiliar e acelerar os processos de tomada de decisão
Anos 90	Vantagem competitiva	Garantir a sobrevivência e prosperidade da organização

Fonte: Adaptado de Siqueira (2005).

(OLIVEIRA 2008, p. 21), inicialmente deve-se realizar uma diferenciação entre dado e informação. O que distingue dado ou um conjunto de dados de informação, a qual auxilia no processo decisório é o conhecimento que ela propicia ao tomador de decisões.

(OLIVEIRA 2008, p. 22), dado é qualquer componente identificado em sua forma original bruta e que, por si só, não se dirige a uma compreensão correta e definitiva de um determinado fato ou situação, dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos desconstruídos. Desta forma, não oferecem base sustentável para que se possam realizar interpretações, explicações e julgamentos para as possíveis tomadas de decisão, não realizando assim uma ação correta.

O desígnio da gestão pela informação é de assegurar-se de que a empresa alcançará seus objetivos através do uso eficiente dos recursos disponíveis, nos quais se inserem pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, dinheiro, além da própria informação. Neste sentido, a gestão da informação converte os seus problemas na adequação do seu uso eficiente, eficaz e efetivo de seus bens pelos executivos da empresa.

(GUIMARÃES 2007, p. 21) para Peter Drucker, informação são dados dotados de relevância e propósito. Quem os dota de tais atributos é o ser humano. Por mais simples que seja a entidade informacional, preço, consumidor, ano, sua definição será passível de discordância, o que torna mais difícil a transmissão e o compartilhamento de informações.

A informação pode ser dita como o fruto da análise dos dados existentes na empresa, que devem ser devidamente registrados, classificados, mensurados, organizados, correlacionados e interpretados em um determinado contexto para imprimir conhecimento e permitir a tomada de decisão de forma otimizada por parte dos gestores.

2.2.1 Competência

A gestão por competência é entendida como uma ferramenta gerencial que estimula os colaboradores a alcançarem a competência profissional, acrescentando habilidades e aumentando as já existentes. Entende-se por competências as aptidões, o conhecimento e as características pessoais, assim podendo diferenciar aqueles que possuem desempenho superior aos demais colaboradores.

Para (CHIAVENATO 2006, p. 216), a gestão por competências é considerada:

[...] um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carreira, suprimindo as lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.

Gestão por competências é uma ferramenta que distingue aptidões essenciais, as habilidades e informações causadoras da eficácia profissional e também o preenchimento da qualificação de cada colaborador para as funções lhes estabelecidas, fornecendo recursos fundamentais para o aperfeiçoamento dessas capacidades. Logo, o que se espera é um conjunto de colaboradores mais talentosos e mais produtivos, visto que o objetivo da gestão por competências é proporcionar maior produtividade e ganhos escalares, podendo gerar, ambientes organizacionais mais participativos e motivacionais, e onde haja um maior comprometimento de todo o nível hierárquico, gerências e equipes mais fortalecidas em seguida, agregando maior valor do capital humano.

2.2.2 Qualidade

(PALADINI 2010, p. 133), “o sistema de gestão por objetivos compõem o processo de gestão de qualidade. O processo de gestão, portanto, apresenta uma uniformidade em termos de direcionamento”. Portanto, o sistema de gestão por objetivos transcreve a empresa como um sistema, com o objetivo de dirigir a eles características únicas para todos os setores da empresa.

À dificuldade básica de fazer a organização atuar em busca de uma única finalidade soma-se a outros aspectos que tornam o processo de gestão mais do que uma simples ciência – na verdade, pode-se conceituar o processo de gestão como uma arte. *Um desses aspectos é o componente interativo da empresa:* a descrição pura e simples das estruturas formais é, em geral, insuficiente para descrever a organização e possibilitar o entendimento de como ela opera. De fato, são os mecanismos de interação interna e externa que tornam a organização viva e atuante (Paladini, 2010, p. 134).

Baseado nas informações do autor, podemos dizer que as empresas devem tornar sua gestão participativa, onde todos os setores da empresa possam expor suas ideias e atrelarem seus ideais, logo todos farão parte integrada da empresa, assim trabalharão de forma conjunta em busca do objetivo principal da empresa que é o lucro.

(PALADINI 2010, p. 136) o conceito tradicional de gestão da qualidade sempre envolve duas áreas básicas de atuação – uma no âmbito global e outra no âmbito operacional.

No âmbito global, cabe à gestão da qualidade colaborar decisivamente no esforço da alta administração da empresa em definir as políticas da qualidade da organização; no âmbito operacional, cabe à gestão da qualidade desenvolver, implantar e avaliar programas da qualidade. A gestão da qualidade pode ser conceituada, portanto, de forma muito sintética, como o processo de definição, implantação e avaliação de políticas da qualidade.

A gestão da qualidade colabora decisivamente nas tomadas de decisão da empresa, onde são definidas as políticas de qualidade e quais os métodos adotados para se obterem a melhoria contínua. A fase de implantação das políticas de qualidade na empresa são mais difíceis, por isso exige-se monitoramento constante e contínuo.

O nível que se define a política da qualidade é sempre o da alta administração, já que essa política reflete os objetivos e normas de funcionamento de toda a organização. Ela definirá as formas de atuação no mercado, o nível de tecnologia no processo produtivo, o grau de qualificação da mão-de-obra, isso envolve decisões cujo porte não permite que sejam tomadas em áreas operacionais (Paladini, 2010, p. 136).

Neste contexto, observamos a importância da alta administração na implantação das políticas de qualidade, pois ela que irá definir os respectivos avanços que a empresa terá que dar na implementação deste projeto, e se encarregará de calcular qual será o grau de atratividade do produto em questão, qual será o tamanho do sacrifício financeiro feito, entre outros.

