Universidade Estadual Paulista

Marcos Aparecido Fernandes

ESTRATÉGIAS DE COMPETIÇÃO DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS DO SETOR DE MÁQUINAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS NO BRASIL DE 2007 A 2018

Jaboticabal

2018

MARCOS APARECIDO FERNANDES

ESTRATÉGIAS DE COMPETIÇÃO DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS DO SETOR DE MÁQUINAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS NO BRASIL DE 2007 A 2018

Dissertação apresentada à Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", como exigência parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Organizações Agroindustriais

Orientador: Prof. Dr. Elton Eustáquio Casagrande

Jaboticabal

2018

Fernandes, Marcos Aparecido
F363e Estratégias de competição das empresas multinacionais do setor de máquinas e implementos agrícolas no Brasil de 2007 a 2018 / Marcos Aparecido Fernandes. – – Jaboticabal, 2018
xiii, 168 p. : il. ; 29 cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, 2018
Orientador: Elton Eustáquio Casagrande
Banca examinadora: Carlos Eduardo de Freitas Vian, Adriano dos Reis Lucente
Bibliografia

1. Análise de conteúdo. 2. Estrutura de mercado. 3. Extensão da marca. 4. Análise de conteúdo. 5. Barreiras comerciais. I. Título. II. Jaboticabal-Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias.

CDU 658.114

Ficha Catalográfica elaborada pela STATI - Biblioteca da UNESP
Campus de Jaboticabal/SP - Karina Gimenes Fernandes - CRB 8/7418

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

Câmpus de Jaboticabal

CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: ESTRATÉGIAS DE COMPETIÇÃO DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS DO SETOR DE MÁQUINAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS NO BRASIL DE 2007 A 2018

AUTOR: MARCOS APARECIDO FERNANDES
ORIENTADOR: ELTON EUSTAQUIO CASAGRANDE

Aprovado como parte das exigências para obtenção do Título de Mestre em ADMINISTRAÇÃO, especialidade: Gestão de Organizações Agroindustriais pela Comissão Examinadora:

Prof. Dr. ELTON EUSTAQUIO CASAGRANDE
Departamento de Economia / UNESP / Araraquara/SP

Prof. Dr. CARLOS EDUARDO DE FREITAS VIAN (Videoconferência)
Departamento de Economia, Administração e Sociologia / ESALQ / USP - Piracicaba/SP

Prof. Dr. ADRIANO DOS REIS LUCENTE
Departamento de Economia, Administração e Educação / FCAV / UNESP - Jaboticabal

Jaboticabal, 22 de agosto de 2018

DADOS CURRICULARES DO AUTOR

MARCOS APARECIDO FERNANDES – Mestre em Administração com Especialidade em: Gestão de Organizações Agroindustriais pela Universidade Estadual Júlio de Mesquita – UNESP. Graduado em Administração pelo Instituto Matonense Municipal de Ensino Superior (2004) - IMMES, pós-graduado em Gestão Estratégica de Negócios pelo Instituto Anhanguera (2008) e graduado em Agronegócio pela Faculdade de Tecnologia – FATEC (2013). Além das graduações de nível superior, possui formação em Mecânica Geral - SENAI e Técnico em Eletromecânica – CEETPS. Atualmente desenvolve suas atividades profissionais na área comercial como Coordenador Regional de Vendas para os estados da Região Sul do Brasil. Determinada função tem como atividades inerentes ao cargo: auxiliar, direcionar a equipe de campo, aferir os objetivos traçados pelos vendedores dentro do planejamento de vendas, controlar e auxiliar a equipe no cumprimento das metas traçadas. Como atividade complementar ao cargo, atua como interface da empresa junto ao Programa Mais Alimentos e ABIMAQ cadastrando produtos que atendam o programa.

AGRADECIMENTOS

Sem dúvida, primeiramente a Deus, pelo dom da vida e pela família que me concedeu. De forma a agradecê-los em específico, início por meus pais, que mesmo com todas as dificuldades que a vida lhes proporcionou não mediram esforços em me conceder o direito de estudar. Tenho uma imensa dívida para com eles, não só por esse ato, mas sim pelo carinho e cuidados que me dispensaram ao longo da vida. Quero continuar lutando com toda a minha força para poder proporcionar uma velhice digna a eles, que até o momento ainda não fui capaz. Aos meus irmãos, Edson, Paula e Bruna que complementam parte da minha existência. Sem eles, não teria as melhores amizades do mundo. Agradeço também, com muito carinho, minhas sobrinhas e sobrinhos. Que Deus lhes conceda o mais promissor futuro e que eu possa presenciar parte dele.

Ao meu orientador Prof. Dr. Elton Eustáquio Casagrande, que mesmo com tantos afazeres de um professor dedicado, não poupou esforços em me ajudar nessa nova etapa da minha vida e na carreira profissional: a realização do Mestrado Profissional em uma Universidade de grande referência que me enche de orgulho. Muito obrigado Professor, muito obrigado Unesp. E também ao meu Professor e amigo, inclusive do primeiro curso de graduação que tive o prazer de reencontrá-lo, Roberto Louzada. Agradeço também aos Professores: Lesley Carina do Lago Attadia Galli, Ana Terence e Adriano Lucente, muito obrigado pelo apoio.

