

A BOLSA DE MERCADORIAS DE MINAS GERAIS (MINASBOLSA) E SUA AÇÃO COM O SEU AMBIENTE EXTERNO: UM ESTUDO DE CASO⁴

José Antônio C. Olortegui⁵
German Torres Salazar⁶
Ricardo Pereira Reis⁷
Antônio João dos Reis⁸
Wilson Magela Gonçalves⁹

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo identificar as estratégias de interação entre a Bolsa de Mercadorias de Minas Gerais e seu ambiente externo ao longo de sua história. O trabalho utiliza-se de um dos tipos de pesquisa qualitativa, chamado "Estudo de Caso". A coleta dos dados foi executada através da análise dos documentos e entrevistas semi-estruturada e os pontos pesquisados por estes instrumentos estiveram relacionados a aspectos do ambiente externo e interno da organização. A análise dos dados fundamentou-se em técnicas qualitativas e no modelo simplificado de planejamento estratégico. Entre as principais conclusões pode-se mencionar que o perfil da Minasbolsa é incongruente com o perfil necessário para uma Bolsa de Mercadorias, pois existe predominância de pontos fracos e influência negativa do ambiente. Além disso, a estratégia que adota a Minasbolsa difere do que mostra sua postura estratégica.

Termos para Indexação: Bolsa de Mercadorias, Estratégia empresarial, Planejamento estratégico.

INTRODUÇÃO

Nos anos recentes, o abastecimento urbano tem aumentado de importância, tendo em conta a ampliação do déficit alimentar tanto nos países em desenvolvimento como nos mais desenvolvidos, criando-se a necessidade de melhorar os sistemas de distribuição dos produtos para sua comercialização em escala ampliada.

No Brasil, a comercialização agrícola, desde algum tempo, esteve descuidada pela maioria dos planos de política agrícola, tanto em nível nacional como regional. Era o governo que atuava como comprador de safras e regulamentava o mercado com políticas inadequadas de alocação de recursos, falta de armazéns para estocagem em regiões mais distantes e de falta de perspectiva de política de estocagem de médio e longo prazo.

A partir do final da década de 60, surgem as primeiras Centrais de Abastecimento (CEASA), restritas às capitais, e cuja característica era concentrar a comercialização atacadista que antes era realizada nos mercados tradicionais.

A partir da década de 80 e início de 90, foram implementadas em vários estados brasileiros outras formas de comercialização, tanto atacadistas como varejistas. Tal é o caso das Bolsas de Mercadorias que representam um passo a frente para modernizar e consolidar a comercialização. As Bolsas de Mercadorias constituem um sistema onde se concentram propostas de oferta e demanda, determinando-se por consequência o preço do produto.

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

As organizações, a exemplo das Bolsas de Mercadorias são pressionadas por um conjunto de variáveis fora de seu controle, as quais estão em constante mudança, exigindo que estas se adaptem rapidamente aos novos cenários.

Estas variáveis compõem o ambiente externo que é o conjunto de todos os fatores externos à organização, os quais influem direta ou indiretamente na mesma.

⁴ Artigo baseado na dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, no Curso de Mestrado em Administração Rural para obtenção do grau de Mestre.

⁵ Engenheiro Economista, MS em Administração Rural - UFLA, 1995.

⁶ Professor da Universidade Federal de Lavras - UFLA, Doutor em Administração.

⁷ Professor da Universidade Federal de Lavras - UFLA, Doutor em Economia Rural.

⁸ Professor da Universidade Federal de Lavras - UFLA, MS em Economia Rural.

⁹ Professor - DAE/UFLA.

O sucesso na formulação e implementação de planos estratégicos é condicionado, em grande parte, ao conhecimento da realidade ambiental na qual a organização está inserida.

A hipótese que surge neste estudo é que o ambiente influi na organização, tanto positiva como negativamente, delimitando seu comportamento.

Diante do exposto, surgem as perguntas: ao longo de sua história, como comportou-se a organização no sentido de adaptar-se às situações impostas pelas mudanças ambientais? Que variáveis do ambiente externo tiveram maior incidência tanto positiva como negativa? E as estratégias adotadas estiveram de acordo com o ambiente mutável?

Para verificar a hipótese este estudo teve como objetivo identificar as estratégias de interação entre a Bolsa de Mercadorias de Minas Gerais (Minasbolsa) e seu ambiente externo.