2.2.3 Sustentabilidade no Agronegócio

Segundo (TINOCO E KRAEMER 2008, p. 139) “o termo desenvolvimento sustentável foi discutido pela primeira vez em 1983, em um encontro entre vários países onde a ONU cria a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento como um organismo independente”.

O Brasil dispõe de um grande volume de terras aptas para as atividades do agronegócio, o estado de Mato Grosso se tornou um dos principais estados produtores devido às condições climáticas favoráveis, à abundância de água e ao avanço tecnológico que fez com que os setores da agricultura e da pecuária se tornassem uma das principais alavancas do crescimento econômico brasileiro. A expansão do setor agro tornou-se um dos principais vilões e responsáveis pela emissão de GEE, devido o uso incorreto de fertilizantes, degradação das terras por não haver um manejo correto das áreas agricultáveis, quanto à pecuária, desmatamento e as queimadas ilegais e emissão de CH₄ pelo rebanho bovino.

O desenvolvimento sustentável, além de equidade social e equilíbrio ecológico, apresentam como terceira vertente principal a questão do desenvolvimento econômico. Induz a um espírito de responsabilidade comum como processo de mudança no qual a exploração de recursos materiais, os investimentos financeiros e as rotas do desenvolvimento tecnológico deverão adquirir sentidos harmoniosos (DONAIRE, 1999, *apud* TINOCO, KRAEMER).

O desenvolvimento do agronegócio, baseado em práticas sustentáveis é caracterizado por transformar os antigos métodos e práticas de cultivos industriais e de subsistência em práticas corretas, tais como: uso eficiente de água, o uso de nutrientes naturais e orgânicos do solo, controle de pragas. Para que isto ocorra, se faz necessários investimentos financeiros em pesquisas, além de educação em seis áreas: gerenciamento de fertilidade do solo, o uso eficiente e sustentável da água, rotatividade de culturas, saúde animal e vegetal, mecanização agrícola. Assim, para que o setor agro se torne sustentável, as empresas produtoras devem investir na área do conhecimento e na valorização de capital intelectual dos membros que atuam diretamente neste setor.

2.3 Fatores Críticos de Sucesso

Para (REZENDE 2008, p. 76) os fatores críticos de sucesso são elementos encontrados na empresa que não podem ser dispensados, são elementos que a empresa depende para que seus resultados nos negócios sejam positivos, são as capacidades e os recursos da empresa absolutamente necessários para seu funcionamento, esse pode se constituir como sendo pontos fortes da organização. Existem vários elementos que são fundamentais para o sucesso e de certa forma esses elementos deverão estar fundamentados e constituídos na empresa, onde caracterizarão o seu desempenho no mercado competitivo. São esses fatores que viabilizarão os resultados positivos da instituição e a análise dos resultados obtidos.

Entende-se que os fatores críticos de sucesso podem ser utilizados como ferramenta administrativa, onde são definidas atividades chave, cujos resultados positivos são absolutamente necessários para que o empreendimento atinja seus objetivos. O bom resultado destas áreas resulta em competitividade para as organizações. Assim, os FCS são pressupostos essenciais para que uma organização atinja o crescimento e o reconhecimento do mercado almejado pela empresa.

Para (MAGALHÃES 2001, *apud* MINOTTO 2002), o diálogo se transpõe como uma concepção moderna, onde podemos nos deparar com vários níveis de aprendizado

organizacional, o diálogo possui um papel importante na administração do ambiente da empresa, deste modo é possível transmitir a todos os contribuintes quais são os ideais da organização, quais os objetivos almejados e os passos que se pretende ser utilizados para alcançar o mesmo, desta forma poderá se identificar melhorias e oportunidades para os negócios.

A comunicação é uma competência essencial, nos vivemos em um mundo globalizado e, na era do conhecimento, as informações mudam e as estruturas empresariais também mudam muito rapidamente, desta forma se faz necessário ter uma comunicação clara entre os colaboradores da empresa, o relacionamento interpessoal entre os colaboradores devem ser crítico, mas acima de tudo humanas.

2.3.1 Finalidade dos Fatores Críticos de Sucesso

Segundo (STOLLENWERK 2001, apud COLAUTO 2004 p.134), os fatores críticos monitoram e identificam as características e as condições de mercado para que a organização possa gerenciar as informações de forma que tragam ganho de mercado, assim se perfazendo em um melhor posicionamento da empresa perante o mercado e seus concorrentes. O método tem sido aplicado especialmente para:

- a) definir as necessidades de informações gerenciais;
- b) mapear as características exclusivas de uma organização;
- c) redefinir heurísticamente os mapas mentais dos gerentes; e
- d) auxiliar na definição das habilidades, tecnologias e conhecimentos essenciais.

Conforme (GOMES E BRAGA 2001, apud COLAUTO 2004 p.134), os FCS são utilizados para avaliar a atratividade da indústria e a força do negócio. O gestor pode relacionar os diversos fatores que afetam o negócio, atribuindo-lhes graus de importância, e a seguir encontrar a média desses valores para organizá-los de forma cronológica registrando os dados e as informações dos processos para que se possa medir a força de um determinado empreendimento. Os dados e as informações devem ser parelhados em uma matriz ou em um organograma para que se possa ter uma visão do negócio de forma mais criteriosa, assim configurando-se como um organismo vivo que deve ser alimentado com informações para que se possa permitir uma alta comparação das ações empregadas nos ambientes internos e externos.

