



Antônio Joao dos Reis  
Eng.º Agrônomo CREA 6.808/D

JOSÉ ANTONIO CHAVEZ OLORTEGUI

Antônio João dos Reis  
Bolsa Agrário CREA 6.808/D

**A BOLSA DE MERCADORIAS DE MINAS GERAIS (MINASBOLSA)  
E SUA INTERAÇÃO COM O SEU AMBIENTE EXTERNO:  
UM ESTUDO DE CASO**

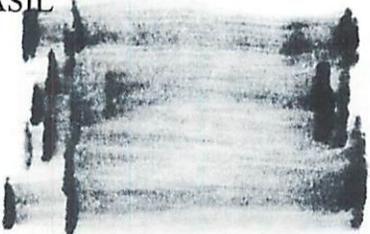
Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração em Administração da Empresa Rural, para obtenção do título de "Mestre".

**Orientador:**  
Prof. German Torres Salazar

LAVRAS

MINAS GERAIS - BRASIL

1995



**Ficha Catalográfica preparada pela Seção de Classificação e Catalogação da  
Biblioteca Central da UFLA**

Olortegui, José Antonio Chavez

A Bolsa de mercadorias de Minas Gerais (Minasbolsa) e sua interação com o seu ambiente externo: um estudo de caso / José Antonio Chavez Olortegui. -- Lavras : UFLA, 1995.

70 p. : il.

Orientador: German Torres Salazar

Dissertação (Mestrado) - UFLA.

Bibliografia.

1. Bolsa de mercadorias. 2 - Estratégia empresarial. 3 - Organização.  
4. Planejamento estratégico. I. Universidade Federal de Lavras. II.  
Título.

CDD-332.644

-658.401

JOSÉ ANTONIO CHAVEZ OLORTEGUI

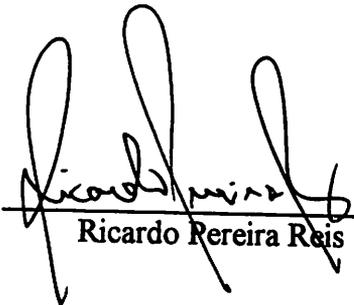
**A BOLSA DE MERCADORIAS DE MINAS GERAIS (MINASBOLSA)**

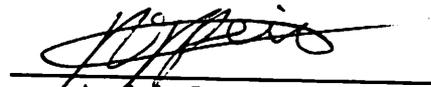
**E SUA INTERAÇÃO COM O SEU AMBIENTE EXTERNO:**

**UM ESTUDO DE CASO**

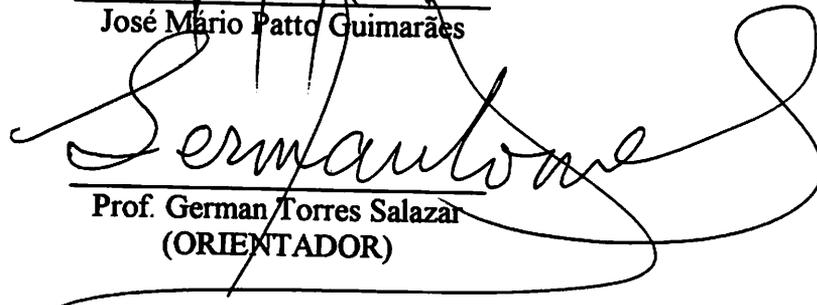
Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração em Administração da Empresa Rural, para obtenção do título de "Mestre".

APROVADA em 21/12/1995

  
Ricardo Pereira Reis

  
Antônio João dos Reis

  
José Mário Patto Guimarães

  
Prof. German Torres Salazar  
(ORIENTADOR)

**Aos meus pais, Ernesto (in memoriam) e Paquita.**

**A meus irmãos e familiares, especialmente a Carlos, Tomás e Rocio.**

**À minha companheira Patrícia**

**A meu filho Antônio Henrique**

**DEDICO**

## **AGRADECIMENTOS**

À UFLA (Universidade Federal de Lavras) e ao DAE (Departamento de Administração e Economia), na pessoa dos Professores e funcionários.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela concessão de bolsa de estudos.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), pelo apoio financeiro concedido.

Ao Professor Orientador, German Torres Salazar.

Aos Professores Ricardo Pereira Reis, Antônio João dos Reis e José Mário Patto Guimarães, membros da banca examinadora.

Aos Professores Ricardo de Souza Sette, Luiz Marcelo Antonialli e Wilson Magela Gonçalves pelas contribuições.

Ao Professor Nadiel Massahud, pela amizade, apoio e estímulo.

Aos diretores da Minasbolsa.

Aos colegas do curso, pelo convívio saudável.

A todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

## SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS .....	xii
LISTA DE FIGURAS .....	xiii
RESUMO .....	ix
SUMMARY .....	xi
1 INTRODUÇÃO .....	1
1.1 O Problema e sua Importância .....	1
1.2 Objetivos .....	4
1.2.1 Objetivo Geral .....	4
1.2.2 Objetivos Específicos .....	4
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	5
2.1 Planejamento Estratégico .....	5
2.1.1 Diagnóstico Estratégico .....	7
2.1.2 Missão da Empresa .....	15
2.1.3 Objetivos da Organização .....	22
2.1.4 Formulação de Estratégias .....	25
3 METODOLOGIA .....	28
3.1 Método da Pesquisa .....	28
3.2 O Caso Estudado .....	31
3.3 Técnicas de Coleta de Informações .....	32

3.4 Análise dos Dados .....	33
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO BOLSA DE MERCADORIAS DE MINAS GERAIS - MINASBOLSA .....	35
4.1 Descrição do Caso .....	35
4.1.1 Histórico .....	35
4.1.2 Características Estruturais da Bolsa de Mercadorias de Minas Gerais - Minasbolsa .....	38
4.1.3 Aspectos Gerais de Atuação da Minasbolsa .....	42
4.1.4 Missão da Minasbolsa .....	45
4.1.5 Objetivos da Minasbolsa .....	45
4.1.6 Análise Interna .....	46
4.1.6.1 Pontos Fortes Identificados .....	46
4.1.6.2 Pontos Fracos Identificados .....	48
4.1.7 Análise Externa .....	50
4.1.7.1 Oportunidades Identificadas .....	51
4.1.7.2 Ameaças Identificadas .....	52
4.2 Análise da Organização .....	56
5 CONCLUSÃO .....	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	59
ANEXOS .....	61

## LISTA DE QUADROS

Quadros	Página
1 Negócios registrados na Minasbolsa (toneladas) .....	43
2 Demonstrativo da análise interna .....	50
3 Demonstrativo da análise externa .....	55

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura</b>		<b>Página</b>
1	Ambiente Geral da Organização .....	15
2	Posturas estratégicas - função do ambiente .....	17
3	Modelo Simplificado do Planejamento Estratégico .....	27
4	Organograma da Bolsa de Mercadorias de Minas Gerais .....	41

## RESUMO

**OLORTEGUI, José A.C. A Bolsa de Mercadorias de Minas Gerais (Minasbolsa) e sua Interação com o seu Ambiente Externo: Um Estudo de Caso. Lavras: UFLA, 1995. 70p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).\***

Esse estudo teve como objetivo identificar as estratégias de interação entre uma organização e seu ambiente externo ao longo de sua história. O trabalho utiliza-se de um dos tipos de pesquisa qualitativa, chamado "Estudo de Caso", e a organização estudada foi a Bolsa de Mercadorias de Minas Gerais (Minasbolsa) localizada em Contagem, estado de Minas Gerais. A coleta dos dados foi executada através da análise de documentos e entrevista semi-estruturada e os pontos pesquisados por estes instrumentos estiveram relacionados a aspectos do ambiente interno e externo da organização, permitindo identificar os pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças. A análise dos dados fundamentou-se em técnicas qualitativas e no modelo simplificado de planejamento estratégico, cuja sistemática tradicional pressupõe inicialmente uma análise dos ambientes interno e externo da organização, comumente conceituado como diagnóstico estratégico, sugerindo depois a definição da missão e os objetivos que passam a ser perseguidos, através da formulação de estratégias pela direção da organização. De acordo com os resultados do estudo de caso, conclui-se que a Minasbolsa não alcança seus objetivos propostos, ao comercializar quase na sua totalidade, através de seus

---

\* Orientador: German Torres Salazar. Membros da Banca: Ricardo Pereira Reis, Antônio João dos Reis, José Mário Patto Guimarães.

leilões, produtos estocados pelo governo. O perfil da Minasbolsa é incongruente ao que deveria apresentar uma Bolsa de Mercadorias, que tem como característica ser um meio de livre mercado, formador de preços entre outros. Na análise interna, verifica-se uma predominância de pontos fracos sobre os fortes e na análise externa existe, na Minasbolsa, uma influência negativa do ambiente, ou seja, predominam as ameaças sobre as oportunidades. Pela postura estratégica, onde predominam os pontos fracos e ameaças, a estratégia indicada é a estratégia de sobrevivência. No entanto, a estratégia adotada atualmente pela Minasbolsa não está muito bem definida, pois recomenda-se reduzir despesas e deixar de investir, ao contrário da política atual de redução de despesas mas de investimento em Certificados de Mercadorias com Emissão Garantida (CM-G).

\_\_\_\_\_  
Eng.º Adm.º

## **SUMMARY**

### **THE COMMODITIES EXCHANGE OF MINAS GERAIS (MINASBOLSA) AND ITS INTERACTION WITH ITS EXTERNAL ENVIRONMENT: CASE STUDY**

This study bore as a goal to identify the strategies of interaction between an organization and its external environment along its history. The work makes use of one of the types of qualitative research, named "case study" and the organization investigated was the Commodities Exchange of Minas Gerais (Minasbolsa) located in Contagem, state of Minas Gerais. The collection of data was performed through the analysis of documents and semistructured interview, the issues researched by these tools had been related with views of both the external and internal environment of the organization, allowing to identify the strong and weak points, as well as the opportunities and threats. The analysis of the data was based upon qualitative technics and simplified model of strategical planning whose traditional systematics at first presupposes an analysis of the internal and external environments of the organization, commonly regarded as a strategical diagnosis, then suggesting the deffinition of the mission, and the purposes which are to be chased through the strategy formulation by the management of the organization. In accordance with the result of the case study, it follows that the Minasbolsa does not reach its aims proposed on commercializing almost in its wholeness through its auctions, commodities stored by the government. The profile of Minasbolsa is

inconsistent with what a commodities exchange should show, which has as a characteristic inconsistent with what a commodities exchange to be a medium of free marketing, forming prices, among others. In the internal analysis, it is found a predominance of weak points over the strong ones and in the external analysis there is a negative influence of the environment, namely, treats prevalence over opportunities. By the strategical position where both weak points and treats prevalence, the advised strategics is the survival strategics. Not with standing strategics which is, at present, being adopted by Minasbolsa, is not very well defined, for, it is advisable to cut expenses and to give up investing, on the contrary of the present policy of expense reduction but of investiments on Commodities Certifications with Warranted Emission (CC-W).

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 O Problema e sua Importância

Nos anos recentes, o abastecimento urbano vem se tornando uma questão de extrema relevância, tendo em vista a ampliação do déficit alimentar em vários países, não só dos menos desenvolvidos como também daqueles que têm experimentado processos variados de expansão econômica. O aumento da produção suscita a necessidade do melhoramento do sistema de distribuição dos produtos que precisam ser comercializados em escala ampliada.

No Brasil, a comercialização de alimentos, desde tempos atrás, esteve descuidada pela maioria dos planos e programas de política agrícola, onde o governo através de seus órgãos atuava como comprador de safras e regulamentador do mercado. Estes órgãos praticaram uma política inadequada do ponto de vista dos recursos alocados, da falta de armazéns para a estocagem em regiões mais distantes e de falta de perspectiva de uma política de estocagem de médio prazo.

A partir do final da década de 60 é que se inicia o movimento de implantação das centrais de abastecimento, ainda restrito às capitais. Assim, surgiram as primeiras Centrais de Abastecimento (CEASA), sob a coordenação da Companhia Brasileira de Alimentos (COBAL). As centrais de abastecimento tinham dentro do sistema a função de concentrar a comercialização atacadista, que antes era realizada nos mercados tradicionais.

A partir da década de 80 e início da década de 90, foram implementadas em vários estados brasileiros outras formas de comercialização, tanto atacadistas como varejistas. Tal é o caso das Bolsas de Mercadorias, que em número aproximado de 22, aproveitando-se das facilidades existentes na época, foram criadas, a maioria delas com o fim específico de leiloar os estoques reguladores do governo, que na entressafra intervém no mercado para manter os preços baixos.

As Bolsas de Mercadorias são instituições sem fins lucrativos, criados e administrados por associações de corretores. A Bolsa se constitui num local de mercado onde se procura, através de um pregão/leilão, em hora predeterminada, criar as condições de oferta e demanda livres, onde geralmente prevalecem as leis do mercado. É mercado exclusivamente atacadista.

Não obstante os esforços governamentais voltados para a modernização do sistema de comercialização e abastecimento, nas duas últimas décadas, ainda persistem distorções neste sistema.

As organizações, em geral, para cumprir com seus objetivos requerem uma perfeita interação entre seu ambiente interno e externo.

As organizações, a exemplo das Bolsas de Mercadorias, são pressionadas por um conjunto de variáveis fora de seu controle, o qual muda sua intensidade e natureza com muita velocidade, exigindo que se adaptem rapidamente aos novos cenários.

