

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Flavio Lucas Goettert

**ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE UMA EMPRESA DE
TABACO DO VALE DO RIO PARDO-RS**

Santa Cruz do Sul

2015

Flavio Lucas Goettert

**ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE UMA EMPRESA DE
TABACO DO VALE DO RIO PARDO-RS**

Esta dissertação foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional em Administração, área de concentração Gestão Estratégica de Operações e Relações Interorganizacionais, da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Professor Orientador: Dr. Marco Antônio Fernandes de Oliveira.

Santa Cruz do Sul
2015

G599e

Goettert, Flavio Lucas

Estratégias de diversificação: um estudo sobre uma empresa de tabaco do Vale do Rio Pardo / Flavio Lucas Goettert. – 2015.

107 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul, 2015.

Orientador: Prof. Dr. Marco Antônio Fernandes de Oliveira.

1. Tabaco - Indústria. 2. Diversificação na indústria. 3. Negócios. 4. Projetos - Desenvolvimento. 5. Finanças. I. Oliveira, Marco Antônio Fernandes de. II. Título.

CDD: 658.4

Flávio Lucas Goettert

**ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE UMA EMPRESA DE
TABACO DO VALE DO RIO PARDO-RS**

Esta dissertação foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional em Administração, área de concentração Gestão Estratégica de Operações e Relações Interorganizacionais, da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Dr. Marco Antonio Fernandes de Oliveira
Professor Orientador – UNISC

Dra. Rejane Maria Alievi
Professora Examinadora – UNISC

Dr. Irineu Afonso Frey
Professor Examinador – UFSC

Santa Cruz do Sul
2015

Dedico este trabalho à minha esposa e minhas filhas pelo amor e alegria que me transmitem, razão inquestionável que me dá forças para atingir os objetivos e o sustento da família.

AGRADECIMENTO

Agradeço à minha amada esposa Norma pela paciência durante as horas de estudos nas noites e nos finais de semana e as minhas filhas Júlia e Bruna pelo apoio e compreensão.

Também uma lembrança especial ao Professor José Rocha Saldanha por me instigar e estimular a entrar no programa do PPGA- Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado Profissional da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.

Um reconhecimento que não posso deixar de fazer é à empresa Alliance One Brasil em nome do colega *Controller* Irineu da Silva pelo apoio, estímulo e flexibilização de horários permitindo atender os objetivos organizacionais e acadêmicos. Aos diretores da empresa Sr.(s) Fernando Limberger, Claudir Lorencetti e Adilson Schaefer que entenderam e contribuíram sobremaneira para o atendimento dos objetivos da dissertação. Também um reconhecimento especial ao colega e amigo Jorge Luiz Bender, Gerente de Custos e Planejamento e sua equipe no atendimento das nossas demandas nas horas de maior pressão.

Reconheço as grandes lições, experiências e ensinamentos proporcionados pelos professores durante todo o PPGA e, em especial, ao professor orientador Dr. Marco Antônio Fernandes de Oliveira, pelo conhecimento transmitido e pelo encorajamento na realização deste trabalho.

Guardo ainda uma saudosa lembrança dos meus colegas que labutaram comigo na busca desta conquista, onde dividimos momentos de muito trabalho, mas também de enorme parceria, amizade e aprendizado.

“Uma ideia poderosa pode ficar sem utilidade em uma empresa durante anos, não porque seus méritos não são reconhecidos, mas porque ninguém assumiu a responsabilidade de convertê-la de palavras em ação.”

Theodore Levitt

RESUMO

O Brasil é o segundo maior produtor de tabaco do mundo e o primeiro em exportação de tabaco em folha, no entanto, o mercado de tabaco ao longo dos últimos anos vem passando por uma queda no consumo, em razão das campanhas antitabagistas. Na busca por novas alternativas sustentáveis de negócios, empresas beneficiadoras de tabaco estão estudando formas alternativas de diversificação para o negócio. Buscando, justamente estratégias de diversificação nos negócios de uma empresa beneficiadora de tabaco, que o presente estudo objetiva analisar estratégias de diversificação para a Empresa Alliance One Brasil, que atua com beneficiamento do tabaco no estado do Rio Grande do Sul. A metodologia empregada é um estudo de caso, enfatizando a pesquisa sobre novos negócios para melhoria dos resultados da empresa em análise. Desse modo, utilizou-se essencialmente para o estudo de caso uma abordagem exploratória qualitativa para identificar e qualificar potenciais projetos, para posteriormente serem analisados comparativamente sob uma avaliação econômico-financeira e também por uma análise estratégica com base na Visão Baseada em Recursos. Os principais resultados obtidos com o estudo proporcionaram a seleção e aprovação econômico-financeira de três projetos de diversificação, além de uma análise comparativa estratégica que proporcionarão aos executivos/gestores da empresa, informações que subsidiarão na tomada de decisão para diversificação dos negócios na organização.

Palavras-chave: Tabaco; Operações; Finanças; Estratégia de Diversificação.

ABSTRACT

Brazil is the world's second largest tobacco producer and the first to export tobacco leaf, however, the tobacco market over the past few years has experienced a drop in consumption, due to anti-smoking campaigns. In the search for new sustainable business alternatives, tobacco processing companies are studying alternative ways of diversification for the business. Seeking precisely diversified business strategies for a tobacco company, the study aims to analyze diversification strategies for the company Alliance One Brazil. The methodology used is a case study, emphasizing research on new business to improve business results under review. Thus, it was used primarily for case study a qualitative exploratory approach to identify and qualify potential projects, later to be comparatively analyzed under an economic and financial evaluation also by a strategic analysis based on the Resource Based View. The main results of the study provided the selection and economic and financial approval of three diversification projects, as well as a strategic comparative analysis that will provide executives/managers of the company, information that will subsidize the decision making for business diversification in the organization.

Keywords: Tobacco; Operations; Finance; Diversification strategy.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Avaliação dos recursos e capacidades internas de uma empresa	30
Tabela 2: Classificação dos projetos	54
Tabela 3: Avaliação geral dos projetos	76
Tabela 4: Projeção da demanda por insumos agrícolas – Fertilizantes	78
Tabela 5: Previsão de receitas com fertilizantes.....	79
Tabela 6: Custo variável com fertilizantes (em milhões de R\$).....	80
Tabela 7: Custo fixo com fertilizantes (em milhares de R\$).....	80
Tabela 8: Fluxo de caixa do projeto: Fornecimento de insumos.....	81
Tabela 9: Fluxo de caixa descontado e <i>payback</i> descontado.....	82
Tabela 10: Indicadores de análise de viabilidade do projeto: Fornecimento de insumos	82
Tabela 11: Número de funcionários para assistência técnica	83
Tabela 12: Projeção da demanda para comercialização de assistência técnica.....	84
Tabela 13: Previsão de receitas do projeto assistência técnica (em milhões de R\$).....	84
Tabela 14: Previsão de investimentos para o projeto: Assistência técnica.....	85
Tabela 15: Custo fixo da assistência técnica (em milhares de R\$)	86
Tabela 16: Fluxo de caixa do projeto: Assistência técnica.....	87
Tabela 17: Fluxo de caixa descontado e <i>payback</i> descontado.....	88
Tabela 18: Indicadores de análise de viabilidade do projeto: Assistência técnica	88
Tabela 19: Projeção da demanda para comercialização do processo industrial	89
Tabela 20: Previsão de receitas do projeto processo industrial	90
Tabela 21: Previsão de investimentos para o projeto processo industrial	90
Tabela 22: Custo variável com processo industrial (em milhões de R\$)	91
Tabela 23: Custo fixo do processo industrial (em milhares de R\$).....	91
Tabela 24: Fluxo de caixa do projeto processo industrial (em milhões de R\$).....	92
Tabela 25: Fluxo de caixa descontado e <i>payback</i> descontado do processo industrial	93
Tabela 26: Indicadores de análise de viabilidade do projeto processo industrial.....	93
Tabela 27: Análise comparativa dos projetos.....	94
Tabela 28: Avaliação dos recursos e capacidades internas para os projetos	95

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1: Demanda de Fertilizantes por Cultura	77
Quadro 1: Modelo de etapas para projeto.....	32
Quadro 2: Fórmula de cálculo do VPL.....	42
Quadro 3: Fórmula de cálculo da TIR	43
Quadro 4: Fórmula de cálculo do <i>payback</i>	43
Quadro 5: Escala de valores para classificação dos projetos.....	53
Quadro 6: Resumo das respostas dos entrevistados	56
Quadro 7: Propostas dos entrevistados	58

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Objetivos.....	15
1.1.1 Objetivo geral	15
1.1.2 Objetivos específicos	15
1.2 Justificativa.....	15
1.3 Estrutura do trabalho	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 Gestão estratégica de operações	19
2.2 A diversificação nas organizações.....	25
2.3 Estratégia de diversificação	27
2.4 Visão baseada em recursos	29
2.5 Gerenciamento de projetos	31
2.6 Avaliação de projetos de negócios	33
2.6.1 Avaliação mercadológica	33
2.6.2 Avaliação técnica e operacional	34
2.6.3 Avaliação econômica e financeira.....	41
2.6.4 Análise de riscos	43
2.6.5 Como analisar e decidir	44
2.7 Sistematização do gerenciamento de projetos nas organizações.....	46
2.8 Aspectos legais em projetos de negócios	47
3 METODOLOGIA.....	49
3.1 Características da pesquisa	49
3.2 Objeto e abrangência	50
3.3 Coleta de dados.....	51
3.4 Procedimentos de análise.....	52
4 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO	56
4.1 Descrição geral das propostas.....	56
4.2 Análise quanto a requisitos legais	58
4.2.1 Representação/fornecimento de insumos agrícolas	58
4.2.2 Implementação de novo processo industrial.....	60
4.2.3 Comercialização de assistência técnica	60

4.2.4 Produção de maracujá.....	61
4.2.5 Busca de parcerias	62
4.2.6 Produção integrada de frangos e suínos	62
4.3 Viabilidade técnico/operacional	63
4.3.1 Representação/fornecimento de insumos agrícolas.....	63
4.3.2 Implementar novo processo industrial.....	67
4.3.3 Produção integrada de frangos e suínos	69
4.3.4 Comercialização de assistência técnica	71
4.3.5 Produção de maracujá.....	73
4.4 Viabilidade econômica financeira	76
4.4.1 Representação/fornecimento de insumos agrícolas.....	76
4.4.2 Comercialização de assistência técnica	83
4.4.3 Processo industrial.....	88
4.5 Avaliação comparativa para subsidiar a tomada de decisão.....	94
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	97
REFERÊNCIAS	99
APÊNDICE A – ENTREVISTA I	103
APÊNDICE B – ENTREVISTA II	104
ANEXO C – CICLO PDCA.....	105

1 INTRODUÇÃO

O Brasil é um dos maiores produtores de tabaco do mundo. Em 2000, a produção nacional superou a da Índia e desde então vem ocupando a segunda posição, atrás apenas da China. O Brasil desde 1993 é o maior exportador de tabaco em folha do mundo, tendo como segundo colocado a China, conforme publicação do SindiTabaco (2014).

No Vale do Rio Pardo, Região Central do Estado do Rio Grande do Sul, concentra-se o maior parque fabril do Brasil de empresas beneficiadoras de tabaco. Sendo que a produção rural desta cultura no Brasil está concentrada nos três estados do Sul: Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná.

A cadeia do tabaco é complexa e movimenta segmentos importantes da indústria, prestação de serviços e comércio local. Segundo Buainain et al. (2009), além de gerar milhares de empregos diretos nas lavouras e em unidades de processamento industrial, também gera empregos indiretos em diversos setores vinculados à produção, tais como transportadores, postos de venda e fornecedores de matérias primas.

As operações do segmento da indústria do tabaco são iniciadas com a contratação de produtores rurais, os quais fazem parte de um sistema integrado denominado de Sistema Integrado de Produção de Tabaco. Este sistema vincula os produtores às empresas que os contratam através do fornecimento de todos os insumos necessários à sua produção, do mesmo modo como a orientação técnica para o plantio do tabaco. Em contrapartida, estes produtores rurais vendem sua produção às mesmas empresas que os contrataram, iniciando assim o processo de beneficiamento do tabaco.

O mercado do tabaco, com o passar dos anos está enfrentando uma queda no consumo face às campanhas antitabagistas. Também, os governos de vários países assinaram um termo denominado de Convenção Quadro para o Controle do Tabaco, que tem como objetivo a diminuição do número de fumantes no mundo e a exposição à fumaça do cigarro. O referido termo determina que os signatários ofereçam condições aos produtores rurais para substituírem as lavouras de tabaco pelo plantio de outras culturas.

Neste contexto, diante de um mercado cada vez mais restritivo, entende-se que as empresas beneficiadoras de tabaco necessitam de novas alternativas de negócios como forma de sobrevivência e, mesmo, crescimento. Para tanto, é necessário que as mesmas busquem oportunidades de negócios que possam fazer a diferença em relação as suas concorrentes e, com isso, possibilitarem o aumento da sua competitividade. Tais estratégias se tornam essenciais

neste novo cenário, pois poderão proporcionar um impacto favorável à eficiência empresarial, à oferta de serviços e também à comercialização de novos produtos, mercadorias ou serviços.

O presente trabalho objetiva um estudo sobre a estratégia de novos negócios em uma empresa da cadeia produtiva do tabaco. Como referência, utilizou-se a Empresa Alliance One Brasil Exportadora de Tabaco Ltda., que atua nos três estados do Sul do Brasil e no Exterior. Porém para este estudo de caso, limitar-se-á unicamente ao Vale do Rio Pardo no estado do Rio Grande do Sul. Tendo portanto, como principal problema de estudo: Como os produtos ou serviços poderão ser incorporados nas operações da Empresa Alliance One Brasil, de modo a contribuir para expansão de suas atividades comerciais no Rio Grande do Sul de maneira a impactar positivamente nos seus resultados?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Analisar as estratégias de diversificação da Empresa Alliance One Brasil para o Vale do Rio Pardo no estado do Rio Grande do Sul.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar quais produtos ou serviços são passíveis de comercialização pela empresa;
- b) Verificar quais as estratégias de diversificação são técnica e operacionalmente viáveis;
- c) Verificar quais as estratégias de diversificação são financeira e economicamente viáveis;
- d) Avaliar comparativamente as estratégias de diversificação para subsidiar a tomada de decisão.

1.2 Justificativa

Em uma economia globalizada, existe a possibilidade das empresas buscarem novos mercados para agregar valor em suas operações. Desta forma, a Alliance One Brasil pretende

buscar no mercado, produtos ou serviços que sejam possíveis de serem comercializados pela empresa.

Para viabilizar um projeto de um novo negócio, é necessário conhecer o mercado e o público-alvo da empresa. Para tanto, a organização deverá desenvolver vantagens competitivas através do uso de novas tecnologias, novos produtos ou ainda novos processos.

Christensen (2003) destaca o papel da tecnologia relacionando-a com a inovação. Para ele, tecnologia significa o conjunto de processos pelos quais uma empresa transforma mão-de-obra, capital, materiais e informações em produtos e serviços de grande valor. Também está abrangido por este conceito todo o processo produtivo, como a engenharia, a produção, o marketing e os processos de gestão. Por sua vez, a inovação refere-se à mudança em uma destas tecnologias, as quais poderão interromper o seguimento normal de um processo.

“A postura empreendedora segue esta mesma linha de trabalho, ou seja, o empreendedor vive constantemente desafiado a realizar novos empreendimentos ou a renovar e melhorar negócios já existentes” (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008, p. 2). Também há de se considerar que a busca por novas opções de mercado, e conseqüentemente a implementação de novas tecnologias e processos, além de aumentar a competitividade, também incrementa a geração de novos empregos.

Para tanto, é necessário que a organização crie um ambiente favorável para que este objetivo seja atingido, não somente olhando para o ambiente interno, mas principalmente para o ambiente externo, pois é dele que dependerá o sucesso da comercialização dos novos produtos, mercadorias ou serviços a serem agregadas as suas atuais operações.

No entanto, considerando que há uma predestinação do governo em restringir a produção do tabaco no Brasil, as empresas do setor poderão enfrentar condições socioeconômicas difíceis, colocando em risco o número de empregos na indústria, arrecadação de tributos, a renda no campo, a renda dos fornecedores, entre outros.

Segundo informações publicadas pelo SindiTabaco (2014), ressalta-se a importância socioeconômica do tabaco para a Região Sul do Brasil. Presente em 640 municípios do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, o tabaco é cultivado em 332 mil hectares, por 160 mil produtores integrados.

Atendendo aos mais exigentes padrões internacionais, o Brasil é o segundo maior produtor mundial de tabaco e líder em exportações desde 1993, graças à qualidade e integridade do produto. Conforme publicação oficial do SindiTabaco (2014), em 2013 o tabaco representou 1,35% do total das exportações brasileiras, com US\$ 3,27 bilhões embarcados. Um universo de

aproximadamente 640 mil pessoas participam desse ciclo produtivo no meio rural, somando uma receita anual bruta de R\$ 5,3 bilhões. Na safra 2012/2013, a produção alcançou 706 mil toneladas – deste volume, 50% foram produzidos no Rio Grande do Sul, 30% em Santa Catarina e 20% no Paraná, gerando cerca de 30 mil empregos diretos nas empresas do setor instaladas na região Sul do País. Do total produzido, 85% destinam-se ao mercado internacional. Clientes de todo o mundo – 102 países – são abastecidos com o tabaco brasileiro. O principal mercado neste período foi a União Europeia com 42% do total dos embarques de 2013, seguida pelo Extremo Oriente (26%), América do Norte (13%), Leste Europeu (7%), África/Oriente Médio (7%) e América Latina (5%). Para o Sul do país, a cultura é uma das atividades agroindustriais mais significativas. No Rio Grande do Sul, a participação do tabaco representou 9,3% no total das exportações e em Santa Catarina, 10,2%.

Além disso, segundo SindiTabaco (2014), o complexo agroindustrial de tabaco do Sul do Brasil é responsável por uma movimentação financeira que supera os R\$ 10 bilhões/ano, considerando-se as diversas etapas do processo produtivo e comercial – desde a comercialização e financiamento dos insumos aos agricultores, aquisição da produção dos produtores de tabaco, industrialização do produto, despesas com materiais, energia e fretes, pagamento de salários, o recolhimento de tributos, comercialização no mercado doméstico e a exportação.

A indústria do tabaco do Sul do Brasil é composta por empresas de pequeno, médio e grande porte. Estas empresas estão entre as mais sofisticadas do gênero no mundo, utilizando modernos conceitos de produção e equipamentos de industrialização de última geração. Os municípios de Santa Cruz do Sul e Venâncio Aires, no Rio Grande do Sul, concentram o maior número de empresas, constituindo o maior complexo de processamento de tabaco do mundo. Em Santa Catarina e no Paraná, as indústrias de beneficiamento e industrialização de tabaco estão localizadas nas cidades de Rio Negro (PR), Araranguá, Blumenau e Joinville (SC). A renda gerada a partir da indústria é decisiva nos municípios em que atua por proporcionar, além dos postos diretos em suas unidades industriais, diversos empregos indiretos.

Neste contexto, a Empresa Alliance One International é uma das líderes do mercado mundial de tabaco, fornecedora de tabaco para as maiores fabricantes de cigarros do mundo, cujas ações são negociadas na Bolsa de Valores de Nova York sob o símbolo AOI. É uma das maiores empresas do mundo em negócios com tabaco, sinônimo de geração de renda e empregos, tendo 95% de sua produção exportada para os 5 continentes. Desde sua criação, vem

se tornando referência em competitividade, vanguarda tecnológica e responsabilidade social, sempre com foco no desenvolvimento sustentável.

No caso da empresa em estudo, conforme já qualificada anteriormente, a mesma atua na compra da matéria prima dos produtores (tabaco em folha), faz o processo de beneficiamento e o comercializa para as empresas fabricantes de cigarros. Não é difícil de compreender que com a restrição e a conseqüente diminuição do consumo de cigarros, há um impacto direto nesta organização. Importante salientar, que nesta empresa não há a fabricação de cigarro, mas somente o beneficiamento do tabaco cru, que através deste processo industrial, resultará na matéria prima para indústria de cigarros, fornecido aos seus clientes.

Diante do exposto, o estudo se justifica por abrir a possibilidade de se pesquisar quais produtos ou serviços poderiam ser inseridos nas operações da Empresa Alliance One Brasil, e com isso, aumentar seu faturamento.

Também se justifica a pesquisa sobre o assunto, pois não se vislumbra no governo a disposição de resolver este problema tributário que afeta principalmente as empresas exportadoras, prejudicando demasiadamente a competitividade das mesmas. Com esta expectativa, o pesquisador se interessou pelo assunto, principalmente por ser um tema que diariamente está sob sua responsabilidade, cuja função é de Gerente de Tributos.

1.3 Estrutura do trabalho

Para atender as respostas ao problema de pesquisa e aos objetivos estabelecidos, estruturou-se o trabalho em cinco capítulos, descritos na sequência:

O Capítulo 1 aborda a **Introdução** e busca apresentar o tema da pesquisa, introduzindo o contexto estudado, bem como, apresenta a situação problema, objetivos e a justificativa para o estudo.

O Capítulo 2 apresenta o **Referencial Teórico** do trabalho, onde são apresentados os principais conceitos e autores que embasam e dão sustentação ao estudo realizado.

O Capítulo 3 aborda a **Metodologia**, onde são apresentados os procedimentos metodológicos e etapas do estudo que orientam o desenvolvimento da pesquisa empírica.

O Capítulo 4 apresenta a **Análise dos Resultados** obtidos com a pesquisa, que vão ao encontro da solução do problema e dos objetivos inicialmente propostos pelo estudo.

O Capítulo 5 finaliza o estudo com as **Considerações Finais** do trabalho, apresentado as principais contribuições, limitações do estudo e sugestões para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar a base conceitual para executar a pesquisa, sendo que o mesmo foi dividido em oito temas. São eles: gestão estratégica de operações, a diversificação nas organizações, estratégia de diversificação, visão baseada em recursos, gerenciamento de projetos, avaliação de projetos de negócios, sistematização do gerenciamento de projetos nas organizações e aspectos legais em projetos de negócios. A ordenação dos tópicos e conceitos se deu de modo a facilitar a compreensão do contexto no qual o estudo foi realizado. Buscou-se, inicialmente, fundamentar a ligação do tema com a gestão estratégica de operações, linha de pesquisa do Programa de Pós-graduação em Administração – Mestrado Profissional, aprofundando-se, a posterior, as referências teóricas que orientaram o estudo.

2.1 Gestão estratégica de operações

A estratégia de negócios, conforme Gaither (2001, p. 38), “é um plano de ação de longo prazo de uma organização e constitui um mapa de como realizar a missão corporativa”. Segundo o mesmo autor, estas estratégias quando incorporadas ao plano de negócios da empresa, incluem um plano para cada área funcional dos negócios, incluindo produção, marketing e finanças. Também, de acordo com o mesmo autor, as estratégias de operações incluem decisões sobre questões como novos produtos que devem ser desenvolvidos e quando eles devem ser introduzidos na produção, quais novas instalações são necessárias e quais novas tecnologias e processos de produção devem ser desenvolvidos.

Embora seja importante considerar que há decisões em operações que têm impacto mais relevante para o resultado de longo prazo da organização, mas segundo Corrêa e Corrêa (2011, p. 59), é importante também perceber que as numerosas decisões operacionais que se tomam diariamente, quando tem seu efeito somado, podem ser tão ou mais relevantes que as “grandes decisões”.

A estratégia como o próprio nome diz, deve ser analisada e compreendida por toda a organização, e, portanto, não somente pela área de operações. Segundo Wheelwright e Hayes (1985), é preciso que toda a empresa esteja igualmente empenhada para assim conseguir cumprir com os resultados previstos na estratégia.

A necessidade de implementação de uma estratégia requer estudos prévios para analisar quais recursos serão necessários, com base no objetivo a ser alcançado. Segundo Gianesi e

Corrêa (1994), são decisões gerenciais a respeito dos recursos operacionais, recursos humanos, tecnológicos (equipamentos) e sistemas que influenciam o desempenho do sistema de operações em relação ao atingimento de seus objetivos.

Portanto, trata-se de um conjunto complexo de decisões a serem tomadas, que poderão ser medidos no decorrer do processo das operações, e com isso possibilitar a avaliação da sua contribuição na estratégia desenhada.

Segundo Slack et al. (2009, p. 30), existem quatro formas que podem contribuir para o sucesso de qualquer empresa, as quais são eminentemente estratégicas, são elas:

- Reduzir o **custo** de produzir produtos e serviços sendo eficiente na transformação das entradas em saídas;
- Aumentar a **receita**, aumentando a satisfação do cliente através da capacidade de fornecer excepcional qualidade, responsividade, confiabilidade e flexibilidade;
- Reduzir o **investimento** (capital empregado) necessário para produzir o tipo e a quantidade de produtos e serviços requeridos. O gerenciamento de operações pode fazer isso aumentando a capacidade efetiva da operação e sendo inovador no uso dos recursos físicos; e
- Poder formar a base para **inovação futura** construindo uma base sólida de competências, habilidades de conhecimento de operações dentro do negócio.

Baseando-se nos dizeres de Slack et al. (2009), a estratégia visa determinar os objetivos, planejar o caminho, dar ênfase ao longo prazo, lidar com situações gerais ao invés de individuais, e com isso, direcionar a empresa para seu objetivo global.