(GOMES E BRAGA 2001, apud COLAUTO 2004 p.135) sustentam que o método de FCS é utilizado para avaliar a atratividade da indústria e a força do negócio. Os mesmos sugerem a implementação de uma matriz que observe os vários fatores que afetam a indústria e o negócio. Logo, esta matriz tem como objetivo avaliar a força de um determinado negócio e comparar seus concorrentes. Os autores acrescentam que o sucesso do método se faz necessário à correta identificação e listagem dos fatores críticos de sucesso.

Os FCS podem auxiliar as informações estratégicas, através do mapeamento das estruturas funcionais, assim, tornando possível definir os objetivos do sistema de informação gerencial. Com base nos trabalhos de Prescott e Grant (1988), os FCS apresentam pequeno tempo de desenvolvimento, moderado tempo de execução e médio custo, que demandam dos gerentes as habilidades conceituais, analíticas (WANDERLEY, 1999, apud COLAUTO, 2004, p.135).

O mapeamento das estruturas funcionais pode ser transcrito em um organograma ou em uma matriz para melhor entendimento, assim, mencionando todas as atividades envolvidas no processo, e posteriormente podendo identificar onde estão concentradas as falhas, logo os FCS têm como objetivo lhes propor caminhos a serem seguidos, juntamente com metodologias corretivas, inibindo custos desnecessários e possíveis prejuízos à empresa, devido a não identificação dos caminhos críticos. Assim, esta ferramenta administrativa vem auxiliar os gestores, fazendo com que eles sejam mais conceituais e assertivos em seu planejamento estratégico.

Os fatores-chave de sucesso fornecem a empresa um alicerce para o desenvolvimento do planejamento estratégico (SANTOS, 2003, apud COLAUTO 2004 p.135). Esses fatores, que apresentam os caminhos que devem ser trilhados e as ferramentas que uma organização deve utilizar para se alcançar o sucesso, os fatores-chaves devem ser extraídos do plano estratégico e serem utilizados para direcionar a coleta de dados e os esforços de análise da empresa para que se atinja o objetivo do empreendimento e, posteriormente, tornando a empresa mais competitiva no cenário econômico em que está inserida.

2.3.2 As Fontes dos Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso devem ser identificados por meio da aplicação de pesquisas teóricas utilizando-se de definições e princípios administrativos e empregando as diversas ferramentas e fontes de dados disponíveis pelo mercado. Esses dados, depois de mensurados, revelam-se como informações estratégicas e táticas, para orientar o projeto e a

operacionalização do empreendimento. (BULLEN e ROCKART apud COLAUTO 2004, p. 136) distinguem algumas fontes de fatores críticos de sucesso:

a) indústria ou ramo de negócio;

Os fatores críticos de sucesso apresentam as particularidades de demanda, como tecnologia empregada e as características de produto. Estes fatores podem afetar todos os concorrentes, mas sua influência varia de acordo com as peculiaridades e a sensibilidade de cada segmento empresarial.

b) estratégia e posicionamento competitivo do negócio;

Os fatores relativos à estratégia e posicionamento competitivo do negócio estão relacionados com as ferramentas utilizadas pela empresa para o desenvolvimento do planejamento estratégico, e para desenvolvimento dos processos dentro da empresa, assim gerando lucratividade e um posicionamento de destaque no mercado.

c) fatores ambientais externos;

Os fatores ambientais externos se caracterizam pela influência da macroeconomia no mercado empresarial, onde as empresas têm pouca ou nenhuma influência. Por exemplo, aspectos demográficos, políticas econômicas e legislação. O acompanhamento deste setor pode gerar informações privilegiadas de mercado.

A avaliação destes fatores fornecem respectivas informações que ajudam no acompanhamento das questões estratégicas da empresa. Logo, o fracionamento dos fatores críticos permite avaliar o ambiente interno da empresa e confrontar comparativamente com outra organização, podendo identificar suas forças e fraquezas, perfis de recursos e análise das competências essenciais.

Os fatores críticos de sucesso, quando apresentados aos gestores garantem sustentação e um conjunto de informações necessárias para que ocorram mudanças no planejamento estratégico da empresa. Esse conjunto de informações permite identificar as principais áreas nas quais a empresa deve concentrar seus esforços de modo que suas ações possam torná-la competitiva perante as oportunidades e ameaças do negócio.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia da pesquisa científica a ser utilizada nos trabalhos de TCC são várias e, de acordo com o trabalho, assume uma destas formas.

3.1 Quanto aos Fins

Quanto aos fins da pesquisa o trabalho é:

3.1.1 Descritiva

(CERVO E BERVIAN, 2002) a pesquisa descritiva tem como principal objetivo observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los.

Na pesquisa descritiva, o pesquisador não deverá interferir nos fatos, seu objetivo será voltado somente a descobrir o funcionamento, seus sistemas e maneiras lógicas em que o processo ou realidade acontece. Assim, complementado e registrando as características do objeto em estudo, o recolhimento dos dados e resultados poderão ser analisados.

De acordo com o exposto acima, é possível dizer que este trabalho de conclusão de curso enquadra-se como uma pesquisa descritiva, tendo em vista estarmos estudando um fenômeno que tem sua incidência em uma única organização.

3.1.2 Explicativa

(ANDRADE, 2002) declara que a pesquisa explicativa é um tipo de pesquisa mais complexa, pois, além de registrar, analisar, classificar e interpretar os fenômenos estudados procura identificar os fatores determinantes. Assim, a pesquisa explicativa tem por objetivo aprofundar o conhecimento da realidade procurando a razão, os porquês das coisas e, por este motivo, está mais sujeita a erros.

O processo explicativo registra fatos, analisa-os e de certa forma tenta compreendê-los em razão de identificar suas reais causas. Assim, tem como objetivo fazer um levantamento do porque dos fatores ocorridos em relação, de tentar aprofundar o conhecimento da realidade buscando sua principal causa.