Estas variáveis compõem o ambiente externo, que é o conjunto de todos os fatores externos à organização, as quais influem direta ou indiretamente na mesma. O ambiente é extremamente variado e complexo: as organizações vivem num mundo humano, social, político e econômico em constante mudança.

Para Kwasnicka (1987, p.226), “a preocupação da organização com o seu ambiente externo deve-se ao fato de que ela é definida como um sistema aberto que capta energia desse ambiente, transforma-a e envia-a para o mesmo ambiente ou outro diferente daquele de onde a energia foi captada”.

Segundo Tavares (1992), a conceituação da natureza das relações entre organizações e seu ambiente torna-se razoavelmente simplificada a partir da distinção e descrição dos diferentes níveis do que é externo e interno a ela. No nível externo estão as variáveis macroambientais e seu ambiente operacional. O macroambiente é constituído de forças que "condicionam" as ameaças e oportunidades da organização e o ambiente operacional é constituído por públicos que contribuem de maneira positiva ou negativa para o desempenho da organização. No nível interno situam-se os três subsistemas do sistema organizacional: o diretivo, o técnico e o social. Ao nível diretivo cumpre mostrar a capacidade de modificação da organização de acordo com as oportunidades e ameaças ambientais, em relação à sua missão, objetivos, estratégias, estruturas e sistemas. O nível técnico responde pela competência em decodificar e operacionalizar as mudanças planejadas, no contexto da organização. E o nível social trata de viabilizá-las através da interação e dos esforços dos seus membros.

A metodologia gerencial que permite direcionar a organização visando interação com o seu ambiente é o planejamento estratégico. O sucesso na formulação e implementação de planos estratégicos é condicionado em grande parte ao conhecimento da realidade ambiental na qual a organização está inserida. Não é novidade o crescente ritmo das mudanças ambientais e, certamente, existe entre empresários e executivos uma conscientização do elevado grau de incerteza que caracteriza o ambiente empresarial e político.

A inexistência de dados e trabalhos a respeito da Bolsa de Mercadorias de Minas Gerais e o desconhecimento de sua real situação, decorrente da interação entre o ambiente externo e a organização, motivaram a realização desta pesquisa.

Com base nestas afirmações pergunta-se: ao longo da sua história, como comportou-se a organização no sentido de adaptar-se às situações impostas pelas mudanças ambientais? Que variáveis do ambiente externo tiveram maior incidência, tanto positiva como negativa, na organização em estudo? As estratégias adotadas estiveram de acordo com o ambiente mutável?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste estudo é identificar as estratégias de interação entre a Bolsa de Mercadorias de Minas Gerais (Minasbolsa) e seu ambiente externo.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Verificar os pontos fortes, pontos fracos, assim como, oportunidades e ameaças da organização em estudo;
- Identificar a missão e objetivos da organização;
- Avaliar a posição ou postura estratégica da organização; e
- Verificar se a postura aplicada esteve adequada as condições do momento (ambiente e empresa).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Como o propósito desta pesquisa é identificar a interação entre uma organização e seu ambiente externo, a mesma exige uma adequada compreensão da sistemática tradicional do planejamento estratégico na sua parte correspondente a diagnóstico, missão, objetivos e formulação de estratégias.

### 2.1 Planejamento Estratégico

Fischmann e Almeida (1991), conceituam o **Planejamento Estratégico** como sendo uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão. Através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos. Kotler citado por Vasconcellos Filho (1979), usa o seguinte conceito para o planejamento estratégico: "Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente".

A sistemática tradicional de planejamento estratégico segundo Silva (1992), pressupõe inicialmente uma análise dos ambientes interno e externo das organizações, comumente conceituado como diagnóstico estratégico. A análise do ambiente interno deve permitir a identificação dos principais pontos fortes e fracos da empresa, assim como a análise

das variáveis do ambiente externo deve permitir o conhecimento das principais ameaças e oportunidades existentes na organização.

Uma vez feito o diagnóstico da organização, a sistemática tradicional de planejamento estratégico sugere então a definição de missão da organização, ou, em outras palavras, a razão de ser da organização ou empresa.

A partir da definição de sua missão, se inicia a definição dos objetivos organizacionais, especificados por cada instituição.

Feito isso, passa-se a perseguir estes objetivos através da formulação de estratégias pelos diretivos das organizações.

Daqui por diante é que a sistemática tradicional de planejamento estratégico passa a trabalhar na implementação, através de projetos e planos operacionais e, finalmente, em controles e avaliações periódicas.

Segundo o Fluxo da Sistemática Tradicional de Planejamento Estratégico mostrado por Silva (1992), tem-se:

- 1 - Diagnóstico Estratégico;
- 2 - Definição da missão;
- 3 - Definição dos Objetivos;
- 4 - Formulação de Estratégias;
- 5 - Projetos;
- 6 - Planos operacionais;
- 7 - Orçamento; e
- 8 - Controle.

Da sistemática, os quatro primeiros serviram para os objetivos do estudo.

### **2.1.1 Diagnóstico Estratégico**

O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder a pergunta básica “qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos?”. Verifica-se o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim no seu processo administrativo (Oliveira, 1993).

Oliveira (1993) comenta que o diagnóstico estratégico apresenta algumas premissas básicas, a saber:

- deve-se considerar o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa;
- este ambiente proporcionará à empresa oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas;
- para enfrentar esta situação ambiental, a empresa deverá ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos; e
- este processo de análise interna e externa deverá ser integrado, contínuo e sistêmico.

O diagnóstico estratégico, segundo Oliveira (1993), apresenta os seguintes componentes:

- pontos fortes: são variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável à empresa, em relação ao seu ambiente;
- pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente;

- oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las; e

- ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Os pontos fortes e fracos compõem a análise interna da empresa, enquanto as oportunidades e ameaças compõem sua análise externa.

## **A - Análise Interna**

A análise interna equivale à avaliação do melhor posicionamento da empresa, de maneira que se possam maximizar as potencialidades e reduzir as vulnerabilidades frente ao ambiente, que é complexo (Santos, 1992).

Oliveira (1993) comenta que a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

Cobra (1991) diz que os pontos fortes e pontos fracos de uma empresa são, em geral, decorrentes do talento das pessoas diante da organização e dos recursos disponíveis, ou seja, da chamada competência organizacional.

Segundo Oliveira (1993), para o estabelecimento dos pontos fortes e fracos se deverá analisar uma série de aspectos, entre os quais podem ser citados:

### **- Função Marketing**

Deve-se verificar o sistema de distribuição, os produtos, a pesquisa de mercado, a força de vendas, novos produtos, promoção e propaganda, políticas mercadológicas e a organização do Departamento de Marketing;

### **- Função Finanças**

Tem-se que analisar os índices financeiros da empresa e comparar com os das outras empresas semelhantes. Alguns índices são: lucratividade, liquidez, endividamento, alavancagem total e rotação de estoques;

### **- Função Produção**

Esta análise deve considerar a instalação industrial, os equipamentos e instalações, o processo produtivo, a programação e controle da produção, a qualidade, o sistema de custos industriais, pesquisa e desenvolvimento, suprimentos e a organização da fábrica; e

### **- Função Recursos Humanos**

Os seguintes aspectos poderão ser considerados:

- atitudes e o grau de importância da alta administração quanto ao assunto fator humano na empresa;
- a eficácia dos programas do recrutamento, seleção e admissão de funcionários e os programas de treinamento e promoção;
- o índice de rotação dos empregados;
- a "moral" e a produtividade dos empregados;
- índice de absenteísmo;
- o quadro de carreira e o plano de cargos e salários;

Antônio João dos Reis  
Eng.º Agrônomo CREA 6.808/D

- plano de benefícios;
- substitutos adequados para todos os cargos-chave; e
- clima organizacional.

Critérios para avaliar se um ponto é forte ou fraco (Oliveira, 1993):

- base histórica da empresa;
- opiniões pessoais;
- opiniões de consultores/assessores; e
- análise orçamentária.

1993):  
Maneiras de obter as informações necessárias para a análise interna (Oliveira,

- observação pessoal;
- conversas pessoais;
- questionários;
- experiência e prática;
- documentação do sistema;
- reuniões;
- funcionários;
- documentos publicados, periódicos, livros, revistas;
- membros do Conselho de Administração e Conselho Fiscal;
- consultores; e
- indicadores econômicos e financeiros.

## B - Análise Externa

Aaker, citado por Cobra (1991), comenta que a análise do ambiente externo permite a uma organização identificar oportunidades, ameaças e questões estratégicas que poderão afetar seus fatores-chave de sucesso, ao lado de outras influências estratégicas. Uma vez identificadas as forças ambientais que afetarão o desempenho de uma organização como um todo, ficará mais fácil a tarefa de minimizar o impacto e direcionar os esforços para os resultados.

Stoner (1982) diz que o ambiente externo consiste nos elementos de fora de uma organização e que são importantes para seu funcionamento. As organizações não são auto-suficientes, nem são isoladas dentro de si mesmas. Trocam recursos com o ambiente externo e dele para sua sobrevivência. As matérias-primas, o capital, a mão-de-obra e a energia são insumos do ambiente externo que as organizações adquirem, transformam em produtos ou serviços e depois oferecem como produtos ao ambiente externo.

Oliveira (1993) fala que a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a atual posição produto-mercado e, prospectivamente a sua posição produto mercado desejada no futuro.

O ambiente externo da empresa pode ser dividido em ambiente indireto ou macroambiente e ambiente direto ou ambiente operacional.

Chiavenato (1982) considera que o **macroambiente** é formado por um amplo e complexo conjunto de condições e fatores externos que envolvem e influenciam todas as

empresas. É composto por variáveis tecnológicas, políticas, econômicas, legais, sociais, culturais, demográficas e ecológicas (Figura 1), as quais podem ser descritas:

### **Variáveis Tecnológicas**

A tecnologia envolve a soma total dos conhecimentos acumulados a respeito de como fazer as coisas. Inclui invenções, técnicas, aplicações, desenvolvimento, etc. A tecnologia é um componente do meio ambiente, na medida em que as empresas precisam absorver e incorporar as inovações tecnológicas externas em seus sistemas. Também é parte do sistema interno das empresas, na medida em que é desenvolvida e aplicada internamente para a obtenção de objetivos empresariais. Dessa forma, a tecnologia é ao mesmo tempo uma variável ambiental, que interfere no comportamento das empresas, e uma variável interna, por meio da qual a empresa influencia seu ambiente;

### **Variáveis Políticas**

Decorrem das políticas e critérios de decisão adotados pelos governos federal, estadual e municipal. As variáveis políticas incluem o clima político e ideológico que o governo pode criar e a estabilidade ou instabilidade política e institucional do país em geral, fatores estes que repercutirão consideravelmente no comportamento das empresas. Como exemplo, pode-se citar partidos políticos, sindicatos, regime de governo e as políticas monetárias, tributária e de distribuição de renda;

### **Variáveis Econômicas**

Decorrem do contexto econômico de uma maneira geral. As variáveis econômicas exercem grande influência sobre as empresas, determinando, muitas vezes, seu volume de operações, o nível de preços e lucratividade potencial, a facilidade ou dificuldade na obtenção de recursos básicos e os mecanismos de oferta e procura do mercado em geral. Como

exemplo de variáveis econômicas temos: o crescimento do PNB, taxas de inflação, taxas de juros, balanço de pagamentos, distribuição de renda, mercado de capitais, etc.;

### **Variáveis Legais**

Referem-se ao contexto de leis e de normas legais que regulam, controlam, incentivam ou restringem determinados tipos de comportamento empresarial em geral;

### **Variáveis Sociais**

Sendo a empresa uma organização social e uma unidade econômica, está sujeita a pressões sociais e à influência do meio social e cultural em que se situa. Como exemplos, tem-se: o percentual da população pertencente a cada segmento sócio-econômico, condições de vida e estrutura de consumo de cada um, tipos de organização sindical, graus de participação sindical, índice de alfabetização, níveis de escolaridade, etc.;

### **Variáveis Culturais**

A análise das tendências culturais de uma área de atuação de uma organização representa um útil instrumento para a ação estratégica. E isso envolve, entre outros estudos, uma análise de estilos de vida com base em influências culturais.

### **Variáveis Demográficas**

Referem-se às características da população, seu conhecimento, raça, religião, distribuição geográfica por sexo, idade, etc. O crescimento populacional e as mudanças na estrutura das populações devem sempre ser considerados pelas empresas em seus planos e estratégias; e

### **Variáveis Ecológicas**

Referem-se ao quadro físico e natural que rodeia externamente a empresa.

O **ambiente operacional ou de tarefa** é aquele específico da empresa e corresponde ao segmento do ambiente geral mais imediato e próximo. São quatro as principais variáveis que integram o ambiente operacional ou de tarefa de uma empresa: clientes, fornecedores, concorrentes e os chamados grupos regulamentadores (Figura 1).

### **Clientes**

São os consumidores e usuários dos produtos da empresa. O conjunto de consumidores forma o mercado;

### **Fornecedores**

Refere-se aos fornecedores de todos os recursos necessários ao funcionamento da empresa a exemplo dos fornecedores de capital, de mão de obra, materiais, equipamentos, serviços;

### **Concorrentes**

Esta variável é formada por todos os empresários que exploram a mesma atividade. Refere-se a concorrentes tanto para mercados, clientes ou usuários como para recursos materiais, de mão-de-obra, financeiros, etc.; e

### **Grupos Regulamentadores**

É composto pelo governo, sindicatos e associações que, de alguma forma, impõem controles, limitações ou restrições às atividades da empresa, seja especificando maneiras pelas quais ela deverá se conduzir, seja limitando algumas de suas ações ou fiscalizando e controlando suas atividades.