Mas neste contexto estão também as chamadas operações que, segundo Slack et al. (2009), não podem ser confundidas com o operacional. O autor explica que o operacional é o oposto do estratégico, porque significa detalhado, localizado, curto prazo e cotidiano. Pode-se perceber que o estratégico tem uma abrangência mais ampla, uma visão mais a longo prazo, ou seja, o negócio como um todo.

No caso de empresas já consolidadas no mercado, muitas vezes fica difícil inovar em novos mercados, mas este é o desafio que o trabalho estratégico deverá contemplar, ou seja, vislumbrar a longo prazo opções para incrementar as operações das organizações.

Mas segundo Slack et al. (2009), os gestores não podem somente se guiar pelo mercado para estabelecer as estratégias para o futuro. No mercado também estão os concorrentes que também devem estar com os mesmos pensamentos. O que fará a diferença são as competências nas operações no longo prazo, de modo que os concorrentes tenham dificuldades de imitar.

Para Porter (1998), a estratégia fundamenta-se ao oferecer uma posição lucrativa e sustentável no setor no qual a organização está inserida. As estratégias devem ser consistentes, devendo ser elaboradas de forma racional e ao mesmo tempo criativas, sem deixar de considerar o ambiente externo e competitivo que a empresa estará sujeita a enfrentar.

Porter (2004) afirma que a vantagem competitiva advém do valor que a empresa cria para seus clientes em oposição ao custo que tem para criá-la. Neste sentido, a estratégia deverá ter o diferencial para responder a todas as necessidades que o mercado necessita, bem como suportar os custos despendidos para sua elaboração.

Segundo Whittington (2002), para as empresas que buscam o crescimento, as estratégias mais importantes são a **inovação, a diversificação e a internacionalização**. Entende-se que a empresa estudada, por se tratar de uma multinacional com atuação em todos os continentes do planeta e várias décadas de experiência internacional, não tem como prioridade, neste momento, a busca de novas estratégias de internacionalização. Assim sendo, também tendo em vista os objetivos da presente pesquisa, optou-se por um aprofundamento teórico sobre as estratégias de inovação e diversificação.

A inovação é considerada uma ferramenta essencial da estratégia. Ela vem em busca da satisfação de mercado com a oferta de novos produtos e serviços. Para Schumpeter (1961) a inovação também pode ter a denominação de “novas combinações” que faz com que a utilização de novos elementos ou sua utilização de um modo diferente, pode resultar num uso mais apropriado e vantajoso. Estas combinações podem ser em relação à substituição de tarefa manual passarem a ser mecanizada, matérias primas mais baratas ou ainda novas, novos mercados para os produtos já existentes, novos fornecedores, entre outros.

A criação e a difusão da inovação no sistema produtivo, segundo Barquero (2001), são elementos essenciais para o desenvolvimento das organizações, agregando com isso seu fortalecimento e diversificando suas atividades.

Segundo os autores Kandybin e Grover (2009), as empresas, dependendo de alguns setores, gastam relativamente pouco em P&D, e em muitos casos, seus resultados de inovação são baixíssimos. Os mesmos autores também comentam que as empresas precisam ver sua estratégia de inovação como forma de levantar um muro alto e forte entre os consumidores e seus mais fortes concorrentes. Isto fará que os novos produtos ou serviços mexam com as regras do jogo e com isso sejam difíceis de serem copiadas.

É também importante considerar que o governo brasileiro tem legislação específica de incentivo às empresas que querem investir em inovação e informatização. A Lei de Inovação e

Tecnologia (Lei Federal nº 10.973, de 02 de dezembro de 2004) vem ao encontro deste propósito. A mesma tem como objetivo o aumento da eficiência econômica, o desenvolvimento de novas tecnologias com a capacidade de impulsionar o nível de atividade e de competitividade das organizações.

Todo processo necessariamente precisa atender um item denominado de inovação, que segundo Drucker (2003), inovação é a habilidade de transformar algo já existente em um recurso que gere riqueza. Qualquer mudança no potencial produtor de riqueza de recursos já existentes constitui inovação.

Neste sentido, para uma empresa tornar-se competitiva, a mesma deve ser orientada para a busca contínua de oferta de novos bens e serviços, e também para o desenvolvimento de novos processos produtivos, tornando-as com isso mais eficientes.

Segundo Schumpeter (1982, p. 48), as inovações são representadas pelas novas combinações de produção que englobam cinco casos: (a) introdução de um novo bem, ou seja, um bem com que os consumidores ainda não estiverem familiarizados, ou de uma nova qualidade de um bem; (b) introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pelas experiências no ramo próprio da indústria de transformação, que de modo algum precisa ser baseada numa descoberta cientificamente nova, e pode consistir também, em nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria; (c) abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, quer esse mercado tenha existido antes ou não; (d) conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, mais uma vez independentemente do fato de que essa fonte já exista ou teve que ser criada; e (e) estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma nova posição de monopólio (pela trustificação) ou a fragmentação de uma posição de monopólio.

Para Schumpeter (1961), a inovação se dá com novos produtos ou significativamente melhorados para o mercado, como a criação e o aperfeiçoamento de processos, a abertura de novos mercados, a conquista de fontes de suprimento de matéria prima e a reestruturação organizacional. Portanto, a mesma não exige uma revolução interna na empresa.

Mudanças contínuas de inovação quando efetuadas com resiliência organizacional trazem readaptação rápida e recuperação de situações de ruptura tecnológica e organizacional. Para tanto, a organização necessita de indivíduos resilientes, além de desenvolver a competência da resiliência tanto no nível dos indivíduos quanto no nível sistêmico organizacional (BURNARD; BHAMRA, 2011).

Merece destaque, também, a abordagem de Tidd et al. (2008, p. 30). Para os autores, quando está se falando em inovação está se falando em mudança, e esta pode assumir diversas formas, cujas categorias abrangentes são (os “4Ps” da inovação):

- Inovação de produto – mudança nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece;
- Inovação de processo – mudanças na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues;
- Inovação de posição – mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;
- Inovação de paradigma – mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Trata-se, portanto, de uma questão de conhecimento do que a empresa já possui e o que vai precisar aperfeiçoar com a aplicação das novas tecnologias, com a abertura dos novos mercados, para produtos, mercadorias ou serviços que poderão ser oferecidos.

É possível perceber, neste ponto, a necessidade das organizações desenvolverem a prática da inovação sistemática, conforme apregoa Drucker (2003).

A busca insistente por inovação também deve fazer parte do dia a dia das organizações, pois em um mercado concorrido é necessário estar atento quanto as tendências mercadológicas e aos resultados obtidos. Segundo Drucker (2003), a inovação sistemática consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social.

Também, segundo Drucker (1996), a inovação sistemática, se baseia em sete fontes, divididas em dois grupos que permitem ao empreendedor alcançar a oportunidade inovadora. O primeiro grupo, a saber, refere-se a setores internos da instituição: o inesperado, a incongruência, a inovação baseada na necessidade de processo, mudanças na estrutura do setor industrial ou na estrutura do mercado. E outro grupo de três fontes que consiste em mudanças fora da empresa: mudanças demográficas, mudanças de disposição, percepção e significado, conhecimento novo, podendo este ser científico ou não científico. Para melhor entendimento das fontes, vale ressaltá-las individualmente, iniciando-se com o inesperado. Segundo Drucker (1998, p. 66), o fracasso inesperado exige que o indivíduo saia, olhe sua volta e escute. Portanto, o fracasso sempre poderá ser considerado como um indicativo de oportunidade inovadora, e por isso a sua importância, pois gera oportunidade para inovar. E esta é uma vantagem competitiva, pois o gestor poderá identificar antes de seus concorrentes uma oportunidade.

Com relação a incongruência, pode-se afirmar que trata-se da análise entre a realidade como é de fato, e a realidade como se presume ser ou como deveria ser. Para Drucker (1998, p. 77), a incongruência pode ser definida como uma discrepância entre o que deveria ser, ou entre o que é e o que todo mundo pressupõem que seja. Assim, como o sucesso inesperado e o fracasso inesperado, a incongruência é um sintoma de mudança já ocorrida ou mudança que pode fazer acontecer.

Para a fonte necessidade de processo, Drucker (1998, p. 99-100) informa que as inovações bem sucedidas baseadas na necessidade do processo requerem cinco itens básicos: um processo autossuficiente; um elo “fraco”, ou “que falta”; uma definição clara do objetivo; que as especificações para a solução possam ser claramente definidas; percepção ampla de que “deve haver um modo melhor”, isto é, alta receptividade.

Na fonte das estruturas da indústria e do mercado, há uma falsa ilusão de que as estruturas do setor industrial e do mercado são estáveis, e que duram por vários anos, mas segundo Drucker (1998, p. 103), esta durabilidade não é uma regra, e quem está atuando no setor não tem consciência disto. Esta falsa ilusão é atribuída à solidez, pois as pessoas que nela trabalham acreditam estarem predestinadas a nela trabalharem, e também na certeza existirão para sempre.

Para a fonte mudanças geográficas, considera-se como de grandes oportunidades inovadoras e produtivas confiáveis, mas somente para aqueles que estão genuinamente dispostos a sair a campo, para olhar e a ouvir (DRUCKER, 1998).

Na fonte mudanças em operação, segundo Drucker (1998, p. 146-147) não há nada mais perigoso do que ser prematuro ao explorar a mudança na percepção. O fato deste risco é que não é fácil perceber que esta mudança na percepção é uma novidade de curta duração, que desaparece dentro de um ou dois anos, ou trata-se de uma verdadeira mudança. Desta forma, segundo o autor, a mudança baseada na percepção deve começar pequena e ser bem específica.

Para a fonte conhecimento novo, são consideradas como as inovações “superestrelas do espírito empreendedor” (DRUCKER, 1998). Trata-se de uma fonte cuja inovação é criada por novos conhecimentos, e, portanto, mais demoradas, pois necessitam de grandes estudos e novas tecnologias.

Em decorrência da empresa estudada em questão atuar internacionalmente no setor de processamento/beneficiamento de tabaco, a qual é a sua competência central e onde já atua na fronteira da inovação com o que há de mais moderno, resta dentre as estratégias propostas

anteriormente, ainda a estratégica de diversificação do negócio, tema que será abordado na seção subsequente.

2.2 A diversificação nas organizações

Uma das maneiras que a indústria utiliza para crescer é por meio do processo de diversificação da produção, isto é, o grupo empresarial trabalha com diversos tipos de mercadorias ou produtos diferenciados. A diversificação é diferente da diferenciação, ao considerar que a diversificação diz respeito a uma manufatura de produtos distintos, enquanto a diferenciação, quer dizer modificação em determinado produto para se mostrar diferente de seu concorrente (SOUSA, 2005).

Segundo Whittington (2002) e Chiavenato (2004), a diversificação, assim como a inovação, são estratégias das mais importantes para as empresas que buscam o crescimento.

Diversificação, segundo Soto (2003), trata-se do resultado de um desenvolvimento operacional que garante o uso racional e eficiente dos recursos. Segundo o autor, a diversificação consiste na entrada de novos produtos ou mercados, que podem ou não estarem relacionados com os atuais negócios da empresa.

Entretanto, na obra de Christensen (1999), o autor esclarece que a falta de análise prévia sobre a existência de compatibilidade entre a oportunidade de mercado, os recursos e as capacidades da empresa, podem levar ao fracasso a diversificação pretendida. O resultado deste fracasso faz com que não seja criado um valor econômico na organização.

Segundo Rodríguez (1998), a diversificação pode ser entendida como uma estratégia de desenvolvimento empresarial, tanto a nível local como global, e com isso abrir a possibilidade de atuar em diversas novas frentes de produtos e serviços.

De acordo com Wheelwright e Hayes (1985), a diversificação é uma das decisões mais desafiadoras que as empresas precisam enfrentar. Segundo o autor, em muitos casos os gestores possuem pouca sabedoria convencional que os oriente na análise de uma iniciativa viável para a organização. Por isso, os insucessos são em número maior que os sucessos, mas não tomamos conhecimento deste, pois estes não são divulgados, e, portanto, na verdade é sempre um tema que envolve grandes incertezas.

Segundo Thompson (1995), pode-se descrever inovação como sendo a combinação do pensamento criativo com uma capacidade de implementação exitosa. Para isso, as ideias também devem abranger todos os aspectos concernentes à melhoria do desempenho da empresa

e não apenas dos produtos e serviços. De outro lado, a diversificação é um processo no qual as empresas expandem suas atividades para diferentes campos ou áreas de produção. Segundo Rumelt (1982), diversificação ocorre quando a empresa se expande para fazer e vender produtos que tenham interação com o mercado.

A diferença entre inovação e diversificação, que muitas vezes podem ser confundidos pelos gerentes que estão na função de elaborar a melhor estratégia para a organização, podem não serem muito claras para os gestores. Para que uma empresa se apresente como inovadora, os seus gestores deverão obrigatoriamente ter a clara noção sobre o que a empresa está querendo fazer. Neste sentido, saber identificar ações de inovação ou diversificação é essencial para que os agentes possam compreender a que resultados irão chegar seus atos.

É estimulando a inovação que seus líderes auxiliam o desenvolvimento de novos conceitos e o uso de novas tecnologias necessárias à organização. Segundo Porter (1998), a inovação tem um tempo de vida e, após este tempo, a empresa que obteve uma vantagem competitiva por meio de uma ação inovadora está sujeita a ser ultrapassada por concorrentes agressivos.

Seja com a inovação, seja com a diversificação, não se pretende somente abrir novos mercados, mas oferecer produtos, mercadorias ou serviços a mercados já estabelecidos e maduros. Para tanto, se faz necessário a formalização de projetos que serão estruturados na forma que sejam passíveis de analisar e interpretar os objetivos.

Segundo Sousa (2005), inegavelmente, a diversificação passa por diversos pontos de discussão, que podem proporcionar certo direcionamento de poder e indicar os motivos que conduzem à diversificação industrial que se leva a efeito, dentro de uma economia de transformação e quanto aos diversos tamanhos que a empresa possa estar envolvida. Os tamanhos dos estabelecimentos são fundamentais para que possam perceber até que ponto uma empresa tenha condições de se diversificar em termos de seu produto, como isso afeta o seu processo de crescimento e ajustamento para a economia comercial do dia-a-dia de todos aqueles que participam dela. Existem limitações que devem ser levadas em consideração para que a diversificação condiga com a sua estrutura real e possa influir na dinâmica do crescimento sustentável da indústria.

Também, segundo Sousa (2005), quanto à direção da diversificação verifica-se em primeira instância, parece ser ditada pelas economias de escala geradas em termos de experiência tecnológica. Em segundo lugar, advinda das vantagens econômicas especiais que as grandes firmas obtêm com a comercialização em larga escala de bens de consumo finais. Em

terceiro, surgida da boa imagem que a empresa consegue por ter produzido um bem que justifique seu preço no mercado competidor. Em quarto, advinda do seu direcionamento com estrutura industrial e, finalmente, da correlação existente com a concentração no principal produto que se diversifica. É importante observar que todos esses pontos proporcionam certo direcionamento à diversificação que a indústria tenha que seguir, ao considerar que qualquer processo de decisão tem uma razão de ser, pois a multiplicação dos produtos passa pelo mesmo caminho do direcionamento de dominação.

Considerando o que foi exposto, a próxima seção irá aprofundar o estudo da estratégia de diversificação para as organizações.

2.3 Estratégia de diversificação

Uma análise ambiental interna e externa é fundamental nesse momento para a compreensão do cenário vigente, antes de estabelecer qualquer estratégia empresarial. Para Vargas e Oliveira (2012), a estratégia de diversificação tem sido utilizada por produtores rurais no Rio Grande do Sul que apresentam forte dependência da fumicultura, obtendo com a estratégia de diversificação bons resultados, com alternativas que ampliam e substituem em parte, a forte dependência de uma monocultura com tendência de redução ao seu cultivo em decorrência da rejeição ao cigarro, face aos programas internacionais antitabagista.

Segundo Kluyver e Pearce II (2010) o termo diversificação tem uma ampla conotação na atividade empresarial, podendo ter relação com a diversificação em novos setores, tecnologias, bases de fornecedores, segmentos de consumidores, regiões geográficas ou fontes de financiamento. Entretanto, no contexto estratégico, pode ser compreendida como a estratégia para entrada em mercados de produto diferentes daqueles em que uma organização atua. A estratégia de diversificação deve ser realizada com cautela, pois exige um esforço maior dos gestores executivos em decorrência da ampliação da operação nos negócios, o que nem sempre é de competência dos executivos. Geralmente a estratégia de diferenciação é motivada por diversas razões, incluindo o desejo de elevar a receita, aumentar a lucratividade por meio de recursos compartilhados, reduzir a exposição da organização ao risco equilibrando o portfólio de negócio, ou ainda, uma oportunidade em capitalizar sua posição competitiva – passando a operar em um mercado correlacionado. A estratégia de diversificação também permite operar em um novo negócio, contrabalançando ciclos de desempenho ou pelo uso da capacidade ociosa.

Um estudo conduzido por Rumelt (1974), identificou o grau no qual a estratégia de diferenciação se relaciona entre os vários negócios existentes da organização. Foram identificados três categorias de relacionamento com base no coeficiente de especialização da empresa:

- Empresa com negócios dominantes: são negócios que operam com estratégias de diferenciação no qual a empresa deriva a maior parte de suas receitas de uma única linha de negócio.
- Empresa com negócios relacionados: são negócios que operam com estratégia de diversificar para mais de um tipo de negócio, porém, mantendo uma linha de relacionamento entre os componentes de seu portfólio.
- Empresa com negócios não relacionados: são conglomerados diversificados que possuem pouco ou nada em comum.

O estudo conclui que organizações com estratégias de diversificação mais relacionados apresentam um melhor desempenho do que conglomerados amplamente diversificados.

Uma forma de avaliar o risco associado à estratégia de diversificação é descrita por Porter (1987), que destaca três testes úteis para decidir se a diversificação possui probabilidade de aumentar o valor para o acionista:

1 – Teste de atratividade: a diversificação no qual a empresa está prestes a realizar é atraente ao crescimento, competitividade e a lucratividade? A empresa tem como criar tais condições favoráveis?

2 – Teste de custo de entrada: a diversificação apresenta custo de entrada razoáveis? O horizonte de tempo de viabilidade financeira é aceitável? Os riscos são aceitáveis e toleráveis?

3 – Teste de melhoria: a diversificação proporciona uma melhoria da posição competitiva e do desempenho no portfólio de produtos?

Segundo Kluyver e Pearce II (2010), a estratégia de diversificação é um recurso da gestão empresarial relevante, no entanto, não é uma garantia de sucesso absoluto, sobretudo para organizações com desempenho financeiro e econômico medíocres. Se implementada com cautela, a diversificação poderá melhorar o desempenho dos negócios e o valor ao acionista, porém, exige um planejamento estratégico corporativo.

Uma boa estratégia de diversificação deve considerar não somente o ambiente externo e o mercado onde a empresa atua, mas também os recursos internos da organização que possibilitaram uma diversificação nos negócios de modo a impactar minimamente nos gastos da nova estratégia, aproveitando assim, os recursos já existentes.

Adotando a concepção que recursos são elementos internos à empresa, Wernerfelt (1984) define como recursos de uma firma todos os ativos tangíveis e intangíveis tais como máquinas, marcas, conhecimento em tecnologia, habilidades pessoais empregadas, procedimentos eficientes etc. Para Barney (1991), os recursos da firma são todos os ativos, capacidade organizacional, processo organizacional, informação e conhecimento controlado por uma firma que permite criar e implementar estratégia que melhore sua eficiência e eficácia e que seja sustentada por mais tempo.

De modo geral, segundo Porter (1991), a Visão Baseada em Recursos sugere que a formulação da estratégia seja iniciada pela identificação dos recursos e competências existentes na empresa, seguida pela avaliação da sustentabilidade da vantagem competitiva que eles podem proporcionar, para então escolher a estratégia que melhor utilize esses recursos e competências para explorar as oportunidades e/ou neutralizar as ameaças do seu ambiente externo. A seção subsequente tratará justamente do aprofundamento dos conceitos da Visão Baseada em Recursos como modelo de estratégia para diversificação dos negócios da organização.

2.4 Visão baseada em recursos

A Visão Baseada em Recursos (VBR) é uma teoria econômica que sugere que o desempenho das empresas é uma função dos tipos de recurso e capacidade que elas controlam como fontes de vantagem competitiva. Os recursos são os ativos tangíveis (fábrica, produtos) e intangíveis (marca, reputação) que uma empresa utiliza para criar e implementar suas estratégias. Já as capacidades são um subgrupo de recursos e permitem que uma empresa tire vantagem de seus outros recursos que ela controla (marketing, equipe). Recursos e capacidades podem ser categorizados em financeiros, físicos, humanos e organizacionais. Sendo o recurso financeiro, todo o dinheiro disponível é utilizado para criar estratégias. Recursos físicos incluem toda a tecnologia física utilizada em uma empresa (máquinas, equipamentos, instalações). Recursos humanos engloba todos os indivíduos que compõem a equipe de trabalho, sua competência e experiência profissional. Por fim, os recursos organizacionais são compostos por atributos inerentes ao grupo de pessoas, como: cultura, valores, estrutura formal (BARNEY; HESTERLY, 2011).

A VBR parte de duas premissas sobre recursos e capacidades: a premissa da heterogeneidade de recursos, no qual alguns recursos e algumas capacidades podem estar heterogeneamente distribuídos entre empresas concorrentes, ou seja, para determinado ramo de

atividade, algumas empresas podem ser mais competentes em realizar essa atividade do que outras. Já a premissa da imobilidade de recursos considera que a heterogeneidade em recursos e capacidades entre empresas podem ser duradouras, isso ocorre porque pode ser muito custoso para empresas sem certos recursos e certas capacidades desenvolvê-los ou adquiri-los. Essas duas premissas podem ser utilizadas para descrever as condições sob as quais empresas ganharão vantagens competitivas explorando seus recursos. Isso também explica o fato de algumas empresas superarem outras, mesmo que estejam todas competindo no mesmo setor (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Segundo Barney e Hesterly (2011), “Se uma empresa possui recursos e capacidades valiosos que poucas possuem, e se essas poucas empresas consideram muito custoso imitar esses recursos e essas capacidades, a empresa que detém esses ativos tangíveis e intangíveis pode obter uma vantagem competitiva sustentável”.

Uma forma de analisar as forças e fraquezas internas que auxilia a Visão Baseada em Recursos é fazendo uso de uma ferramenta que lança quatro questões sobre os recursos e as capacidades de uma empresa (valor, raridade, imitabilidade e explorável pela organização), para avaliar seu potencial competitivo e possíveis implicações internas para empresa, apresentada na Tabela 1

Tabela 1: Avaliação dos recursos e capacidades internas de uma empresa

Um recurso ou uma capacidade é:				Implicações	
Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações Competitivas	Implicações Internas
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva	Fraqueza
Sim	Não	-	↑	Paridade competitiva	Força
Sim	Sim	Não	↓	Vantagem competitiva temporária	Força e competência distinta
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força e competência distintiva sustentável

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2011, p. 72).

Pelo exposto na Tabela 1, a empresa poderá compreender quais serão às implicações caso consiga responder às questões relacionadas aos recursos e a capacidade em relação ao seu: valor, raridade, custo e possibilidade de exploração comercial. Caso a empresa responda sim para todas essas questões, terá como implicação estratégica uma vantagem competitiva sustentável e uma força e competência interna para implementar o negócio a partir dos seus recursos. É uma ferramenta que auxilia a empresa na avaliação dos seus recursos e capacidades

internas, possibilitando uma compreensão da posição competitiva e possíveis implicações internas para a organização.

Os recursos e as capacidades de uma empresa são valiosos quando lhe permitem explorar estrategicamente oportunidades ou neutralizar ameaças externas. Tais recursos e capacidades valiosos são as forças de uma empresa. Recursos e capacidades que não são valiosos acabam sendo as fraquezas de uma empresa. Utilizar recursos valiosos para explorar oportunidades e neutralizar ameaças externas terá como efeito o aumento das receitas líquidas ou a redução dos custos líquidos da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Para Kretzer e Menezes (2006), a VBR como estratégia empresarial, para ser bem sucedida e sustentável em sua vantagem competitiva, deverá manter a heterogeneidade (competência distintiva) da vantagem preservada ao longo do tempo, ou seja, deve ser durável e manter valor. Ainda, o que promove que os recursos gerem vantagem competitiva, são: os fatores que dificultam ou limitam a livre expansão ou a imitação (reprodução) por outras empresas e, as condições que garantem e sustentam que a empresa retenha os recursos que são específicos a ela ou que não são facilmente transferíveis.

2.5 Gerenciamento de projetos

Segundo Prado (1998), o ciclo de vida de um projeto passa por diversas fases que vão desde sua criação, estudo de viabilidade, definição dos requisitos, design, execução, instalação e testes e o encerramento. Isto não quer dizer que para alguns projetos, segundo o mesmo autor, há possibilidade de haver certa superposição entre as fases, que além de contribuir para a diminuição do prazo, permite uma suavização na transição entre as fases.

Segundo Slack et al. (2009), o desenvolvimento de produtos e serviços é considerado um processo, e, portanto, precisa ser gerenciado estrategicamente. Os passos deste processo destacados pelo autor são: examinar as características de como os projetos potenciais de produtos e de serviços fluem pelos recursos que atuam sobre eles, procurar gargalos ou tentar resolvê-los, identificar os pontos críticos no fluxo e proteger-se contra falhas de qualidade.