ASPECTOS TEÓRICOS

A metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o seu ambiente é o **planejamento estratégico** (Vasconcellos Filho, 1979), cuja sistemática tradicional pressupõe inicialmente uma análise dos ambientes interno e externo da organização, comumente conceituado como diagnóstico estratégico. A análise do ambiente interno deve permitir a identificação dos principais pontos fortes e fracos da empresa, assim como a análise das variáveis do ambiente externo devem permitir o conhecimento das principais ameaças e oportunidades existentes na organização.

Depois de se fazer o diagnóstico da organização, como é mostrado por Silva (1992), a sistemática tradicional de planejamento estratégico sugere a definição da missão da organização, em seguida à definição dos objetivos que são perseguidos através da formulação de estratégias pelos diretivos. Finalmente, a sistemática passa a trabalhar com a implementação e controle. Para o objetivo do estudo utiliza-se a sistemática até a formulação de estratégias, como é mostrado no modelo de análise (Figura 2).

Diagnóstico Estratégico

Através do diagnóstico procura-se conhecer "qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos", verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou ruim no seu processo administrativo (Oliveira, 1993).

O diagnóstico estratégico apresenta os seguintes componentes:

- pontos fortes: são variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável a empresa, em relação ao seu ambiente;
- pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente;
- oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis à mesma, desde que ela tenha condições e/ou interesse de usufruí-las; e
- ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

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

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

Para o estabelecimento dos pontos fortes e fracos deve-se analisar uma série de aspectos, entre os quais podem ser citados: função marketing, função finanças, função produção, função recursos humanos, estrutura organizacional, principais políticas, sistemas de planejam (estratégico, tático e operacional), base histórica da empresa, opiniões pessoais; análise literatura, etc.

Aaker citado por Cobra (1991), comenta que a análise do **ambiente externo** permite a uma organização identificar oportunidades, ameaças e questões estratégicas que poderão afetar seus fatores - chave de sucesso, ao lado de outras influências estratégicas. O ambiente externo da empresa pode ser dividido em ambiente indireto ou macro-ambiente e ambiente direto ou ambiente operacional.

O macro-ambiente é formado por um amplo e complexo conjunto de condições e fatores externos que envolvem e influenciam todas as empresas. É composto por variáveis políticas, econômicas, legais, sociais, demográficas e ecológicas.

O ambiente operacional ou de tarefa é aquele específico da empresa e corresponde ao segmento do ambiente geral mais imediato e próximo. As variáveis envolvidas são: clientes, fornecedores, concorrentes e os chamados grupos regulamentadores.

Missão da Empresa

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

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

A postura estratégica da empresa é estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir com sua missão (Oliveira, 1993).

O estabelecimento da postura estratégica da empresa é delimitado por três aspectos:

- a missão da empresa;
- a relação (positiva ou negativa) entre as oportunidades e ameaças;
- a relação (positiva ou negativa) entre os pontos fortes e fracos para fazer frente às oportunidades e ameaças do ambiente.

Para fazer frente à situação apresentada, a empresa pode escolher uma das posturas estratégicas: a sobrevivência, a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento, conforme Figura 1.

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

FIGURA 1. Posturas estratégicas – função do ambiente

FONTE: Santos (1992)

Objetivos Organizacionais

Etzioni, citado por Chiavenato (1982), comenta que o objetivo de uma empresa é uma situação desejada que ela procura alcançar. Têm funções, a saber:

- ao representarem uma situação futura, os objetivos indicam uma orientação que a empresa procura seguir e estabelecem linhas-mestras para a atividade dos participantes;
- os objetivos são uma fonte de legitimidade que justifica as atividades de uma empresa e até a sua existência;
- os objetivos servem como padrões, através dos quais os participantes e os estranhos a ela podem comparar e avaliar o êxito da empresa, ou seja, a sua eficiência e o seu rendimento.

Formulação de Estratégias

Para Tavares (1992), estratégias são esquemas ou concepções delineadas para alcançar os objetivos definidos. Segundo Oliveira (1993), estratégia é a situação em que existe uma identificada, analisada e efetiva interação entre os fatores externos e internos da empresa, visando otimizar o processo de usufruir as oportunidades ou de evitar as ameaças ambientais perante os pontos fortes e fracos da empresa.