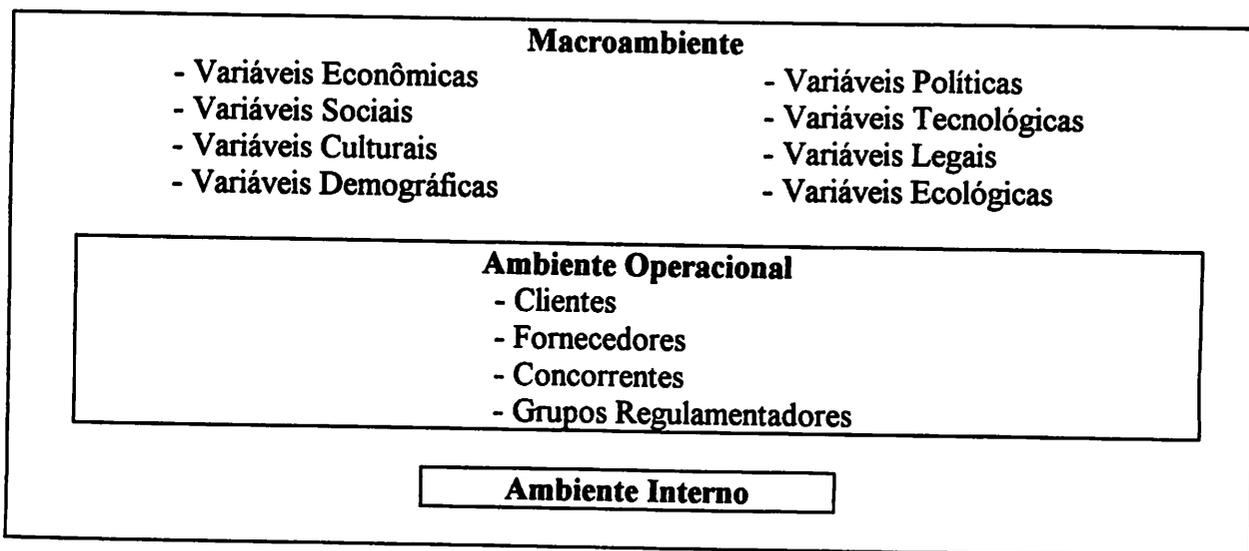


FIGURA 1. Ambiente geral da organização

FONTE: Adaptado de Vasconcellos Filho (1979).

### 2.1.2 Missão da Empresa

A segunda fase do planejamento estratégico considera a missão da empresa.

Tavares (1992) comenta que, de modo geral, a missão consiste na razão de existência da organização e na delimitação de suas atividades, dentro do espaço que deseja ocupar em relação às oportunidades de negócio.

Para Oliveira (1988), a missão é a razão de ser da empresa. Neste ponto procura-se determinar qual o "negócio" da empresa, por que ela existe, ou ainda em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Aqui procura-se responder a pergunta básica: "onde se quer chegar com a empresa?"

O estabelecimento da missão implica a análise e interpretação de algumas questões como: a razão de ser da empresa, a natureza dos negócios e quais os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro.

A missão da empresa exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial, e isto dentro de um período de tempo normalmente longo, em que ficam comprometidas as crenças, expectativas, conceitos e recursos.

A definição da missão da empresa é o ponto inicial para as macroestratégias em que a empresa vai movimentar-se e determina os limites dentro dos quais será escolhida a postura estratégica relevante.

### **Postura Estratégica da Empresa**

A postura estratégica da empresa é estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir com sua missão. Objetiva orientar o estabelecimento de todas as estratégias e políticas, principalmente as de médio e longo prazos, necessários para a empresa, a partir do momento em que se decidiu por determinada missão (Oliveira, 1993).

Esse autor comenta ainda que o estabelecimento da postura estratégica da empresa é limitado por três aspectos:

- a missão da empresa;
- a relação (positiva ou negativa) entre as oportunidades e ameaças que a

empresa enfrenta no momento específico da escolha; e

- a relação (positiva ou negativa) entre os pontos fortes e fracos que ela possui para fazer frente às oportunidades e ameaças do ambiente. Nesta situação devem-se também especificar os recursos de que a empresa dispõe para tirar proveito das oportunidades ambientais.

Para fazer frente à situação apresentada, a empresa pode escolher uma das posturas estratégicas, conforme Figura 2:

- a sobrevivência;
- a manutenção;
- o crescimento; e
- o desenvolvimento.

Análises	INTERNA		
E X T E R N A	Predominância de	Pontos Fracos	Pontos Fortes
	Ameaças	Postura estratégica de sobrevivência	Postura estratégica de manutenção
	Oportunidades	Postura estratégica de crescimento	Postura estratégica de desenvolvimento

FIGURA 2. Posturas estratégicas - função do ambiente.

FONTE: Adaptado de Santos (1992).

### **Estratégia de Sobrevivência**

Este tipo de estratégia deve ser adotada pela empresa quando não existe outra alternativa, ou seja, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas “negras” (alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas). Numa postura estratégica de sobrevivência, a primeira decisão do administrador é parar os investimentos e reduzir, ao máximo possível, as despesas.

### **Estratégia de Manutenção**

Neste caso, a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças. Entretanto, ela possui uma série de pontos fortes (disponibilidade financeira, recursos humanos, tecnologia, etc) acumulados ao longo do tempo, que possibilitam à empresa, além de continuar sobrevivendo, também manter a sua posição conquistada até o momento.

A estratégia de manutenção é uma postura preferível quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades, e a partir dessa situação prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças.

A estratégia de manutenção apresenta três situações:

**a) estratégia de estabilidade:** procura principalmente a manutenção de um estado de equilíbrio ameaçado ou, ainda, o seu retorno em caso de sua perda;

**b) estratégia de nicho:** a empresa procura dominar um segmento de mercado em que ela atua, concentrando o seu esforço e recursos em preservar algumas vantagens competitivas; e

**c) estratégia de especialização:** a empresa procura conquistar ou manter liderança no mercado através da concentração dos esforços de expansão numa única ou em poucas atividades da relação produto/mercado.

### **Estratégia de Crescimento**

Nesta situação, embora a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando efetivamente é usufruída a situação favorável pela empresa.

Algumas das estratégias inerentes à postura estratégica de crescimento são:

**a) estratégia de inovação:** neste caso, a empresa está sempre procurando antecipar-se aos seus concorrentes através de frequentes desenvolvimentos e lançamentos de novos produtos e serviços, isto porque a empresa deve ter acesso rápido e direto a todas as informações necessárias num mercado de rápida evolução tecnológica;

**b) estratégia de internacionalização:** aqui a empresa estende suas atividades para fora de seu país de origem;

**c) estratégia de “joint venture”:** trata-se de uma estratégia usada para entrar em novo mercado onde duas empresas se associam para produzir um produto. Normalmente, uma entra com a tecnologia e a outra com o capital;

**d) estratégia de expansão:** o processo de expansão de empresas deve ser planejado; caso contrário, elas podem ser absorvidas por empresas nacionais ou multinacionais. Muitas vezes, a não expansão na hora certa pode provocar tal perda do mercado, e a única solução acaba sendo também a venda ou associação com empresa de maior porte; e

**e) estratégia de fusão:** corresponde à combinação de dois ou mais negócios, na qual um adquire os direitos e obrigações do outro em troca de ações, dinheiro ou ambos, ou empresas são dissolvidas e direitos e obrigações são combinados e novas ações são emitidas.

A fusão pode apresentar-se nas seguintes situações:

- fusão horizontal: uma combinação de duas ou mais empresas no mesmo negócio e aspectos do processo de produção;

- fusão concêntrica: combinação de duas ou mais empresas em negócios relacionados por tecnologia, processos de produção ou mercados; e

- fusão conglomerado: combinação de duas ou mais empresas em negócios não tão intimamente relacionados com tecnologias ou processo de produção ou mercados.

### **Estratégia de Desenvolvimento**

Neste caso, a predominância é de pontos fortes e de oportunidades. Diante disso, o executivo deve procurar desenvolver a sua empresa.

Portanto, o desenvolvimento da empresa faz-se em duas direções principais: pode-se ou procurar novos mercados e clientes, diferentes dos conhecidos atualmente, ou procurar novas tecnologias, diferentes daquelas que a empresa domina. A combinação desses dois eixos (mercadológica e tecnológica) permite ao executivo construir novos negócios no mercado. O desenvolvimento pode assumir uma ou mais das seguintes conotações:

**a) desenvolvimento de mercado:** ocorre quando a empresa procura maiores vendas, levando seus produtos a novos mercados. Portanto, pode-se ter a abertura de novos mercados geográficos ou a atuação em outros segmentos de mercado;

**b) desenvolvimento de produtos ou serviços:** ocorre quando a empresa procura maiores vendas mediante o desenvolvimento de melhores produtos e/ou serviços para seus mercados atuais;

**c) desenvolvimento financeiro:** corresponde à situação de duas empresas de um mesmo grupo empresarial, ou mesmo empresas autônomas e/ou concorrentes, em que uma apresenta poucos recursos financeiros (ponto fraco em recursos financeiros) e grandes oportunidades ambientais, e a outra o inverso (ponto forte em recursos financeiros e poucas oportunidades ambientais). Essas empresas se juntam, associam-se ou fundem-se em nova empresa, que passa a ter tanto ponto forte em recursos financeiros quanto oportunidades ambientais;

**d) desenvolvimento de capacidades:** ocorre quando a associação é realizada entre uma empresa com ponto fraco em tecnologia e alto índice de oportunidades usufruídas e/ou potenciais, e outra empresa com ponto forte em tecnologia, mas com baixo nível de oportunidades ambientais; e

**e) desenvolvimento de estabilidade:** corresponde a uma associação ou fusão de empresas que procuram tornar as suas evoluções uniformes, principalmente quanto ao aspecto mercadológico.

Entretanto, a estratégia mais forte do desenvolvimento de uma empresa corresponde à diversificação. Na análise da diversificação, deve-se considerar que ela pode assumir alguns aspectos:

- **diversificação horizontal:** através desta estratégia, a empresa concentra o seu capital, pela compra ou associação com empresas similares;

- **diversificação vertical:** ocorre quando a empresa passa a produzir novo produto ou serviço, que se acha entre o seu mercado de matérias-primas e o consumidor final do produto que já se fabrica;

- **diversificação concêntrica:** trata-se da diversificação da linha de produtos, com aproveitamento da mesma tecnologia ou força de vendas, oferecendo-se uma quantidade maior de produtos no mesmo mercado;

- **diversificação conglomerativa:** consiste na diversificação de negócios em que a empresa não aproveitará a mesma tecnologia ou força de vendas. Neste caso, o grupo de empresas apresenta como um todo um risco menor, pois está envolvido em diversos ramos diferentes;

- **diversificação interna:** corresponde a uma situação em que a diversificação da empresa é, basicamente, gerada pelos fatores internos, e sofre menos influência dos fatores externos; e

- **diversificação mista:** trata-se de uma situação em que a empresa apresenta mais que um tipo anterior de diversificação ao mesmo tempo.

### 2.1.3 Objetivos da Organização

Os objetivos são a terceira fase do planejamento estratégico. Etzioni, citado por Chiavenato (1982), comenta que o objetivo de uma empresa é uma situação desejada que ela procura alcançar. Têm funções a saber:

- ao representarem uma situação futura, os objetivos indicam uma orientação que a empresa procura seguir e estabelecem linhas-mestras para a atividade dos participantes;

- os objetivos constituem uma fonte de legitimidade que justifica as atividades de uma empresa e até a sua existência;

- os objetivos servem como padrões, através dos quais os participantes e os estranhos a ela podem comparar e avaliar o êxito da empresa, ou seja, a sua eficiência e o seu rendimento; e

- os objetivos servem como unidade de medida para se verificar e comparar a produtividade da empresa ou de seus órgãos ou ainda de seus participantes.

Tavares (1992) diz que os objetivos podem ser vistos como alvos a serem perseguidos, através da canalização de esforços e recursos ao longo de sucessivos períodos de tempo.

As funções que desempenham os objetivos podem ser delineadas da seguinte forma:

- orientar a ação;
- definir o ritmo dos negócios;
- motivar pessoas; e
- facilitar a avaliação do desempenho.

Os objetivos, segundo Tavares (1992), podem ser classificados em três aspectos: a natureza, o prazo e a forma:

**natureza:** quanto a natureza, os objetivos podem ser gerais e específicos. São gerais quando dizem respeito à organização como um todo e específicos quando relacionam-se às suas áreas funcionais;

**prazo:** em termos do período de tempo estabelecido para o cumprimento dos objetivos, pode-se distinguir entre longo, médio e curto prazo. O objetivo a longo prazo é, em

geral, o mais importante e de maior abrangência da organização e muitas vezes é chamado também de objetivo estratégico ou objetivo geral. Os objetivos a médio prazo são estabelecidos através do parcelamento do objetivo a longo prazo em objetivos de menos abrangência e em prazos intermediários. Os objetivos a curto prazo correspondem à decomposição dos objetivos de médio prazo em atividades a serem cumpridas num breve espaço de tempo; e

**forma:** quanto a forma, os objetivos podem ser expressos quantitativa e qualitativamente. Os objetivos quantitativos são quase sempre vinculados a fatores passíveis de quantificação. Os objetivos qualitativos geralmente são utilizados quando os alvos pretendidos estão vinculados a fatores subjetivos e de difícil quantificação e mensuração, impossibilitando esse procedimento.