Segundo o mesmo autor, as organizações adotam diferentes processos para desenvolverem produtos e serviços, e isto pode ser um problema, pois o que as empresas muitas vezes especificam em um procedimento de desenvolvimento formal, muitas vezes o que acontece na realidade é muito diferente. Mas, o autor sugere um “modelo” típico do processo de desenvolvimento de produtos e serviços, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1: Modelo de etapas para projeto

Etapas	Definição
1 - Geração de conceito	As ideias para novos conceitos de produtos e serviços podem ser geradas de fontes de fora da organização, como as necessidades expressas dos clientes ou a atividade do concorrente, ou de fontes internas da organização, como a equipe de vendas e a equipe de operações na linha de frente, ou, mais, formalmente, de departamento de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Existem muitas ferramentas de pesquisa de mercado para capturar as opiniões dos clientes de um modo formal e estruturado, incluindo questionário e entrevistas. Portanto, estas técnicas normalmente tendem a ser estruturadas de forma a testar ideias ou verificar os produtos ou serviços em relação a critério pré-determinados.
2 - Avaliando conceitos	Nem todos os conceitos, ou variações dentro de um conceito, têm o potencial para serem desenvolvidos até o lançamento no mercado. A finalidade da etapa de teste do conceito é tomar o fluxo de conceitos que surge do processo de desenvolvimento e avalia-los. Os conceitos podem ter de passar por muitas avaliações diferentes, e diversas funções poderão ser envolvidas, cada uma usando diferentes critérios para testar as propostas. O teste pode ser dividido em três conjuntos de critérios relacionados a posição no mercado, implicações de operações/técnicas e avaliação financeira: <ul style="list-style-type: none"> • O produto ou serviço proposto ocupa uma posição no mercado que é atraente por seu próprio mérito e consistente com a estratégia de marketing global da organização? • O produto ou serviço proposto explora as competências do recurso de operações ou ajuda a operação a desenvolver novas competências atraentes? • O investimento no produto ou serviço proposto é possível, e o retorno deste investimento é aceitável?
3 - Projeto preliminar	Esta etapa representa o início do trabalho detalhado sobre o projeto dos produtos ou serviços. Ela inclui a definição do conceito dos produtos ou serviços. Isso vai requerer um conjunto de informações sobre coisas como: as peças constituintes do pacote dos produtos ou serviços; a estrutura do produto/serviço, isto é, a ordem em que as peças do pacote têm de ser colocadas juntas; e a lista de materiais (BOM – <i>Bill of Material</i>), isto é, as quantidades de cada peça necessárias para compor o pacote total. Esta etapa também pode incluir a especificação da união dos diversos componentes para criar o produto ou serviço final.
4 - Avaliação e a melhoria do projeto	Esta etapa adota o projeto preliminar e tenta melhorá-lo antes do protótipo do produto ou serviço ser testado no mercado. Existem algumas técnicas que podem ser empregadas nesta etapa para avaliar e melhorar o projeto preliminar. Algumas destas técnicas estão relacionadas com o custo do produto ou serviço proposto e a identificação de áreas para a diminuição do custo. Algumas estão relacionadas com a exploração das características técnicas totais do produto ou serviço, em um esforço de seu valor global. Muitas estão baseadas na abordagem que enfatiza o questionamento sistemático da contribuição exata de cada parte do produto ou serviço para o valor global do produto ou serviço, porque ela esta sendo feita de uma forma específica, e como ela poderia ser feita de uma forma diferente.
5 - Protótipo projeto final	Normalmente, projetos “próximos do final” são “prototipados”. Em parte, a próxima etapa na atividade de projeto é tornar o projeto melhorado com um protótipo que possa ser testado. Isto para aprender mais sobre a natureza dos produtos ou serviços propostos, mas normalmente para reduzir o risco inerente à ida direta para o mercado. Os protótipos dos produtos incluem desde os modelos de argila para projetos de carro até as simulações em computadores. As simulações em computadores podem ser usadas como protótipos de serviço, mas também podem incluir a implementação piloto de um serviço.
6 - Desenvolvendo o processo de operações	Muitos modelos de desenvolvimento de produtos ou serviços assumem que a etapa final desenvolverá os processos de operações que produzirão os produtos ou os serviços projetados. Colocando esta etapa no fim do processo de desenvolvimento, entretanto, realmente reforça a ideia de que, em geral, se o processo de desenvolvimento deve projetar produtos ou serviços que atenderão à necessidade de um mercado, então as decisões de processo podem ocorrer somente após algumas características dos produtos ou serviços terem sido decididas.

Fonte: Slack et al. (2009, p. 248-250).

Para Prado (1998, p. 34), um projeto pode ser classificado sucintamente nas seguintes categorias:

- **Engenharia** – são envolvidas as áreas de engenharia mecânica, química, aeronáutica, naval, etc... Isto satisfaz as especificações detalhadas do produto, as instruções sobre montagem e testes de protótipos, planta-piloto, modelo em escala.
- **Construção** – são projetos em que é possível efetuar a execução de forma bem próxima ao planejado, como construção de prédios, usinas, etc.
- **Manutenção** – este projeto consiste em desmontar e reconstruir uma instalação ou produto. Trata-se de projeto de curta duração, como por exemplo, manutenção na usina, em uma torre, etc.
- **Pesquisa e desenvolvimento** – trata-se de projeto que objetiva desenvolver ou melhorar um produto, serviço, processo ou método. Como exemplo, pode se citar a pesquisa de um motor, pesquisa de uma variedade de planta, medicamento, etc.
- **Lançamentos de novos produtos** - projeto de desenvolvimento de um produto totalmente novo ou ainda modificações em produtos já existentes. Como exemplo o lançamento de um novo modelo de veículo, software, etc.
- **Informática** – projetos relacionados a aplicações em computador que podem representar projetos de alto risco como também de baixo risco. Isto porque não se podem prever antecipadamente todas as características do produto final.
- **Projetos de administração** – projeto comum a qualquer organização como redução de custos, desburocratização, reorganização de um departamento, implementação de qualidade total, etc.

Definidos os projetos, caberá à organização realizar estudos de viabilidade desses projetos para selecionar os mais atrativos. A seção subsequente irá contextualizar como é feito este estudo de viabilidade.

2.6 Avaliação de projetos de negócios

Avaliação de projetos está diretamente ligada com o sucesso do plano de negócio, pois trata-se de um estudo preliminar, onde o gestor terá uma noção clara de como vai se comportar o produto, mercadoria ou serviço que a empresa está tentando colocar no mercado.

Neste sentido, a avaliação permite uma visão prévia das possibilidades de sucesso de projetos de inovação, diversificação ou de quaisquer outras estratégias que demandem planejamento, implementação e monitoramento em médio e longo prazos.

2.6.1 Avaliação mercadológica

Embora as questões mercadológicas não façam parte do escopo do presente projeto, entende-se apropriado, ao menos, referenciar sua relevância para novos negócios.

A avaliação mercadológica é de fundamental importância na elaboração de um projeto de inovação, diversificação e demais estratégias de negócio. Consiste da identificação e análise do mercado consumidor, concorrente e fornecedor e do ambiente que a empresa vai atuar,

contribuindo assim, para verificar se há ou não viabilidade para o novo negócio. Uma vez tomada a decisão de investir, é recomendável a realização de uma análise de mercado.

Como afirma Dornelas (2001), a análise de mercado apresenta o entendimento do mercado da empresa, seus clientes seus concorrentes e quanto a empresa conhece, em dados e informações, o mercado onde atua. Permite ainda conhecer de perto o ambiente onde o produto/serviço se encontra.

Segundo Casarotto Filho (2002), os estudos de mercado fazem-se necessário, pois tem grande influência sobre etapas do anteprojeto, onde pode se detectar as diferentes oportunidades existentes no momento e a potencialidade de sucesso do empreendimento.

2.6.2 Avaliação técnica e operacional

Os aspectos técnicos incluem a descrição das máquinas, dos equipamentos, das instalações, do fluxo do trabalho e das tarefas a serem executadas para o funcionamento do negócio (HOLANDA, 1968). Para Woiler e Mathias (1996, p. 35), “os aspectos técnicos envolvem as considerações referentes a seleção entre os diversos processos de produção, à engenharia do projeto, ao arranjo físico dos equipamentos, etc.”

Com relação a avaliação operacional, se faz necessário dimensionar a infraestrutura necessária para atender o objetivo do projeto, para atender a demanda de novos produtos/serviços que poderão ser implementados.

Segundo Ceconello e Ajzental (2008), na estrutura operacional de uma organização há de se considerar a estrutura organizacional que será representada por meio de um organograma com a representação das hierarquias, de forma a dimensionar o quadro de pessoal necessário para concretização do projeto.

A definição de dimensionamento da infraestrutura está diretamente relacionada com o processo operacional. Segundo Ceconello e Ajzental (2008), o processo operacional é empregado como o percurso sequencial adotado ou definido para uma empresa, para consecução de seu propósito empresarial. Com isso, tem se uma ideia dos diversos departamentos envolvidos e das principais atividades operacionais que podem ser relacionadas.

a) Localização

A análise da localização de instalações é aplicada a vários problemas, por exemplo, a localização de aeroportos, escolas, armazéns, centrais de tratamento de resíduos, fábricas, postos de correios, hospitais, livrarias, entre outros. O problema da escolha da localização de instalações é um tema logístico de alta importância. O problema da localização preocupa-se em estudar uma área específica a partir das unidades de distribuição de produtos ou de prestação de serviços, o objetivo destes problemas é determinar a quantidade e a localização ideal destas unidades de forma a atender da melhor maneira possível um conjunto de usuários cuja localização é conhecida.

De uma forma geral, os estudos de localização tratam de problemas como minimizar custos ou maximizar lucros de uma rede logística, atendendo a procura e satisfazendo os níveis de serviço. As restrições deverão ser então o mínimo de carga a ser transportada para o sistema ser viável e o tempo máximo para a carga chegar ao cliente. Os problemas de localização são bastante complexos, pois têm um extenso número de variáveis de decisão que se influenciam mutuamente. Para resolver este problema devem ser empregues técnicas sofisticadas de modelagem e análise. Estas técnicas podem ser analíticas incluindo programação linear e técnicas de simulação. As técnicas analíticas incluem métodos que identificam os centros de gravidade da rede logística, que é adequado para decidir a localização de uma única fábrica ou um único centro de distribuição (CD). O centro de gravidade pode ser relativo ao centro do peso, centro da distância ou ao centro combinado do peso-distância ou ainda do centro peso-tempo-distância, sempre tentando encontrar uma localização de menor custo. Para a localização de múltiplas instalações devem ser usadas técnicas de programação linear ou de simulação (GOMES; RIBEIRO, 2004, p. 53).

As decisões de localização podem exigir uma análise bastante distanciada dos detalhes e particularidades locais. Embora as decisões de localização sejam difíceis de reverter, uma vez que os custos envolvidos em desativar uma operação para reinstalá-la em outro lugar, podem ser extremamente elevados. De acordo com Slack et al. (2009), mesmo as operações que não se situam no local, que poderia ser considerado o mais adequado para suas atividades, estão tomando, implicitamente, uma decisão de não se mudar.

A empresa sempre deve estar atenta às tendências econômicas, e com isso buscar conhecimentos que possam minimizar o custo de implementação de um novo empreendimento. Hoje há uma tendência que pode ser associada a Visão Baseada em Recursos. Diante de um

mercado altamente competitivo e instável frente às constantes variações econômicas, torna-se cada vez mais importante para as organizações focarem em resultados e aumentarem eficiência e produtividade, cortando custos operacionais (KRETZER; MENEZES, 2006).

b) *Layout*

Com relação ao *layout*, identificado por Slack et al. (2009), como arranjo físico, diz respeito ao posicionamento físico dos seus recursos transformadores.

As decisões de arranjo físico são muito importantes, pois podem refletir diretamente no desempenho da empresa e na satisfação do cliente. Slack et al. (2009), destacam algumas das razões práticas que tornam as decisões sobre *layout*'s importantes:

- Organizar o arranjo físico é frequentemente uma atividade difícil e de longa duração devido às dimensões físicas de recursos de transformação movidos;
- O rearranjo físico de uma operação existente pode interromper seu funcionamento suave, levando à insatisfação do cliente ou perdas na produção; e
- Se o arranjo físico (examinado a posteriori) está errado, pode levar a padrões de fluxo excessivamente longos, estoque de materiais, filas de clientes formando-se ao longo da operação, tempos de processamento desnecessariamente longos, operações inflexíveis, fluxos imprevisíveis e altos custos.

Slack et al. (2009), define que o arranjo físico é determinante do fluxo de materiais, insumos, produtos e clientes pelo processo e influencia diretamente a rapidez e eficiência do mesmo.

De acordo com Gaither (2001), entre os muitos objetivos dos layouts de instalações, o foco central da maioria dos layouts de manufatura é minimizar o custo de processamento, transporte e armazenamento de materiais ao longo do sistema de produção.

Segundo Gaither (2001), planejar o *layout* ou arranjo físico das instalações é determinar o local exato para cada móvel ou máquina da organização de maneira a dispô-las aproveitando corretamente todos os espaços. Esse arranjo também tem crucial importância no desempenho do processo produtivo e também varia de acordo com as características do mesmo.

Segundo Corrêa e Corrêa (2011), a boa definição do *layout* possibilita minimizar custos de manuseio de materiais, melhor utilização do espaço físico, melhor eficiência da mão-de-obra, melhor comunicação, menores ciclos, melhor movimentação, segurança, acesso e manutenção de recursos e os desempenhos competitivos desejáveis.

c) Tecnologia

Atualmente, as empresas precisam cada vez mais investir em tecnologias, contando com isso com um sistema integrado de software para dar uma visão geral do empreendimento e com isso ser possível seu acompanhamento on-line. Segundo Slack et al. (2009), os avanços em tecnologia de processos mudaram radicalmente muitas operações nas últimas décadas. Poucas operações deixaram de ser afetadas por isso, dado que todas as operações utilizam algum tipo de processo tecnológico, sejam um simples *link na Internet*, ou a mais complexa ou sofisticada das fábricas automatizadas.

Gaither (2001) argumentam que o coração de um sistema de produção é o subsistema de transformação, onde trabalhadores, matérias-primas e máquinas são utilizadas para transformar insumos em produtos e serviços.

Algumas tecnologias são periféricas para criação real de bens e serviços, mas desempenham um papel importante, facilitando o processo de transformação direta dos *inputs* da operação. Os gerentes de produção, como estão continuamente envolvidos com o gerenciamento de tecnologias de processo, devem ser capazes de articular o que a tecnologia deve ser capaz de fazer, estarem envolvidos na escolha da tecnologia em si, gerenciar sua instalação, integrá-la com o resto da operação, atualizá-la e finalmente substituí-la quando necessário. Isto não quer dizer que eles precisam ser *experts* em engenharia, computação, biologia, eletrônica ou qualquer que seja a ciência principal da tecnologia, mas sim, precisam saber o suficiente sobre os princípios por trás da tecnologia, para estarem confortáveis ao avaliar alguma informação técnica, ser capazes de lidar com os *experts* na tecnologia e confiantes o bastante para fazer as perguntas relevantes, tais como (SLACK et al., 2009, p. 218):

- O que a tecnologia faz que é diferente de outras tecnologias similares?
- Como ela faz isso? Isto é, quais características particulares da tecnologia são usadas para desempenhar as suas funções?
- Que benefícios a tecnologia usada oferece à operação produtiva?
- Que limitações a tecnologia usada traz para a produção?

d) Capacidade

A capacidade instalada de uma empresa está diretamente relacionada aos seus objetivos. Prover a capacidade produtiva para satisfazer à demanda atual e futura é uma responsabilidade fundamental da administração da produção. O planejamento e controle de capacidade é, às vezes, também chamado de planejamento e controle agregados (SLACK et al., 2009, p. 313).

Segundo Slack et al. (2009), o planejamento da capacidade de produção poderá ser extraído da previsão de demanda de médio e longo prazo e da análise da capacidade instalada, determinando-se com isso a necessidade de adequação (aumento ou redução) da capacidade de produção para melhor atender a demanda no médio e longo prazo.

Segundo Gaither (2001), uma parte essencial do planejamento agregado é um entendimento abrangente de cada uma das capacidades do sistema de produção. Os autores afirmam que o planejamento agregado proporciona:

- Instalações amplamente carregadas e minimiza a sobrecarga e a sub-carga, reduzindo assim os custos de produção;
- Um plano para mudança sistemática da capacidade de produção para atender os picos e momentos de baixa de demanda esperada;
- Capacidade de produção adequada para atender a demanda agregada esperada.
- Obter a máxima produção para a quantidade de recursos disponíveis, o que é importante em tempos de recursos escassos.

Também, segundo Gaither (2001), as decisões de planejamento da capacidade envolvem as atividades relacionadas a seguir:

1. Estimar as capacidades das instalações atuais;
2. Prever as necessidades de capacidade futura de longo prazo para todos os produtos e serviços;
3. Identificar e analisar fontes de capacidade para atender necessidades de capacidade futuras;
4. Escolher dentre as fontes alternativas de capacidade.

e) Instalações

Com relação ao item instalações, este requer um estudo muito rigoroso, pois está diretamente relacionado com a localização e o layout, portanto, dois dos itens que mais exigem investimentos, e, que ora instalados, se tornam praticamente definitivos.

Apesar de não terem a merecida atenção, na concepção das instalações de uma empresa, o detalhamento mais amplo é importante, pois questões estratégicas maiores são decididas em primeiro lugar. Lee (1998, p. 15), sugere que: “Esses níveis com maior impacto estratégico e custo de planejamento mais baixo recebem a menor atenção. Consequentemente, muitas vezes, as decisões com maior impacto estratégico são tomadas com o conhecimento menos confiável”.

É possível identificar alguns objetivos gerais pretendidos por qualquer iniciativa de projeto de instalações, os quais precisam ser considerados no julgamento das alternativas de arranjo físico, tais como favorecer o fluxo de materiais e pessoas ao longo do processo produtivo, minimizar manuseio e movimentação de materiais, racionalizar o uso de mão de obra, facilitar a comunicação, promover gestão visual do processo produtivo, reduzir tempos de ciclo de cada operação e tempos totais de atravessamento, facilitar a manutenção dos recursos e contribuir para redução de estoque de processo (STEVENSON, 2001).

f) Cadeia de suprimentos

Segundo Gaither (2001), em seu sentido mais amplo, uma cadeia de suprimentos refere-se a maneira pela qual os materiais fluem através de diferentes organizações, iniciando com as matérias primas e encerrando com produtos acabados entregues ao consumidor final.

Para Slack et al. (2009), a gestão da cadeia de suprimentos é a gestão da interconexão das empresas que se relacionam por meio de ligações à montante e à jusante entre os diferentes processos, para a produção de valor na forma de produtos e serviços entregues ao consumidor final. Esse conceito destaca as relações entre as organizações, com uma visão holística dos processos.

Conforme Slack et al. (2009), o comportamento da cadeia de suprimentos é definido pela sua política de gestão, para que as operações na cadeia sejam apropriadas às necessidades dos consumidores finais. Para maximizar a lucratividade da cadeia, os principais objetivos da gestão da cadeia de suprimentos são: focalizar na satisfação dos clientes finais; formular e

implementar estratégias baseadas na obtenção e retenção de clientes finais; e gerenciar a cadeia de maneira eficaz e eficiente.

O objetivo da gestão da cadeia de suprimento é atender aos requisitos dos consumidores finais, ao fornecer produtos e serviços adequados, quando necessários, a preços competitivos (SLACK et al., 2009, p. 391).

Também, segundo Slack et al. (2009), a escolha dos fornecedores adequados também esta relacionada a cadeia de suprimentos. Isto é possível através da avaliação de critérios que indiquem quais os fornecedores mais potenciais e também a identificação de fornecedores alternativos.

g) Recursos humanos

Finalizando, os recursos humanos darão vida a todo este empreendimento, portanto, também serão essenciais na implementação de um projeto industrial. A Gestão de Pessoas tem o desafio de captar e manter os talentos humanos na organização, estabelecer uma relação de parceria com os gestores de linha e atuar de modo sistêmico, para a adequação entre estrutura, estratégias, processos e pessoas, cumprindo papel fundamental na melhoria da eficiência e no alcance dos objetivos organizacionais.

Neste sentido, a qualidade dos recursos humanos é um dos fatores influentes na produtividade das operações. Segundo Gaither (2001), um sistema de produção é formado por insumos (materiais, pessoal, capital, serviços públicos e informação), por um sistema de transformação e por produtos. Neste sentido, o autor observa que a produtividade é resultado da seguinte equação: a quantidade de produção versus quantidade de recursos utilizados. Com isso, a produtividade varia com a quantidade de produção em relação à quantidade de recursos utilizados. A produtividade pode ser aumentada de diversas maneiras, segundo Gaither (2001):

- Aumentar a produção utilizando a mesma quantidade ou quantidades menores de recursos;
- Reduzir a quantidade de recursos utilizados enquanto a mesma produção é mantida ou aumentada;
- Permitir que a quantidade de recursos utilizados se eleve, contando que a produção se eleve mais;
- Permitir que a produção decresça, contando que a quantidade de recursos utilizados decresça mais.

Segundo Chiavenato (2004, p. 9), Administração de Recursos Humanos é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionada com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

Segundo Slack et al. (2009), um desempenho superior em operações, na maioria das situações, é fortemente dependente das pessoas. Segundo o mesmo autor, o desenvolvimento do potencial que as pessoas e sua organização tem de contribuir para o desempenho operacional, e conseqüentemente, para a vantagem competitiva sustentável da organização é uma das principais atribuições do gestor de operações.

2.6.3 Avaliação econômica e financeira

Segundo Cecconello e Ajzental (2008, p. 225), o que se busca numa análise de investimentos ou de viabilidade economia-financeira é a confrontação dos investimentos necessários com os lucros operacionais potenciais projetados, e geração conseqüente de caixa, para o negócio proposto. A análise econômica permite identificar se o empreendimento está operando com lucro, ou seja, se e como os recursos empregados no processo de produção estão sendo remunerados, além de verificar como está a rentabilidade da atividade em questão, comparada a alternativas de emprego do tempo e capital. Através da análise de investimentos é possível tomar decisões de aplicação de recursos no longo prazo, objetivando obter um retorno rentável aos investidores no longo prazo.

Com a análise da viabilidade financeira pode-se obter a resposta se o produto/serviço irá proporcionar uma taxa de retorno do capital investido, que no mínimo seja maior que a aplicação dos recursos empregados no projeto. Também, com a viabilidade financeira pode-se verificar se o produto/negócio inicial proporciona uma taxa de retorno do capital investido que seja, no mínimo, maior do que a aplicação dos mesmos recursos financeiros no mercado de capitais e o suficiente para remunerar pelo trabalho.

Também, segundo Cecconello e Ajzental (2008), além das projeções econômicas e financeiras, é possível fazer uma análise de sensibilidade de risco a que o projeto possa estar sujeito.

O estudo da viabilidade financeira de uma empresa ou de um projeto requer um levantamento de informações para construção dos indicadores econômicos e financeiros por meio da elaboração de relatórios. Segundo Santos (2000), os gestores buscam otimizar seus

resultados utilizando diversas ferramentas de controle e evidenciação das atividades empresariais. Entre as ferramentas informadas pelo referido autor, podemos citar a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), o Demonstrativo de Fluxo de Caixa (DFC), das quais podem ser extraídas a margem líquida, ponto de equilíbrio e a margem de contribuição.

Segundo Ceconello e Ajzental (2008), a análise da viabilidade visa obter indicadores que recomendam ou não o investimento no objeto em análise. Continuando, o autor informa que os métodos tradicionais de avaliação de investimentos buscam apresentar ao investidor interessado informações básicas para a tomada de decisão.

O valor de um projeto depende da sua capacidade de geração de fluxo de caixa futuros, sobretudo da sua capacidade de gerar rentabilidade. Dessa forma, diversos projetos só poderão ser avaliados se forem comparados em um ponto comum no tempo com base nos mesmos indicadores, sendo os mais utilizados para essa finalidade: Valor Presente Líquido (VPL), a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o *Pay-Back* Descontado. Segue na sequência um detalhamento de cada um dos métodos (SAMANEZ, 2007):

- **Método do Valor Presente Líquido (VPL):** Para Samanez (2007), o VPL é o ganho líquido após amortização do investimento. Tem por finalidade medir o valor dos fluxos de caixa gerados pelo projeto ao longo de sua vida útil. Tendo como critério de decisão a situação em que o VPL for maior que zero (0), situação na qual o projeto é considerado economicamente viável. O Quadro 2 apresenta a fórmula de cálculo do VPL.

Quadro 2: Fórmula de cálculo do VPL

$VPL = -I + \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1 + K)^t}$	<p>Onde:</p> <p>VPL: Valor Presente Líquido</p> <p>FC_t: Fluxo de caixa no tempo t</p> <p>I: Investimento inicial</p> <p>K: Custo do capital</p> <p>t: Período</p>
--	---

Fonte: Samanez (2007, p. 180).

O objetivo do VPL é verificar e comparar alternativas de investimentos que valham mais do que custam. Razão pela qual o resultado deve ser positivo.

- **Taxa Interna de Retorno (TIR):** Para Samanez (2007), a TIR é a capacidade de o projeto se pagar. A TIR objetiva encontrar uma taxa intrínseca de rendimento. A TIR deve ser comparada com o custo do capital, caso supere este, o projeto é viável economicamente. O Quadro 3 apresenta a fórmula empregada para calcular a TIR.

Quadro 3: Fórmula de cálculo da TIR

$0 = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1 + TIR)^t}$	<p>Onde:</p> <p>TIR: Taxa de Retorno Interna</p> <p>FC_t: Fluxo de caixa no tempo t</p> <p>t: Período de tempo</p>
---	---

Fonte: Adaptado de Samanez (2007, p. 180).