Oliveira (1993) considera que para a formulação de estratégias devem-se considerar inicialmente três aspectos:

- a empresa com seus recursos, seus pontos fortes e fracos, bem como sua missão, postura estratégica e objetivos;
- o ambiente, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças;
- a integração entre a empresa e seu ambiente, visando a melhor adequação possível.

O administrador poderá escolher determinado tipo de estratégia que seja o mais adequado, tendo em vista a sua capacitação e o objetivo estabelecido. As estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa, como de estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, conforme a postura estratégica.

Modelo de Análise

O modelo do estudo compreende a sistemática tradicional do planejamento estratégico nas partes correspondentes a diagnóstico, missão, objetivos e formulação de estratégias (Figura 2).

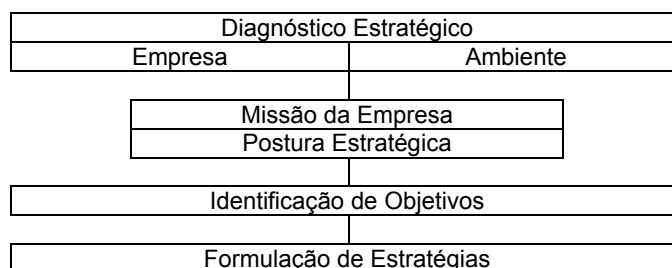


FIGURA 2. Modelo simplificado do planejamento estratégico.

FONTE: Adaptado de Oliveira (1993).

METODOLOGIA

O presente estudo utiliza-se do método conhecido genericamente como “Pesquisa Qualitativa”. Um dos tipos de pesquisa qualitativa e no qual insere-se este trabalho, é o “Estudo de Caso”.

De acordo com Yin (1984) e Triviños (1987), o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objetivo é uma unidade que se analisa profundamente, a qual permite um amplo e detalhado conhecimento, tarefa talvez difícil de alcançar mediante outros delineamentos.

Worsley, citado por Alencar (1988), considera que o estudo de caso é uma abordagem que se constitui no exame de um conjunto de ações em desenvolvimento, buscando mostrar como os princípios teóricos se manifestam nessas ações.

Coleta e Análise dos Dados

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

- a) análise de documentos referentes a organização;
- b) entrevista semi-estruturada, onde se permitiu ao entrevistado discorrer livremente sobre questões relacionadas a assuntos que eram de interesse para a pesquisa.

Os dados obtidos junto a Bolsa de Mercadorias (Minasbolsa) no período de 1985-1994, através de entrevistas e análise documental, foram submetidos a análise qualitativa, efetuada com base no referencial teórico, trabalhando-se com o modelo simplificado do planejamento estratégico (Figura 2).

Ao fazer a análise interna e externa, pode-se identificar os pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças da organização em estudo. Da análise dos dados pesquisados se poderá determinar a predominância de pontos fortes ou fracos, ou a influência de fatores ambientais na organização. A partir deste diagnóstico é possível extrair a postura estratégica da organização e compará-la com a postura estratégica aplicada na mesma.

A organização em estudo

A organização estudada é a Bolsa de Mercadorias de Minas Gerais - (Minasbolsa), criada em 1983, a partir da iniciativa de um grupo de representantes comerciais, produtores rurais e comerciantes. A Minasbolsa é uma sociedade civil sem fins lucrativos e funciona dentro da CEASA-MG, situada em Contagem-MG, que é a maior central de abastecimento de mercadorias do país.

A sede da Minasbolsa ocupa 8.600 m² de área construída, 4 andares divididos em 73 salas, 84 boxes, 11 lojas, auditório e restaurante.

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

DESCRIÇÃO E ANÁLISE

A apresentação dos resultados será feita através da análise interna e externa da organização em estudo, verificando-se os pontos fortes, pontos fracos, assim como oportunidades e ameaças num período que vai de 1985 a 1994, em forma global.

Aspectos gerais de atuação da Minasbolsa

As Bolsas de Mercadorias, entre elas a Minasbolsa, surgiram num momento em que havia uma intervenção pública muito grande na comercialização agrícola. Segundo Lopes (1986), "o governo estatizou na prática grande parte do mercado de estoques". Isto equivale a dizer que o governo tinha uma política de preços de garantia e de estoques reguladores em pleno andamento e absorvia cerca de 10 bilhões de dólares por ano no Brasil e queria que crescesse a produção pela qual pagava preços de garantia bastante razoáveis, comprava e fazia grandes estoques ou importava com preços externos baixos para logo poder intervir no mercado na época de entressafra, evitando que os preços subissem muito.