De acordo com Tavares (1992), após definidos, os objetivos devem ser organizados e subordinados a determinados procedimentos para que o seu cumprimento possa se tornar viável pela organização. Devem atender os seguintes requisitos: hierarquização, realidade, coerência, operacionalidade, explicitação e flexibilidade:

### **Hierarquização**

A organização dispõe de um razoável número de objetivos a perseguir, nem todos resistindo a determinadas exigências internas tais como urgência, importância, factibilidade e compatibilidade. Nem sempre o que é mais urgente é o mais importante e nem sempre o que é mais factível é mais compatível com outras funções. Alguns objetivos dependem apenas dos atuais recursos e competências da organização e por isso podem atender ao critério de urgência e factibilidade, mas não obrigatoriamente ao de importância;

da R013  
Nº 5.808/D

### **Realidade**

A definição de objetivos calcados na realidade do ambiente e da organização tem, no mínimo, um efeito encorajador para os recursos humanos da organização;

### **Operacionalidade**

O fato de o objetivo ser calcado em dados da realidade não significa que ele seja operacional. A operacionalização significa que o seu enunciado permite a indicação de como os recursos humanos, técnicos e financeiros poderão ser alocados e coordenados para que o objetivo se concretize;

### **Explicitação**

Todas as pessoas envolvidas na busca de um objetivo devem ter um conhecimento claro de seu conteúdo, para que possam direcionar os seus esforços. A alta direção deve expressar a sua visão do envolvimento de cada área e das pessoas no seu cumprimento. Ao mesmo tempo elas deverão ter oportunidade de posicionar como se vêem inseridas nas atividades necessárias à sua concretização; e

### **Flexibilidade**

Uma importante dimensão que deve ser considerada na elaboração dos objetivos é a flexibilidade. Como o ambiente está em constante mutação, os objetivos devem adaptar-se a essas mudanças, exigindo criatividade na sua modificação e rapidez na sua implementação.

## **2.1.4 Formulação de Estratégias**

A quarta fase do planejamento estratégico consiste na formulação de estratégias.

Para Tavares (1992), estratégias são esquemas ou concepções delineadas para alcançar os

objetivos definidos. O termo estratégia deriva da expressão grega “strategos”, que significa “general”. Literalmente quer dizer a “arte do generalato”. Até a época napoleônica referia-se à arte e ciência de dirigir forças militares durante um conflito. A partir dessa época seu significado foi ampliado, incorporando as medidas econômicas e políticas destinadas a aumentar as chances de vitória na guerra. Apesar dos dicionaristas de forma geral não registrarem um sentido mais amplo do que aquele empregado no contexto militar, o termo tem hoje uma concepção mais abrangente, tendo sido incorporada à terminologia dos negócios a partir da década de 60.

A estratégia no contexto de negócios é definida por Andrews, citado por Chiavenato (1982), como “o conjunto dos objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”. As estratégias no contexto organizacional correspondem, assim, dado determinado ambiente ou situação, a caminhos alternativos para que os objetivos possam ser alcançados.

Stoner (1982) conceitua estratégia como sendo o padrão da resposta da organização ao seu ambiente no tempo. Estratégia associa recursos internos de uma organização aos desafios e riscos apresentados pelo mundo exterior.

Richers (1981) afirma que a estratégia é função do ambiente. Isto significa que a estratégia deve ser implementada em termos dos recursos a disposição da empresa e de uma avaliação realística do meio ambiental.

Oliveira (1988) considera que para a formulação de estratégias, devem-se considerar inicialmente três aspectos:

- a empresa, com seus recursos, seus pontos fortes e fracos, bem como sua missão, postura estratégica e objetivos;
- o ambiente, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças;
- a integração entre a empresa e seu ambiente visando a melhor adequação possível, estando inserida neste aspecto a amplitude de visão dos executivos da empresa.

### **Modelo de Análise**

Pelo explicado anteriormente, o modelo do estudo compreende a Sistemática Tradicional do Planejamento Estratégico nas suas partes correspondentes a diagnóstico, missão, objetivos e formulações de estratégias, conforme Figura 3.



FIGURA 3. Modelo simplificado do planejamento estratégico.

FONTE: Adaptado de Oliveira (1993).

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Método da Pesquisa**

O presente trabalho utiliza-se do método conhecido genericamente como "PESQUISA QUALITATIVA". Um dos tipos de pesquisa qualitativa, e na qual insere-se este trabalho, é o "ESTUDO DE CASO".

Young citado por Gil (1989) diz que o estudo de caso pode ser visto como método de pesquisa e pode ser definido como "um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação".

De acordo com Yin (1984) e Triviños (1987), o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objetivo é uma unidade que se analisa profundamente, a qual permite um amplo e detalhado conhecimento, tarefa talvez difícil de alcançar mediante outros delineamentos. Bogdan, citado por Triviños (1987), falando sobre o estudo de caso, chega a distinguir vários tipos dele: estudo de caso histórico organizacional, estudo de caso observacional e estudo de caso denominado história de vida.

No estudo de caso histórico-organizacional o interesse do pesquisador recai sobre a vida de uma instituição. A unidade pode ser uma escola, uma universidade, um clube etc. O pesquisador deve partir do conhecimento que existe sobre a organização que deseja

examinar. Que material pode ser manejado, o que está disponível, ainda que represente dificuldades para seu estudo. Isto significa que existem arquivos que registraram documentos referentes à vida da instituição, publicações, estudos pessoais com os quais é possível realizar entrevistas etc. Esta informação prévia necessária é básica para delinear preliminarmente a coleta de dados.

O estudo de caso observacional é uma categoria típica de pesquisa qualitativa. Nela, a técnica de coleta de informações mais importante é a observação participante. O foco de exame pode ser uma escola, um clube, uma cooperativa de produção e consumo etc. Não é a organização como um todo o que interessa, senão uma parte dela.

No estudo de caso denominado história de vida, a técnica utilizada para investigar é a entrevista semi-estruturada que se realiza, por exemplo, com uma pessoa de relevo social, ou com uma pessoa de uma vila popular.

Worsley, que é citado por Alencar (1988), considera que o estudo de caso é uma abordagem que se constitui no exame de um conjunto de ações em desenvolvimento buscando mostrar como os princípios teóricos se manifestam nessas ações. De acordo com Alencar (1988) e Yin (1984), duas críticas importantes são feitas ao estudo de caso: a primeira "é que o estudo de caso tem pequena base de generalização científica, devido a sua pouca representatividade e conseqüente incapacidade de encontrar todas as dimensões de um fenômeno em um único contexto"; a segunda crítica ao estudo de caso "é que este estudo não permite um controle rígido, rigoroso das informações coletadas". Esta crítica relaciona-se com o conceito de confiabilidade.

Alencar (1988) comenta que a definição operacional e o desenvolvimento de outros instrumentos de pesquisa podem aumentar o grau de confiabilidade, mas não eliminam o

problema da validade; um instrumento de pesquisa pode apresentar um alto grau de confiabilidade e, ao mesmo tempo, um baixo grau de validade. Ainda Alencar (1990) diz que os estudos de caso podem iniciar teorias e a análise de diferentes casos podem proporcionar generalizações.

Alencar (1988) argumenta que há razões de ordem metodológica que tornam os estudos de caso uma forma legítima de pesquisa, tendo em conta as seguintes considerações:

a) estudos de caso podem ilustrar generalizações que foram estabelecidas e aceitas. Ainda que elas sejam pouco abrangentes, as generalizações podem ganhar novos significados, sendo ilustradas em diferentes contextos;

b) o estudo de caso pode-se constituir em um teste de uma teoria que, embora aceita como uma "verdade universal", necessita ser comprovada em todas as instâncias. Ao estudar uma situação específica através de uma hipótese derivada desta teoria, os resultados obtidos podem invalidá-la, ainda que em uma instância particular; e

c) o estudo de caso pode conduzir a generalizações. Relações entre circunstâncias particulares, observadas a partir de um único estudo de caso, podem fazer surgir conexões que necessitam ser exploradas em outras instâncias. Assim, os resultados de um único estudo de caso podem estimular a formulação de hipóteses que orientarão novas pesquisas, cujos resultados poderão conduzir a generalizações.

O presente trabalho, de acordo com o seu contexto teórico-metodológico, utiliza-se do estudo de caso do tipo histórico-organizacional, cujo interesse do pesquisador recai sobre a vida de uma instituição. Neste caso, sobre a Bolsa de Mercadorias de Minas Gerais, a Minasbolsa.

### 3.2 O Caso Estudado

O estudo foi realizado na Bolsa de Mercadorias de Minas Gerais (Minasbolsa), localizada na cidade de Contagem-MG na grande Belo Horizonte.

A Minasbolsa foi criada em 1983, a partir da iniciativa de um grupo de representantes comerciais, produtores rurais e comerciantes, tendo como objetivo fundamental oferecer a todos os segmentos econômicos envolvidos na produção e na comercialização de mercadorias em Minas Gerais e no país, condições apropriadas para realizar seus negócios, com segurança, transparência e lucratividade, além de gerar benefícios para a economia como um todo.

A sede da organização em estudo conta, ao todo, com 8.600 m<sup>2</sup> de área construída, 4 andares, divididos em 73 salas, 84 boxes, 11 lojas, auditório e restaurante. Sendo o pregão a essência das Bolsas de Mercadorias, na sede da Minasbolsa está instalado o maior salão de pregões do país (1.350 m<sup>2</sup>).

A partir de 1984 a CFP (Companhia de Financiamento da Produção), hoje CONAB (Companhia Nacional de Abastecimento), passou a realizar na Minasbolsa leilões regulares para comercialização dos estoques do governo federal.

Na atualidade a Minasbolsa conta com uma pauta bastante diversificada de produtos negociados, como milho, arroz, feijão, soja, algodão, café e boi gordo.

Antônio João dos Reis  
Eng.º Agrônomo CREA 5.800/10

### 3.3 Técnicas de Coleta de Informações

A coleta de dados para a realização do presente trabalho foi executada através dos seguintes instrumentos:

a) análise de documentos referentes a organização;

b) entrevista semi-estruturada, onde se permitia ao entrevistado discorrer livremente sobre questões relacionadas a assuntos que eram de interesse para a pesquisa.

Para se obter os dados necessários à pesquisa fez-se uso da documentação da Minasbolsa, que constava de material informativo, folhetos, jornais, estatuto social, dados oficiais, revistas etc.

Para a realização das entrevistas os contatos iniciais foram com o superintendente geral da Minasbolsa, com quem combinou-se dias e horários adequados para a realização dos encontros.

As pessoas entrevistadas foram: o presidente da Minasbolsa; o superintendente geral; a diretora de operações; e o ex-chefe do departamento de comunicação social da Minasbolsa.

Os principais pontos pesquisados, estavam relacionados a aspectos do ambiente interno e externo da Minasbolsa e as entrevistas semi-estruturadas (conforme Anexo 2), permitiriam depois identificar os pontos fortes e fracos, assim como, as oportunidades e ameaças da organização em estudo.

### 3.4 Análise dos Dados

Os dados obtidos junto a Bolsa de Mercadorias de Minas Gerais (Minasbolsa), no período de 1985-1994, através de entrevistas e análise documental, foram submetidos a análise qualitativa, efetuada com base no referencial teórico, trabalhando-se com o modelo simplificado do planejamento estratégico (Figura 3); a sistemática tradicional inicia-se com o diagnóstico estratégico, o qual consiste na análise do ambiente interno e externo da organização, seguindo com a identificação da missão, postura e objetivos, os quais são perseguidos através da formulação de estratégias.

Ao fazer a análise interna e externa, pode-se identificar os pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças. A partir deste diagnóstico é possível extrair a postura estratégica da organização e compará-la com a postura estratégica aplicada na mesma de acordo com a interação ambiente-organização.

Para análise dos dados pesquisados e com o fim de determinar a predominância de pontos fortes ou fracos, assim como a influência dos fatores ambientais na organização, seguiu-se o critério usado por Cobra (1991) para esses casos:

- a análise, tanto dos pontos fortes como dos fracos, foi feita de acordo com a sua importância relativa: alta, média ou baixa. Atribuía-se o grau 1; 0,5 e 0 se o ponto era forte alto, forte médio ou forte baixo, respectivamente e -1; -0,5 e 0 se o ponto era fraco alto, fraco médio ou fraco baixo, respectivamente. O balanceamento dos pontos fortes menos os pontos fracos é que determinou a predominância de algum deles;

- para calcular a influência dos fatores ambientais na organização, avaliou-se a importância relativa de cada fator em alta, média ou baixa, determinando-se que uma avaliação

alta corresponde as oportunidades e uma avaliação baixa as ameaças existentes. Para o cálculo, considerou-se para a avaliação alta, média ou baixa o grau 1; 0,5 e 0, respectivamente; e o desempenho da organização, diante dos fatores ambientais, é analisado segundo a seguinte relação:

$$\text{Desempenho da Organização Diante de Fatores Ambientais} = \frac{\text{número de fatores positivos}}{\text{número total de fatores}}, \quad (1)$$

onde a média acima de 50% significa que a influência do meio ambiente é positiva e abaixo de 50% negativa, tendo-se em conta que uma influência positiva corresponde a existência de mais oportunidades e uma influência negativa a existência de mais ameaças.