Se a TIR for maior que o custo de capital, deve-se aceitar o projeto, caso contrário, se a TIR for menor que o custo de oportunidade, deve-se rejeitar o projeto. Esse critério de julgamento permite à empresa ao menos o retorno exigido.

- **Payback Descontado:** Para Samanez (2007), o *Payback Descontado* é o prazo de amortização do investimento. É a forma de saber qual será o tempo de recuperação do investimento, permitindo descobrir quantos anos serão necessários para o valor presente dos fluxos de caixa previstos se igualarem ao investimento inicial. O Quadro 4 apresenta a fórmula de cálculo do *payback* descontado.

Quadro 4: Fórmula de cálculo do *payback*

$I = \sum_{t=1}^T \frac{FC_t}{(1 + K)^t}$	<p>Onde:</p> <p>T: <i>Payback</i> descontado</p> <p>FC_t: Fluxo de caixa no tempo t</p> <p>I: Investimento inicial</p> <p>K: Custo do capital</p> <p>t: Período</p>
---	--

Fonte: Samanez (2007, p. 181).

Para o mesmo autor, o *payback* comparado a outros projetos de investimento, quanto menor for, menor será o prazo de retorno sobre o investimento inicial. No entanto, deve ser comparado conjuntamente com outros métodos: VPL e TIR.

2.6.4 Análise de riscos

Antes da implementação de um novo projeto, há uma indefinição de como será na prática, ou seja, o mesmo poderá ser bem sucedido ou poderá ser um fracasso. A literatura disponibiliza várias obras orientando o empreendedor a desenvolver técnicas para que o mesmo

possa se orientar e obter resultados. Mas há de se estar consciente que em todo negócio apresenta riscos, e estes também foram levados em conta.

Segundo Prado (1998, p. 72), pode-se conceituar risco como uma quantificação das consequências que poderão ocorrer caso o projeto se atrase, estoure os orçamentos ou tenha problemas técnicos, etc. Segundo o mesmo autor, os riscos deverão ser qualificados como baixo, médio e alto. Com base nesta qualificação, os mesmos poderão ser transformados em valores financeiros e com isso mensurar o impacto no projeto.

As fontes de risco, segundo Prado (1998), podem ser identificadas como:

- Riscos provenientes do grau de comprometimento da alta administração (aplicada tanto para a alta administração do cliente como para a da equipe executora do projeto);
- Riscos provenientes da disponibilidade de recursos (é realizada após uma análise da necessidade de todos os recursos necessários para o desenvolvimento do produto e para o gerenciamento do projeto);
- Riscos provenientes de características intrínsecas do projeto;
- Riscos provenientes das interfaces com outros projetos (o projeto pode sofrer interferência de outros projetos, o qual pode representar uma situação de risco sobre este);
- Riscos provenientes de fornecedores (trata-se da análise da competência dos fornecedores cumprirem seus compromissos);
- Riscos provenientes de fatores externos (é feita através de uma análise da influência de fatores externos como os relacionados a natureza, legislação governamental, mercado);
- Riscos provenientes de cronograma “apertado” (situações em que o prazo do projeto é imposto, ou pela chefia ou por uma necessidade contratual de uma licitação); e
- Riscos provenientes de falta de poder do gerente do projeto (chances do projeto sofrer atrasos).

Desta forma, com a ocorrência de alguns dos eventos acima elencados, poderá impactar no andamento e os objetivos do projeto, os quais precisam ser identificados no decorrer dos trabalhos.

2.6.5 Como analisar e decidir

Assim, as empresas quando irão planejar novos negócios, sejam eles a curto, médio ou longo prazo, deverão estar familiarizados com a inovação/diversificação que a empresa esteja tentando implementar. Com isso, haverá grandes chances do projeto, quando colocado em

prática, dar o retorno almejado, e também minimizando os efeitos adversos que o mercado poderá apresentar.

A tomada de decisão passa necessariamente por uma análise financeira ao qual o projeto está sendo proposto, considerado os métodos já elencados na seção viabilidade financeira.

Segundo Ceconello e Ajzental (2008), o efeito econômico-financeiro para ser avaliado também pode ser analisado através da elaboração de cenários alternativos, com escolha de outros valores, cujo objetivo é verificar e analisar a capacidade da viabilidade do projeto.

Com relação os três métodos (indicadores) abordados em viabilidade financeira, para uma interpretação correta dos efeitos de sua aplicação, há de se considerar os seguintes aspectos quando de sua aplicação, a seguir relatados por Ceconello e Ajzental (2008):

O *payback* é utilizado para identificar alternativas ao longo período de tempo necessário para que as entradas de caixa do projeto se igualem ao valor a ser investido, ou seja, o tempo de recuperação do investimento realizado. Uma deficiência neste método é que o mesmo não considera o valor do dinheiro no tempo.

No *payback* descontado é considerado o período de tempo necessário para recuperar o investimento inicial, considerando os fluxos de caixa descontados. O *payback* descontado, assim como o *payback*, antes de ser um critério para classificar propostas de investimentos, é um critério para aceitar ou rejeitar propostas. A regra de aplicação é similar ao *payback*, mas leva em consideração o valor do dinheiro no tempo.

Valor presente líquido (VPL) considera o fluxo de caixa descontado. Quanto maior o valor presente líquido, melhor será o projeto. A lógica do VPL é a de que se o projeto está remunerando a empresa ao seu custo de capital, ele estará gerando caixa suficiente para pagar os juros e para remunerar os acionistas de acordo com suas exigências. Se, além disso, o projeto gera um VPL positivo, significa que a empresa estará aumentando sua riqueza ao aceitá-lo.

Taxa interna de retorno (TIR) é a taxa que iguala o fluxo de caixa operacional ao valor a ser investido no projeto. A taxa interna de retorno de um investimento é a maior taxa de desconto possível para tornar o VPL igual a zero. Com a TIR, procura-se determinar uma única taxa de retorno para sintetizar os méritos de um projeto. Essa taxa é “interna” no sentido de que depende somente dos fluxos de caixa do projeto. Quanto maior a TIR, melhor será o projeto. A lógica da TIR é a de que se o projeto está oferecendo um retorno igual ou superior ao custo de capital da empresa, ele estará gerando caixa suficiente para pagar os juros e para remunerar os sócios de acordo com suas exigências. Se a TIR do projeto for maior que o custo de capital, significa que a empresa estará aumentando sua riqueza ao aceitá-lo.

2.7 Sistematização do gerenciamento de projetos nas organizações

Entende-se que um dos principais caminhos para uma empresa se manter competitiva é a sistematização do gerenciamento de projetos por meio de processos identificados e integrados ao sistema de gestão da empresa. Em muitas organizações, existem documentos formalizando este propósito, inclusive com a indicação na Norma ISO 9001 (ABNT, 2008), por sua cláusula 7.3, que nada mais é do que um compromisso formal com o projeto e desenvolvimento da qualidade em produtos e serviços.

Percebe-se que, em projetos de inovação, o uso de metodologias de gerenciamento de projetos já está mais difundido. As empresas líderes de mercado, geralmente mantêm processos e atividades sistêmicas voltadas para a inovação. Segundo Oliveira (2000), nas organizações requeridas para operacionalizar projetos de inovação, irá depender da complexidade, da duração e dos conhecimentos que deverão ser reunidos para a tomada de decisão no projeto.

Continua o autor, qualquer que seja a organização a adotar para o desenvolvimento de um projeto de inovação, será necessário desenvolver um padrão de sistema, cujo objetivo é deixar explícitas as etapas do projeto, o sequenciamento das atividades, as responsabilidades, os envoltórios necessários, os métodos e ferramentas a serem aplicadas, os resultados esperados e as decisões a serem tomadas. Neste sistema, são identificadas as etapas de evolução dos trabalhos com auxílio do modelo conceitual, sendo que para cada etapa são identificadas as principais atividades. Ainda, segundo o autor, para cada novo produto ou processo a ser planejado, um padrão de sistema específico deve ser construído.

A inovação decorre da criatividade para ponderar alternativas inéditas. Porém, a criatividade livre e sem controle ou direcionamento na empresa pode se tornar um grande problema corporativo. A criatividade, quando não canalizada corretamente, pode levar a procedimentos que do lado criativo são excelentes, mas que pouco resultado prático incorporam ao valor final dos produtos ou de redução nos custos dos processos. A noção clara de que a criatividade deve ser orientada para a melhoria dos resultados da empresa deve ser devidamente disseminada para todos os envolvidos, sob pena do processo se converter numa sucessão de experiências negativas tanto para a empresa, quanto para seus funcionários.

Segundo Teixeira Filho (2000), o conhecimento pode ser visto como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.

De acordo com Drucker (1998), há duas considerações que merecem serem analisadas. A primeira descreve o papel do administrador na condição de empreendedor. Enfatiza o autor que, deve descartar-se do passado e tornar obsoleto aquilo que já exista e se conheça. Para criar o amanhã, deve ser entendido como incentivo ao exercício da criatividade para conseguir desenhar o futuro. A segunda, de natureza complementar, refuta a validade da criatividade no ambiente de trabalho sem que antes as condições mínimas do ambiente laboral tenham sido organizadas e sistematizadas, tipificada pelo autor como sendo “A ilusão da criatividade”:

Para que o exercício da criatividade possa ser abordado como uma forma sistematizada, Von Hippel et al. (2000), informa que o caminho para localizar necessidades é a permanente consulta aos usuários finais dos processos ou produtos. Para Foster (1988), a questão está em como fazer com que as pessoas tenham novas ideias. Segundo o mesmo autor, inicialmente a empresa deve abandonar a posição defensiva e passar a agir como atacante. Ou seja, implantar uma cultura para trazer ideias criativas não só para manter o negócio em funcionamento, mas manter-se em constante movimento em busca de novos desafios.

Quanto a projetos de diversificação, o gerenciamento sistemático de projeto também se faz necessário, haja vista, a necessidade de acompanhamento/monitoramento da evolução e resultados a serem atingidos.

2.8 Aspectos legais em projetos de negócios

Tanto na inovação como na diversificação, dependendo da abrangência das alterações que o novo produto, novo serviço ou novo processo significarão para a empresa, há de se considerar as questões legais a serem respeitadas para que as alterações ou as novas operações possam ser atendidas pela organização. Um dos aspectos legais que precisam ser respeitados pela organização são os temas relacionados com o meio ambiente. Desta forma, a pressão que as organizações sofrem para minimizar o impacto ambiental que provém tanto das autoridades governamentais, bem como dos clientes, fornecedores e demais partes interessadas. Para isso, muitas empresas buscam a certificação ISO 14.001, que é uma norma internacionalmente reconhecida que define o que deve ser feito para estabelecer um plano de Gestão Ambiental, objetivando a redução do impacto ambiental, onde um dos requisitos para seu sucesso é o comprometimento de toda a organização.

Com relação ao registro legal da firma, segundo art. 1.161 do Código Civil (LEI Nº 10.406), a sociedade opera sob denominação designativa do objeto social. Portanto, há que se

ter certos resguardos para que a inovação seja legalmente absorvida pelo objeto social da empresa.

No objeto do presente estudo, onde a empresa já está constituída, e em seu contrato social é elencada uma série de atividades que a mesma já está apta a praticar, e caso houver alguma alteração nestas atividades é necessário o devido registro, pois o objeto social deverá indicar com precisão e clareza as atividades a serem desenvolvidas pela mesma.

Para identificar as atividades, a empresa deverá consultar os códigos de atividades econômicas (CNAE) divulgadas na página eletrônica do órgão e divulgada pela CONCLA Comissão Nacional de Classificação do IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

Os atos de alteração da atividade econômica seja ela a principal ou secundária, ou ainda sejam elas desenvolvidas pela matriz ou filiais deverão ser submetidas ao arquivamento na Junta Comercial bem como alteração no cadastro da Receita Federal do Brasil. O registro na Junta Comercial está previsto na Lei nº 5.764 de 1.971 e na Receita Federal está previsto na Instrução Normativa RFB nº 1.470 de 2014.

Outro aspecto importante a ser observado pelas organizações quando da implementação de novos projetos, principalmente os relacionados com a comercialização de novos produtos ou serviços, é a questão tributária, em especial no Brasil, considerado um dos sistemas tributários mais complexos e caros do mundo.

Esta complexidade faz com que o gestor, neste momento, tenha o acompanhamento de um contador, para que seja lhe oportunizado informar todos os aspectos relacionados aos impactos tributários, tanto da obrigação principal (pagamento do tributo), bem como das obrigações acessórias (emissão de notas fiscais, licenças de operação, percentual de tributação dos produtos, benefícios fiscais, etc...). As responsabilidades do contador estão previstas nos artigos 1.177 e 1.178 do Código Civil Brasileiro, publicadas na Lei 10.406/2002.

3 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos propostos no estudo, a pesquisa constituir-se-á de um estudo de caso para avaliação de estratégias de diversificação que proporcionem novas alternativas no faturamento da Empresa Alliance One Brasil. Desse modo, utilizou-se, essencialmente um estudo de caso com uma abordagem exploratória qualitativa para avaliação de projetos de diversificação.

3.1 Características da pesquisa

Esta pesquisa é caracterizada, essencialmente, como um estudo de caso de natureza exploratória. De acordo com Yin (1989), a preferência pelo uso do Estudo de Caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Apesar de ter pontos em comum com o método histórico, o Estudo de Caso se caracteriza pela "... capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações" (YIN, 1989, p. 19). Segundo Bonoma (1985), este método, assim como os métodos qualitativos, são úteis quando o fenômeno a ser estudado é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para suportar a proposição de questões causais e nos casos em que o fenômeno não pode ser estudado fora do contexto onde naturalmente ocorre.

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. São desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximado, acerca de determinado fato (GIL, 2008). A fase exploratória é de suma importância uma vez que dela depende o encaminhamento das fases subsequentes (THIOLLENT, 2009). Segundo Thiollent (2009, p. 49):

No que diz respeito aos aspectos metodológicos e técnicos da fase exploratória, observa-se que a maior preocupação se manifesta na obtenção de informações significativas para elaborar o projeto, fixar os objetivos e as modalidades de participação dos atores.

O modelo exploratório caracteriza esta pesquisa, uma vez que busca abordar um tema pouco estudado na literatura, na qual se torna difícil formular hipóteses precisas e

operacionalizáveis, podendo compreender desde a etapa de construção do projeto até os procedimentos e testes de entrada em campo. O produto final deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação através de procedimentos mais esquematizados (THIOLLENT, 2009).

Segundo Ceconello e Ajzentel (2008, p. 25), a função da pesquisa exploratória é previamente necessária, para dar subsídios à delimitação do problema. A delimitação do problema pode ser definida como a identificação da oportunidade de negócio (negócio novo) ou a necessidade de mudança (negócio existente).

Em sua etapa inicial, fez-se buscas em legislações que venham a sinalizar possíveis produtos, mercadorias ou serviços que a empresa possa comercializar aumentando desta forma seu faturamento.

Após a identificação das oportunidades, a pesquisa focou-se no estudo da viabilidade técnica-operacional e econômico-financeira dos projetos de diversificação. Na análise da viabilidade econômico-financeira, o estudo utilizou técnicas quantitativas, através do cálculo e análise de indicadores econômico-financeiros para cada oportunidade selecionada, permitindo eger objetivamente a alternativa a ser indicada à empresa estudada.

Todavia, entende-se que o uso destes recursos quantitativos não descaracteriza a abordagem qualitativa da pesquisa, pois a análise permanecerá avaliando qualitativamente os resultados de um único caso com entrevistas envolvendo poucos entrevistados, apenas subsidiando-se dos números para avaliação.

3.2 Objeto e abrangência

O objeto da pesquisa é a empresa Alliance One Brasil, cuja abrangência foi o estudo de estratégias de diversificação de novos negócios que apresentem condições de viabilidade técnica-operacional e econômico-financeira de implementação.

Importante ressaltar que mesmo que a atividade principal da Alliance One Brasil esteja relacionada ao beneficiamento do tabaco, a mesma não fabrica cigarros, e, portanto, não está inserida neste mercado que é muito mais abrangente no Brasil. O produto final desta empresa é o tabaco beneficiado, embalado em caixas de 200 Kg, que servirá de matéria prima para as indústrias de cigarros.

3.3 Coleta de dados

Para cada objetivo específico do presente projeto, foi relacionada abaixo a informação de como os dados pertinentes foram coletados.

Com relação ao primeiro objetivo específico, identificar quais produtos ou serviços são passíveis de comercialização pela empresa, foi realizada uma pesquisa junto às áreas comercial, industrial e de produção da empresa em estudo, pesquisa esta formulada por uma entrevista (Apêndice A). Importante esclarecer que no setor industrial do tabaco, as áreas informadas se identificam pelas seguintes atividades: área comercial é responsável pelo contato com os clientes, ofertando o tabaco, suas classes, sabores e aromas para assim orientar a área industrial a processar o *blend* com as características solicitadas. Na área industrial, denominadas de usinas, estão instaladas as máquinas para o beneficiamento do tabaco. Na área de produção está concentrada toda a equipe técnica de agronomia, a qual é responsável pela orientação adequada aos produtores rurais sobre o melhor uso dos insumos agrícolas e o manejo do solo, para com isso obter um produto conforme especificações da safra.

Com relação ao segundo objetivo específico, verificar quais as estratégias de diversificação são técnica e operacionalmente viáveis, o procedimento de coleta de dados foi semelhante à etapa anterior. Depois de identificados quais produtos, mercadorias e serviços poderão ser comercializados pela empresa em estudo, foram coletados dados junto às áreas pertinentes da empresa, para identificar a viabilidade técnica e operacional. Esta coleta de dados demandou uma pesquisa com as áreas industrial, comercial e de produção, que foi formulada por meio de outra entrevista (Apêndice B).

Conforme explicado na próxima seção, foram submetidos à análise econômico-financeira, os três negócios considerados mais viáveis técnica e operacionalmente. Assim, em atendimento ao terceiro objetivo específico, verificar quais as estratégias de diversificação são financeira e economicamente viáveis, foram coletados dados junto à área financeira da empresa. Estes dados foram obtidos mediante consulta direta à referida área sobre preços e custos unitários (de produto acabado, serviço e matérias-primas), valores de mão-de-obra, despesas operacionais, investimentos e outros valores monetários necessários para as análises explicadas na próxima seção. Assim que obtidos, os mesmos foram alimentados a planilhas eletrônicas em Excel elaboradas pelo autor para as devidas análises econômico-financeiras. Os dados sobre previsões de demanda (volumes de venda projetados para os produtos e serviços analisados) também foram obtidos mediante consulta às áreas de produção, industrial e comercial da

empresa, as quais, por suas relações com os mercados alvo dos produtos e serviços selecionados, possuíam os dados considerados mais próximos da realidade de cada novo negócio. Estes dados contemplavam previsões de demanda para os próximos 10 anos de operação de cada projeto selecionado, previsões estas tidas como conservadoras pelas referidas áreas.

Os dados para o atendimento ao quarto objetivo, avaliar comparativamente as estratégias de diversificação para subsidiar a tomada de decisão, foram gerados a partir da análise econômico-financeira, a saber, VPL, TIR e *payback* descontado, bem como do julgamento de consenso dos diretores entrevistados nas etapas anteriores, a partir da aplicação do modelo de Visão Baseada em Recursos, referido na Tabela 1, seção 2.4.

3.4 Procedimentos de análise

A partir das entrevistas com os gestores da empresa, procurou-se identificar os itens mais aceitáveis (que serão abordados em momento oportuno) na visão das áreas comercial, industrial e de produção. Procedeu-se mediante análise de conteúdo, conforme ensina Bardin (1977), cujo procedimento, ensina o autor, tratar-se de um conjunto de técnicas de análise de comunicações, com o objetivo de descrição do conteúdo das mensagens, no caso as entrevistas. Trata-se de um método de análise textual que se utiliza em questões abertas, como no caso as entrevistas com gestores da empresa. Chegou-se a um total de seis (6) produtos e serviços indicados pelos entrevistados.

Assim, como procedimento analítico adotado para o primeiro objetivo específico, com base nos dados obtidos nesta primeira entrevista, buscou-se identificar se o(s) produto(s), mercadorias(s) e ou serviço(s) indicados estavam ou não contemplados no objeto social da empresa. Também foram pesquisados nas legislações tributárias, quais os impactos tributários oferecidos à empresa, uma vez que a consideração a tais aspectos era de interesse da mesma, em função do elevado peso dos tributos no setor de tabaco. Nessa etapa, a análise foi conduzida com base na legislação tributária do Estado do Rio Grande do Sul (RS), através das Leis e do Regulamento do ICMS, visando identificar quais produtos, mercadorias ou serviços são passíveis de comercialização pela empresa estudada.

Outra avaliação relevante feita no âmbito da regulamentação do setor foi a consideração requisitos de armazenamento e preservação do tabaco e seus insumos, uma vez que, quaisquer

que fossem os novos produtos ou serviços selecionados, exigir-se-ia a observância às regras de compatibilidade com o produto principal da empresa estudada.

A partir destas análises, os produtos que menos apresentassem obstáculos legais e regulamentares deveriam seguir as próximas etapas analíticas da pesquisa. Neste caso, apenas uma das alternativas propostas foi descartada, por não estar contemplada no objeto social da empresa e por gerar riscos de incompatibilidade com o tabaco. As demais estavam total ou parcialmente contemplados. Restaram, portanto, cinco (5) itens a serem analisados nas próximas etapas.

Para a análise da viabilidade técnica-operacional, dada a limitação de tempo e de conhecimento do autor e do pessoal da empresa para estudos aprofundados sobre engenharia de produto e de processos, optou-se por uma simplificação que, no julgamento do autor, permite o atendimento aos objetivos do presente estudo. Buscou-se amparo no referencial teórico pesquisado, procurando-se, então, elaborar um modelo que facilitasse a análise neste âmbito. O modelo (VBR) deveria promover uma avaliação qualitativa dos entrevistados sobre os fatores técnicos e operacionais considerados mais relevantes em um estudo de viabilidade de projetos, privilegiando, ao mesmo tempo, o aproveitamento de recursos pré-existentes na empresa, em alinhamento as estratégias com base na Visão Baseada em Recursos. Neste caso, foram considerados fatores como: localização, *layout*, tecnologia, capacidade, instalações, cadeia de suprimentos e logística e recursos humanos.

Desta forma, a análise técnico-operacional foi feita de forma qualitativa, considerando a avaliação dos entrevistados sobre o primeiro ano de operação do investimento. Baseou-se em critérios definidos pelo autor, com base em uma escala numérica com amplitude suficientemente sensível (0 a 5) para mensurar a classificação dos projetos. Para tanto, foi considerada uma escala de valores para cada critério, a qual serviu de base para as escolhas, de acordo com o Quadro 5:

Quadro 5: Escala de valores para classificação dos projetos

Critério	5	3	1	0
Localização	Aproveita as localizações existentes, não exigindo localizações adicionais.	Aproveita as localizações existentes, exigindo poucas localizações adicionais.	Aproveita as localizações existentes, mas exige muitas localizações adicionais.	Não aproveita as localizações existentes, exigindo somente novas localizações.
<i>Layout</i>	Aproveita o <i>layout</i> existente, sem alterações.	Aproveita o <i>layout</i> existente, com poucas alterações.	Aproveita o <i>layout</i> existente, mas com muitas alterações.	Não aproveita o <i>layout</i> existente, exigindo projeto específico.

Tecnologia	Aproveita a tecnologia existente, sem investimento adicional.	Aproveita a tecnologia existente, com pouco investimento adicional.	Aproveita parcialmente a tecnologia existente, requerendo muitos investimentos adicionais	Não aproveita a tecnologia existente, requerendo investimentos específicos.
Capacidade	A capacidade instalada é suficiente para atender à demanda estimada	A capacidade instalada é suficiente para atender à demanda estimada, requerendo poucos investimentos adicionais.	A capacidade instalada atende parcialmente a demanda estimada, requerendo investimentos imediatos, porém moderados.	A capacidade instalada não é suficiente para atender à demanda estimada, requerendo elevado investimento imediato.
Instalações	Aproveita as instalações existentes, não exigindo investimentos adicionais.	Aproveita as instalações existentes, exigindo poucos investimentos adicionais.	Aproveita as instalações existentes, mas exige muitos investimentos adicionais.	Não aproveita as instalações existentes, exigindo muitos investimentos específicos.
Cadeia de suprimentos	Aproveita a atual cadeia de suprimentos, não requerendo desenvolvimentos adicionais.	Aproveita a atual cadeia de suprimentos, requerendo o desenvolvimento de poucos novos fornecedores.	Aproveita a atual cadeia de suprimentos, mas requer o desenvolvimento de muitos novos fornecedores.	Não aproveita atual cadeia de suprimentos, requerendo o desenvolvimento integral de novos fornecedores.
Recursos humanos	Aproveita recursos humanos existentes, não requerendo aumento do quadro.	Aproveita recursos humanos existentes, requerendo pequeno aumento do quadro.	Aproveita recursos humanos existentes, mas requer significativo aumento do quadro.	Não aproveita recursos humanos existentes, requerendo um novo quadro de pessoal.

Fonte: Autor.

O método de análise consistiu no julgamento de cada projeto, por consenso entre os entrevistados, conferindo uma pontuação de acordo com os critérios da tabela.