O governo, através de seus representantes, realizava a venda de seus estoques nos leilões nas Bolsas de Mercadorias com preços prefixados para manter os preços de mercado.

Atualmente ainda é mantida essa sistemática de comercialização através de leilões, de forma interligada entre todas as Bolsas de Mercadorias, criando concorrência entre elas e permitindo que cada Bolsa procure seu melhor desempenho.

A Minasbolsa realizou, a partir de 1985, constantes esforços por consolidar-se no mercado oferecendo-se como alternativa de comercialização no segmento da produção agrícola, através de abertura de polos de captação de negócios localizados em regiões de grande produção agrícola, assim como a realização de palestras para fazer conhecer o seu mecanismo de funcionamento para cooperativas, sindicatos, associações de produtores, etc.

Na atualidade, a Minasbolsa está colocando à disposição do produtor rural e do investidor mineiro o Certificado de Mercadoria com Emissão Garantida (CM-G), um certificado para venda e ampla negociação de mercadorias disponíveis ou para entrega futura e que tem, como finalidade básica, levantar recursos para o plantio das safras agrícolas.

No Quadro 1 verifica-se os negócios realizados pela Minasbolsa entre os anos 1985-1994, diferenciando-se o volume e percentagem feitos pela CONAB e outros participantes englobados como sendo da Minasbolsa.

QUADRO 1. Negócios registrados na Minasbolsa, em toneladas, 1985-94.

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

FONTE: Adaptado de documentos da Minasbolsa

Como se pode observar, o maior volume de negócios registrados na Minasbolsa pertence a CONAB (Quadro 1).

Missão da Minasbolsa

Segundo o superintendente da Minasbolsa, "a existência da Minasbolsa se justifica principalmente por ser um mecanismo eficiente, transparente, de livre mercado, formador preços".

Objetivos da Minasbolsa

A Minasbolsa tem como objetivo os seguintes princípios:

- a) transparência: todas as ofertas de compra e venda devem ser públicas, precisas e irretratáveis;
- b) princípio de concentração: de acordo com o qual as ofertas de compra e venda sejam feitas em locais, dias e horas pré-determinadas;
- c) princípio de igualdade negocial: de acordo com o qual todos os ofertantes tenham sempre a mesma oportunidade de participação nas negociações;
- d) princípio regulador dos negócios: de acordo com o qual as condições de fechamento de compra e venda espelhem uma cotação do mercado para o produto negociado;
- e) princípio de publicidade dos atos: de acordo com o qual todos os resultados das negociações e respectivas cotações sejam amplamente divulgados.

Análise Interna

A partir das entrevistas e análise documental identificou-se os pontos fortes e pontos fracos do caso em estudo.

Pontos Fortes Identificados

- a) o treinamento dos funcionários realiza-se freqüentemente através de cursos corretores, curso de classificação de café, de grãos, palestras sobre funcionamento da Bolsa e sobre o Certificado de Mercadoria com Emissão Garantida (CM-G);
- b) a concentração de propostas de oferta e procura em um só local e em horário certo é o melhor serviço oferecido pela Minasbolsa;
- c) a situação financeira da instituição é estável, tendo patrimônio e crédito no mercado. Os recursos financeiros estão dentro do previsto, não tendo "sobras" nem dívidas;
- d) os controles financeiros são feitos diariamente e o acompanhamento da parte financeira são parte do dia a dia, por causa dos leilões que são realizados diariamente;
- e) a sede própria da Minasbolsa conta com uma grande área construída, onde está instalado o maior salão de pregões do país. A sede permite ainda abrigar outras instituições nas suas instalações exclusivas;
- f) a localização da sede da Minasbolsa na CEASA, na grande B.H., é privilegiada, já que está dentro do maior centro de abastecimento do país em comercialização de grãos e derivados. A maior quantidade de compradores e vendedores potenciais da Minasbolsa está na CEASA;
- g) o clima organizacional entre diretivos e funcionários é bom. "Todos estão aqui porque gostam do que fazem e acreditam no futuro da Bolsa", comenta seu presidente. O quadro de funcionários da Bolsa tem sua atividade diferenciada em relação a outras empresas;
- h) a capacidade administrativa dos diretivos da Minasbolsa é muito boa, considerando que entre suas atividades está a busca constante de cumprir com os seus objetivos, consolidação de mercado, divulgação de suas operações, implementação de novas alternativas de comercialização. etc.