## **4 DESCRIÇÃO E ANÁLISES DO CASO: BOLSA DE MERCADORIAS DE MINAS GERAIS (MINASBOLSA)**

### **4.1 Descrição do Caso\***

#### **4.1.1 Histórico**

No dia 06 de setembro de 1983, no auditório da Associação Comercial de Minas Gerais, em Belo Horizonte, representantes comerciais, atacadistas, cerealistas, supermercadistas e técnicos do governo estadual aprovaram o primeiro estatuto social da Bolsa de Gêneros Alimentícios de Minas Gerais, hoje Bolsa de Mercadorias de Minas Gerais (Minasbolsa).

Na histórica reunião de 1983, além de aprovar o estatuto social que constituía a Minasbolsa também elegeram os membros dos conselhos diretor e fiscal e da diretoria executiva.

A partir desse momento, a diretoria executiva iniciou o intenso trabalho de consolidação da Minasbolsa. Em abril de 1984, já instalada em sua sede provisória, no pavilhão 04 da CEASA-MG, unidade da Grande Belo Horizonte, realizava-se o 1º leilão de títulos de corretor oficial, criando-se o quadro de corretores oficiais da Minasbolsa.

---

\* Considerações teóricas sobre Bolsas de Mercadorias se encontram no Anexo 1.

Em 15 de maio do mesmo ano acontecia o primeiro pregão de mercadorias na Minasbolsa, com produtos ofertados pela Cooperativa Central Agropecuária do Paraná (Cocap), fruto de convênio assinado. Foram assinados outros convênios de captação com a Companhia Brasileira de Armazenamento (Cibrazem), Companhia de Armazéns e Silos de Minas Gerais (Casemg), com o Departamento de Padronização e Classificação de Produtos de Origem Vegetal (DPCPOV) da Secretaria de Estado da Agricultura e o mais importante deles, com a Companhia de Financiamento da Produção (CFP), hoje CONAB.

O primeiro pregão da CFP na Minasbolsa teve o milho como produto em oferta, proveniente dos estoques governamentais. No ano de 1984 a comercialização global foi de 22.138 toneladas, computando-se os negócios feitos pela Cocap, associados e CFP, com os seguintes produtos: arroz, milho, feijão, açúcar e óleo de soja.

A partir de 1984, a Minasbolsa passa a contar com colunas fixas nos jornais Diário do Comércio e Estado de Minas para a divulgação das notícias do setor e informações de mercado.

Na gestão de 1985 a preocupação básica da Minasbolsa foi dar ao segmento da produção agrícola uma alternativa de comercialização que fosse, ao mesmo tempo, ágil, eficiente, racional e segura e, em segundo plano, mas não menos importante, abrir aos associados da Minasbolsa novos mercados, bem como um volume regular e constante de ofertas, agilizando e potencializando seus negócios.

A partir de agosto de 1986, a Minasbolsa iniciou um trabalho de abertura de pólos de captação de negócios localizados em regiões de grande produção agrícola, tendo inaugurado os escritórios regionais de Uberaba e de Ituiutaba. O objetivo era criar frentes avançadas que possibilitassem, ao mesmo tempo, tornar mais rápido o contato direto da

Minasbolsa com os produtores rurais, a agilização das vendas de produtos agrícolas e a abertura de espaços para o trabalho dos corretores.

Em 02 de julho de 1987, a sede própria foi inaugurada mesmo enfrentando toda a instabilidade econômica que se instalou no país após o fracasso do Plano Cruzado. A Minasbolsa funciona dentro da CEASA-MG, unidade da Grande Belo Horizonte, localizada na cidade de Contagem, e é a maior central de abastecimentos de mercadorias do país.

Em finais de 1987 foi assinado um convênio com a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Minas Gerais (EMATER-MG) na procura de uma aproximação com o meio rural, na medida em que os escritórios locais da EMATER estão instalados em cerca de 400 municípios mineiros.

No mês de março de 1988 foi assinado contrato entre a Minasbolsa e o Instituto Brasileiro do Café (IBC), que a credenciava para a venda em pregões dos direitos de exportação de café.

A Minasbolsa passou por períodos difíceis a partir de 1989, com a crise no fim do governo Sarney, altas taxas de inflação, e o confisco dos ativos financeiros promovido pelo Plano Collor. Assim mesmo, a Minasbolsa apresentou bom desempenho de vendas e se colocou entre as quatro principais Bolsas de Mercadorias do País.

Na atualidade a Minasbolsa conta com uma pauta bastante diversificada dos produtos negociados: milho, arroz, feijão, soja, algodão e café. Entretanto, não cessam os esforços para uma ampliação ainda maior da pauta, e já foi incorporado o boi gordo entre seus itens.

Atualmente, a maior atividade da Minasbolsa é a comercialização de produtos promovidos pela Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), através da venda de estoques do governo, com leilões interligados com as demais Bolsas de Mercadorias do País. A Minasbolsa está colocando na atualidade, à disposição do produtor rural e do investidor mineiro, o Certificado de Mercadoria com Emissão Garantida (CM-G), que é um certificado para venda e ampla negociação de mercadorias disponíveis ou para entrega futura, e tem como finalidade básica levantar recursos para o plantio das safras agrícolas. As primeiras operações ocorreram em dezembro de 1994, para produtos como algodão em pluma, café em coco, soja e boi gordo, mobilizando capital de mais de US\$ 2 milhões.

A Minasbolsa pretende ainda trabalhar cada vez mais para a diversificação da pauta dos produtos negociados em seus pregões, desenvolver ações conjuntas com o Estado, através de seus vários órgãos, visando a melhoria quantitativa e qualitativa da produção e a otimização do armazenamento e da classificação de mercadorias. Objetiva abrir espaço para a aproximação dos setores econômicos da produção e do consumo, de modo a dificultar as atividades intermediárias que resultem em oneração do produto e ampliar o atendimento às cooperativas e aos pequenos produtores e, principalmente, introduzir a comercialização de mercadorias a futuro.

#### **4.1.2 Características Estruturais da Bolsa de Mercadorias de Minas Gerais (Minasbolsa)**

No capítulo IV, do estatuto social da Minasbolsa (Estatuto..., 1987), referente aos órgãos da associação menciona-se que: “são órgãos da associação”:

instituição, nos termos que dispuser, e pelo cumprimento dos objetivos sociais. A Diretoria Executiva é composta por 1 (um) diretor presidente; 4 (quatro) diretores titulares e 4 (quatro) diretores suplentes.

A Superintendência é o órgão administrativo responsável pela administração da Minasbolsa, nos termos da decisão que a Diretoria Executiva lhe outorgar, em instrumento próprio. Enquanto órgão de "staff", a Superintendência é responsável pela regimentalização de todos os órgãos e serviços da Minasbolsa, para aprovação da Diretoria Executiva.

Os Departamentos são os órgãos da estrutura de administração da Minasbolsa responsáveis e encarregados da execução dos serviços especializados de linha.

O estatuto social da Minasbolsa (Estatuto..., 1987), em seu capítulo VI, refere-se aos órgãos de serviços da Minasbolsa como:

- a) as Sociedades Corretoras;
- b) as Câmaras de Produto;
- c) o Juízo Arbitral; e
- d) as Comissões Especiais.

As Sociedades Corretoras exercem com exclusividade e privativamente as funções de "corretor oficial da Minasbolsa", e como intermediárias na comercialização de gêneros alimentícios e de mercadorias admitidas aos pregões.

As Câmaras de Produto estão constituídas por um mínimo de 3 (três) e um máximo de 7 (sete) membros, livremente escolhidos pela Diretoria Executiva entre associados ou não da Minasbolsa. Compete à Câmara de Produto estabelecer os preços mínimos, médio e máximo para determinado produto, em determinado período, quando tais produtos não tenham

sido comercializados no âmbito da Minasbolsa, e indicar e sugerir à Diretoria Executiva normas de auto-regulamentação dos negócios para cada produto.

A Minasbolsa mantém um sistema de Juízo Arbitral para resolver pendências entre os comitentes, o diretor de pregão e as sociedades corretoras.

A Minasbolsa, por dispositivo da Diretoria Executiva, poderá criar Comissões Especiais, cuja constituição e funcionamento serão estabelecidos no ato que as instituir.

A forma como está constituída a Minasbolsa pode ver-se na Figura 4.

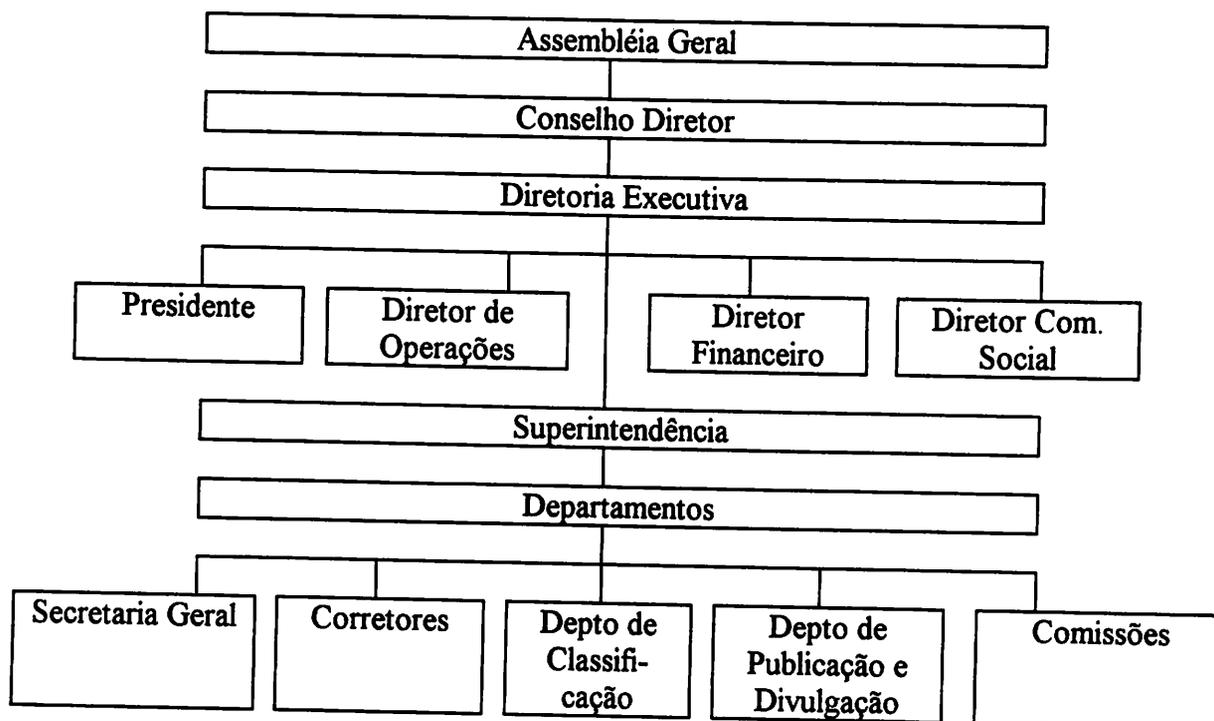


FIGURA 4. Organograma da Bolsa de Mercadorias de Minas Gerais.

### 4.1.3 Aspectos Gerais de Atuação da Minasbolsa

As Bolsas de Mercadorias, entre elas a Minasbolsa, surgiram numa época em que existia uma intervenção pública muito grande na comercialização agrícola. O governo tinha uma política de preços de garantia e de estoques reguladores em pleno andamento e queria que crescesse a produção, pela qual pagava preços de garantia bastante razoáveis. O governo comprava e fazia grandes estoques, na idéia de ir incentivando a produção e melhorando a renda no campo, ao mesmo tempo que formava estoques para poder intervir no mercado na época de entressafra, evitando que os preços subissem muito. Segundo Lopes (1986), "o governo estatizou na prática grande parte do mercado de estoques". Durante a entressafra era o único que tinha produtos agrícolas para vender e vendia através de leilões nas Bolsas de Mercadorias.

O governo, através da CONAB, comercializava determinado estoque em uma única Bolsa, o que proporcionava a formação de um "cartório de compradores", definindo assim um "único vendedor" para seus estoques.

A partir de 1991, a CONAB utilizou-se de uma sistemática para permitir a integração de todas as Bolsas de Mercadorias. Esse mecanismo permitiu que qualquer interessado nos estoques públicos, domiciliado em qualquer unidade da Federação, participasse dos leilões realizados pela CONAB, dando oferta de compra para os produtos ofertados, depositados em qualquer estado, bastando para isso, se dirigir a qualquer bolsa de mercadoria e/ou cereal existente no país.

A intervenção nos pregões das bolsas pelo governo enfraqueceu um dos mecanismos mais importantes para o desenvolvimento agrícola, qual seja o sistema privado de

compra e venda diretos. A realização de vendas de estoques governamentais nas bolsas com preços prefixados, para manter baixos os preços de mercado, causaram grande disfunção nas operações destas.

Na Minasbolsa, o maior volume de negócios registrados, desde sua fundação, corresponde a CONAB, como pode ser ilustrado no Quadro 1.

QUADRO 1. Negócios registrados na Minasbolsa. 1985-1994.