Com base nos dados coletados, foi realizada uma análise cujos critérios estão definidos no quadro supracitado, e foram considerados viáveis os projetos que atenderam no mínimo os resultados “muito favorável” e/ou “favorável”, de acordo com a classificação abaixo (Tabela 2):

Tabela 2: Classificação dos projetos

Classificação	Parecer
Abaixo de 10 pontos	Pouco favorável
De 10 a 19 pontos	Medianamente favorável
De 20 a 29 pontos	Favorável
Acima de 30 pontos	Muito favorável

Fonte: Autor.

Realizada a análise técnico-operacional nos termos acima, dois projetos foram descartados. Restaram três (3) projetos a serem encaminhados à análise econômico-financeira.

Em atendimento ao terceiro objetivo específico, sobre a viabilidade econômico-financeira, considerou-se para fins de avaliação e cálculo: um estudo de demanda para cada projeto selecionado, levantamentos da receita dos projetos no horizonte de 10 anos, investimentos necessários para implementar o projeto, custos variáveis e fixos de cada projeto de diversificação. A partir desses dados foi elaborado o fluxo de caixa operacional de cada projeto, o que permitiu calcular os índices/indicadores: *payback* descontado, VPL e TIR de cada um dos projetos analisados, considerando para isso uma Taxa de Desconto Anual, que leva em consideração a inflação, custo de oportunidade e o risco – estipulado pelo autor em 20% anual.

Para o quarto objetivo específico: avaliar comparativamente as estratégias de diversificação para subsidiar a tomada de decisão. Utilizou-se uma comparação mediante uma pontuação atribuída ao desempenho dos projetos com base nos indicadores econômico-financeiros calculados. A comparação constitui-se em verificar qual projeto obteve melhor desempenho nas análises de viabilidade dos indicadores: *Payback* Descontado, VPL e TIR. Foi atribuída a pontuação 1 para o pior desempenho, pontuação 2 para o desempenho mediano e pontuação 3 para o melhor desempenho. O somatório das pontuações dos referidos indicadores em cada projeto demonstrou qual o mais viável na perspectiva econômico-financeira.

Os projetos também foram comparados mediante a Visão Baseada em Recursos (VBR), considerando os recursos e capacidades internas para cada um dos projetos em questão. Elaborou-se, para tanto, uma segunda tabela que comparou cada um dos projetos com base na VBR (modelo apresentado na Tabela 1, seção 2.4), considerando os recursos e capacidades internas para cada um dos projetos nas questões: Valioso? Raro? Custoso de Imitar? Explorado pela Organização? A resposta para essas questões possibilitou categorizar estrategicamente cada um dos projetos analisados comparativamente, subsidiando os gestores para a tomada de decisão futura.

4 ANALISE DAS ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO

Por meio das respostas dos entrevistados, pôde-se extrair as alternativas mais indicadas, e, com isso, escolher as respostas mais relevantes. O tratamento dos dados foi qualitativo, feito mediante a análise de conteúdo das entrevistas. A fim de facilitar compreensão, as alternativas estratégicas propostas serão referidas adiante, simplesmente, pela expressão “propostas”.

4.1 Descrição geral das propostas

Fez-se a análise das respostas coletadas, a partir das três entrevistas formuladas de acordo com questionário apropriado (Apêndice A). O Quadro 6 apresenta o resumo das respostas dos três gestores entrevistados.

Quadro 6: Resumo das respostas dos entrevistados

Propostas	Entrevistados	Claudir Lorencetti	Fernando Limberger	Adilson Schaefer
Produção de maracujá		X		
Comercialização de assistência técnica		X		
Representação/fornecimento de insumos agrícolas		X	X	
Implementar processo industrial			X	
Busca de parcerias			X	
Produção integrada de frango e suínos				X

Fonte: Autor.

Na primeira entrevista, o entrevistado foi o Sr. Claudir Lorencetti, que desempenha a função de Diretor de Produção de Tabaco na empresa objeto deste estudo, cujas respostas foram relatadas a seguir.

Nesta entrevista, foram sugeridas propostas de projetos para diversificação direcionadas para atividades de campo, como: (I) produção de maracujá, (II) comercialização de assistência técnica e (III) representação/fornecimento de insumos agrícolas para outras culturas. A justificativa para a primeira sugestão, o Sr. Lorencetti informou que existem empresas processadoras (produtoras de suco) que são afetadas pela instabilidade de produção desta fruta. A Alliance One, através da sua estrutura de campo, poderia dar suporte técnico aos produtores e assegurar um volume mais constante de matéria prima às processadoras. Em contrapartida, os

produtores que aderissem ao projeto estariam comprometidos em seguir as orientações técnicas para produção de tabaco e também a produção exclusiva do maracujá.

Com relação à segunda proposta, a partir de uma estrutura existente, composta por um quadro de técnicos agrícolas que atinge inúmeros municípios e diversos produtores, poderia se viabilizar a assistência técnica a outras cadeias produtivas, elevando-se os índices de produtividade e qualidade atualmente alcançados nas pequenas propriedades.

E com relação à terceira proposta, a justificativa considera que a empresa já opera no fornecimento de assistência técnica, também poderia fornecer insumos, como adubos, fertilizantes, defensivos agrícolas para estas culturas, corroborando para atingir os objetivos de maximização de produtividade e qualidade.

Na segunda entrevista, o entrevistado foi o Sr. Fernando Eduardo Simoni Limberger que desempenha a função de Diretor de Operações, e, suas propostas são as seguintes: (I) revenda de insumos agrícolas para outras culturas, (II) implementação do processo industrial contínuo ao existente (destala), produzindo *cut rag/Cres* para nichos específicos e (III) busca de parcerias que se beneficiassem da cadeia distribuição/logística de espaços e fretes para venda/distribuição de novos produtos (aproveitando sazonalidade e lotações de espaços disponíveis). Para o Sr. Fernando, as justificativas seriam as seguintes: com relação à primeira sugestão, poderia se melhorar a relação com produtores e aumentar receita para a empresa, o que também justificaria as outras duas propostas.

A título de esclarecimento: o *cut rag* é um processo primário na produção de cigarros que estabelece o *blend* apropriado, fragmenta ainda mais o tabaco destalado e agrega sabor e aroma ao produto, conforme especificações de cada marca. A partir daí, o tabaco está pronto para alimentar as máquinas de fabricação do cigarro. Tipicamente, este processo é feito pelas próprias cigareiras, mas estas também consideram viável sua terceirização.

Na terceira entrevista, o entrevistado Sr. Adilson Paulo Schaefer, que desempenha a função de Diretor Comercial, sugeriu a produção integrada de frango e suínos, utilizando a estrutura de assistência técnica existente hoje na empresa para os produtores integrados. A justificativa para esta proposta foi que estaria mais próxima da necessidade de diversificação do tabaco, viabilizando e incentivando a produção em pequena escala, e, com isso, garantindo mercado ao excedente nas pequenas propriedades. O grande benefício para a empresa seria a fidelização do produtor e também viabilizar a continuidade da agricultura familiar. O mercado a ser atingido com este comércio poderia ser tanto o interno como também o mercado externo.

Nas próximas seções foram apresentados os resultados das análises regulamentar, técnico/operacional e a econômico/financeira de todas as propostas apresentadas.

4.2 Análise quanto a requisitos legais

No Quadro 7, estão relacionadas todas as propostas, as quais foram objeto das análises propostas neste trabalho:

Quadro 7: Propostas dos entrevistados

Propostas apresentadas nas entrevistas
1 Representação/fornecimento de insumos agrícolas
2 Implementar processo industrial
3 Comercialização de assistência técnica
4 Produção de maracujá
5 Busca de parcerias
6 Produção integrada de frangos e suínos

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Para um novo produto ou serviço ser introduzido como passível de comercialização pela empresa, há de se verificar as condições legais da mesma poder atuar com estes novos projetos. Primeiramente deve-se verificar se no Contrato Social da empresa está contemplada a possibilidade de comercialização do primeiro projeto selecionado acima.

Embora o objetivo desta seção seja a análise de cunho jurídico-legal, a fim de permitir melhor contextualização e conexão do assunto com as análises seguintes, optou-se por incluir algumas considerações iniciais quanto aos benefícios esperados em cada projeto, tema que consta aprofundado na análise técnico-operacional.

4.2.1 Representação/fornecimento de insumos agrícolas

A proposta de fornecimento de insumos agrícolas está relacionada com a utilização da infraestrutura de pessoal de campo já empregada pela empresa na produção do tabaco, a qual poderia ser utilizada para viabilizar a representação e fornecimento de insumos agrícolas de outras cadeias produtivas, e com isso, elevaria a produtividade nas pequenas propriedades. As

culturas a serem atendidas com esta sugestão, seriam as que já estejam agrupadas e organizadas como o leiteiro, alimentação, genética de rebanho, etc.

No objeto do contrato social da empresa está previsto o seguinte: “A Sociedade tem por objeto a produção, aquisição, industrialização, o beneficiamento e expurgo, **o comércio mercantil, a representação, a compra, a revenda por conta própria ou de terceiros**, a importação e a exportação em geral, de tabaco em folha, cigarros, **sementes, produtos agropecuários em geral, entre eles, fertilizantes, corretivos, inoculantes, inseticidas, fungicidas, herbicidas e demais produtos da indústria química, máquinas, implementos e ferramentas agrícolas e demais produtos correlatos necessários à sua atividade**, bem como a silvicultura, praticando e desenvolvendo projetos de florestamento e/ou reflorestamento, por administração própria ou de terceiros, em terras próprias ou arrendadas, fruticultura, agricultura, pecuária, industrialização e a compra e venda de mercadorias ou produtos de sua ou alheia produção, importação e exportação, concernentes a atividades agro-silvo-pastoris, assistência técnica, certificadora de sementes de tabaco e afins e outras formas de cooperação com os produtores de tabaco”.

Com relação a proposta de fornecimento de insumos agrícolas, a mesma está diretamente relacionada com a utilização da estrutura técnica já empregada na produção do tabaco, como os orientadores e os engenheiros agrônomos. O objetivo desta nova atividade na empresa seria de proporcionar assistência e venda no fornecimento de insumos agrícolas aos produtores e assegurar com isso um maior volume de produção no campo.

Com esta atividade, estariam sendo beneficiados os municípios no Rio Grande do Sul, com a orientação e fornecimentos de insumos adequados, promovendo o aumento e a produtividade, conseqüentemente a renda no campo. Portanto, dentro de uma viabilidade legal, esta atividade estaria em condições de ser implementada pela empresa em estudo.

Em relação à questão tributária, todos os insumos agrícolas a serem revendidos pela empresa estariam sujeitos as tributações legais aplicadas a estas mercadorias, destacando-se que nas operações internas, ou seja, cujo o fornecedor e adquirentes estão domiciliados dentro do mesmo estado, os insumos como adubos, fertilizantes, defensivos, etc. estão isentos de tributos. Nas operações interestaduais há tributação, mas é reduzida quando o emprego é diretamente para a agricultura. Restam com tributação integral os implementos agrícolas a serem revendidos. A carga tributária para faturamento de insumos agrícolas para dentro do estado é amparada pela isenção, quando faturados para uso na agricultura. Nas operações interestaduais há uma redução na base de cálculo onde a alíquota efetiva fica em 8,4%. Com relação aos

implementos agrícolas os mesmos são faturados com a incidência da alíquota integral do ICMS, ou seja, nas operações internas 17% e nas operações interestaduais é de 12%. Nestes itens também tem a incidência de 9,25% de PIS e COFINS. Esta atividade, portanto, está apta a prosseguir às próximas etapas analíticas.

4.2.2 Implementação de novo processo industrial

A segunda proposta trata da implementação de um novo processo industrial contínuo ao já existente (destala), produzindo *cut rag/cres* para nichos específicos do mercado. Trata-se de um processo específico de beneficiamento e industrialização do tabaco, conforme referido na seção 4.1, que hoje não é operado pela empresa estudada.

No objeto do contrato social, conforme já demonstrado na íntegra anteriormente, está previsto que: “A Sociedade tem por objeto a produção, aquisição, **industrialização, o beneficiamento** e expurgo”. Neste sentido, esta atividade estaria em condições de ser operada de imediato, sem alterações legais necessárias em seu Contrato Social, mas em sua linha de processamento poderá haver a necessidade de implementações/adequações necessárias para atender este novo processo. Esta necessidade foi possível de ser analisada quando foi efetuada a análise técnica operacional.

A tributação no mercado interno, tanto dentro do estado e interestadual, para estes novos produtos sugeridos, haverá a incidência total previstas nas legislações tanto federal quanto estadual. A tributação para a comercialização destes novos produtos seria na seguinte forma: no mercado interno haveria a incidência de PIS/COFINS totalizando uma alíquota de 9,25%, nas operações internas no Estado haveria 17% de ICMS e na operação interestadual haveria 12% de ICMS. Nas operações para o exterior não haveria a incidência de nenhuma tributação. Esta atividade também está apta a prosseguir às próximas etapas de análise.

4.2.3 Comercialização de assistência técnica

A terceira proposta, destaca-se na possibilidade da empresa viabilizar a assistência técnica a outras cadeias produtivas, elevando com isso os índices de produtividade e qualidade atualmente alcançados nas pequenas propriedades. Olhando para o contrato social da empresa, também está prevista a “**assistência técnica**”, conforme já contemplada na descrição completa das atividades previstas em todo objeto social, transcrito anteriormente.

Com a estratégia de comercialização de assistência técnica, estariam sendo beneficiados os estados e municípios, pois, com a orientação e fornecimento de insumos adequados, aumentaria a produtividade e conseqüentemente a renda no campo, utilizando-se a estrutura existente, composta por um quadro de técnicos que atinge cerca de 400 municípios e mais de 21.000 produtores. Esta parceria também poderia ser estabelecida com empresas produtoras de sementes, formuladores de fertilizantes e fabricantes de defensivos agrícolas.

A comercialização de assistência técnica sugerida está inserida, para fins de tributação, como prestação de serviços, e portanto, a incidência tributária está vinculada à legislação de cada município onde os serviços forem prestados. Como trata-se de prestação de serviços, haverá a incidência de 9,25% de PIS/COFINS e também o ISSQN devido ao município onde esta sendo prestado o serviço, cuja alíquota poderá variar entre 1% a 5%. Esta atividade foi considerada apta a prosseguir às próximas etapas da pesquisa.

4.2.4 Produção de maracujá

A quarta proposta trata da produção de maracujá, que conta também com amparo no objeto social da empresa, cuja descrição é a “**fruticultura**”. A mesma está diretamente relacionada com a utilização da estrutura técnica já empregada na produção do tabaco, como orientadores e engenheiros agrônomos. O objetivo desta nova atividade na empresa seria dar suporte técnico aos produtores e assegurar com isso um volume de produção mais constante de matéria prima às processadoras desta fruta. O mercado a ser abastecido inicialmente seria local, podendo com o passar do tempo ser expandido para outras áreas mais distantes, dependendo das condições de clima e solo para exploração desta cultura.

Existem empresas processadoras (produtoras de suco) que são afetadas pela instabilidade de produção desta fruta. A Alliance One, através da sua estrutura de campo, poderia dar suporte técnico aos produtores e assegurar um volume mais constante de matéria prima às processadoras. Em contrapartida, os produtores que aderissem ao projeto estariam comprometidos em seguir as orientações técnicas para produção de tabaco e também a fidelização e produção exclusiva do maracujá à Alliance One.

Como a empresa já opera com a produção agrícola do tabaco, e, portanto, já é possuidora de todas as licenças necessárias dos órgãos reguladores para a comercialização e armazenamento dos insumos acima elencados, necessários para manutenção das atividades propostas. A tributação para esta sugestão também estaria sujeita as regras de tributação dos

municípios onde serão prestadas com relação a assistência técnica e ao diferimento do ICMS na aquisição dos produtores rurais. Esta atividade, portanto, está apta a prosseguir às próximas etapas analíticas.

4.2.5 Busca de parcerias

A proposta de buscar parcerias apresentada pelo Sr. Fernando, vem ao encontro de otimizar os recursos das empresas que poderiam se beneficiar da cadeia distribuição/logística, armazenamento e fretes para venda/distribuição de novos produtos (aproveitando sazonalidade e locações de espaços disponíveis). Trabalhando em cima de uma sazonalidade, na empresa em estudo em alguns meses do ano os depósitos ficam ociosos, e nestes períodos haveria a possibilidade de os mesmos serem alugados para outros segmentos que necessitam de espaço de armazenamento.

No que se refere a esta sugestão, a mesma **não está contemplada no objeto social** da empresa em estudo. Neste sentido deveria se buscar alterar o contrato social e encaminhar na Junta Comercial esta alteração, baseada em uma ata de reunião dos sócios que deliberariam sobre este assunto. Neste caso, como trata-se de um serviço, também estarão sujeitos a tributações municipal nos municípios onde os depósitos/armazéns estejam localizados.

Esta atividade, portanto, foi considerada menos apta a prosseguir às próximas etapas analíticas, uma vez que implicaria em um estudo mais aprofundado sobre quais mercadorias poderiam ser armazenadas em depósitos, haja vista que não poderiam deixar resíduos materiais ou de odores que poderiam futuramente interferir na qualidade do tabaco produzido pela empresa em estudo. Também caberia um estudo para ver se as instalações físicas suportariam o armazenamento de novas mercadorias considerando o tamanho das aberturas (portas, rampas de acesso, plataforma de carga e descarga), bem como a altura interna dos depósitos.

4.2.6 Produção integrada de frangos e suínos

No contrato social da empresa em estudo, não estão contempladas a avicultura e a suinocultura, mas a “**pecuária**” já está prevista. Portanto, somente haveria a necessidade de incluir estas duas novas atividades através de uma alteração contratual. Considerando que a empresa, com base no conhecimento técnico de seus engenheiros agrônomos, passariam a dar a orientação correta para estas novas atividades em escala.

A produção integrada é uma vinculação em que uma empresa fornecedora da técnica de produção e comercialização, possa vincular seus integrados na produção de aves ou suínos, dentro de padrões exigidos pelo mercado, abrindo com isso, uma possibilidade de renda extra para o homem do campo.

A empresa, por sua vez, terá ampliada sua capacidade de comercialização, utilizando-se de sua estrutura administrativa já em operação, bem como, a sua área comercial, que passaria a agregar esta nova modalidade de produto em suas vendas.

A produção agrícola, por regra, quando da saída para a indústria, não tem tributação de ICMS, pois está sob o abrigo do diferimento. Desta forma, este imposto somente será devido quando a Alliance One dar a saída para seu cliente.

Esta atividade foi considerada apta a prosseguir às próximas etapas da análise, uma vez que a alteração contratual seria de pequeno vulto e fácil de ser procedida.

4.3 Viabilidade técnico/operacional

Com base na análise jurídica/legal, foram elencados os cinco itens que foram considerados para o estudo na análise técnico-operacional. Os cinco itens selecionados são os seguintes: Representação/fornecimento de insumos agrícolas, Implementar processo industrial, Produção integrada de frango e suínos, Comercialização de assistência técnica e Produção de maracujá.

Para cada item a ser analisado, foi atribuída uma nota de acordo com a escala dos critérios informados na metodologia (coleta de dados). Ao final, foi apresentado um quadro resumo de todos os itens analisados. Tendo em vista que o item “Representação/fornecimento de insumos agrícolas” foi o mais recomendado.

4.3.1 Representação/fornecimento de insumos agrícolas

Conforme já informado nos itens anteriores, a comercialização de insumos agrícolas já é uma prática usual da empresa em estudo. O que está se buscando com este estudo, é estender este fornecimento para outras culturas que não sejam especificamente o tabaco. As mercadorias a serem comercializadas são adubos, fertilizantes, corretivos de solos e implementos agrícolas.

Neste caso, não haveria produção e sim a aquisição de insumos pela empresa e a comercialização destes aos produtores. A empresa já conta com experiência no fornecimento

de insumos, desde a aquisição de insumos, logística de recebimento/estocagem/distribuição dos mesmos. Haveria a necessidade de definir quais as culturas seriam utilizadas, e com isso, a definição de quais insumos seriam fornecidos aos produtores.

a) Localização

Tratando-se de fornecimento de insumos para produtores rurais, quando são entregues diretamente na propriedade do produtor pela empresa vendedora, a localização estratégica deverá levar em conta a região onde estão localizados os produtores rurais. Neste sentido, hoje a empresa já tem esta estrutura em funcionamento em virtude do sistema integrado de produção de tabaco. Portanto, a empresa tem uma abrangência de atendimento a toda região sul do Brasil. Para o presente estudo, as análises irão se restringir unicamente ao Estado do Rio Grande do Sul. Face às considerações acima de toda a infraestrutura hoje instalada, restando possivelmente pequenos investimentos para adaptar-se ao novo faturamento. Portanto, com base na escala a ser considerada a nota atribuída a este item foi 3.

b) Layout

O *layout* é uma organização física do negócio. Segundo Gonçalves Junior et al. (2009), as empresas na busca constante pela excelência na qualidade e na redução nos custos de seus produtos e serviços têm procurado, cada vez mais, adequar o *layout* ou arranjo físico dos equipamentos, ferramentas e fluxo de pessoal para a realização de suas tarefas da maneira mais rápida e com o máximo de segurança, a fim de aperfeiçoar todo o processo de produção, tornando-o mais eficaz. O *layout* para atender esta nova demanda não altera a já existente hoje na empresa. Atualmente a empresa possui esteiras e rampas instaladas para abastecimento dos caminhões que irão transportar os insumos até as propriedades rurais dos agricultores. Portanto, o *layout* em nada iria alterar este procedimento. Com tudo isso, hoje não haveria necessidade de maiores adequações no *layout* da empresa para atender esta nova demanda, e por isso, a nota atribuída a este item foi 5.

c) Tecnologia

Com relação a este item não há muita inovação, pois tudo praticamente se resume ao controle dos produtos por código de barras. Desta forma, a emissão de notas fiscais, controle de saídas, entradas e conseqüentemente o estoque são controladas via sistema. Atualmente este controle já está em utilização, restando somente cadastrar no sistema os novos itens a serem comercializados. Face à facilidade e a demanda inicial de cadastrar os materiais no sistema, os demais serviços hoje poderiam ser suportados pela tecnologia instalada, e portanto, a nota atribuída a este item foi 5.

d) Capacidade

Conforme Cecconello e Ajzental (2008), as premissas operacionais são estabelecidas a partir da definição de todos os valores requeridos para a projeção dos resultados econômicos e financeiros do negócio. A projeção permite que se defina a capacidade operacional da empresa para gerar resultados, o que é determinado com a comparação das receitas e custos.

Atualmente a estrutura da empresa já atende uma capacidade inferior ao que a empresa praticava no passado, redução ocasionada pela retração do mercado de tabaco. Por essa razão a nota atribuída é 5.

e) Instalações

Os depósitos atualmente utilizados para armazenar os insumos para a cultura do tabaco poderiam perfeitamente serem utilizados para outras culturas. Ainda há de se considerar que a cultura do tabaco tem um período pré-definido para o fornecimento dos insumos, e, no caso de culturas cujo ciclo de produção seja diferente do tabaco, poderia perfeitamente serem utilizados nestes períodos que os depósitos se encontrem ociosos. Também, considerando que nos últimos anos já ocorreu uma sensível diminuição da área plantada de tabaco, promovendo na empresa uma disponibilidade de estocagem superior ao que havia há cinco anos. A capacidade superior aos últimos cinco anos está diretamente relacionada à diminuição da demanda por tabaco, ocorrida neste período. Isto faz com que atualmente as instalações possam suportar novas demandas, e por isso, a nota atribuída a este item foi 5.

f) Cadeia de suprimentos

A cadeia de suprimentos poderia contar com os mais de 300 transportadores contratados para atender a cultura do tabaco. Com esta nova comercialização, seria possível atender uma antiga reclamação destes prestadores de serviços que por vezes ficavam ociosos na entressafra do tabaco. Seria possível fornecer insumos em períodos concomitantes a cultura do tabaco e ainda em períodos de safra diferentes a do tabaco, trazendo uma oportunidade de renda maior a estes transportadores. No entanto, um estudo futuro poderá levantar a necessidade de novas contratações de transportadores face às regiões a serem abrangidas por essa nova demanda. Quanto aos fornecedores de insumos, trata-se de um setor amplamente conhecido pela empresa, com empresas qualificadas e tradicionais no mercado, cujas estruturas teriam poucos problemas para absorver as novas demandas. Para tanto, a nota atribuída a este item foi 3.

g) Recursos humanos

Os recursos humanos necessários para atender esta nova demanda seriam nas seguintes áreas: (1) carregamento e descarregamento dos caminhões e (2) emissão de notas fiscais de faturamento. Com relação ao item 1, tratam-se de safristas, e caso houver necessidade de carregamento em períodos em que não seja para a safra do tabaco, teriam que ser contratados novos funcionários. Com relação ao item 2, a contratação de novos funcionários poderia ser dispensada, pois o faturamento poderia ser efetuado pelas mesmas pessoas que hoje fazem o faturamento dos insumos para a cultura do tabaco.

O aumento de demanda dentro uma atividade que já é exercida pela empresa, nem sempre é proporcional ao aumento da demanda por recursos humanos, e, portanto, a necessidade de mais mão de obra não se justifica na mesma proporção da demanda. Também, há de se considerar que todas as empresas do setor de tabaco nos últimos doze meses demitiram centenas de funcionários. Isto faz com que haja mão de obra disponível para atender qualquer demanda adicional que a empresa em estudo precise alocar. Com isso, a nota atribuída a este item foi 3.