Pontos Fracos Identificados

- a) a capacidade de comunicação da Minasbolsa tem diminuído nos últimos anos, contrastado com a intensa atividade realizada pelo departamento de comunicação nos primeiros anos;
- b) a Minasbolsa tem a faculdade de classificar, entre os produtos que comercializa, somente o café; os demais são classificados pelo Instituto Mineiro de Agropecuária - IMA;
- c) não conta ainda, a Minasbolsa, com a chamada "Caixa de Liquidação" para cobrir inadimplências e dar maior garantia a seus participantes;
- d) os serviços que a Minasbolsa presta a seus clientes são poucos em relação ao que deveria fazer uma Bolsa de Mercadorias;
- e) os registros contábeis são feitos precariamente, não são informatizados, o que faz com que demore a elaboração e retarde o conhecimento dos mesmos por diretivos e público;
- f) a Minasbolsa necessita de uma série de equipamentos modernos que facilitem sua operacionalização como, por exemplo, uma maior informatização, meios de comunicação "on-line" com outras bolsas, etc;
- g) a Minasbolsa não conta com armazéns próprios na região para facilitar a entrega e estoques dos produtos que comercializa;
- h) sendo os corretores uma das peças mais importantes dentro de uma Bolsa, na Minasbolsa seus corretores não adquiriram ainda o profissionalismo necessário enquanto intermediários, prestadores de serviços independentes e não ligados ao comércio;

i) a Minasbolsa não trabalha com orçamento pré-estabelecido, já que é difícil fazer uma previsão de sua receita, podendo esta mudar de um dia para o outro;

j) não existe dentro da Minasbolsa um centro de pesquisas para realização de trabalhos em prol de um melhor funcionamento da Bolsa.

Na análise interna, onde se identificam os principais pontos fortes e fracos da organização, verifica-se uma leve predominância de pontos fracos sobre os fortes.

Análise Externa

Das entrevistas semi-estruturadas e análise documental, identificou-se as oportunidades e ameaças do caso em estudo.

Oportunidades Identificadas

a) na atualidade a implementação do Plano Real e a estabilidade econômica favorecem o desempenho da Minasbolsa, permitindo traçar metas a médio e longo prazo;

b) a sistemática de interligação dos pregões das diferentes Bolsas para comercializar produtos estocados pelo governo fez com que a Minasbolsa se adequasse a essa nova modalidade, ficando mais competitiva;

c) o volume de safras adquirido pelo governo a preços mínimos tende a diminuir e consequentemente diminui o volume comercializado através de Bolsas. Os diretivos da Minasbolsa aprovam uma menor participação do governo na comercialização agrícola;

d) os compradores de produtos oferecidos pela CONAB através da Minasbolsa estão localizados em Minas Gerais e são eles cooperativas, indústrias de processamento, agroindústrias, etc;

e) com juros altos e crédito limitado para a produção agrícola, o produtor procura novas formas de financiamento; atualmente, a Minasbolsa oferece o CM-G que é um certificado de mercadorias com emissão garantida para venda de mercadorias com entrega futura e tem como finalidade levantar recursos para o plantio das safras agrícolas;

f) as vantagens oferecidas por uma Bolsa de Mercadorias a quem participa dela são: o produto será vendido pelo preço real de mercado; transparência do negócio; redução de intermediários e baixo custo pela comercialização.

Ameaças Identificadas

a) a Minasbolsa tem uma tecnologia incipiente, ainda pouco avançada, existindo projetos para modernizar os pregões, que são realizados por via telefônica;