(toneladas)

Anos	Outros Registros	%	CONAB	%	Total Minasbolsa
1985	12.706	3,7	332.293	96,3	344.999
1986	37.071	14,8	214.071	85,2	251.142
1987	19.865	7,6	243.495	92,4	263.360
1988	73.225	39,5	112.354	60,5	185.579
1989	54.608	32,3	114.695	67,7	169.303
1990	2.342	1,8	128.658	98,2	131.000
1991	-	-	117.738	100,0	117.738
1992	446	0,4	119.068	99,6	119.514
1993	2.522	1,9	132.204	98,1	134.726
1994	3.937	7,6	48.074	92,4	52.011

FONTE: Documentos Minasbolsa.

Os negócios registrados na Minasbolsa são de produtos adquiridos pelo governo e comercializados pela CONAB, esses volumes são, na maior parte dos anos de funcionamento da Minasbolsa, superiores a 90%.

Dos produtos comercializados pela CONAB, entre eles, milho, sorgo, feijão, arroz em casca, trigo, café, soja, os mais adquiridos por intermedio da Minasbolsa são o milho e arroz em casca. Juntos estes dois produtos somaram mais de 90% dos produtos da CONAB negociados na Minasbolsa.

Pode-se destacar também, que no ano de 1991 os únicos produtos negociados através da Minasbolsa foram os produtos da CONAB.

Os produtos comercializados por particulares na Minasbolsa são, na sua maior parte, milho, café e feijão.

No Quadro 1 nota-se que o volume comercializado na Minasbolsa em 1994 foi inferior aos volumes dos anos iniciais de funcionamento, como consequência da mudança na política de governo, ou seja, no abandono da política de incentivo através de preços mínimos e na compra e venda de estoques. O que aconteceu foi a participação menor do governo nas vendas e conseqüentemente a Minasbolsa viu diminuir a sua principal fonte de receita.

A partir de 1991, com a interligação dos leilões das Bolsas de Mercadorias e com o governo cada vez vendendo menos, criou-se uma maior concorrência entre as bolsas e muitas viram diminuir ainda mais seus volumes comercializados.

Na atualidade, a Minasbolsa está procurando novas modalidades de comercialização, como é o caso do Certificado de Mercadorias com Emissão Garantida (CM-G). O CM-G está sendo colocado à disposição do produtor rural e do investidor mineiro e é um certificado para venda e ampla negociação de mercadorias disponíveis ou para entrega futura, tendo como finalidade básica levantar recursos para o plantio das safras agrícolas. No caso de entrega futura, o produtor deve dar os seguintes passos para operar com o certificado: o produtor deve ir até o agente financeiro credenciado que, no caso de Minas Gerais, é o Banco do Estado do Paraná (Banestado), deve colocar a venda parte ou a totalidade da produção que espera colher. Ali ele assina o certificado de garantia, com o aval do banco; o contrato mercantil é registrado numa central e comercializado na bolsa credenciada. O valor é

previamente definido, e assim que o “título” for comercializado, o dinheiro é lançado na conta do produtor.

#### **4.1.4 Missão da Minasbolsa**

O superintendente da Minasbolsa declara que "a existência da Minasbolsa se justifica principalmente por ser um mecanismo eficiente, transparente, de livre mercado, formador de preço".

#### **4.1.5 Objetivos da Minasbolsa**

De acordo com o seu estatuto social, a Minasbolsa tem como objetivos os seguintes princípios:

- a) transparência: todas as ofertas de compra e venda devem ser públicas, precisas e irretroatáveis;
- b) princípio de concentração: no qual as ofertas de compra e venda sejam feitas em locais, dias e horas pré-determinadas;
- c) princípio de igualdade negocial: de acordo com o qual todos os ofertantes tenham sempre a mesma oportunidade de participação nas negociações;
- d) princípio regulador dos negócios: em que as condições de fechamento de compra e venda espelhem uma cotação do mercado para o produto negociado; e
- e) princípio de publicidade dos atos: com o qual todos os resultados das negociações e respectivas cotações sejam amplamente divulgados.

#### **4.1.6 Análise Interna**

Das entrevistas semi-estruturadas com os diretivos da Minasbolsa, identificou-se os pontos fortes e pontos fracos do caso em estudo.

##### **4.1.6.1 Pontos Fortes Identificados**

a) o treinamento dos funcionários da Minasbolsa nos anos de 1985 a 1990 foi dado de forma intensa, através de palestras sobre o funcionamento de Bolsas de Mercadorias, cursos para corretores, classificadores de café e grãos etc. Nos últimos anos, esses treinamentos não se realizam com muita frequência, sendo que atualmente vêm sendo oferecidos palestras sobre o Certificado de Mercadoria com Emissão Garantida (CM-G);

b) a concentração de propostas de oferta e procura em um só local e em horário certo é o melhor serviço que pode oferecer a Minasbolsa; para isso conta com uma sala de pregões que é a maior do país (1.350 m<sup>2</sup>);

c) atualmente a disponibilidade de recursos financeiros na Minasbolsa mantém-se estável, estando dentro do previsto, não tendo "sobras" nem dívidas. No entanto, esta situação prejudica os investimentos a serem feitos;

d) o controle financeiro é feito diariamente e o acompanhamento da parte financeira, *"faz parte do dia-a-dia, por causa dos leilões que são realizados diariamente"*, conforme palavras do seu presidente;

e) o maior patrimônio da Minasbolsa é sua sede própria, que conta com 8.600 m<sup>2</sup> de área construída, permitindo abrigar outras instituições como a Associação Mineira de Supermercados (Amis), bancos etc., sendo que apenas 2.500 m<sup>2</sup> são instalações da Minasbolsa;

f) o fato da sede da Minasbolsa estar localizada em Contagem-MG, na CEASA, que é o maior centro de abastecimento do país em comercialização de grãos e derivados, é benéfico, já que permite um relacionamento direto com os produtores. Grande parte de compradores e vendedores potenciais da Bolsa estão na CEASA;

g) o clima organizacional entre diretivos e funcionários da Minasbolsa é bom, pelo profissionalismo nas suas atividades, *"Todos estão aqui porque gostam do que fazem e acreditam no futuro da Bolsa"* comenta seu presidente. O quadro de diretivos e funcionários tem suas atividades diferentes ao de outras empresas, e existe entre eles interação para cumprir com os seus compromissos; e

h) a capacidade administrativa dos diretivos da Minasbolsa é muito boa, considerando que entre suas atividades está a busca constante para cumprir com os objetivos da Bolsa, a sua consolidação no mercado, a divulgação das suas operações, a implementação de novas alternativas de comercialização etc.

Dentro desses pontos, o treinamento de funcionários, a disponibilidade de recursos financeiros, localização da sede e o clima organizacional foram considerados pontos fortes com avaliação média, por serem itens que, se melhor aproveitados, propiciariam uma condição mais favorável da organização com relação ao seu ambiente. Os demais itens foram considerados fortes com avaliação alta.

#### 4.1.6.2 Pontos Fracos Identificados

a) a capacidade de comunicação da Minasbolsa, referente as suas atividades, tem diminuído nos últimos anos, contrastando com a intensa tarefa cumprida pelo seu departamento de comunicação social nos primeiros anos, que entre outras coisas, realizava a redação e produção do Informativo Minasbolsa de 5 mil exemplares. Além disto, mantinha um estreito contato com a imprensa, realizava convênios com instituições como a EMATER para divulgação do funcionamento da Bolsa de Mercadorias etc.;

b) os produtos negociados no recinto da Minasbolsa, a exceção do café, são classificados pelo Instituto Mineiro de Agropecuária - IMA;

c) a Minasbolsa não conta com a chamada "Caixa de Liquidação", que serve para cobrir inadimplências, tanto do comprador como do vendedor. Segundo o seu presidente, *"tudo é feito com base no bom senso, conhecimento do mercado e responsabilidade do corretor"*;

d) atualmente os serviços prestados pela Minasbolsa para quem participa ou quer participar dela são poucos. A Minasbolsa não possui ainda um banco de dados com informações de mercado, não conta com armazéns próprios, não classifica os produtos, etc., pontos estes que seriam prestados como uma Bolsa de Mercadorias;

e) os registros contábeis da comercialização de produtos, que não sejam do governo, são feitos precariamente, muitas das vezes não sendo registrados. Os registros não estão informatizados, demorando na sua elaboração e retardando o conhecimento dos mesmos pelos diretivos e demais interessados;

f) a Minasbolsa não trabalha com orçamento pré-estabelecido, já que “*resulta ser difícil fazer uma previsão de sua receita, podendo esta mudar de um dia para o outro*”, diz seu presidente;

g) a Minasbolsa conta na atualidade com uma tecnologia incipiente, pouco avançada e a interligação dos leilões com as demais Bolsas de Mercadorias se dá via telefonia. A sistemática da Bolsa exige que haja sempre inovação tecnológica;

h) para facilitar a entrega e estoque dos produtos, que vão ser comercializados via Bolsa, se faz necessário que esta conte com armazéns próprios e equipamentos que a Minasbolsa não tem atualmente; e

i) os corretores formam uma das peças mais importantes da organização de uma Bolsa, pois são eles que viabilizam os negócios, aproximando e informando as partes. Na Minasbolsa, os corretores ainda não adquiriram o profissionalismo necessário, já que os mesmos devem ser exclusivamente intermediários, prestadores de serviço, e independentes, não estando ligados ao comércio, indústria e produção das mercadorias negociadas em bolsa;

Dos pontos listados como fracos, os itens classificação dos produtos, orçamentos pré-estabelecidos e armazéns próprios foram considerados pontos fracos com avaliação média, visto que provocam uma situação desfavorável para a organização em relação ao seu ambiente e não são tão desfavoráveis como os outros itens citados, que receberam avaliação fraco alto.

A análise interna da Minasbolsa está resumida no Quadro 2 e, de acordo com a avaliação dos pontos fortes e fracos, nota-se uma leve predominância dos pontos fracos sobre os fortes (-1,5 pontos).

QUADRO 2. Demonstrativo da análise interna. Ano 1994.

PONTOS FORTES	AVALIAÇÃO			APURAÇÃO
	ALTO*	MÉDIO*	BAIXO*	
- Treinamento de funcionários		0,5		
- Concentração de propostas (sala de pregão)	1			
- Disponibilidade de recursos financeiros		0,5		
- Controles financeiros	1			
- Sede própria	1			
- Localização da sede		0,5		
- Clima Organizacional		0,5		
- Capacidade administrativa	1			
<b>Subtotal</b>	<b>4</b>	<b>2</b>		<b>6</b>
<b>PONTOS FRACOS</b>				
- Capacidade de comunicação	-1			
- Classificação dos produtos		-0,5		
- Caixa de liquidação	-1			
- Serviços prestados aos clientes	-1			
- Registros contábeis	-1			
- Orçamentos pré-estabelecidos		-0,5		
- Tecnologia inovadora	-1			
- Armazéns próprios		-0,5		
- Quadro de corretores	-1			
<b>Subtotal</b>	<b>(6)</b>	<b>(1,5)</b>		<b>(7,5)</b>
<b>BALANCEAMENTO**:</b> FORTES - FRACOS = 6 - 7,5 = (1,5)				

\* Pontuação: alto = 1, médio = 0,5 e baixo = 0 (pontos fortes)

alto = -1, médio = -0,5 e baixo = 0 (pontos fracos)

\*\* Balanceamento: Apuração dos pontos fortes - apuração dos pontos fracos.

#### 4.1.7 Análise Externa

Das entrevistas semi-estruturadas com os diretivos da Minasbolsa, identificou-se

as oportunidades e ameaças do caso em estudo.

#### 4.1.7.1 Oportunidades Identificadas

- a) na atualidade, a implementação do plano real e a estabilidade econômica favorecem o desempenho da Minasbolsa, permitindo traçar metas a médio e longo prazo;
- b) o volume adquirido de safras pelo governo a preços mínimos tende a diminuir e os volumes vendidos atualmente em Bolsas são significativamente inferiores aos de anos anteriores. Desta maneira a tendência no mercado é a comercialização agrícola com menos interferência do governo e mais ligada a iniciativa privada (livre oferta e procura). Dessa maneira, as Bolsas de Mercadorias encontrariam seu próprio caminho. Os diretivos da Minasbolsa aprovam uma menor participação do governo na comercialização agrícola;
- c) desde 1991 a comercialização de produtos do governo via Bolsa se realiza de forma interligada com todas as Bolsas, o que amplia a concorrência pelos estoques públicos, tendo reflexo no preço das vendas. Esta interligação modificou o quantitativo negociado por cada Bolsa e tornou a comercialização mais competitiva;
- d) a maior parte dos compradores de produtos oferecidos pela CONAB, através da Minasbolsa, estão localizados em Minas Gerais e são elas cooperativas, indústrias de processamento, agroindústrias etc. A proximidade dos participantes na Minasbolsa favorece uma maior aproximação e comunicabilidade;
- e) as vantagens oferecidas por uma Bolsa de Mercadorias, a quem participa através dela, são: o produto será vendido pelo preço real de mercado, transparência do negócio, redução de intermediários, baixo custo pela comercialização, entre outros; e
- f) atualmente os juros para o setor agrícola, público e privado, encontram-se em patamares altos, limitando os empréstimos pelos produtores. Este fato representa uma

oportunidade para a Minasbolsa, visto que os produtores, ao procurarem novas alternativas de financiamento, poderiam optar pelos Certificados de Mercadorias com Emissão Garantida (CM-G), oferecidos pela Minasbolsa.