4.3.2 Implementar novo processo industrial

Segundo entrevista com o Diretor Industrial, o investimento na implementação de um novo processo industrial demanda aprovação de um cliente, pois parte do equipamento a ser utilizado no processo seria investimento do próprio cliente. Existe possibilidade de obtermos licença para isto. Outro fator que pode restringir esta proposta é a limitação de espaço físico na unidade de Venâncio Aires e, no momento atual dentro da AOI, existe restrição de Capex (*Capital Expenditure Request*). Tecnicamente é viável a implementação do processo *cut rag* (dependendo de aprovação dos itens supracitados). Isto traria maior eficiência, pois estaria se utilizando alguns dos ativos durante todo o ano e não somente na safra. Demandaria também investimento em equipamentos adicionais. Segundo as palavras do Diretor de Produção, quanto ao sistema proposto, como objetiva um processamento diferente para a matéria prima já utilizada, não causa impacto na produção, a não ser alguns ajustes nas técnicas que poderiam ser perfeitamente ajustáveis no sentido de obter a matéria prima de acordo com o processamento.

a) Localização

Como trata-se de um projeto cujas instalações estão contempladas na unidade de processamento situada na cidade de Venâncio Aires, juntamente com a usina de beneficiamento do tabaco, o local praticamente para esta atividade já estaria definido, pois não haveria necessidade de se alocar este maquinário em outro local. O que descartaria a necessidade de novos investimentos para atender esta demanda, pois a localização hoje atenderia 100% da necessidade, assim sendo, a nota atribuída a este item foi 5.

b) Layout

Com relação a este item, já existe um *layout* em virtude da solicitação específica de um cliente. Ou seja, hoje a empresa já tem um pequeno processo para este produto face a contratação deste serviço para um cliente em especial. Portanto, considerando a possibilidade de se aumentar este processo para demais clientes, haverá a necessidade de se redefinir o *layout* para atender a nova demanda. Portanto, haverá necessidade de mudanças no *layout*, haja vista

que o que hoje está em funcionamento não atenderia uma demanda mais expressiva. Com isso, a nota atribuída a este item foi 1.

c) Tecnologia

A tecnologia empregada para este processo não é novidade para empresa em estudo, pois, conforme já informado anteriormente, a mesma já tem um processo semelhante em andamento para este tipo beneficiamento. Neste processo as máquinas utilizadas não sofrem sucessivas alterações em seu funcionamento com o passar do tempo, e, portanto, a aquisição de um novo maquinário será muito semelhante ao que hoje já está em atividade. Sendo a tecnologia semelhante da vigente, a nota atribuída a este item foi 3.

d) Capacidade

A capacidade está diretamente ligada à demanda. Hoje a empresa já possui uma demanda para atender um cliente em específico, cuja capacidade instalada é compatível para esta necessidade hoje requerida. Para colocar em prática este processo de beneficiamento para atender o mercado de um modo geral, com certeza haverá a necessidade de investimentos a serem realizados já para atender o primeiro ano de processamento. Com isso, a nota atribuída a este item foi 0.

e) Instalações

As instalações físicas existentes atenderiam a demanda projetada. Isto se justifica, pois o espaço requerido para instalação de nova máquina na unidade fabril do Rio Grande do Sul hoje é suficiente. Portanto, a nota atribuída a este item foi 5.

f) Cadeia de suprimentos

Muito semelhante ao que hoje é utilizada para embarcar o tabaco beneficiado pela empresa. Não haveria necessidade de alterações neste item. Portanto, os recursos hoje existentes atenderiam toda a demanda, assim sendo, a nota atribuída a este item foi 5.

g) Recursos humanos

A demanda para implementação deste novo processo industrial necessitaria a contratação de alguns novos funcionários. Isto se justifica, pois mesmo sendo um processo já existente na empresa, mas com este estudo em prática, e as quantidades projetadas, com certeza haverá a necessidade de se atender a demanda com mais funcionários. Portanto, a nota atribuída a este item foi 3.

4.3.3 Produção integrada de frangos e suínos

Segundo o Diretor de Produção, em nível de produção, avicultura e suinocultura são cadeias produtivas que utilizam conceitos de organização e produção semelhantes à cultura do tabaco. Contudo, a implantação exigiria altos investimentos em estrutura física em nível de produtores e uma capacitação diferenciada da equipe de produção, pois trata-se de produção animal. Além disso, também exigiria adaptação de transportadores, pois os atualmente utilizados não dispõem de estrutura para transporte de ração e dos frangos e suínos. Além disso, a indústria também não possui estrutura que possa ser adaptada ao processamento destes animais. Entende-se que isto exigiria altos investimentos para produção, transporte e processamento do produto, além da mudança de foco do produto, mudança significativa no perfil técnico (de vegetal para animal), além de acesso a mercados competitivos, dos quais a empresa não possui nenhum conhecimento. O Diretor Industrial acredita ser um mercado já bastante maduro, com *players* fortes e que não traria competitividade.

a) Localização

As instalações neste negócio praticamente se localizariam na própria propriedade do produtor rural, o qual passaria a receber incentivo para o custeio de insumos necessários para viabilizar a operação. Como trata-se de um projeto distante da atual operação da empresa, haverá a necessidade de um planejamento para a implementação de novas instalações nas propriedades dos produtores rurais. Em face desta nova demanda, a nota atribuída a este item foi 1.

b) Layout

Como trata-se de um projeto totalmente diferente da competência central da empresa, haverá a necessidade de se buscar o conhecimento para ser possível dimensionar a estrutura do novo *layout* necessário para esta atividade. Este novo *layout* a ser implementado não será somente na empresa, mas também nas propriedades dos agricultores que serão atendidos pela empresa. Portanto, esta nova demanda ensejará novos estudos e aplicações junto a empresa e aos produtores rurais, para que se possa dimensionar e se desenhar a produção sugerida. Por isso, a nota atribuída a este item foi 0.

c) Tecnologia

Conforme os entrevistados, a tecnologia envolvida deverá ser mais bem estudada por não ser de domínio da organização, mas os mesmos informam, com base no seu conhecimento prévio sobre este mercado, que haverá necessidade de investimentos para dominar, projetar e implementar as novas tecnologias de operação demandadas. Envolverá também a capacitação dos orientadores agrícolas, haja vista tratar-se de um projeto novo distante das atividades destes profissionais. Isto faz com que a nota atribuída a este item seja 0.

d) Capacidade

Como não faz parte da operação e do mercado da empresa a produção e comercialização de frangos e suínos, haverá de ser efetuado um trabalho de campo e pesquisa para verificar as condições e demandas necessárias para esta atividade. Alinhado ao que se expôs para item Tecnologia, projeta-se, inicialmente, investimentos em capacidade produtiva ainda que se tenha uma baixa demanda nos primeiros anos, aproveitando-se apenas alguma área física já existente. Em razão dessa constatação, atribui-se a esse item a nota 1.

e) Instalações

Para essa atividade, as instalações são realizadas na empresa e na propriedade do produtor rural, onde a empresa deverá possuir o conhecimento adequado para poder instruir o agricultor a formalizar seu negócio. Com base nas considerações acima sobre as demandas de

tecnologia e capacidade, também aqui se projeta a necessidade de investimentos e pequeno aproveitamento das instalações atuais. Neste aspecto, também se atribui a este item a nota 1.

f) Cadeia de suprimentos

Também haverá a necessidade de se buscar o conhecimento necessário para poder atender as demandas, tanto do agricultor como do mercado adquirente do produto final. Entretanto, o novo processo produtivo, certamente, demandará desenvolvimentos e parcerias adicionais nas cadeias de suprimentos e de distribuição, aproveitando-se alguns poucos fornecedores existentes em ambas as cadeias (transportadores e serviços de financiamento agrícola). Desta forma, a nota atribuída a este item foi 1.

g) Recursos humanos

Segundo o Diretor entrevistado, haveria uma necessidade de redução do número de produtores atendidos por orientador, devido ao maior tempo necessário para atender outras culturas. Aumento de pessoal na área de suprimentos de insumos, além do aumento do número de transportadores contratados. Este estudo certamente trará como resposta o aumento de novos funcionários para atender esta nova demanda, além de terceiros na atividade de busca e entrega da produção das propriedades ao destinatário dos produtos. Este item teve atribuída a nota 3.

4.3.4 Comercialização de assistência técnica

Segundo o Diretor de Produção, dada à estrutura atualmente existente, a equipe de produção poderia prestar assistência técnica a outras culturas, de outras cadeias produtivas que possuem maior especificidade, como por exemplo, a erva mate ou fruticultura, em forma de parceria com as empresas que possuem interesse nas matérias primas, ou mesmo com os governos estaduais em culturas como soja, milho, etc., as quais trariam o benefício de incremento na produtividade e conseqüentemente no retorno financeiro a produtores e ao Estado.

a) Localização

A localização da prestação de serviços de assistência técnica agrícola se estenderá nas regiões compreendidas com a cultura do tabaco. Desta forma, o projeto a ser implementado na empresa em estudo será no Estado do Rio Grande do Sul, e nas regiões já atendidas com as visitas rotineiras aos produtores rurais que cultivam o tabaco. Poderá ocorrer que algumas propriedades vizinhas que não plantam tabaco, também queiram seguir a assistência técnica de nossos orientadores para suas culturas, exigindo assim uma abrangência um pouco maior a que hoje se atende. Portanto, a nota atribuída a este item foi 3.

b) Layout

Para esta atividade de assistência técnica, dependendo de quais novas culturas serão atendidas através da assistência a ser prestada pela empresa em estudo, poderá ser exigido ajustes ao *layout*, e por isso a nota atribuída a este item foi 3.

c) Tecnologia

Para a assistência técnica, será necessário capacitar a equipe de produção para fornecer o serviço e os insumos para outras culturas, além de desenvolver sistema para controle online de transmissão de pedidos de insumos e questões associadas. Todavia, entendem os entrevistados que a tecnologia hoje instalada poderá atender a demanda para esta nova atividade, pois a empresa tem a tecnologia para a assistência e para a cultura do tabaco. Assim sendo, a nota atribuída a este item foi 5.

d) Capacidade

Uma possível necessidade de ampliação do número de orientadores agrícolas e conseqüentemente o número de veículos para se locomoverem ao campo, será requerida. Conforme comentado anteriormente, colocando-se em pratica esta sugestão, o orientador agrícola necessitará de mais tempo para atender o produtor rural, tempo este necessário para atender a cultura do tabaco e outro com relação a outras culturas que o mesmo produza em sua propriedade. Por outro lado, há que se considerar a ociosidade atualmente existente em virtude

do elevado número de funcionários dispensados nas empresas do setor no último ano, conforme já exposto nas análises anteriores, não se vislumbra dificuldades em se obter mão de obra para contratar para atender as demandas a serem acrescentadas na atividade. A nota atribuída a este item foi 3.

e) Instalações

É possível a utilização das instalações existentes com pequenos ajustes, conforme volumes/escopo da produção. Considerando que assistência técnica é um serviço, poderão ser necessários espaços para estocagem de suprimentos a serem fornecidos, mas como atualmente as instalações já atendem esta demanda, não haveria a necessidade de investimentos extraordinários em instalações. Portanto, a nota atribuída a este item foi 3.

f) Cadeia de suprimentos

A cadeia de suprimentos seria toda centralizada na unidade de Venâncio Aires, a qual hoje já é o local onde se concentram as salas de reuniões, os supervisores e o gerente da área. Com isso, não há necessidade de investimentos, pois já há uma estrutura formada para atender a assistência técnica para o tabaco. Para tanto, a nota atribuída a este item foi 5.

g) Recursos humanos

O atual quadro de funcionários/técnicos agrícolas existente na organização poderia ser ajustado, após treinamento, para prestar também assistência técnica para outras culturas. Isto justificaria a alteração na estrutura hoje instalada na empresa, que para atender este incremento na demanda necessariamente deverá ocorrer a contratação de novos funcionários. Com isso, a nota atribuída a este item foi 3.

4.3.5 Produção de maracujá

Segundo o Diretor de Produção, existem empresas processadoras (produtoras de suco) que são afetadas pela instabilidade de produção desta fruta. A Alliance One, através da sua estrutura de campo, poderia dar suporte técnico aos produtores e assegurar um volume mais

constante de matéria prima às processadoras. Em contrapartida, os produtores que aderissem ao projeto estariam comprometidos em seguir as orientações técnicas para produção de tabaco e também à fidelização na produção do suco de maracujá para a Alliance One. Segundo o Diretor Industrial, respeitando os diversos microclimas nas áreas onde é produzido o tabaco, pode haver potencial de incentivo à produção de maracujá para posterior comercialização em grande escala, assim como outras frutas de fácil manejo.

a) Localização

A localização deverá ser em áreas pré-estudadas onde sejam apropriados diversos fatores como: solo, clima e a própria localização da propriedade. São áreas novas que deverão ser exploradas para uma cultura totalmente inovadora em relação aos padrões hoje praticados pela empresa. Com isso, a nota atribuída a este item foi 0.

b) Layout

Não requer grandes alterações em *layout*. As alterações são principalmente em relação ao recebimento e estocagem, e por isso, a nota atribuída a este item foi 3.

c) Tecnologia

Deverá ser buscada junto aos órgãos competentes, pois não é uma cultura hoje conhecida pelos técnicos agrícolas da empresa. Considerando que a empresa não opera com esta cultura, deverá ser estudada qual a tecnologia mais adequada para atender esta nova demanda. Portanto, a nota atribuída a este item foi 0.

d) Capacidade

Como não está no atual cenário da empresa a produção e comercialização dessa cultura, haverá de ser efetuado um trabalho de campo e pesquisa para verificar as condições e demandas necessárias para o seu cultivo. Portanto, a nota atribuída a este item foi 1.

e) Instalações

Como trata-se de um produto totalmente diferente ao comercializado pela empresa atualmente, haverá a necessidade de investimentos em instalações adequadas para atender esta nova demanda. Em face da diversidade da produção de tabaco e a produção de maracujá, estas instalações compreendem investimentos em prédios adequados para sua armazenagem, possivelmente refrigerados, pois trata-se de um produto perecível. Isto justifica a nota 0 atribuída a este item.

f) Cadeia de suprimentos

A cadeia de suprimentos para esta cultura é diferente da cultura do tabaco, pois trata-se de uma fruta, e com isso, já pode-se considerar que o transporte deste produto não poderá ser conjugado com o tabaco. Neste sentido novos transportadores deverão ser requeridos, cujos caminhões deverão atender as especificações para transporte desta fruta. Isto faz com que a nota atribuída a este item seja 0.

g) Recursos humanos

Exigirá qualificação e dimensionamento do número de técnicos agrícolas necessários para atender a região escolhida para a produção. Estima-se que, em parte, o quadro de funcionários que hoje atende a cultura do tabaco poderia atender esta nova demanda, mas seria necessária a capacitação dos mesmos para a cultura do maracujá. Com isso, a nota atribuída a este item foi 3.

Na Tabela 3, se observa a avaliação geral baseada nos itens analisados para cada projeto, de acordo com os critérios pré-estabelecidos na metodologia:

Tabela 3: Avaliação geral dos projetos

Sugestão	Fornecimento Insumos	Processo Industrial	Frango/Suíno	Assistência Técnica	Produção Maracujá
1 Localização	3	5	1	3	0
2 Layout	5	1	0	3	3
3 Tecnologia	5	3	0	5	0
4 Capacidade	5	0	1	3	1
5 Instalações	5	5	1	3	0
6 Cadeia de Suprimentos	3	5	1	5	0
7 Recursos Humanos	3	3	3	3	3
Totalização	29	22	7	25	7
Avaliação geral	Favorável	Favorável	Pouco favorável	Favorável	Pouco favorável

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Considerando o que foi apresentado na metodologia, onde, mediante aplicação dos critérios da Tabela 2, seriam selecionados os projetos que apresentassem avaliação geral “favorável” ou “muito favorável”. Foram priorizados, conforme mostra a Tabela 3, três projetos: Representação/fornecimento de insumos agrícolas (29 pontos); Comercialização de assistência técnica (25 pontos) e Implementação do processo industrial (22 pontos). A próxima seção trata de analisar a viabilidade econômico-financeira desses projetos.

4.4 Viabilidade econômico-financeira

Essa seção irá tratar o estudo de viabilidade econômico-financeira dos três projetos avaliados favoravelmente na etapa de análise técnica-operacional: representação de fornecimento de insumos agrícolas, assistência técnica e implementação de processo industrial.

4.4.1 Representação de fornecimento de insumos agrícolas

Na sequência serão apresentados os estudos para viabilidade econômico-financeira do projeto estratégico de diversificação para fornecimento de insumos agrícolas.

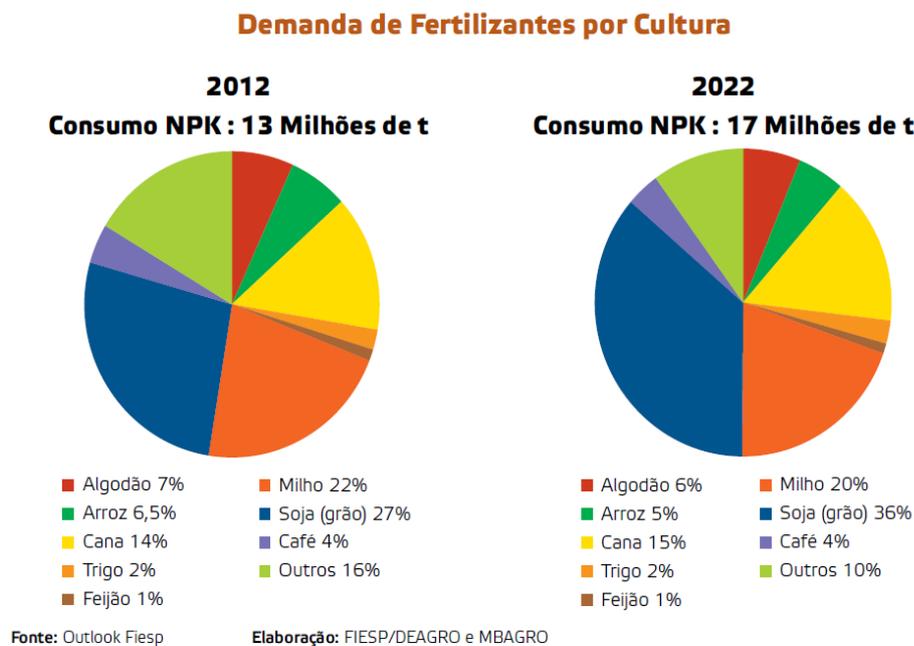
a) Previsão de demanda

De acordo com estudo elaborado pela Fiesp (2013), o Brasil é o quarto maior consumidor mundial de fertilizantes, com 13 milhões de toneladas de nutrientes, atrás da China, que possui uma demanda de 51 milhões de toneladas, da Índia, com 27 milhões de toneladas, e dos Estados Unidos, com 20,5 milhões de toneladas.

As projeções de crescimento da área ocupada pelas principais culturas, conjuntamente ao comportamento esperado para a produtividade de cada item nas regiões brasileiras, são os direcionadores para as projeções de consumo de fertilizantes no Brasil nos próximos anos.

De acordo com a pesquisa, a demanda de NPK por cultura no Brasil tomará, em 2023, a seguinte configuração: a soja continuará sendo o principal demandante de fertilizantes, passando dos atuais 27%, para 36% da necessidade total, seguida pelo milho, que sairá de 22% para 20%, e pela cana, que atualmente representa 15% da demanda e que passará a 14% no fim do período projetado. Na sequência o informativo (Figura 1) com a demanda projetada para 2022:

Figura 1: Demanda de Fertilizantes por Cultura



Fonte: Fiesp (2013).

Para fins de estimativa da demanda de fornecimento de insumos, este estudo se restringiu unicamente aos fertilizantes, tendo em vista se tratar do principal insumo em volume demandado pelos produtores rurais. Foram considerados os denominados macronutrientes: Nitrogênio (N), Fósforo (P) e Potássio (K), ou NPK, necessários para nutrição de culturas agrícolas. A composição/formulação desses nutrientes se modifica em função de cada cultura e região.

Segundo Fiesp (2013), o Brasil, como quarto maior consumidor de fertilizantes (NPK) em 2012 com 13 milhões de toneladas, projeta para o ano 2022 o volume de 17 milhões de

toneladas, o que representa um crescimento de 30,8%, e uma média de crescimento anual de 3,08%. O que possibilita estimar um crescimento de consumo de fertilizantes até 2025 de 40,04%.

Segundo Instituto de Economia Agrícola – IEA (2015), o mercado de fertilizantes no Sul do Brasil (RS, SC e PR) em 2014 foi de aproximadamente 3,3 milhões de toneladas. Somente o Rio Grande do Sul respondeu por 1,3 milhões de toneladas desse mercado, o que equivale a aproximadamente 39% de participação na Região Sul.

Projeções internas da Alliance One Brasil, têm como previsão para 10 anos, um *market share* de 5% (projeção conservadora), se o mercado estabilizar a partir de 2025. Considerando às referências supracitadas, estima-se como projeções de demanda para o mercado no estado do Rio Grande do Sul (RS):

- Volume total no RS em 2014: 1,3 milhões de toneladas.
- Volume total em 2025 no RS: 1,82 milhões (+ 40,04% média de crescimento Brasil).
- Participação estimada da AOB no RS (5%) para 2025: 91 mil toneladas.

Para os efeitos deste estudo, assumir-se-á que o crescimento da AOB será em progressão aritmética, iniciando-se do zero em 2015 até atingir o volume de participação estimado de 91,00 mil toneladas em 2025. A Tabela 4 apresenta as informações de demanda projetada para fertilizantes:

Tabela 4: Projeção da demanda por insumos agrícolas – Fertilizantes

Ano	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Volume (Mil Ton.)	9,10	18,20	27,30	36,40	45,50	54,60	63,70	72,80	81,90	91,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme apresentado pela projeção da demanda, a AOB iniciaria 2016 com uma estimativa de 9,10 mil toneladas de fertilizantes vendidos aos agricultores no Rio Grande do Sul e passaria a ter em 2025, uma participação efetiva de 5% do mercado de consumo de fertilizantes, com uma estimativa de volume comercializado de 91 mil toneladas. Na sequência será apresentada a previsão de receita para a demanda projetada.

b) Previsão de receitas

Para projeção das receitas não foram consideradas variações da inflação ao longo dos anos e nem variações do câmbio, tendo em vista que parte da formulação dos fertilizantes recebe nutrientes importados. Portanto, os resultados apresentados são uma representação estática. O preço médio do fertilizante ou adubo em 2015 na Região Sul teve variações em função do câmbio, cuja média do preço de mercado ficou em torno de R\$ 1.400,00/Ton (JORNAL DA MANHÃ, 2015). A Tabela 5 apresenta a previsão de receitas considerando a projeção de demanda e o preço médio do fertilizante por tonelada.

Tabela 5: Previsão de receitas com fertilizantes

Ano	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Volume (Mil Ton.)	9,10	18,20	27,30	36,40	45,50	54,60	63,70	72,80	81,90	91,00
Receita (R\$ Milhões)	12,74	25,48	38,22	50,96	63,70	76,44	89,18	101,9 2	114,6 6	127,4

Fonte: Elaborado pelo autor.

Estima-se inicialmente uma previsão de receita bruta ao final do exercício de 2016 de R\$ 12,74 Milhões e, ao final de 2025, já com 5% de *market share*, uma previsão de receita de R\$ 127,40 Milhões. Na sequência, a previsão de investimentos para implementação do projeto.

c) Previsão de investimentos

Não haverá necessidade de investimentos em instalações, máquinas e equipamentos conforme previsto na análise qualitativa do estudo. Tendo-se em vista que os atuais depósitos/armazéns da empresa podem perfeitamente armazenar os insumos/fertilizantes do projeto em questão. No entanto, considerou-se a necessidade de um Capital de Giro no valor de R\$ 6.000.000,00 – necessário para iniciar a operação da compra de fertilizantes para revenda aos produtores rurais.

d) Previsão dos custos variáveis

Dentre os custos variáveis previstos para implementação do projeto de fornecimento de insumos agrícolas, segundo o Departamento de Custos da Alliance One, inerentes para comercialização de insumos, seriam: frete, serviços de venda, mão de obra variável, custo na

compra da mercadoria, entre outros. A Tabela 6 apresenta o detalhamento de todos os custos variáveis projetados para o horizonte de 10 anos.

Tabela 6: Custo variável com fertilizantes (em milhões de R\$)

Ano	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Custo com Mercadoria	8,75	17,88	27,02	36,15	45,29	54,42	63,55	72,69	81,82	90,95
Frete e Serviços/Venda	1,37	2,74	4,11	5,48	6,85	8,22	9,58	10,95	12,32	13,69
Mão de Obra Variável	0,10	0,21	0,31	0,42	0,52	0,63	0,73	0,83	0,94	1,04
Outros	0,01	0,01	0,02	0,03	0,03	0,04	0,04	0,05	0,06	0,06
Custo Var. Total	10,23	20,84	31,46	42,07	52,68	63,30	73,91	84,53	95,14	105,75

Fonte: Departamento de Custos da Alliance One.

A partir da estimativa dos custos inerentes a comercialização dos fertilizantes, elaborou-se o Custo Variável Total, o qual prevê para o ano de 2016 um custo variável total de R\$ 10,23 Milhões e para o fim do horizonte projetado, em 2025, um custo variável total de R\$ 105,75 Milhões. Apenas os valores totais serão incorporados posteriormente ao Fluxo de Caixa Operacional. Restando ainda, a previsão de custos fixos, apresentado na sequência.

e) Previsão dos custos fixos

Dentre os custos fixos previstos para implementação do projeto de fornecimento de insumos agrícolas, segundo o Departamento de Custos da Alliance One, estariam: descontos concedidos aos produtores, mão de obra fixo, depreciação com veículo, serviços com recebimento de embalagens, entre outros custos fixos. A Tabela 7 apresenta o detalhamento de todos os custos fixos projetados para o horizonte de 10 anos.