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

c) a descontinuidade nos planos de desenvolvimento agrícola exercem influência sobre as empresas rurais e, pior ainda, se aquelas políticas são impostas pelas autoridades, como é o caso de assistência técnica e extensão rural;

d) não existem estímulos à participação em Bolsas de Mercadorias, por parte do governo, para os produtores, comerciantes e investidores, etc., no sentido de que comercializem através delas;

e) uma ameaça constante para a Minasbolsa é o ICMS de 17%, já que alguns produtores evitam um sistema transparente como a Bolsa, onde é difícil a sonegação;

f) entre os produtores existe desconhecimento do processo de comercialização em Bolsa de Mercadorias;

g) as geadas e secas são prejudiciais aos produtores rurais, afetando os volumes e custos de produção e indiretamente afetam também as Bolsas de Mercadorias;

h) o número de participantes na Minasbolsa, que não seja de compradores de estoques do governo, é mínimo; a tendência atual é de o governo intervir menos na comercialização e a CONAB perder cada vez mais sua função;

i) a Minasbolsa não está preparada para o incremento de participantes no seu recinto e teria que fazer investimentos a médio e longo prazo;

j) o concorrente mais direto da Minasbolsa é a Bolsa de Mercadorias de Uberlândia (BMU) que encontra-se numa zona privilegiada, Triângulo Mineiro divisa com Goiás e São Paulo, numa região com muitas agroindústrias e produzindo grande quantidade de milho, arroz, soja, etc.;

k) o classificador oficial dos produtos comercializados na Minasbolsa, exceto o café, é o IMA (Instituto Mineiro de Agropecuária), por delegação efetiva do Ministério da Agricultura e Reforma

Agrária; atualmente já se está tendo consciência de que as Bolsas são instituições adequadas para fazer classificação dos produtos que comercializa.

Na análise externa, onde se tem conhecimento das principais ameaças e oportunidades da organização, pelo exposto anteriormente existe uma predominância das ameaças sobre as oportunidades.

Análise de Organização

Na Minasbolsa predominam pontos fracos e ameaças com os quais o indicado seria adotar a estratégia de sobrevivência pela organização em estudo. A estratégia aplicada atualmente não está muito bem definida. Pelo estudo detectou-se que, além de diminuir despesas, a Minasbolsa está investindo em outros segmentos como os Certificados de Mercadorias com Emissão Garantida (CM-G), diferente da estratégia de sobrevivência que recomenda reduzir despesas e deixar de investir.

CONCLUSÕES

A Minasbolsa é um meio de comercialização dos estoques adquiridos pelo governo com a política de preços mínimos e os negócios que ela realiza são, na sua maior parte, com produtos estocados que são comercializados pela Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB). Os produtos comercializados pelo setor privado são mínimos e a Minasbolsa está tentando outras alternativas para incrementar sua participação, como os Certificados de Mercadorias com Emissão Garantida (CM-G).

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

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

A estratégia recomendada, de acordo com a postura estratégica da organização determinada pela predominância de pontos fracos e ameaças é a estratégia de sobrevivência.

A estratégia adotada atualmente pela Minasbolsa é a de diminuir despesas e investir em outras alternativas de comercialização, diferente de uma estratégia de sobrevivência recomendada.

BIBLIOGRAFIA

ALENCAR, E. **O estudo de caso é uma categoria válida em pesquisa social?** Lavras, ESAL, 1988. 5p. (mimeografado).

CHIAVENATO, I. **Administração de Empresas:** uma abordagem contingencial. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982. 606p.

COBRA, M. **Administração Estratégica do Mercado.** São Paulo: ATLAS, 1991. 156p.

LOPES, M. de R. **A Intervenção do Governo nos Mercados Agrícolas no Brasil.** O sistema de regras de interferência no mecanismo de preços. Brasília: Companhia de Financiamento da Produção (CFP), 1988, v.33, 108p.

OLIVEIRA, D. de P.R. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia e prática. 7ª Edição. Atualizada e ampliada. São Paulo: Atlas, 1993. 288p.

SANTOS, L.A. dos. **Planejamento e Gestão Estratégica nas Empresas.** 5. ed. São Paulo: ATLAS, 1992. 282p.

SILVA, L.M. de A. **Administração Estratégica e Identificação com os Valores Empresariais.** São Paulo: Pontifícia Universidade Católica (PUC). 1992, 118p. (Tese).

TAVARES, M.C. **Planejamento Estratégico:** a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: HARBRA LTDA., 1992. 157p.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: ATLAS, 1987. 175p.

VASCONCELLOS FILHO, P. de. **Planejamento Estratégico, Formulação, Implantação e Controle.**
Belo Horizonte: Livros Técnicos e Científicos/ F.J.P., 1979. 181 p.

YIN, R.K. **Case Study Research:** design and methods. Califórnia: Sage. 1984. 135p.