Os fatores ambientais que criam condições favoráveis para o desenvolvimento da Minasbolsa são: a estabilidade econômica, a menor participação do governo na comercialização agrícola, a interligação na comercialização via bolsas, a proximidade dos participantes com a Minasbolsa e as vantagens recebidas por aqueles que poderiam participar nas bolsas.

Outro fator ambiental que cria condições favoráveis, mas que tem que ser capitalizado pela Minasbolsa, são os juros altos mantidos pelo governo.

#### **4.1.7.2 Ameaças Identificadas**

a) a Minasbolsa conta na atualidade com tecnologia incipiente, defasada e com altos custos. A interligação dos leilões do governo são via telefonia pública comum. Para sua operacionalização atual, existem projetos para implantar um sistema de audio e um sistema eletrônico "on-line". Argumenta seu presidente *"uma Bolsa de Mercadorias tem que mudar, inovar-se tecnologicamente, para cumprir seus objetivos"*,

b) a importação de produtos agrícolas feita pelo governo representa uma ameaça para a Minasbolsa, já que os ditos produtos não são comercializados via bolsa, diminuindo, por consequência, as receitas destas;

c) não existem estímulos por parte do governo aos produtores, comerciantes, investidores, cooperativas, agroindústrias etc., para que estes possam comercializar através das

bolsas de mercadorias, que são um meio de livre concorrência, formadoras de preço através da oferta e demanda e livre de especuladores, entre outras vantagens;

d) uma ameaça constante para a Minasbolsa é o ICMS de 17% cobrado pelo governo aos que participam dela. Por esse motivo é evitada a participação num sistema como a bolsa, onde existe transparência na negociação, os custos são altos por causa deste imposto e a sonegação é impossibilitada;

e) também é ameaça para a Minasbolsa o fato de existir, entre os produtores, desconhecimento do processo de comercialização em bolsas de mercadorias;

f) as secas e geadas são prejudiciais aos produtores rurais, afetando os volumes e custos de produção, indiretamente constituindo uma ameaça para as Bolsas de Mercadorias;

g) o número de participantes na Minasbolsa, que não seja de compradores de estoques do governo, é mínimo. Na atualidade, a tendência é o governo intervir menos na comercialização e a CONAB perder cada vez mais sua função. *"A Bolsa está procurando seus próprios caminhos, propondo vias alternativas ao produtor, como o CM-G"*, diz seu presidente;

h) *"A Minasbolsa, para adequar-se às novas tendências do mercado e a possíveis incrementos de seus participantes, terá que investir a médio e longo prazos, tanto em equipamentos, como em pessoal, podendo começar agora ao colocar no mercado os Certificados de Mercadorias Garantidos (CM-G)"*, comenta o superintendente da Bolsa;

i) o concorrente mais direto da Minasbolsa é a Bolsa de Mercadorias de Uberlândia (BMU). Esta Bolsa encontra-se numa zona privilegiada, como o triângulo mineiro, divisa com Goiás e São Paulo, numa região com muitas agroindústrias, produzindo grande

quantidade de milho, arroz, soja etc. A Bolsa de Uberlândia tem um contato mais direto com o campo;

j) o classificador oficial dos produtos comercializados na Minasbolsa, exceto o café, é o IMA (Instituto Mineiro de Agropecuária), por delegação efetiva do Ministério da Agricultura. *"Na atualidade, está se tendo consciência que as Bolsas são instituições adequadas para fazer classificação dos produtos que comercializa"*, refere-se seu presidente; e

k) em Minas Gerais como no Brasil, existe uma cadeia de comercialização estabelecida já há muitos anos. Assim, o produtor não consegue romper esses laços para poder vender ele próprio sua produção. *"O produtor precisa entregar o produto dele em curto espaço de tempo para alguém da região dele, por precisar talvez de renda. Cumprir com o processo de bolsa implicaria, para o produtor, uma capacidade maior de administrar suas vendas"*, comenta o ex-chefe de comunicação da Minasbolsa.

Os fatores ambientais que criam condições desfavoráveis para a Minasbolsa são: a tecnologia, a importação de produtos pelo governo, a falta de estímulos do governo para os possíveis participantes da bolsa, a alta tributação de ICMS, o desconhecimento do processo de comercialização em bolsa pelos produtores, as secas e geadas, a adequação da bolsa ao incremento futuro de seus participantes e a cadeia de comercialização existente e já estabelecida.

Entre os fatores ambientais que poderiam criar condições desfavoráveis na Minasbolsa está o número reduzido e o potencial dos participantes na Minasbolsa, a concorrência por parte da Bolsa de Mercadorias de Uberlândia e a classificação, pelo Instituto Mineiro de Agropecuária (IMA), dos produtos comercializados na Minasbolsa.

De acordo com a análise externa exposta, resumidamente no Quadro 3, a influência dos fatores ambientais sobre a Minasbolsa é negativa. Significa que existe uma predominância de ameaças sobre as oportunidades, visto que o resultado do desempenho da organização diante dos fatores ambientais foi aproximadamente de 42%, conforme expresso em (1).

QUADRO 3. Demonstrativo da análise externa. Ano 1994.

INFLUÊNCIA DOS FATORES AMBIENTAIS	AVALIAÇÃO <sup>1</sup>		
	ALTA	MÉDIA	BAIXA
<b>Tecnologia</b>			
- Disponível		AM	
- Nova tecnologia			A
<b>Economia</b>			
- Juros altos mantidos pelo governo		OM	
- Importação de produtos agrícolas			A
- Estabilidade econômica	O		
<b>Políticas</b>			
- Menor aquisição de safras pelo governo - menor intervenção no mercado	O		
- Estímulos à comercialização em Bolsas de Mercadorias			A
- Interligação das bolsas na comercialização, promovidas pelo governo	O		
<b>Legais</b>			
- Legislação sobre tributação de ICMS			A
<b>Demográficas</b>			
- Desconhecimento do processo de comercialização em Bolsa pelos produtores			A
<b>Ecológicas</b>			
- Secas e geadas			A
<b>Clientes</b>			
- Localização dos participantes na Minasbolsa	O		
- Número e tendência de participantes na Minasbolsa		AM	
- Adequação da Bolsa ao incremento futuro de seus participantes			A
- Vantagens oferecidas aos participantes numa Bolsa de Mercadorias	O		
<b>Concorrentes</b>			
- Concorrência por parte da Bolsa de Mercadorias de Uberlândia		AM	
<b>Grupos Regulamentadores</b>			
- Classificação dos produtos comercializados na Minasbolsa		AM	
- Cadeia de comercialização estabelecida			A
<b>Total de pontos</b>	5	2,5	0 = 7,5
<b>Total geral de fatores</b>	5	+ 5	+ 8 = 18

<sup>1</sup> O = oportunidade = 1 ponto

OM = oportunidade média = 0,5 ponto

A = Ameaça = 0 ponto

AM = Ameaça média = 0,5 ponto

$$\text{Desempenho} : \frac{7,5}{18} = 0,416 \text{ ou } \cong 42\%$$

## 4.2 Análise da Organização

De acordo com o ambiente interno e externo da organização, a análise do ambiente interno mostra leve predominância de pontos fracos sobre os fortes e a análise do ambiente externo mostra a predominância de ameaças sobre as oportunidades.

Segundo os diretivos da Minasbolsa, a missão ou a razão de ser da organização, se justifica por ser um mecanismo eficiente, transparente, de livre mercado e formador de preço.

Com estes dois aspectos mencionados, pode-se estabelecer a postura estratégica da organização. De acordo com o estudo, a situação que apresenta a Minasbolsa é de predominância de pontos fracos, a nível interno, e a influência maior de ameaças de que de oportunidades, a nível externo, recomendando a adoção de uma postura estratégica de sobrevivência.

Conforme os diretivos da Minasbolsa e pelas condições que vêm atravessando ao longo do tempo (ambiente-organização), a estratégia aplicada atualmente não está muito bem definida. Pelo estudo, detectou-se que, além de diminuir despesas, a Minasbolsa está investindo em outros segmentos, como os Certificados de Mercadorias com Emissão Garantida (CM-G), diferente da estratégia de sobrevivência, que recomenda reduzir despesas e deixar de investir. Pode dar-se o caso da Minasbolsa estar potencializando seus pontos fortes para fazer frente as ameaças, adotando com isso a estratégia de manutenção.

## 5 CONCLUSÕES

A Minasbolsa é um meio de comercialização agrícola dos estoques adquiridos pelo governo com a política de preços mínimos. Os negócios realizados na Minasbolsa são, na sua maior parte, de produtos estocados, que são comercializados pela Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB) através de leilões interligados com as demais Bolsas de Mercadorias.

Atualmente o perfil da Minasbolsa é incongruente com o de uma Bolsa de Mercadorias, já que esta tem como características a de ser um mecanismo eficiente, transparente, de livre mercado e formador de preço. Dessa forma, a Minasbolsa não pode cumprir com os seus objetivos expostos no seu Estatuto Social, quais são: a transparência, princípio de concentração, princípio de igualdade negocial, princípio regulador dos negócios, princípio de publicidade dos atos.

Os diretivos da Minasbolsa acreditam no futuro da Minasbolsa, desde que o governo não intervenha, como até hoje, na comercialização agrícola, e estimule a comercialização através de Bolsas de Mercadorias e diminua os impostos via ICMS.

Segundo a análise interna, existe uma leve predominância de pontos fracos sobre os fortes, provocando uma situação desfavorável da Minasbolsa em relação ao seu ambiente.

A análise interna mostrou que os principais pontos fortes da Minasbolsa são a sede própria e a capacidade administrativa. E os principais pontos fracos são a inexistência de caixa de liquidação, a falta de registros contábeis, assim como, a falta de uma tecnologia inovadora.

De acordo com a análise externa, existe uma influência negativa do ambiente sobre a Minasbolsa, ou seja, o ambiente impõe mais ameaças que oportunidades, criando condições desfavoráveis.

A análise do ambiente externo mostrou que, entre outros fatores, as variáveis estabilidade econômica e a menor participação do governo na comercialização agrícola criam condições favoráveis para a Minasbolsa.

Entre as variáveis externas que criam condições desfavoráveis para a Minasbolsa estão a falta de estímulos para os produtores que queiram participar na Bolsa de Mercadorias, os impostos elevados via ICMS e o desconhecimento dos produtores do processo de comercialização em bolsas de mercadorias.

Com a existência de influência negativa do ambiente (ameaças) e a predominância de pontos fracos na organização, a mesma deverá adotar a postura estratégica de sobrevivência.

A estratégia, adotada atualmente pela Minasbolsa, não está muito bem definida, pois recomenda-se reduzir despesa e deixar de investir e, na atualidade, a política é reduzir despesas e investir fortemente nos Certificados de Mercadorias com Emissão Garantida (CM-G). Isto poderia induzir a uma classificação entre as estratégias de sobrevivência e manutenção.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALENCAR, E. **O estudo de caso é uma categoria válida em pesquisa social?** Lavras: ESAL, 1988. 5p. (Mimeografado)
- CHIAVENATO, I. **Administração de Empresas: uma abordagem contingencial.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982. 606p.
- COBRA, M. **Administração estratégica do mercado.** São Paulo: Atlas, 1991. 156p.
- ESTATUTO SOCIAL DA BOLSA DE MERCADORIAS DE MINAS GERAIS (MINASBOLSA). Belo Horizonte, Março 1987.
- FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M.I.R.de. **Planejamento estratégico na prática.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991. 164p.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989. 159p.
- KWASNICKA, E.L. **Introdução à administração.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1987. 238p.
- LOPES, M.de R. **A Intervenção do governo nos mercados agrícolas no Brasil. O sistema de regras de interferência no mecanismo de preços.** Brasília: Companhia de Financiamento da Produção (CFP), 1986. V.33, 108p.
- OLIVEIRA, D.de P.R.de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora.** São Paulo: Atlas, 1988. 392p.

- OLIVEIRA, D.de P.R.de. **Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia e práticas.** 7. ed. atual e ampl. São Paulo: Atlas, 1993. 286p.
- RICHERS, R. Estratégia, estrutura e ambiente. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.21, n.4, p.21-32, out./dez. 1981.
- PRADO, J.de A. Organização e funcionalidade das Bolsas. In: SIMPÓSIO DE COMERCIALIZAÇÃO DE GRÃOS E DERIVADOS. Organização e agilização de sistemas, Brasília, 1985. **Anais...** Brasília: MA/CAE, 1985. p.113-119.
- SANTOS, L.A.A.dos. **Planejamento e Gestão Estratégica nas Empresas.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1992. 282p.
- SILVA, L.M.de A. **Administração Estratégica e Identificação com os Valores Empresariais.** São Paulo: PUC, 1992. 116p. (Dissertação - Mestrado em Administração de Empresas).
- STONER, J.A.F. **Administração.** 2.ed. Rio de Janeiro: Prentice/ Hall do Brasil, 1982. 464p.
- TAVARES, M.C. **Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial.** São Paulo: HARBRA, 1992. 197p.
- TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação.** São Paulo: Atlas, 1987. 175p.
- VASCONCELLOS FILHO, P.de. **Planejamento estratégico: Formulação, Implantação e Controle.** Belo Horizonte: Livros Técnicos e Científicos/F.J.P., 1979. 181p.
- YIN, R.K. **Case study research: design and methods.** California: Ed. Sage, 1984. 135p.