Desta forma, este trabalho de conclusão de curso enquadra-se como pesquisa explicativa, tendo em vista, estarmos descrevendo e analisando os fatos que ocorrem na organização foco da pesquisa, buscando entender como estes fatos interferem em sua rentabilidade e a torna menos competitiva.

3.2 Quantos aos Meios

3.2.1 Estudo de Caso

(CERVO E BERVIAN, 2002) salienta que o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

Mediante o exposto, podemos afirmar que este trabalho possui as características necessárias para ser classificado como um estudo de caso, tendo em vista, estarmos realizando uma pesquisa com foco em uma única organização, buscando o entendimento sobre os problemas que envolvem sua falta da rentabilidade e de competitividade.

3.2.2 Pesquisa Bibliográfica

(CERVO E BERVIAN, 2002) definem a pesquisa bibliográfica como a pesquisa que explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como uma parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existente sobre um determinado assunto ou problema.

A pesquisa bibliográfica é indispensável, pois proporcionam inúmeras fontes de conhecimento através de registros, de trabalhos acadêmicos, citações, documentos e outros mais. O material bibliográfico já é constituído por materiais elaborados, a partir daí pode-se construir uma pesquisa através de pesquisas científicas ou culturais.

Portanto, a partir do que descreve o autor, este trabalho monográfico enquadra-se com pesquisa bibliográfica, tendo em vista, que em sua confecção termos pesquisado as teorias que deram fundamentação teórica a este trabalho em livros, artigos científicos, em meios eletrônicos e de outras fontes de pesquisa.

3.2.3 Pesquisa Qualitativa

(RICHARDSON 1999, apud LAKATOS e MARCONI, 2011) menciona que os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Ressalta ainda o autor que podem contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Pesquisa qualitativa são pesquisas exploratórias que trabalha com profundidade determinado assunto. Ela é útil no aperfeiçoamento e desenvolvimento de novas ideias e pode ser feita por amostras por questionários e entrevistas. Ele se preocupa com a qualidade dos fatos observados, interpreta as informações a partir da pesquisa. Ou seja, a quantitativa explora o conhecimento de cada entrevistado. Já na quantitativa, trabalha com amostras estatísticas e números para provar a frequência da medição de um fenômeno. Esse caminho nos levará a indicar a frequência que o fato acontece, ou seja, retrata uma informação mais segura.

Assim, este trabalho possui características qualitativas, pois expõe somente bases teóricas e explicações, sem, no entanto, envolver questões de ordem numéricas.

3.3 Universo de Pesquisa

O universo da pesquisa foram todos os funcionários que possuem responsabilidades administrativas da organização foco desta pesquisa. Desta forma, todos os colaboradores que desenvolvem atividades de lideranças e, que são em número de 07 (sete), participaram como respondentes.

3.4 Instrumento de Pesquisa

Para este trabalho utilizamos questionários com perguntas abertas, aplicados aos 07 (sete) colaboradores que tem atividades administrativas e de liderança, sem a indução a uma resposta elaborada previamente estruturada e sem omitir opiniões próprias.

4 ESTUDO DE CASO

Questionários

O questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador. (Gil 1999) define o questionário como uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento das opiniões, crenças, sentimentos, interesses, perspectiva, situações vivenciadas.

O questionário é um instrumento de busca onde ele é feito referente a um assunto que tenha conhecimento, deve ser claro e estruturado, deve trazer perguntas que tragam respostas ao problema pesquisado, sua formulação deve ser de fácil entendimento ao público. Com esse instrumento a colocação das perguntas deve ter como objetivo o conhecimento e situações vivenciadas.

4.1 História da Berneck

Nascido em 14 de fevereiro de 1914, na cidade de Büsum, Alemanha, Bernardo Müller Berneck foi o grande responsável por fazer da Berneck uma das maiores empresas do setor madeireiro do país. Veio com seus pais e irmãos para a América do Sul, fugindo da I Guerra Mundial, inicialmente para a Argentina e, quatro anos depois, para o Brasil.

Quando chegaram ao Brasil, em Curupá (SC), Bernardo tinha 13 anos. Na Alemanha tinha estudado até o 3º ano do primário, mas teve que recomeçar na Argentina e novamente no Brasil, para aprender o português tendo então que estudar com meninos de seis anos de idade. O constrangimento era grande Bernardo decidiu parar de estudar e ir para a escola técnica em laticínios, em Jaraguá do Sul.

Aprendeu bastante e foi trabalhar em uma pequena indústria de laticínios em São José dos Pinhais (PR), onde ficaram sete anos. Juntou “sete contos de réis” e foi para Porto de Vitória, onde montou uma indústria própria, e, com o tempo, três casas de comércio e sociedade em uma pequena serraria.



Figura 2. Bernardo Müller Berneck

Fonte: OPINUS Revista Berneck

Anos depois, em 1947, casou-se com Sra. Iris Von Müller Berneck, que ajudava a organizar os negócios da família e no ano seguinte nasceu Gilson, o atual presidente da Empresa.

Bernardo decidiu vender tudo e com o dinheiro comprou uma serraria e um pinhal em Birutana (PR). Montou um beneficiamento de madeira em União da Vitória, para onde se mudou com a família. No dia 2 de Janeiro de 1952, Bernardo fundou a Berneck & Cia. No mesmo ano, um incêndio destruiu a serraria e, 40 dias depois, o mesmo ocorreu com o beneficiamento. “Meu pai ficou praticamente no zero e teve que vender tudo para recomeçar, lembro que nesta época ele andava de bicicleta” conta Gilson Berneck”.