Tabela 7: Custo fixo com fertilizantes (em milhares de R\$)

Ano	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Descontos Concedidos	190,38	380,77	571,15	761,53	951,92	1.142	1.333	1.523	1.713	1.904
Mão de Obra Fixo	91,47	91,47	91,47	91,47	91,47	91,47	91,47	91,47	91,47	91,47
Depreciação veículo	122,76	122,76	122,76	122,76	122,76	122,76	122,76	122,76	122,76	122,76
Receb. de Embalagem	24,93	49,86	74,80	99,73	124,66	149,59	174,52	199,45	224,39	249,32
Outros	169,34	169,34	169,34	169,34	169,34	169,34	169,34	169,34	169,34	169,34
Custo Fixo Total	598,89	814,21	1029,5	1244,8	1460,1	1675,4	1890,7	2106,1	2320,4	2536,7

Fonte: Departamento de Custos da Alliance One.

A partir da estimativa dos custos fixos inerentes a comercialização dos fertilizantes, calculou-se o Custo Fixo Total, o qual prevê para o ano de 2016 um custo fixo total de R\$ 598,90 Mil e para o fim do horizonte projetado, em 2025, um custo fixo total de R\$ 2,53 Milhões. Apenas os valores totais serão incorporados para formulação do Fluxo de Caixa Operacional, apresentado na sequência.

f) Fluxo de caixa do projeto fornecimento de insumos agrícolas

A partir dos custos variáveis e fixos, elaborou-se o fluxo de caixa do projeto em análise (Tabela 8), com o objetivo de apurar o total do fluxo de caixa operacional que será utilizado para o cálculo dos indicadores da análise de investimento (VPL, *Payback* Descontado e TIR).

Tabela 8: Fluxo de caixa do projeto: Fornecimento de insumos (em milhares de R\$)

Contas	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Receitas	-	12.740	25.480	38.220	50.960	63.700	76.440	89.180	101.920	114.660	127.400
- Custos Variável Total	-	10.230	20.844	31.457	42.071	52.685	63.299	73.912	84.526	95.140	105.753
- Custos Fixo Total	-	599	814	1.030	1.245	1.460	1.675	1.891	2.106	2.321	2.537
- Depreciação	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
LAJIR (Receitas – (CV + CF + Depreciação))	-	1.911	3.822	5.733	7.644	9.555	11.466	13.377	15.288	17.199	19.110
- Imposto sobre Lucro (34%)	-	650	1.299	1.949	2.599	3.249	3.898	4.548	5.198	5.848	6.497
Lucro Líquido (LAJIR – Imposto)	-	1.261	2.523	3.784	5.045	6.306	7.568	8.829	10.090	11.351	12.613
Fluxo de Caixa Operacional	-6.000	1.261	2.523	3.784	5.045	6.306	7.568	8.829	10.090	11.351	12.613

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 8 leva em consideração a consolidação de resultados totais de tabelas anteriores. Inicia-se pelas receitas, às quais têm descontado os custos variáveis e fixos. Como não houve investimento em ativos imobilizados, não ocorreu a incidência de depreciação. O resultado da operação resulta no LAJIR – Lucro antes de Juros e Imposto de Renda. Na sequência são demonstrados os valores com Imposto sobre o Lucro (IR: Imposto de Renda + CSLL: Contribuição Social sobre o Lucro Líquido) estipulado em 34% sobre o lucro apurado. O Lucro Líquido é a diferença entre o LAJIR e o Imposto sobre o Lucro, o qual também resultou no mesmo valor do Fluxo de Caixa Operacional do projeto em questão.

g) Indicadores de análise de investimento do projeto: Fornecimento de insumos

Para as análises de viabilidade de investimento do projeto em questão, utilizou-se os valores obtidos no Fluxo de Caixa Operacional do projeto, para um horizonte de 10 anos. Utilizou-se um investimento de capital de giro de R\$ 6.000.000,00. A Taxa de Desconto Anual, que leva em consideração: a inflação, custo de oportunidade e o risco; foi estipulada em 20% anual. A Tabela 9 apresenta os resultados calculados do Fluxo de Caixa Descontado e o *Payback* Descontado.

Tabela 9: Fluxo de caixa descontado e *payback* descontado

Ano	Fluxo de Caixa Operacional	Fluxo de Caixa Descontado	<i>Payback</i> Descontado
0	- 6.000.000,00	-6.000.000,00	-6.000.000,00
1	1.261.260,00	1.051.050,00	-4.948.950,00
2	2.522.520,00	1.751.750,00	-3.197.200,00
3	3.783.780,00	2.189.687,50	-1.007.512,50
4	5.045.040,00	2.432.986,11	1.425.473,61
5	6.306.300,00	2.534.360,53	3.959.834,14
6	7.567.560,00	2.534.360,53	6.494.194,68
7	8.828.820,00	2.463.961,63	8.958.156,30
8	10.090.080,00	2.346.630,12	11.304.786,43
9	11.351.340,00	2.199.965,74	13.504.752,17
10	18.612.600,00*	3.006.038,81	16.510.790,98

Nota: * No último período do fluxo de caixa, foi acrescido ao valor o investimento inicial.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A coluna do Fluxo de Caixa Operacional, demonstra os valores obtidos a partir do Fluxo de Caixa calculado, incluindo o investimento com o capital de giro na Data 0. O Fluxo de Caixa Descontado representa os valores trazidos à valor presente, descontado a Taxa de Desconto Anual de 20%. O *Payback* Descontado apresenta o tempo para o pagamento do investimento, considerando o Fluxo de Caixa Descontado. A Tabela 10 apresenta os principais indicadores para análise de viabilidade do projeto em questão.

Tabela 10: Indicadores de análise de viabilidade do projeto: Fornecimento de insumos

Indicadores	Resultado	Referência	Análise
VPL	16.510.790,98	Valor positivo	Viável
<i>Payback</i> Descontado	3 anos	O menor possível	Ótimo
TIR	56%	> 20% (Taxa)	Ótimo

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir dos indicadores apresentados na Tabela 10, evidencia-se o ótimo resultado de desempenho do projeto em questão. O VPL resultou em um valor positivo de R\$ 16,51 Milhões, com uma TIR de 56%, acima do dobro da Taxa de 20% considerada. O investimento será pago no terceiro ano. Para uma decisão mais acertada, faz-se necessária a comparação com os indicadores dos demais projetos em análise no estudo.

4.4.2 Comercialização de assistência técnica

Na sequência serão apresentados os estudos para viabilidade econômico-financeira do projeto estratégico de diversificação para comercialização de assistência técnica.

a) Previsão de demanda

Atualmente a Alliance One possui em sua equipe de funcionários, técnicos que prestam assistência e apoio aos fumicultores. São assistidos pela Alliance One 13.926 produtores rurais no Rio Grande do Sul. O presente projeto prevê a utilização dessa mesma equipe técnica para uma assistência ampliada aos mesmos agricultores, porém, em cadeias produtivas distintas da fumicultura, como exemplo: fruticultura, horticultura, silvicultura... Os técnicos receberiam treinamento para essa nova atividade, ampliando dessa forma suas competências e habilidades técnicas. Os produtores rurais teriam a sua disposição os mesmos técnicos aos quais já estão habituados na cultura do tabaco, para assistência técnica em outras culturas, o que dispensaria ao produtor rural a busca por outros profissionais. A partir da parceria, os técnicos também passariam a indicar e sugerir alternativas de diversificação na produção com base no clima e solo da região de cada produtor rural. A Tabela 11 apresenta a relação de funcionários contratados pela empresa para prestar assistência técnica.

Tabela 11: Número de funcionários para assistência técnica

Cargos	Número de Funcionários
Orientadores	87
Supervisores	06
Gerente Agrícola	01
Técnico Administrativo	01
TOTAL FUNCIONÁRIOS	95

Fonte: Departamento Comercial da Alliance One.

Para efeitos deste estudo, utilizar-se-á a demanda de Produtores Rurais já existentes e atendidas pela Assistência Técnica, que conta com um total de 13.926 agricultores. Portanto, serão mantidos para o horizonte de 10 anos a mesma demanda de produtores rurais atualmente atendida, conforme apresentado na Tabela 12.

Tabela 12: Projeção da demanda para comercialização de assistência técnica

Ano	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Produtores Rurais	13.926	13.926	13.926	13.926	13.926	13.926	13.926	13.926	13.926	13.926

Fonte: Departamento Comercial da Alliance One.

b) Previsão de receitas

Para projeção das receitas não se considerou variações da inflação ao longo dos anos. Além disso, como a demanda projetada se manteve constante ao longo do horizonte de 10 anos, a receita também será mantida constante. Segundo projeções internas do departamento financeiro e comercial da Alliance One, foi projetada uma média de receita de R\$ 345,20 por Produtor Rural, pelos serviços de assistência técnica prestados além do habitual. A Tabela 13 apresenta a previsão de receitas considerando a projeção de demanda e o preço médio mencionado.

Tabela 13: Previsão de receitas do projeto assistência técnica (R\$ Milhões)

Ano	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Produtores Rurais	13.926	13.926	13.926	13.926	13.926	13.926	13.926	13.926	13.926	13.926
Receita*	4.807.314	4.807.314	4.807.314	4.807.314	4.807.314	4.807.314	4.807.314	4.807.314	4.807.314	4.807.314

Nota * : Diferenças no cálculo se devem ao arredondamento.

Fonte: Departamento Financeiro/Comercial da Alliance One.

Portanto, a receita anual prevista no horizonte de 10 anos ficará fixada em aproximadamente R\$ 4,81 Milhões anualmente.

c) Previsão de investimentos

Segundo projeções internas, para o presente projeto, o único investimento necessário seria a reposição dos veículos (a cada cinco anos) utilizados pelos orientadores que iriam prestar a assistência técnica, pois a substituição dos veículos se torna necessária devido ao desgaste de

uso no meio rural, causando alto custo de manutenção. A previsão total de investimentos em veículos foi estimada em R\$ 1.948.389,00, conforme apresentado na Tabela 14.

Tabela 14: Previsão de investimentos para o projeto: Assistência técnica

Conta	Valor total do investimento para os primeiros 10 anos (R\$)
Investimento com veículos	1.948.389,00
Depreciação para o 1 ^a ao 5 ^a ano	177.327,00 x 5 = 886.633,00
Depreciação para o 6 ^a ao 10 ^a ano	212.351,00 x 5 = 1.061.756,00

Fonte: Departamento Financeiro/Comercial da Alliance One.

Para os primeiros cinco anos o custo com veículos foi projetado em R\$ 886.633,00 com depreciação para cinco anos. Já para os próximos cinco anos subsequentes, a projeção de investimentos com veículos foi de R\$ 1.061.756,00 com depreciação para cinco anos.

d) Previsão de custos variáveis

A empresa Alliance One não considera como custos variáveis aqueles aplicados na assistência técnica para a cultura do tabaco, pois todos os empregados são efetivos e às visitas técnicas são conjugadas às visitas para cultura do tabaco. Com isso, todas as despesas de salários, de viagens (alimentação e hospedagem) e as despesas relacionadas com os veículos, como: combustível e manutenção serão consideradas como custos fixos. Portanto, este projeto não possui custos variáveis previstos.

e) Previsão dos custos fixos

Dentre os custos fixos previstos para implementação do projeto de Assistência Técnica, segundo o Departamento de Custos da Alliance One, estariam: Salários com funcionários e encargos trabalhistas, benefícios ao pessoal, treinamento, refeições, despesas de viagens, combustível dos veículos, despesas com serviços prestados, imposto veicular (IPVA), entre outros custos fixos. A Tabela 15 apresenta o detalhamento de todos os custos fixos projetados para o horizonte de 10 anos.

Tabela 15: Custo fixo da assistência técnica (em milhares de R\$)

Ano	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Salários	2215,56	2215,56	2215,56	2215,56	2215,56	2215,56	2215,56	2215,56	2215,56	2215,56
Encargos Trabalhistas	700,45	700,45	700,45	700,45	700,45	700,45	700,45	700,45	700,45	700,45
Benefícios	242,15	242,15	242,15	242,15	242,15	242,15	242,15	242,15	242,15	242,15
Treinamento	11,80	11,80	11,80	11,80	11,80	11,80	11,80	11,80	11,80	11,80
Refeições	169,77	169,77	169,77	169,77	169,77	169,77	169,77	169,77	169,77	169,77
Despesas de Viagens...	24,49	24,49	24,49	24,49	24,49	24,49	24,49	24,49	24,49	24,49
Combustível	331,89	331,89	331,89	331,89	331,89	331,89	331,89	331,89	331,89	331,89
Serviços	125,08	125,08	125,08	125,08	125,08	125,08	125,08	125,08	125,08	125,08
IPVA	42,66	42,66	42,66	42,66	42,66	42,66	42,66	42,66	42,66	42,66
Seguros	15,35	15,35	15,35	15,35	15,35	15,35	15,35	15,35	15,35	15,35
Outros	29,69	29,69	29,69	29,69	29,69	29,69	29,69	29,69	29,69	29,69
Custo Fixo Total	3908,89									

Fonte: Departamento de Custos da Alliance One.

A partir da estimativa dos custos fixos inerentes a comercialização dos fertilizantes, calculou-se o Custo Fixo Total, o qual prevê para o horizonte de 10 anos o mesmo custo fixo total de R\$ 3,91 Milhões anuais, em decorrência da estimativa de demanda permanecer constante ao longo dos anos.

f) Fluxo de caixa do projeto assistência técnica

A partir das previsões acima, elaborou-se o fluxo de caixa do projeto em questão (Tabela 16), com o objetivo de apurar o total do fluxo de caixa operacional que será utilizado para o cálculo dos indicadores da análise de investimento (VPL, *Payback* Descontado e TIR).

Tabela 16: Fluxo de caixa do projeto: Assistência técnica (em milhares de R\$)

Contas	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Receitas	-	4598,69	4598,69	4598,69	4598,69	4598,69	4598,69	4598,69	4598,69	4598,69	4598,69
- Custos Variável Total	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Custos Fixo Total	-	3908,89	3908,89	3908,89	3908,89	3908,89	3908,89	3908,89	3908,89	3908,89	3908,89
- Depreciação	-	177,33	177,33	177,33	177,33	177,33	212,35	212,35	212,35	212,35	212,35
LAJIR (Receitas – (CV + CF + Depreciação))	-	512,48	512,48	512,48	512,48	512,48	477,45	477,45	477,45	477,45	477,45
- Imposto sobre Lucro	-	174,24	174,24	174,24	174,24	174,24	162,33	162,33	162,33	162,33	162,33
Lucro Líquido (LAJIR – Imposto)	-	338,24	338,24	338,24	338,24	338,24	315,12	315,12	315,12	315,12	315,12
Fluxo de Caixa Operacional (LL+Depr)	- 1.948,3	515,56	515,56	515,56	515,56	515,56	527,47	527,47	527,47	527,47	527,47

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 16 leva em consideração a consolidação dos resultados totais de tabelas anteriores. Inicia-se pelas receitas, às quais têm descontado os custos variáveis, fixos e depreciação do investimento. O resultado da operação, resulta no LAJIR – Lucro antes de Juros e Imposto de Renda. Na sequência, são demonstrados os valores com Imposto sobre o Lucro (IR: Imposto de Renda + CSLL: Contribuição Social sobre o Lucro Líquido) estipulado em 34% sobre o lucro apurado. O Lucro Líquido é a diferença entre o LAJIR e o Imposto sobre o Lucro, o resultado foi acrescido à depreciação, que resultou no valor do Fluxo de Caixa Operacional do projeto em questão.

g) Indicadores de análise de investimento: Assistência técnica

Para às análises de viabilidade de investimento do projeto em questão, utilizou-se os valores obtidos no Fluxo de Caixa Operacional para um horizonte de 10 anos. Foi considerado um investimento em veículos de R\$ 1.948.389,05. A Taxa de Desconto Anual, que leva em consideração a inflação, custo de oportunidade e o risco; foi mantida em 20% anual. A Tabela 17 apresenta os resultados calculados do Fluxo de Caixa Descontado e o *Payback* Descontado.

Tabela 17: Fluxo de caixa descontado e *payback* descontado

Ano	Fluxo de Caixa Operacional	Fluxo de Caixa Descontado	<i>Payback</i> Descontado
0	-R\$ 1.948.389,05	-R\$ 1.948.389,05	-R\$ 1.948.389,05
1	R\$ 515.561,77	R\$ 429.634,81	-R\$ 1.518.754,24
2	R\$ 515.561,77	R\$ 358.029,01	-R\$ 1.160.725,24
3	R\$ 515.561,77	R\$ 298.357,51	-R\$ 862.367,73
4	R\$ 515.561,77	R\$ 248.631,25	-R\$ 613.736,48
5	R\$ 515.561,77	R\$ 207.192,71	-R\$ 406.543,77
6	R\$ 527.470,14	R\$ 176.648,68	-R\$ 229.895,08
7	R\$ 527.470,14	R\$ 147.207,24	-R\$ 82.687,85
8	R\$ 527.470,14	R\$ 122.672,70	R\$ 39.984,85
9	R\$ 527.470,14	R\$ 102.227,25	R\$ 142.212,10
10	R\$ 527.470,14	R\$ 85.189,37	R\$ 227.401,47

Fonte: Elaborado pelo autor.

A coluna do Fluxo de Caixa demonstra os valores obtidos a partir do Fluxo de Caixa Calculado, incluindo o investimento com o capital de giro na Data 0. O Fluxo de Caixa Descontado representa os valores trazidos à valor presente, descontado a Taxa de Desconto Anual de 20%. O *Payback* Descontado apresenta o tempo de pagamento do investimento, considerando o Fluxo de Caixa Descontado. A Tabela 18 apresenta os principais indicadores para análise final de viabilidade do projeto em questão.

Tabela 18: Indicadores de análise de viabilidade do projeto: Assistência técnica

Indicadores	Resultado	Referência	Análise
VPL	227.401,47	Valor positivo	Viável
<i>Payback</i> Descontado	7 anos	O menor possível	Razoável
TIR	23%	> 20% (Taxa)	Bom

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir dos indicadores apresentados na Tabela 18, evidencia-se o bom resultado de desempenho para o projeto em questão. O VPL resultou em um valor positivo de R\$ 227,40 Mil, com uma TIR de 23%, acima da Taxa de 20% considerada. O investimento será pago no sétimo ano.

4.4.3 Processo industrial

Na sequência serão apresentados os estudos para viabilidade econômico-financeira do projeto estratégico de diversificação do processo industrial.

a) Previsão de demanda

A implementação de um processo industrial contínuo ao já existente (destala), tem como objetivo produzir o *cut rag/cres* para nichos específicos do mercado de tabaco. Trata-se de um processo específico de beneficiamento e industrialização de um subproduto do tabaco que hoje não é operado pela empresa estudada. Como este processo ainda não é praticado no Brasil pela Alliance One, a demanda prevista está relacionada à estimativa de resultado a ser obtida para cobrir os investimentos necessários para por este processo em prática. A projeção ao longo dos 10 anos foi mantida estável devido ao fato que atualmente o cenário que envolve o consumo de tabaco encontrar-se cada vez mais restritivo. Portanto, a demanda para os próximos dez anos se mantém projetada estável a partir de uma média geral realizada por estudos internos na empresa, face ao conhecimento que o mercado de consumo de cigarros têm uma tendência de não crescimento global, apesar que na prática haja tendências de oscilação ao longo dos anos, impossível de serem detectadas por estimativas, razão pela qual se optou pela média fixa projetada para o horizonte de 10 anos.

Para efeitos deste estudo, utilizar-se-á um volume de produção anual de 1.100.000 Kg ou 1.100 Toneladas, estimados pela própria empresa com base em estudos internos. Portanto, serão mantidos para o horizonte de 10 anos a mesma quantidade demandada, conforme apresentado na Tabela 19:

Tabela 19: Projeção da demanda para comercialização do processo industrial

Ano	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Produção em Ton.	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100

Fonte: Departamento Comercial da Alliance One.

b) Previsão de receitas

O preço e a margem foram obtidos através de pesquisa realizada pelo diretor comercial da empresa, junto à empresas que já praticam este processo no mercado. Portanto, com base no investimento a ser realizado e no valor possível de ser atribuído ao produto final foi projetado a receita. Além disso, o volume de produção informado foi estimado para ser facilmente atingido/absorvido pelo mercado.

Para projeção das receitas não se considerou variações da inflação ao longo dos anos. Além disso, como a demanda projetada se manteve constante ao longo do horizonte de 10 anos,

a receita também será mantida constante. Segundo projeções internas do departamento financeiro e comercial da Alliance One, foi projetado um preço médio de R\$ 16,38 por Kg de produto comercializado. A Tabela 20 apresenta a previsão de receitas, considerando a projeção de demanda e o preço médio mencionado.

Tabela 20: Previsão de receitas do projeto processo industrial

Ano	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Produção em Ton.	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
Receita (R\$ Milhões)	18,02	18,02	18,02	18,02	18,02	18,02	18,02	18,02	18,02	18,02

Fonte: Departamento Financeiro/Comercial da Alliance One.

Portanto, a receita anual prevista no horizonte de 10 anos ficará fixada em aproximadamente R\$ 18,02 Milhões.

c) Previsão de investimentos

O investimento necessário a ser efetivado no processo industrial é de R\$ 11.790.357,00, o qual se refere a aquisição de vários equipamentos necessários para expansão de talos (componentes: gabinetes eletrônicos, esteiras transportadoras e outros), que será depreciado em 10 anos. Outro investimento previsto com valor de R\$ 4.171.846,00 refere-se a uma parte de investimento já realizado em equipamentos pela empresa e que será utilizado também para o novo processo. O que totaliza em investimentos, o valor de R\$ 15.962.203,00 conforme apresentado na Tabela 21.

Tabela 21: Previsão de investimentos para o projeto processo industrial

Conta	Valor total do investimento para os primeiros 10 anos (R\$)
Investimento com equipamentos	15.962.203,00
Depreciação anual (10 anos)	1.596.220,00

Fonte: Departamento Financeiro/Comercial da Alliance One.

d) Previsão de custos variáveis

Dentre os custos variáveis previstos para implementação do processo industrial, segundo o Departamento de Custos da Alliance One, inerentes para iniciar o processo, estarão:

Mão de obra variável, aditivos e o custo com a matéria prima. A Tabela 22 apresenta o detalhamento de todos os custos variáveis projetados para o horizonte de 10 anos.

Tabela 22: Custo variável com processo industrial (em milhões de R\$)

Ano	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Mão de Obra	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95
Aditivos	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33
Matéria Prima	10,48	10,48	10,48	10,48	10,48	10,48	10,48	10,48	10,48	10,48
Custo Var. Total	11,76									

Fonte: Departamento de Custos da Alliance One.

A partir da estimativa dos custos inerentes para o processo industrial, foi possível determinar o Custo Variável Total, o qual se manteve constante para o horizonte dos 10 anos, com um custo anual variável total de R\$ 11,76 Milhões.

e) Previsão dos custos fixos

Dentre os custos fixos previstos para implementação do processo industrial segundo o Departamento de Custos da Alliance One, haverá apenas o custo fixo com a manutenção do processo fabril. A Tabela 23 apresenta o valor dos custos fixos projetados para o horizonte de 10 anos.

Tabela 23: Custo fixo do processo industrial (em milhares de R\$)

Ano	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Manutenção	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00
Custo Fixo Total	140,00									

Fonte: Departamento de Custos da Alliance One.

Considerando que o projeto em questão apresenta um único custo fixo que se refere a manutenção dos equipamentos, o custo fixo total permaneceu no mesmo valor de R\$ 140 Mil anuais.

f) Fluxo de caixa do projeto de processo industrial

A partir das previsões realizadas, elaborou-se o fluxo de caixa do projeto em questão (Tabela 24), com o objetivo de apurar o valor total do fluxo de caixa operacional que será utilizado para o cálculo dos indicadores da análise de investimento (VPL, *Payback* Descontado e TIR).

Tabela 24: Fluxo de caixa do projeto processo industrial (em milhões de R\$)

Contas	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Receitas	-	18,02	18,02	18,02	18,02	18,02	18,02	18,02	18,02	18,02	18,02
- Custos Variável Total	-	11,76	11,76	11,76	11,76	11,76	11,76	11,76	11,76	11,76	11,76
- Custos Fixo Total	-	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14
- Depreciação investimento	-	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60
LAJIR (Receitas – (CV + CF + Depreciação))	-	4,52	4,52	4,52	4,52	4,52	4,52	4,52	4,52	4,52	4,52
- Imposto sobre Lucro	-	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54
Lucro Líquido (LAJIR – Imposto)	-	2,98	2,98	2,98	2,98	2,98	2,98	2,98	2,98	2,98	2,98
Fluxo de Caixa Operacional (LL+Depr)	-15,96	4,58	4,58	4,58	4,58	4,58	4,58	4,58	4,58	4,58	4,58

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 24 leva em consideração a consolidação dos resultados totais de tabelas anteriores. Inicia-se pelas receitas, às quais têm descontado os custos variáveis, fixos e depreciação do investimento. O resultado da operação, resulta no LAJIR: Lucro antes de Juros e Imposto de Renda. Na sequência, são demonstrados os valores com Imposto sobre o Lucro (IR: Imposto de Renda + CSLL: Contribuição Social sobre o Lucro Líquido) estipulado em 34% sobre o lucro apurado. O Lucro Líquido é a diferença entre o LAJIR e o Imposto sobre o Lucro, o resultado foi acrescido à depreciação, que resultou no valor do Fluxo de Caixa Operacional do projeto em questão.

g) Indicadores de análise de investimento: processo industrial

Para às análises de viabilidade de investimento do projeto em questão, utilizou-se os valores obtidos no Fluxo de Caixa Operacional para um horizonte de 10 anos. Foi considerado a soma dos investimento em R\$ 15.962.203,00 na data zero. A Taxa de Desconto Anual, que

leva em consideração a inflação, custo de oportunidade e o risco, foi mantida em 20% anual, igual ao dos projetos anteriores. A Tabela 25 apresenta os resultados calculados do Fluxo de Caixa Descontado e o *Payback* Descontado.