**ANEXOS**

## ANEXO 1

### ORGANIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS BOLSAS DE MERCADORIAS

Prado (1985) faz uma análise das Bolsas de Mercadorias descrevendo os seguintes itens:

#### **Breve Histórico**

As bolsas surgiram da necessidade que tinham os comerciantes de disporem de local certo para fazer suas ofertas de compra e venda. Tiveram sua origem nas feiras e mercados, tendo se organizado inicialmente em frente aos armazéns, sendo que as primeiras de que se tem notícia são os "fondaks" dos árabes. Nos impérios gregos e romanos, com sua vastidão, foi necessária a organização de locais de venda para facilitar as trocas, respectivamente: as "ágoras" e os "collegium mercatorum". Porém, foi com a organização das feiras medievais e corporações mercantis que se aperfeiçoaram as formas de troca, através da "auto-regulação" dos próprios comerciantes.

Em 1730, em Osaka - Japão, já funcionava uma bolsa de arroz e em 1752, New York contava com uma bolsa para o comércio local. Mas foi no século XVIII que as Bolsas tiveram sua consolidação através da regulamentação própria. Desde então, as Bolsas de Mercadorias vêm-se alastrando e se organizando, sendo que a de maior porte é a Chicago Board of Trade, em Chicago - EUA.

## **Definição e Características da Comercialização**

Bolsa é o lugar onde se concentram propostas de oferta e procura, com o fim de viabilizar a realização das transações comerciais, estabelecendo por consequência o preço.

Uma das características da comercialização em bolsa é que o produtor tem a garantia de que seu produto será vendido pelo preço real de mercado. Outra característica é a transparência do negócio, já que todo mundo que irá vender ou comprar tem o mesmo nível de informação sobre as operações e o produtor não corre o risco de ver lucros transferidos de maneira brutal para intermediários convencionais. Aliás, a redução da intermediação é outra característica. O percentual a ser desembolsado pelo produtor para remunerar o serviço de corretores é baixo, quando se considera que nos sistemas convencionais os intermediários muitas vezes ficam com 5, 10 ou até 30% do valor dos negócios. Nas bolsas, a percentagem atualmente é de 1,25% do valor do negócio.

Os compradores são cadastrados ao ingressarem nas bolsas e há seguros que cobrem qualquer inadimplência por parte do comprador, o que dá ao produtor maior segurança de que receberá pelo seu produto.

## **Estrutura e Funcionamento das Bolsas**

### **Participantes**

Os principais participantes de uma Bolsa são os **comerciantes**, interessados em vender e comprar produtos. A palavra comerciante é utilizada em seu mais amplo sentido, pois envolve todos os setores da economia: os **industriais** como consumidores de sua matéria-

prima, comprando-a, e como vendedores de seu produto final; os **produtores de bens primários**, sejam eles agrícolas ou minerais; os **comerciantes no sentido restrito**, como aqueles que apenas compram, armazenam, vendem, importam e exportam; e os **investidores**, também chamados especuladores, que têm como atividade girar e fazer render seu capital. Os comerciantes utilizam-se da Bolsa, não só comprando e vendendo em seu recinto, mas também através das informações dos preços nela praticados.

Outros participantes de uma Bolsa são os **corretores**, cuja função precípua é aproximar as partes para viabilizar as operações.

Participa também, com igual importância, o **corpo diretivo e funcional** de uma Bolsa, que dá a ela a estrutura necessária à realização dos negócios. Para uma melhor realização dos negócios, tornam-se indispensáveis regras norteadoras das negociações, assim como equipamentos e pessoal que os amparem.

### **Organização e funcionamento**

Para a perfeita organização de uma Bolsa de Mercadorias, que resultará em seu bom funcionamento, deve-se atentar para os seguintes:

- O quadro social de uma Bolsa deve ser constituído de classes de títulos, nos quais possam ser incluídos o maior número possível dos diversos segmentos da economia da região em que ela pretenda atuar; e
- Os direitos e obrigações de cada categoria devem sempre estar claramente definidos em estatutos.

## **Administração**

**a) Assembléia Geral:** é o órgão máximo da condução dos destinos da entidade, cabendo a ela, com exclusividade, o poder de reformar os estatutos e eleger seus dirigentes;

**b) Conselho de Administração:** deve ser o órgão responsável pela direção geral dos negócios de uma Bolsa, devendo seus componentes ter ponderável representatividade de todos os segmentos da economia da região que a Bolsa pretende atingir, incluindo-se em especial o segmento dos corretores ou corretoras (pessoas jurídicas);

**c) Diretoria:** deve ser nomeada pelo Conselho de Administração e deve ser composta por profissionais contratados, para que em período integral administrem o dia a dia da Bolsa, sendo os principais cargos: superintendente administrativo-financeiro, de mercado e de pregão. Os estatutos devem ser claros quanto à atribuição de funções de cada diretor e sua ordem de substituição em caso de ausência; e

**d) Conselho Consultivo:** órgão de assessoria e consulta, tanto do Conselho de Administração quanto da Diretoria. Deve ser composto pelos presidentes das entidades de classe, representativas dos diversos segmentos envolvidos com a Bolsa e dos ex-presidentes da entidade.

## **Órgãos de Serviço**

a) Secretaria geral;

b) Câmara de mercadorias;

c) Quadro de corretores;

- 
- d) Departamento de pregão e corretores;
  - e) Departamento de estatística;
  - f) Departamento de padronização;
  - g) Departamento de classificação;
  - h) Juízo arbitral;
  - i) Departamento de publicação e divulgação;
  - j) Caixa de liquidação; e
  - e) Comissões

## ANEXO 2

### FORMULÁRIO DE PESQUISA

#### I. Identificação do informante

Nome: \_\_\_\_\_  
 Profissão: \_\_\_\_\_  
 Área de Atuação: \_\_\_\_\_  
 Tempo de Atuação nesta Área: \_\_\_\_\_

#### ASPECTOS PARA O ESTABELECIMENTO DE OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

##### I. Quanto a informações que podem-se utilizar:

###### A. TECNOLOGIA

1. Com que tecnologia conta na atualidade a Minasbolsa?
2. Quais as alterações tecnológicas realizadas ou por realizar?
3. Quais os possíveis investimentos a fazer pela Minasbolsa para melhorar tecnologicamente?
4. A mão-de-obra, a nível geral, está preparada para as mudanças tecnológicas?

###### B. GOVERNO

1. Como afetou ou afeta a Minasbolsa os diferentes planos de governo implementados durante sua existência?
2. Faça uma análise das políticas econômicas e financeiras implementadas pelo governo e de que maneira incidiram na Minasbolsa?
3. Qual a participação direta do governo na Minasbolsa?

###### C. SISTEMA FINANCEIRO

1. Qual a ligação existente entre a Minasbolsa e as diferentes instituições financeiras?
2. Qual a importância das instituições financeiras para a Minasbolsa?

###### D. COMUNIDADE

1. Existe conhecimento, por parte dos produtores, do que é participar em Bolsa de Mercadorias?
2. Os valores sociais (padrões de comportamento) da população, principalmente dos potenciais participantes na comercialização através de Bolsas de Mercadorias, estão mudando para uma maior compreensão do que é participar em Bolsa?

#### II. Ambiente Operacional na Organização

##### A. CONSUMIDORES

1. Existe um perfil dos participantes na Minasbolsa? Se existe, qual é?
2. Onde estão localizados os participantes que comercializam através da Minasbolsa?
3. Quais as tendências dos participantes na Minasbolsa?
4. Quais são os principais participantes da Minasbolsa, enquanto volume e preço comercializado?

## **B. ASPECTOS BÁSICOS ONDE A ORGANIZAÇÃO ESTÁ SITUADA**

1. O tamanho da Minasbolsa é adequado as quantidades e volumes comercializados?
2. Existe a perspectiva de o tamanho da Minasbolsa sofrer mudanças no futuro?
3. A Minasbolsa tem infraestrutura para suportar um incremento significativo de produtos a serem comercializados?
4. Existe a perspectiva, por parte da Minasbolsa, de vir a comercializar também a Futuro?
5. Quais as vantagens que dá a Minasbolsa àqueles que participam na comercialização de seus produtos através dela?
6. Quais as necessidades que se tem na Minasbolsa para cumprir com seus objetivos propostos?
7. Qual a missão da Minasbolsa?

## **C. CONCORRENTES**

1. Quais são os concorrentes diretos da Minasbolsa? De que maneira concorrem?
2. Qual a desvantagem da Minasbolsa em relação a seus concorrentes?
3. Qual a vantagem da Minasbolsa em relação a seus concorrentes?
4. Como os concorrentes afetam a Minasbolsa?

## **D. FORNECEDORES**

1. Onde estão localizados os que fornecem os produtos a serem comercializados através da Minasbolsa?
2. Quais as quantidades e volumes comercializados anualmente por estes ofertadores?

## **ASPECTOS PARA O ESTABELECIMENTO DE PONTOS FORTES, FRACOS E NEUTROS**

### **I. Função Marketing**

1. Como intervem a Minasbolsa na comercialização de produtos e como são determinados os preços dos produtos?
2. Quais as vantagens, desvantagens e peculiaridades desta participação?
3. Como são feitas as entregas, armazenamento, transporte, embalagem dos produtos que são comercializados na Minasbolsa?
4. Qual a participação da Minasbolsa no mercado, considerando volume comercializado e valores monetários? Que porcentagem representa?
5. Quais as vantagens e desvantagens de comercializar produtos através da Minasbolsa?
6. Quais as tendências do mercado no futuro? Estas tendências podem ser favoráveis ou desfavoráveis a Minasbolsa?
7. Os produtos que são comercializados na Minasbolsa estão propensos a efeitos sazonais na produção dos mesmos?
8. De que maneira são feitos os contratos de compra e venda? O comprador sabe o produto que está comprando, enquanto qualidade e preço?
9. De que maneira é feita a seleção e classificação dos produtos, para ser comercializados na Minasbolsa?
10. Como é realizada a divulgação das atividades da Minasbolsa?
11. Como se realiza a captação de novos participantes através da Minasbolsa? Indique meios, instituições, agentes etc.
12. De que forma é protegido o comprador contra formas de inadimplências?

13. Existe capacitação ou treinamentos frequentes para quem tem a ver com o funcionamento da Minasbolsa?
14. Como é dada a interação entre os distintos departamentos dentro da Minasbolsa?

## **II. Finanças**

1. Com que frequência são realizados os controles financeiros?
2. A Minasbolsa trabalha com orçamentos pré-estabelecidos?
3. Que políticas financeiras pretende aplicar a Minasbolsa no futuro?

## **III. Produção**

1. Quais as vantagens da Minasbolsa, por estar num centro comercializador como a CEASA?
2. A Minasbolsa conta com equipamentos e instalações adequados a suas funções?
3. Qual o volume comercializado por ano na Minasbolsa em forma global?
4. Existe reclamação por parte dos participantes na Minasbolsa (compradores e vendedores), a respeito dos serviços prestados por ela?
5. Quais são os critérios existentes para a divulgação dos serviços prestados pela Minasbolsa?
6. Existem pesquisas com relação a conveniência de incrementar o número de participantes na comercialização no mercado disponível ou pesquisas que estejam relacionadas para que a Minasbolsa comece a comercializar no mercado futuro?
7. Qual é a situação da estrutura organizacional da Minasbolsa e seus componentes?
8. Qual a situação das normas e procedimentos dentro da Minasbolsa?

## **IV. Recursos Humanos**

1. Quais as atitudes e o grau de importância da Alta Administração quanto ao assunto fator humano na Minasbolsa?
2. Existe participação nos resultados?
3. Existe plano de cargos e funções e cargos e salários?

## **ASPECTOS DA EMPRESA A SEREM ANALISADOS**

1. Como está composta a estrutura organizacional?
2. Principais políticas.
3. Capacitação e habilidades da Alta Administração.
4. Sistemas de planejamentos (estratégico, tático e operacional).
5. Distribuição dos produtos comercializados.

## **QUANTO A ABRANGÊNCIA DO PROCESSO**

Podem-se examinar:

1. A empresa como um todo.
2. Áreas funcionais da empresa.
3. Os indivíduos.

## **CRITÉRIOS PARA SE AVALIAR SE UM PONTO É FORTE, FRACO, NEUTRO**

1. Base histórica da empresa.
2. Opiniões pessoais.
3. Opiniões de consultores/assessores.
4. Análise documental.

## **MANEIRAS DE SE OBTER AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA A ANÁLISE INTERNA**

1. Observação pessoal.
2. Conversas pessoais.
3. Funcionários.
4. Documentos publicados, periódicos, livros, revistas.
5. Indicadores econômicos e financeiros.

Antônio João dos Reis  
Eng.º Agrônomo CREA 6.008/D

CRITÉRIOS PARA SE AVALIAR SE UM

- 1 Base histórica da empresa
- 2 Oportunidades pessoais
- 3 Oportunidades de consultoria/assessoria
- 4 Análise documental

MANEIRAS DE SEQUERER AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS  
PARA A ANÁLISE INTERNA

- 1 Observação pessoal
- 2 Conversas pessoais
- 3 Funcionários
- 4 Documentos publicados periódica e livros revistas
- 5 Pesquisadores econômicos e financeiros

---

Antônio João dos Reis

Eng.º Agrônomo CREA 6.808/D