Figura 3. Serraria

Fonte: OPINUS Revista Berneck

Bernardo era uma pessoa muito bem quista na cidade e contou com a ajuda de vários amigos nesta fase difícil. Depois disso, entrou no setor de lâminas torneadas e na sequência passou a fabricar compensados. Na época, a energia elétrica na região era precária, o que levou Bernardo a montar uma fábrica de compensados em Curitiba, em 1961.

A empresa começa a crescer e Bernardo faz algumas aquisições, como laminadoras em Toledo e Cascavel. Na sequência, montou também em Assis Chateaubriand, Medianeira, Palotina, Guaira e Catanduva. “O negócio expandiu rapidamente, pois o início do plantio de soja no Paraná, os agricultores derrubavam o mato e meu pai comprava a madeira para transformar em lâminas”, relembra Gilson Berneck.



Figura 4 Serraria

Fonte: OPINUS Revista Berneck

Foi desta forma que a Berneck & Cia. tornou-se uma das grandes empresas do setor madeireiro, passando a produzir outras linhas de produtos como portas, lâminas faqueadas, compensados decorativos e madeira serrada de cerejeira.

Gilson Berneck começou a trabalhar aos 13 anos, como Office boy. Aos 18, seguia os passos de seu pai, mais era Bernardo quem dava rumo à empresa de forma simples, ele fazia o balanço da empresa mensalmente e acompanhava tudo de perto, princípio que Gilson segue até hoje.

A partir dos anos 1970, Bernardo resolveu buscar novas fontes de suprimento. “Chegamos aos estados de Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Rondônia e Pará”.

4.1.1 Levantamento dos Dados

Em entrevista com os colaboradores da Fazenda Paraná Berneck, tratamos diversos assuntos tais como: Sustentabilidade, Tecnologia no Campo, Ferramentas necessárias para o

desenvolvimento das atividades agropecuárias, Comunicação e Valorização dos colaboradores, logo abaixo discorreremos sobre os assuntos acima citados.

Para os colaboradores, a sustentabilidade possui relevância para o desenvolvimento do agronegócio e alegaram que as queimadas e os desmatamentos ilegais fizeram com que o volume de chuvas diminuísse, e, posteriormente as estações de chuvas que eram bem definidas antes, hoje já não se encontram mais assim, fazendo com que o período de seca se prolongue e que ela se torne mais severa, causando prejuízos aos produtores e diminuição de oferta de alimento na mesa das famílias brasileiras. Os entrevistados possuem conhecimento sobre a nova visão do agro e que se deve ter uma diminuição gradativa do desmatamento nos próximos anos, onde as empresas devem trabalhar em conjunto com a natureza fazendo dela sua aliada. Atualmente, a Fazenda Berneck está cercado as encostas dos córregos e nascentes dos rios para evitar assoreamento e pisoteio do gado sobre o plantio de mudas de árvores nativas, criando assim uma barreira protetora, e também estão realizando a mensuração das águas na Fazenda Berneck.

O melhoramento genético se faz necessário para o desenvolvimento tanto do agronegócio quanto para a Fazenda Berneck, onde tem como finalidade desenvolver animais com carga genética superior para serem utilizados pelas centrais de reprodução. O objetivo destes animais é transmitir as características superiores para as progênes, como filhos e filhas, assim gerando ganhos para a empresa, onde animais que eram abatidos anteriormente em média com 36 meses de idade, hoje são abatidos entre 18 e 24 meses, devido o melhoramento e desenvolvimento das raças bovinas, fazendo com que as propriedades rurais tenham um maior índice de rotatividade de animais de corte dentro da fazenda.

O desenvolvimento das tecnologias de reprodução só veio agregar valor ao homem do campo. Através destas tecnologias, os animais produzidos tiveram um desenvolvimento superior aos do passado, uma das características determinantes e que pode ser observada está relacionada à uniformidade de carcaça entre os animais, maciez e marmoreio diferenciado.

A tecnologia adentrou as porteiras das fazendas e tendem a permanecerem e se perpetuarem no setor agro, a tecnologia também está presente nas lavouras onde sua prioridade é desenvolver plantas com desenvolvimento superior se comparada às plantas convencionais, assim se perpetuando como uma fonte geradora de riqueza, já no desenvolvimento das lavouras, o que se espera é que se tenha uma produção diferenciada, podendo citar as espigas de milho com número elevado de grãos, e no caso da soja que ela tenha um grão graúdo, e o principal, produzir plantas capazes de resistir às pragas, gerando

assim uma diminuição de custos com a compra de agrotóxicos e posteriormente a diminuição da poluição e de gases de efeito estufa.

A Fazenda Paraná Berneck atualmente está se amparando com novas tecnologias como Tratores com GPS, Inseminação Artificial, Pivô, Malhas, (Software) Programa da ABCZ (Associação Brasileira de Criadores de Zebu) onde se podem analisar os dados dos reprodutores escolhido e fazer o cruzamento paralelo com as características das matrizes P.O com objetivo de se criar um indivíduo diferenciado para estar cobrindo a vacada comercial ou se for uma fêmea estar fazendo parte da base do plantel da vacada P.O.

Segundo os colaboradores, a empresa fornece as ferramentas necessárias e básicas para o desenvolvimento das atividades no setor agropecuário, podendo citar os animais de trabalho, Arreio, Capa de Chuva, Baixeiros, Espuma, Freio, Cabeçada, Rédeas, Esporas, Barrigueiras, Laço, IPIS, e as lavouras podemos citar os Tratores, Óculos, Luvas, Botinas.