Tabela 25: Fluxo de caixa descontado e *payback* descontado do processo industrial

Ano	Fluxo de Caixa Operacional	Fluxo de Caixa Descontado	<i>Payback</i> Descontado
0	-R\$ 15.962.200,00	-R\$ 15.962.200,00	-R\$ 15.962.200,00
1	R\$ 4.578.456,40	R\$ 3.815.380,33	-R\$ 12.146.819,67
2	R\$ 4.578.456,40	R\$ 3.179.483,61	-R\$ 8.967.336,06
3	R\$ 4.578.456,40	R\$ 2.649.569,68	-R\$ 6.317.766,38
4	R\$ 4.578.456,40	R\$ 2.207.974,73	-R\$ 4.109.791,65
5	R\$ 4.578.456,40	R\$ 1.839.978,94	-R\$ 2.269.812,71
6	R\$ 4.578.456,40	R\$ 1.533.315,78	-R\$ 736.496,92
7	R\$ 4.578.456,40	R\$ 1.277.763,15	R\$ 541.266,23
8	R\$ 4.578.456,40	R\$ 1.064.802,63	R\$ 1.606.068,86
9	R\$ 4.578.456,40	R\$ 887.335,52	R\$ 2.493.404,38
10	R\$ 4.578.456,40	R\$ 739.446,27	R\$ 3.232.850,65

Fonte: Elaborado pelo autor.

A coluna: Fluxo de Caixa Operacional, demonstra os valores obtidos a partir do Fluxo de Caixa Calculado, incluindo o investimento com o capital de giro na Data 0. O Fluxo de Caixa Descontado representa os valores trazidos à valor presente, descontado a Taxa de Desconto Anual de 20%. O *Payback* Descontado apresenta o tempo de pagamento do investimento, considerando o Fluxo de Caixa Descontado. A Tabela 26 apresenta os principais indicadores para análise final de viabilidade do projeto em questão.

Tabela 26: Indicadores de análise de viabilidade do projeto processo industrial

Indicadores	Resultado	Referência	Análise
VPL	3.232.850,65	Valor positivo	Viável
<i>Payback</i> Descontado	6 anos	O menor possível	Razoável
TIR	26%	> 20% (Taxa)	Bom

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir dos indicadores apresentados na Tabela 26, evidencia-se um bom resultado de desempenho para o projeto em questão. O VPL resultou em um valor positivo de R\$ 3,23 Milhões, com uma TIR de 26%, acima da Taxa de 20% considerada. O investimento será pago no sexto ano.

4.5 Avaliação comparativa para subsidiar a tomada de decisão

A tomada de decisão pelo melhor projeto acaba sendo uma decisão dos executivos da organização, que por meio de relatórios com análises de gerentes e técnicos, subsidiam os diretores da organização com informações para a tomada de decisão. Com base nos estudos de viabilidade realizados com os três projetos de diversificação dos negócios da *Alliance One*, cujos indicadores estão sintetizados na Tabela 27, será possível uma melhor comparação dos indicadores de cada projeto analisado neste estudo.

Tabela 27: Análise comparativa dos projetos

Indicadores	Insumos/Fertilizante		Assistência Técnica		Processo Industrial	
	Resultado	Pontos*	Resultado	Pontos*	Resultado	Pontos*
VPL	16.510.790,98	3	227.401,47	1	3.232.850,65	2
Payback Descontado	3 anos	3	7 anos	1	6 Anos	2
TIR	56%	3	23%	1	26%	2
Totalização dos pontos		9		3		6

*Nota: 3: Melhor Desempenho. 2: Desempenho Mediano. 1: Pior Desempenho.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A comparação dos três projetos permite analisar o desempenho dos projetos e determinar o grau de desempenho por meio de uma pontuação atribuída, onde: 1 Ponto representa o pior desempenho dentro os três projetos e 3 Pontos o melhor desempenho. A totalização dessa pontuação permite uma classificação por desempenho nos indicadores, no qual o melhor desempenho econômico-financeiro foi para o projeto de fornecimento de insumos e fertilizantes, com a pontuação máxima de 9 pontos. O segundo projeto melhor avaliado foi o processo industrial com 6 pontos, por fim, o projeto de assistência técnica obteve a última colocação no desempenho comparativo, com uma pontuação mínima de 3 pontos. A partir dessa análise comparativa, os executivos/gestores da *Alliance One* terão um subsídio quantitativo baseado em indicadores para melhor avaliar os projetos e com isso, tomar a melhor decisão estratégica para diversificação dos negócios.

Outra maneira de avaliar os projetos, além da análise comparativa de desempenho econômico-financeira já realizada, é por intermédio da avaliação dos recursos e capacidades internas disponíveis na organização, para cada um dos projetos em estudo. A Tabela 28 possibilita essa mensuração de ordem qualitativa com base na Visão Baseada em Recursos (VBR). Quatro questões são propostas para um posicionamento estratégico:

1) A questão de **valor** diz respeito à possibilidade da empresa explorar uma oportunidade ambiental e em neutralizar uma ameaça do ambiente. Também está relacionado ao valor proporcionado pela exploração dos recursos.

2) A questão da **raridade** se refere ao fato dos recursos atualmente serem controlados por um pequeno número de empresas concorrentes.

3) O **custo de imitação** diz respeito ao custo que os concorrentes teriam em obter ou desenvolver o recurso.

4) Quanto a **exploração pela organização**, refere-se a possibilidade por meio de políticas e procedimentos internos, em dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custoso de imitar.

Tabela 28: Avaliação dos recursos e capacidades internas para os projetos

O recurso e/ou capacidade para implementar o projeto é:					Implicações	
Projeto	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações Competitivas	Implicações Internas
Insumos Fertilizantes	Não	Não	Não	Sim	Desvantagem compet.	Força
Assistência Técnica	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força +
Processo Industrial	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força e competência distintiva sustentável

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2011).

Para cada projeto analisado, houveram implicações distintas. O projeto de fornecimento de insumos e fertilizantes não possui recursos valiosos, nem raros e muito menos apresenta grandes barreiras para ser imitado. Justificado, pelo fato de grande parte dos insumos e fertilizantes serem *commodity* e, portanto, são facilmente adquiridos no mercado agrícola. Esse cenário acaba tendo como implicação para a organização uma desvantagem competitiva, ou seja, não há criação de valor. No entanto, o projeto apresenta uma possibilidade de exploração por parte dos recursos e capacidades da organização, o que acaba proporcionando uma força interna.

Já para o projeto Assistência Técnica, identificou-se que o recurso é valioso, pois os produtores rurais que compõe a demanda do estudo, já fazem parte da assistência prestada para a fomicultura, o que poderia ser estendido para outras culturas, porém, a assistência técnica não pode ser considerada como um recurso raro e muito menos uma grande barreira para entrada da concorrência. Razão pela qual proporciona para a empresa uma implicação de paridade competitiva, ou seja, a empresa cria o mesmo valor que às rivais. No entanto, é um projeto que

apresenta a possibilidade de exploração pela empresa o que acaba tendo a implicação de uma grande força.

Por fim, o projeto de implementação do processo industrial é considerado valioso, raro, custoso de imitar e tem possibilidade de exploração comercial, o que proporciona uma implicação estratégica de vantagem competitiva sustentável e uma força e competência interna para implementar o negócio a partir dos seus recursos.

Com essa avaliação estratégica comparativa com base na Visão Baseada em Recursos, que compara os três projetos selecionados, aliado a análise comparativa econômico-financeira, os executivos/gestores terão à sua disposição subsídios para auxiliar no processo decisório de diversificação dos negócios da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo foi analisar as estratégias de diversificação da Empresa Alliance One do Brasil no Vale do Rio Pardo. O trabalho iniciou com a identificação de quais produtos ou serviços poderiam ser legalmente passíveis de comercialização pela empresa estudada, dentre uma lista de propostas, seis opções de projetos foram selecionados para uma análise jurídica: Produção de maracujá, comercialização de assistência técnica, representação e fornecimento de insumos agrícolas, implementação de processo industrial, busca de parcerias e produção integrada de frango e suínos. Nessa primeira análise, a proposta de buscas de parcerias para melhor utilização dos recursos ociosos, foi rejeitada, pois trata-se de uma atividade empresarial que não está contemplada no objeto social da empresa.

Restando cinco alternativas, o estudo buscou determinar a viabilidade técnica-operacional da industrialização e/ou comercialização dos produtos/serviços supracitados. Após uma análise técnica envolvendo uma pontuação para os critérios: localização, layout, tecnologia, capacidade, instalações, cadeia de suprimentos e recursos humanos - para cada um dos cinco projetos, foram selecionados três projetos: fornecimento de insumos (29 pontos), assistência técnica (25 pontos) e processo industrial (22 pontos).

Na continuidade do estudo, cada um dos três projetos selecionados, passou por um estudo de viabilidade econômico-financeira, onde foram analisadas a demanda, receita, investimentos necessários, custo variável e custo fixo que permitiram a elaboração de um fluxo de caixa operacional para o cálculo dos indicadores de viabilidade econômico-financeira de cada um dos três projetos. Os indicadores utilizados foram: VPL, TIR e o *Payback* Descontado. Todos os três projetos obtiveram aprovação econômico-financeira e uma taxa de retorno acima da taxa de desconto anual de 20% utilizada na análise dos projetos.

Contemplando o último objetivo específico, que foi o de avaliar comparativamente as estratégias de diversificação para subsidiar a tomada de decisão, constatou-se que o projeto que obteve o melhor desempenho comparativamente foi o projeto de fornecimento de insumos e fertilizantes, com uma taxa de retorno de 56% anual e com investimento pago no terceiro ano. O projeto para implementação do processo industrial, apresentou uma taxa de retorno de 26% ao ano, com investimento pago no sexto ano. Já o projeto assistência técnica, teve uma taxa de retorno de 23% e investimentos pagos no sétimo ano. Ainda contemplando o presente objetivo, foi realizada uma análise comparativa com base na Visão Baseada em Recurso (VBR), por se enquadrar perfeitamente na atual conjuntura em que a empresa busca diversificar sua operação

sem com isso se afastar muito da sua competência central, onde se constatou que o projeto fornecimento de insumos e fertilizantes teve como implicações uma desvantagem competitiva, pois os recursos e a capacidade para o projeto não agregam em valor, raridade e não fornecem barreiras para imitação, explicável por se tratar de uma *commodity*. No entanto, o projeto apresenta possibilidade de exploração pela organização, o que implica em uma força interna. O projeto assistência técnica, teve como implicação uma paridade competitiva, o que significa dizer que trata-se de um projeto que compete em valor em igual patamar aos seus rivais. Além disso, trata-se de um projeto com possibilidade de exploração pela organização, o que representa uma implicação interna de força. Por fim, o projeto de implementação do processo industrial é considerado valioso, raro, custoso de imitar e tem possibilidade de exploração comercial, o que proporciona uma implicação estratégica de vantagem competitiva sustentável e uma força interna para implementar o negócio a partir dos seus recursos.

A partir dessas considerações que resultaram dos próprios objetivos específicos do estudo apresentado para determinar as estratégias de diversificação na Empresa Alliance One Brasil para o estado do Rio Grande do Sul, os executivos/gestores terão à sua disposição informações para subsidiar na decisão de novos negócios para a organização. Além disso, a implementação de estratégias de diversificação para empresa possibilitarão uma ampliação nos negócios e na receita da organização com base na Visão Baseada em Recursos, sendo portanto, estes aspectos de implicação gerencial do estudo. Já as implicações acadêmicas, estariam na metodologia empregada no estudo para selecionar projetos de diversificação para empresas com base na viabilidade econômico-financeira e na Visão Baseada em Recursos.

Como limitações de estudo, destaca-se o tempo relativamente pequeno para coletar os dados da análise econômico-financeira, tendo em vista que essa etapa da pesquisa envolveu a participação do departamento de custos e comercial da empresa estudada. O que acabou resultando em uma estimativa uniforme/constante para a projeção da demanda e receita no horizonte de 10 anos (2016-2025) de dois, dos três, projetos analisados.

Para trabalhos futuros, recomenda-se averiguar a eficácia do método utilizado, analisando sua relevância como ferramenta gerencial para subsidiar o processo decisório e para selecionar projetos de diversificação em negócios, com base nas análises empregadas neste estudo.

REFERÊNCIAS

- ANUÁRIO BRASILEIRO DO TABACO. **Anuário do tabaco**. Santa Cruz do Sul: Editora Gazeta Santa Cruz, 2013.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Sistema de gestão da qualidade – requisitos**. Rio de Janeiro: NBR ISO 9001, 2008.
- BARQUERO, A. V. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2001.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 7, n.1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BONOMA, T. V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, may., 1985.
- BRADIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BRASIL. **Instrução Normativa RFB N° 1.470**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/ins/2015/in15702015.htm>>. Acesso em: 31 de agosto 2014.
- BRASIL. **Lei n° 5.764 de 16 de dezembro de 1971**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm>. Acesso em: 31 de agosto 2014.
- BRASIL. **Lei n° 10.406 de 10 de janeiro de 2002**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm>. Acesso em: 31 de agosto 2014.
- BRASIL. **Lei n° 10.973 de 02 de dezembro de 2004**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm>. Acesso em: 25 de maio 2014.
- BUAINAIN, A. M.; SOUZA FILHO, H. M.; SERIGATI, F. C.; CALIXTO, L. L. **Organização e funcionamento do mercado de tabaco no Sul do Brasil**. Campinas: Editora Unicamp, 2009.
- BURNARD, K.; BHAMRA, R. Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. **International Journal of Production Research**, v. 49, n. 18, p. 5581-5599, 2011.
- CASAROTTO FILHO, N. **Projeto de negócio: estratégias e estudos de viabilidade**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CECCONELLO, A. R; AJZENTAL, A. **A construção do plano de negócio**. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Elsevier, 2004.

CHRISTENSEN, C. M. **The innovator's dilemma**: the revolutionary natonal best-seller that changed the way we do business. New York: Harper Business, 2003.

CHRISTENSEN, H. K. **Estratégia corporativa**: gerenciando um conjunto de negócios. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. *MBA curso prático: estratégia*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações**: manufatura e serviços - uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2011.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: (entrepreneurship): prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thonsom, 2003.

_____. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1996.

FIESP. **Outlook Fiesp 2023**: projeções para o agronegócio brasileiro. São Paulo: FIESP, 2013.

FOSTER, R. **Inovação**: a vantagem do atacante. São Paulo :Best Seller, 1988.

GAITHER, N. **Administração da produção e operações**. 8. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

GIANESI, I; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, C. F. S.; **Gestão da cadeia de suprimentos integrada a tecnologia de informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

HOLANDA, N. **Elaboração e avaliação de projetos**. Rio de Janeiro: APEC, 1968.

INSTITUTO DE ECONOMIA AGRICOLA – IEA. **Fertilizantes**: previsão de novo recorde de vendas em 2014. Disponível em <http://www.iea.sp.gov.br/out/LerTexto.php?codTexto=1347>. Acesso em: 23 de agosto de 2015.

JORNAL DA MANHÃ. **Preço médio dos fertilizantes**. Disponível em <http://www.globalfert.com.br/noticia.php?n=preco-medio-dos-fertilizantes-cai-2-na-regiaosul-do-brasil>. Acesso em: 15 de agosto de 2015.

GONÇALVES JUNIOR, A.; VICENTINO, H. C. T.; PINTO, H. L.; GADELHA, M. A.; GADELHA, W. B. C. Estudo de layout em espaços para eventos: o caso do centro de negócios do Sebrae do Ceará. **XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Salvador, 06 a 09 de outubro, 2009.

KANDYBIN, A.; GROVER, S. A vantagem exclusiva. **HSM Management**, n. 73, mar/abr 2009.

KLUYVER, C. A.; PEARCE II, J. A. **Estratégia: uma visão executiva**. 3. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

KRETZER, J.; MENEZES, E. A. A importância da Visão Baseada em Recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 4, p. 63-87, 2006.

LEE, Q. **Projeto das instalações e do local de trabalho**. São Paulo: IMAM, 1998.

OLIVEIRA, C. A. **Inovação do produto e do processo**. Belo Horizonte: Desenvolvimento, 2000.

PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v.12, p.95-117, 1991.

_____. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. From competitive advantage to corporate strategy. **Harvard Business Review**. Mai/Jun. p. 46, 1987.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRADO, D. **Planejamento e controle de projeto**. Belo Horizonte: Ed de Desenvolvimento Gerencial, 1998.

RODRÍGUEZ, M. J. P. Problemas vinculados con la diversificación empresarial: la medición de la estrategia de la empresa. **Cuadernos de Estudios Empresariales**, n. 8, p. 195-213, 1998.

RUMELT, R. P. Diversification Strategy and Profitability. **Strategic Management Journal**, v. 3, p. 359-369, 1982.

_____. **Strategy, structure, and economic performance**. Cambridge: Harvard University Press, 1974.

SAMANEZ, C. P. **Matemática financeira: aplicação à análise de investimentos**. 4 Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SANTOS, E. O. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

_____. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SINDITABACO. **Informações sobre o tabaco**. Disponível em: <<http://sinditabaco.com.br/>>. Acesso em: 05 de setembro 2014.

SLACK, N.; LEWIS, M. **Estratégia de operações**. São Paulo: Artmed, 2009.

SLACK, N; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON R. **Administração da produção**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SOTO, M. G. G. **El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial: evidência en las cajas de ahorros españolas**. 2003. 289 f. Tese de Doutorado – Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Las Palmas de Gran Canaria, Espanha, 2003.

SOUSA, L. G. **Economia industrial**: Edição digital. Disponível em: <<http://www.eumed.net/libros/2005/lgs-ei/>>. Acesso em: 05 de setembro 2014.

STEVENSON, W. J. **Administração das operações de produção**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

THOMPSON, J. B. **Ideologia e cultura moderna. Teoria crítica na era dos meios de comunicação social**. Petrópolis: Vozes, 1995.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K.; **Gestão da inovação**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookmann, 2008.

VARGAS, M. A.; OLIVEIRA, B. F. Estratégias de diversificação em áreas de cultivo de tabaco no Vale do Rio Pardo: uma análise comparativa. **Rev. Econ. Sociol. Rural** [online]. v.50, n.1, p. 157-174, 2003.

VON HIPPEL, E.; THOMKE, S.; SONNACK, M. Creating breakthroughs at 3M. **Health Forum Journal**, v.43, n.4, p.20-26, 2000.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. v. 5, p. 171-180, 1984.

WHEELWRIGHT, S.; HAYES, R. Competing through manufacturing. **Harvard Business Review**, Jan/feb., p. 99-111, 1985.

WHITTINGTON, R. **O que é Estratégia?** São Paulo: Thomson, 2002.

WOILER, S.; MATHIAS, W. F. **Projetos**: planejamento, elaboração, análise. São Paulo: Atlas, 1996.

YIN, R. K. **Case Study Research - Design and Methods**. USA: Sage Publications Inc. 1989.

APÊNDICE B – ENTREVISTA II

1) Como você avalia tecnicamente e operacionalmente a produção e comercialização dos seguintes produtos por parte da empresa:

Produto X1:

.....

Produto X2:

.....

Produto X3:

.....

Produto X4:

.....

Produto X5:

.....

2) Como a empresa se adequaria para poder inserir estes novos produtos, mercadorias e serviços em suas atividades, quanto a:

- Localização:

- Layout:

- Tecnologia:

- Capacidade:

- Instalações:

- Cadeia de suprimentos e logística:

- Recursos humanos:

- E outros, considerados relevantes pelos especialistas da empresa estudada:

.....

3) Que obstáculos você vê na implementação destes novos produtos, mercadorias ou serviços?

.....

.....

ANEXO C – CICLO PDCA

PLANEJAMENTO (Plan)	
P	1. Preliminares <ul style="list-style-type: none"> Conheça o produto/serviço a ser desenvolvido através da EDP. Conheça o ambiente do produto/serviço a ser desenvolvido, composto de executor, cliente, fornecedores externos, vizinhos.
	2. Resumo do Projeto <ul style="list-style-type: none"> Defina o escopo do projeto (incluindo o que será feito e o que não será feito e suposições) Levante Benefícios, Importâncias e Vantagens Defina a meta do projeto (objetivo gerencial, data de início, data de término e custo total) Defina as metas intermediárias do projeto Estabeleça os critérios de aceitação de atingimento de metas Monte a Estrutura de Decomposição do Projeto (EDP) Monte a estratégia de execução do projeto, ou seja, estabeleça as fases do projeto com cronograma, responsáveis, suas datas, os produtos de cada uma e os critérios de conclusão de cada fase Defina as faixas de incerteza aceitáveis (tempo, custo, qualidade intrínseca, etc)
	3. Detalhamento dos Objetivos <ul style="list-style-type: none"> Elabore a lista de atividades, suas durações e precedências (escolha a ferramenta mais simples e adequada para o projeto em questão. Caso necessário, elabore a necessidade de recursos de cada atividade. Caso necessário, faça o levantamento de custo dos recursos ou das atividades
	4. Riscos e Contramedidas <ul style="list-style-type: none"> Identifique os riscos Qualifique o tamanho do risco (nulo, baixo, médio ou alto) Estabeleça as contramedidas para os itens de risco médio ou alto
	5. Normas <ul style="list-style-type: none"> Defina as normas de acompanhamento da execução do projeto Defina as normas de controle de modificações
	6. Plano de treinamento <ul style="list-style-type: none"> Faça uma tabela das fases do projeto versus tecnologias a serem empregadas Faça uma tabela de tecnologias versus conhecimentos da equipe do projeto Faça uma tabela de necessidade de treinamento para cada membro da equipe Faça o Plano de Treinamento com inclusão de datas
	7. Responsabilidades da organização para com o projeto <ul style="list-style-type: none"> Identifique os setores externos à sua autoridade que estarão envolvidos neste projeto Defina as responsabilidades de cada um em documento escrito Consiga o "de acordo" dos envolvidos.
	8. Estratégia Mais Adequada <ul style="list-style-type: none"> Identifique o tipo do projeto Analise as ferramentas gerenciais sugeridas como mais estratégicas e escolha as que achar mais convenientes. Analise as ferramentas quantitativas e escolha a mais adequada
	9. Fatores Críticos de Sucesso <ul style="list-style-type: none"> Preencha o Quadro de verificação de FCS
10. Avaliação do Plano <ul style="list-style-type: none"> Apresente o Plano de Ação para um grupo de executivos da empresa que tenham alguma ligação com o projeto Ouçe e anote as sugestões e críticas Revise o plano 	
11. Documento Escrito <ul style="list-style-type: none"> Transforme o Plano de Ação em um documento escrito 	
12. Aprovação do Plano <ul style="list-style-type: none"> Apresente o Plano de Ação para seu gerente imediato. Consiga sua aprovação Consiga seu comprometimento 	
13. Divulgação <ul style="list-style-type: none"> Escolha as partes do Plano de Ação que podem ser divulgadas (nunca divulgue assuntos confidenciais tais como Análise de Riscos, Custos, etc) Faça a divulgação enviando para cada um somente o necessário ao seu próprio conhecimento. Coloque o Cronograma das Fases em um quadro de avisos facilmente visível por todos os envolvidos no projeto. Use o mesmo quadro para mostrar os progressos quando o projeto estiver sendo executado. 	
EXECUÇÃO (Do)	
D	1. Efetue Treinamento
	2. Execute o Projeto
VERIFICAÇÃO (Check)	
C	1. Faça reuniões periódicas <ul style="list-style-type: none"> Com os líderes da Equipe Executora Com a equipe de planejamento / controle Com o Comitê Com a Auditoria
	2. Reunião com os líderes da Equipe Executora <ul style="list-style-type: none"> Avaliação do Já Executado <ul style="list-style-type: none"> Cada participante deve levar para a reunião o "Relatório de Três Gerações", que é a base para a análise das tarefas já realizadas Revisão do Planejamento do Futuro Próximo <ul style="list-style-type: none"> Reveja, nos mínimos detalhes, o planejado para a próxima semana Reveja com detalhe o planejado para os próximos trinta dias Reveja o planejado para os próximos seis meses. Ata da Reunião <ul style="list-style-type: none"> Faça a ata de cada reunião e distribua aos participantes
	3. Reunião com a Equipe de Planejamento e Controle <p>Com base nos dados das reuniões anteriores e nos dados restantes coletados:</p> <ul style="list-style-type: none"> Calcule a performance do projeto Replaneje, se necessário
	4. Reveja Periodicamente. <ul style="list-style-type: none"> O Quadro de Riscos e suas contramedidas A lista de Fatores Críticos de Sucesso
AÇÃO (Action)	
A	Tipos de ações a serem tomadas <ul style="list-style-type: none"> Baixo Impacto (Não impacta Metas ou Fases): avisar executores Médio Impacto (Altera somente as etapas): avisar a alta administração dos executores Alto Impacto (altera as metas): avisar o cliente