A fazenda também oferece cursos profissionalizantes com o intuito de desenvolver os profissionais da empresa como curso de Vaqueiro, Doma Racional, Primeiro Socorros, Relacionamento Pessoais, Medicamentos e Vacinas, Manutenção de Tratores, Manejo de Curral, Inseminação Artificial, Manejo de Pastagem, Castração de Animais, Manuseio de Agrotóxicos, Almoxarifado, Como Armazenar os Agrotóxicos de Forma Correta, Importância de se Fazer a Lavagem das Embalagens Vazias. Todas as atividades desenvolvidas pela empresa e seu gestores estão empenhados em medir o desempenho das equipes. Como por exemplo: comparação dos índices de prenhes, entre os retiros das fazendas.

Os entrevistados salientaram a importância da comunicação dentro da empresa como um dos pontos fortes de uma organização, a boa comunicação faz com que os colaboradores tenham conhecimento dos objetivos e metas da empresa, a comunicação se faz importante para que se tenham um melhor aproveitamento do tempo de trabalho e para que se possa definir as ferramentas e os caminhos que devem ser utilizados para que a empresa obtenham resultado positivo, também foi salientada a importância de se trabalhar em equipe dentro da empresa, pois, se não tivermos a comunicação, a empresa tende a trabalhar de forma individual. Os meios de comunicação utilizados pela empresa são Radio Amador, Telefone, Inter Net, Fax, E-mail.

Quando tratado o assunto, saber ouvir, os colaboradores informaram que a empresa busca ouvi-los. Um ponto que foi muito comentado está relacionado à transmissão de informações à alta administração, onde muitas vezes são detectados erros ou levantados

pontos de melhoria para uma determinada ação pelos trabalhadores do dia a dia, e, em sua maioria, são ouvidas, mas não existe nenhum tipo de implantação de ação corretiva.

O diferencial da empresa Berneck é que ela busca fazer com que os colaboradores vistam a camisa literalmente da empresa, e que seja parte integrada da mesma, assim se criando um ambiente familiar propriamente dito, outro diferencial da empresa entre as demais empresas concorrentes é que ela fornece as ferramentas básicas de trabalho e também uma cesta básica para o funcionário no final de cada mês, incrementando a receita mensal dos funcionários, ela também fornece o uniforme, e o salário oferecido está equiparado com as principais fazendas da região.

Segundo os colaboradores, a empresa investe em conhecimento e oferece auxílio bolsa de estudos aos colaboradores, e que há um reconhecimento por parte da empresa em quem busca o conhecimento. Os cursos ministrados na empresa estão ligados à área de atuação de cada colaborador como a pecuária e agricultura, onde tem com objetivo fornecer novas informações sobre o segmento ou aprimorar técnicas já existentes, fazendo com que a empresa seja mais competitiva, eficiente e eficaz no ramo do agronegócio.

O processo de seleção e recrutamento é feito através de anúncios em carro de som, cartazes e através de indicações profissionais.

Os indicadores analisados pela empresa são operacionais, e a empresa estabelece metas de curto e longo prazo, como exemplo disto o aumento do índice de prenhes das matrizes comerciais que hoje gira em torno de 75%, diminuição da taxa de mortalidade e o aumento da taxa de natalidade da bezerrada, e ganho de peso pós desmame. Um dos indicadores utilizados é o ponto do gado, controle de gastos, controle de sal mensal.

4.1.2 Análise dos Dados

Os fatores críticos levantados foram:

- Comunicação: pode-se observar que a comunicação dentro da empresa Berneck ainda possui pouca expressão, assim fazendo com que os setores analisados trabalhem de forma independente seguindo em posições opostas e com objetivos individuais, fazendo com que a empresa não apresente o desenvolvimento esperado nem mesmo o retorno dos investimentos.
- Valorização: Segundo os entrevistados, a empresa Berneck deu um passo significativo em relação à valorização dos funcionários através da Participação nos Lucros (PLR), mas de certa

forma ainda não se concebe a valorização daqueles membros que são capacitados e estão engajados em fazer um trabalho diferenciado na empresa.

- Incentivo: Quando tratamos do assunto busca pelo conhecimento, observamos uma pequena divergência, onde alguns dos funcionários apontaram que a empresa incentiva sim aos funcionários a estarem buscando o conhecimento, e que há uma valorização por parte da empresa; já outros colaboradores disseram que a empresa não estimula os colaboradores a estarem buscando um conhecimento adicional como cursos técnico ou bacharelado.

- Objetivos e Metas: Os colaboradores informaram que a empresa comunica de forma clara os objetivos e metas a ser alcançado, um ponto que foi muito enfatizado entre os colaboradores foi a ausência das reuniões que eram realizadas mensalmente.

- Saber Ouvir: Os entrevistados disseram que a empresa busca ouvi-los, mas em alguns casos não acontece nenhum tipo de mudança, mesmo identificando os erros ou as oportunidades, a alta administração não assimila as informações que lhes foram passadas, e em alguns casos são cobrados índices de desempenho em cima das informações dos mesmos.

- Recrutamento e Seleção: O processo de seleção e recrutamento dos colaboradores da fazenda é baseado em indicações ou informações trabalhistas e em muitos casos não existe um processo seletivo devido à escassez de mão de obra qualificada na região.

- Motivação e Satisfação: Quando se trata do assunto, os colaboradores demonstraram estar satisfeitos com seu ambiente de trabalho, um ponto negativo levantado foi referente às estruturas físicas que estão precisando de reformas.

- Autonomia: Percebe-se que a autonomia dos colaboradores ainda é muito restrita em algumas áreas, assim sobrecarregando a alta administração.

- Conflitos: Existe certa apreensão por parte de alguns colaboradores em levantar alguns questionamentos devido a possíveis retaliações.

- Índice de Rotatividade: Pode-se observar que o índice de rotatividade na Fazenda Berneck é relevante gira em torno de 4.6, estes dados foram cedidos pela empresa, e foram apurados através de uma consultoria no ano de 2014.

- Hierarquia Clara e Definida: Pode-se observar que as hierarquias da empresa precisam ser redesenhadas para que as três áreas de atuação da empresa trabalhem harmonicamente, que são o nível operacional, o nível tático e o nível estratégico, onde com suas funções e desígnios

claros eles possam exercer suas funções da melhor maneira possível e para que não sobrecarreguem a alta administração.

4.1.3 Sugestões/Recomendações

Para que a Fazenda Paraná Berneck tenha sucesso em seu empreendimento e seja uma empresa de destaque no cenário econômico, sugere-se que se trabalhem as quatro principais áreas abaixo relacionadas:

Comunicação: a comunicação dentro de uma empresa é fundamental para que haja um melhor entendimento dos objetivos e metas que a empresa almeja alcançar, e demonstrando quais os caminhos que devem ser seguidos pelos colaboradores para chegarem a um objetivo em comum. A comunicação dentro de uma empresa deve ser forte e sólida, assim caracterizando-se como uma troca de saberes e de informações entre os colaboradores, até mesmo para que se possam corrigir possíveis falhas que não foram apontadas pelo plano de ação.

Gestão do Conhecimento: para (CANDELORO 2002), as pessoas devem estar engajadas no processo de definição de metas para aprender eficazmente. Só assim podem definir metas particulares de aprendizado alinhadas àquele objetivo maior. As organizações devem fazer com que todos os membros da administração participem do planejamento estratégico e das metas da organização, assim tornando a administração da empresa participativa, onde os membros da mesma possam compartilhar e atrelar suas aspirações particulares junto às expectativas da organização.

Gestão por Competência: para (CHIAVENATO 2006, p. 216), a gestão por competências é considerada:

[...] um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carreira, suprimindo as lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.

Gestão da Informação: (SIQUEIRA 2005), a gestão da informação representa, atualmente, uma importante ferramenta no processo de tomada de decisão, uma vez que sua avaliação permite à empresa compreender novas oportunidades e ameaças em suas operações, e a detecção de problemas e possíveis tendências de mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho destacou a importância dos Fatores Críticos de Sucesso na empresa, onde sua função é fracionar os processos, descrever e levantar os pontos críticos e lhes propor pontos de melhoria, logo confrontando as ideias que os autores citam em suas obras com a prática.

O objetivo geral da pesquisa foi realizar Um Estudo dos Fatores Críticos de Sucesso Necessários para que a Fazenda Paraná Berneck Enfrente os Novos Desafios do Agronegócio Mundial.

O resultado da pesquisa aponta que a Fazenda Berneck vive um grande momento, onde ela passa por profundas transformações e deixa as velhas estruturas para trás e passa a pensar como organização. Os métodos utilizados anteriormente ainda eram muito empíricos e possuíam estruturas frágeis, onde não conseguiam conciliar as principais áreas de atuação da empresa em um único objetivo, a estrutura da empresa trabalhava de forma muito pessoal, onde os objetivos que eram comuns passam a ser individuais e seguindo em direções opostas ao objetivo principal.

Conclui-se também que a comunicação é um dos fatores determinantes para o sucesso da empresa. A comunicação se faz necessária para que haja uma melhor compreensão dos objetivos, e também para que os colaboradores possam expor seus objetivos e atrelar suas expectativas pessoais ao objetivo da empresa, criando assim uma organização participativa.

Em suma, finalizamos este trabalho afirmando que, de acordo com os resultados levantados na pesquisa, para a Fazenda Paraná Berneck enfrentar os novos desafios do agronegócio e para que ela seja referência no mercado nacional se faz necessário algumas mudanças no seu empreendimento, como valorização dos membros que estão dispostos em fazerem e que está fazendo um trabalho diferenciado para o desenvolvimento da empresa, saber ouvir os colaboradores e absorver o máximo de informações possíveis.

Por fim, levando em consideração a importância dos Fatores Críticos de Sucesso em uma empresa, recomenda-se a continuação deste trabalho. Tendo em vista que é um tema pouco conhecido e de extrema complexidade e o tema é abrangente, será importante continuá-lo, podendo assim trazer mais clareza, entendimento e discernimento a toda a sociedade e a quem busca informações sobre este assunto.

REFERÊNCIAS

ABDALA, Vitor. **IBGE prevê safra 2,6% maior que a do ano passado**, Exame, agosto 2014, Acesso em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/ibge-preve-safra-2-6-maior-que-a-do-ano-passado>>, acesso em 08 jul. 2014.

BARROS, Geraldo Sant'Ana de Camargo. **Economia da Comercialização Agrícola**: Universidade de São Paulo - USP Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" – ESALQ. Piracicaba São Paulo, 2007.

CANDELORO, Raul. **Venda Mais e Negócio Fechado**, julho 2002.

CERQUEIRA, Wagner de e Francisco, **Agronegócio**, Brasil escola, acesso em: <<http://www.brasilecola.com/geografia/agronegocio.htm>>, acessado em 08 Jun. 2014.

CERVO, L. A; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Série provas e concursos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração** – 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COLAUTO, R. D; GONÇALVES, C. M; BEUREN, I. M; SANTOS, N. dos. Os Fatores Críticos de Sucesso como Suporte ao Sistema de Inteligência Competitiva: O Caso de uma Empresa Brasileira. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, ISSN (Versão impressa): 1518-6776.

FAMATO. Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Mato Grosso. **Diagnóstico da Cadeia Produtiva Agroindustrial da Bovinocultura do Estado de Mato Grosso**. Cuiabá/MT, 2007.

FIGUEIREDO, A. **A propósito do boi**. Cuiabá: EdUFMT, 1994.

G1 MT. Receita com exportações de soja de MT cresce 16% em seis meses. **Portal do Agronegócio**, agosto 2014, Acesso em: <<http://www.portaldoagronegocio.com.br/noticia/receita-com-exportacoes-de-soja-de-mt-cresce-16-em-seis-meses-114001>> acesso em 11 agosto. 2014

GARVIN David A. **-Organização que aprende -**, P. Ranganath Nayak, Arun N. Maira, Joan L. Bragar, HSM Management, julho - agosto 1998.

Gestão no campo, **Conceito de Agronegócio**. Disponível em: <<http://www.gestaonocampo.com.br/conceito-de-agronegocio/>>, acesso em 08 jul. 2014.

GIL, Antonio Carlos, 1946. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. Ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, André Sathler. **Sistema de Informações** – Rio de Janeiro: Ed. – Qualitymark, 2007.

GLOBO, **OCDE reduz estimativa de crescimento do Brasil para 0,3%**, Globo, setembro 2014, Acesso em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2014/09/ocde-reduz-estimativa-de-crescimento-do-brasil-para03.html> > acesso em 15 set. 2014.

JOSÉ, R. Vicente. **Competitividade do Agronegócio Brasileiro 1997 - 2003**, IEA, dez, 2004 Acesso em: <<http://www.iea.sp.gov.br/out/publicacoes/pdf/asp-1-05-1.pdf> > acesso em 10 jul. 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. – 6. Ed. – São Paulo: Atlas, 2011

MAGALHÃES, Hélio Augusto de. **Comunicação Empresarial nos dias de hoje**. Acesso em: <<http://www.aberje.com.br/clipping/clipping.>> acesso em 10 set. 2014.

MINOTTO, Ricardo. **A Estratégia em Organizações Hospitalares**. Porto Alegre: Edipucrs, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de; **Sistema de Informações Gerenciais** – 12. Ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

OPINUS. **Boletim Informativo de Opinião da Berneck S.A Painéis e Serrados** – n. 25, 2014.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade**. São Paulo, Atlas, 2010.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Campus. Rio de Janeiro, 1993.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**: guia prático para a elaboração do projeto de plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008. 137 p.

REZENDE, M. T. **A alimentação como objeto histórico complexo: relações entre comida e sociedade**. Estudos Históricos - CPDOC/FGV, Rio de Janeiro, 2004.

ROCHA, Moacir da Cruz. **Comercialização de Produtos Agrícolas**, Agrologística, dez, 2010 Acessado em: <<http://agrologistica.blogspot.com.br/2010/12/comercializacao-de-produtos-agricolas.html> > acessado em 12 jul. 2014.

SANTOS, Fernando César Almada; PIRES, Silvio Roberto Ignacio; GONÇALVES, Marilson Alves. **Prioridades Competitivas na Administração Estratégica da Manufatura**: Estudos de Casos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p. 78-84. 1999.

SIQUEIRA, Marcelo Costa; **Gestão Estratégica da Informação**; Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

SOUAGRO. **Mapa anuncia liberação recorde para exportação de carne para Rússia.** Sou Agro, agosto 2014, Acesso em: <<http://souagro.com.br/mapa-anuncia-liberacao-recorde-para-exportacao-de-carne-brasileira-para-russia/>> acesso em 11 agosto. 2014.

TAPSCOTT, D. **Economia Digital.** São Paulo, Makron Books, 1997.

TERZIAN, F. **Os 10 grandes desafios do agronegócio do futuro.** Forbes Brasil, set, 2013
Disponível em:
<<http://forbesbrasil.br.msn.com/blogs/francoiseterzian/post.aspx?post=7e17c206-b584-4e33-bb18-9a3bf1c3f343>> acesso em 03 jul. 2014.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio; KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Contabilidade e gestão ambiental** – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo, Atlas, 2005.

ZYLBERSTAJN, Decio. **Administração de sistemas de base agrícola: análise de fatores críticos.** R.Adm., São Paulo, v.48, n. 2, p.203-207, abr./maio/jun. 2013.

ANEXO

1. Em sua opinião a sustentabilidade possui relevância para o desenvolvimento do agronegócio?
2. Qual a importância do melhoramento genético e das tecnologias de cultivo para o agronegócio e para a Fazenda Berneck?
3. A empresa busca e trabalha com inserção de novas tecnologias?
4. A empresa fornece as ferramentas necessárias para a execução de suas atividades?
5. A empresa oferece cursos profissionalizantes para o aprimoramento de sua área de atuação?
6. Qual a importância da comunicação dentro de uma empresa?
7. Quais os meios de comunicação utilizados pela empresa?
8. Os objetivos e metas almejados pela empresa são traduzidos para os líderes e para os demais membros da organização de forma clara e objetiva?
9. A empresa Berneck busca ouvir os membros da organização?
10. Qual o diferencial da empresa Berneck entre as demais empresas concorrentes?
11. Existe algum tipo de incentivo por parte da empresa para que os membros busquem conhecimento? Se a resposta for sim existe um reconhecimento por parte da empresa?
12. A empresa valoriza os membros que estão engajados em fazer um trabalho diferenciado dentro da empresa?
13. Como é feito o processo de seleção e recrutamento da empresa?
14. A organização define indicadores para avaliar a implementação das estratégias e estabelece metas de curto e longo prazo?
15. A organização identifica os aspectos, impactos sociais e ambientais de seus produtos, processos e instalações?
16. A organização adota métodos para identificar e organizar as informações necessárias para a tomada de decisão?
17. A organização possui um sistema de trabalho que contribui para a melhoria do desempenho das pessoas e das equipes?
18. O desenvolvimento das pessoas é planejado e realizado para atender as estratégias da organização?
19. A organização cria um ambiente seguro e saudável para manter as pessoas satisfeitas e motivadas?