As minhas indiscutíveis maiores riquezas da vida, Maria Eduarda, a filha tão planejada, buscada de forma tão intensa através dos recursos da medicina, muitas vezes contrariando a vontade divina. Somente nos concedeu a alegria da sua concepção quando Deus disse: "– agora é a hora, vai… Duda", uma criança vaidosa, perfeccionista com suas manias, tímida, extremamente vergonhosa, hoje com 8 anos, por 4 anos reinou sozinha em nossos corações. Atualmente, divide o aconchego, ou melhor, soma nossa família com a presença da Maria Fernanda, a Nanda, o melhor e maior grande susto das nossas vidas, loirinha, da "pá virada", olhos verdes iguais o da Duda, cabelos "tonhonhoim", lindos, minha paixão, minha segunda Mega Sena acumulada.

E a minha referência de se tornar um grande homem na vida, minha esposa Andressa, que nos anos de 2017/2018 passou por um grande susto de saúde, com paciência e sabedoria se mostrou muito forte em lidar com uma situação adversa, demonstrando ser o verdadeiro alicerce de nossa família. Não bastasse por nosso desejo de sua recuperação, outro grande susto de saúde nos fragilizou, a Duda.

Agradeço também aos meus companheiros de trabalho dos quais não direi o

nome, pois os tenho no coração, pela amizade e pelo companheirismo de me ajudarem em um dos momentos mais difíceis de minha vida.

E também a minha sogra Rita e ao meu sogro Claudenir pelos cuidados e carinhos que dedicam às minhas filhas, seremos eternamente gratos.

E, por último, agradeço à empresa que trabalho por mais de 20 anos, que permitiu, através do meu trabalho, possuir algumas conquistas, o direito de alimentar minha família e de também me proporcionar o direito de concluir mais essa etapa.

Muito obrigado!

ESTRATÉGIAS DE COMPETIÇÃO DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS DO SETOR DE MÁQUINAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS NO BRASIL DE 2007 A 2018

RESUMO

Esta pesquisa, de natureza qualitativa, está vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração "Gestão de Organizações Agroindustriais", da Faculdade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" – UNESP, Câmpus de Jaboticabal-SP e discute o tema das estratégias de competição das empresas multinacionais do setor de máquinas agrícolas no Brasil. Desse modo, tem se como objetivo geral: identificar e analisar as estratégias competitivas e competências que foram desenvolvidas pelas empresas multinacionais: AGCO, Fiat (Case e New Holland) e John Deere, líderes em suas cadeias globais de valor para se consolidar no mercado brasileiro. Neste estudo, através de casos reais, aborda-se a estrutura de mercado e as estratégias competitivas que estão se consolidando no segmento de máquinas e implementos agrícolas, tendo como início o ano de 2007, período em que a multinacional AGCO adquiriu a empresa de implementos agrícolas Sfil de Ibirubá-RS e, a partir disso, outras importantes companhias – John Deere e Fiat (Case e New Holland) – seguiram também estendendo suas marcas de forma mais acentuada, incorporando novas indústrias ao seu portfólio. Para construir o cenário teórico-metodológico, realizou-se uma ampla pesquisa bibliográfica com o propósito de tornar os fatos mais explícitos possíveis. A forma de abordagem da pesquisa é qualitativa, em que se buscou explicar o porquê e como as incorporações estão acontecendo e a intensidade que estão ocorrendo dentro do setor. Para tanto, o procedimento técnico adotado classifica-se como um estudo de caso único que, através do objeto de análise, procurou descrever e interpretar, na prática, quais são as estratégias adotadas pela empresa analisada para enfrentar o modelo de concorrência atual e, a partir disso, descrever e analisar os comportamentos das multinacionais para constituírem um mercado oligopolista também no segmento de implementos agrícolas, a exemplo de como é o mercado de tratores e colhedeiras. Para a análise e o levantamento dos dados, foi elaborado um questionário semiestruturado composto por questões abertas e fechadas. Para a análise dos resultados, seguiu-se a metodologia da análise de conteúdo de Bardin (1977). Como resultados, é possível apontar que a empresa em estudo opera em um mercado de grande concorrência com fabricantes de diversos tamanhos e origens de capitais distintos que tende a se tornar concentrado com domínio de mercado por parte de três grandes grupos: AGCO, CNH e John Deere. Enfim, a pesquisa revela que a empresa analisada possui desvantagens para concorrer com essas três companhias que seguem levantando diversas barreiras comerciais, dentre as principais, o bloqueio nos pontos de vendas que possuem o domínio em forma de concessão aos revendedores comercializando seus tratores, colhedeiras e pulverizadores.

Palavras-chaves: estratégias de competição, estrutura de mercado, extensão da marca, análise de conteúdo, barreiras comerciais.

COMPETITION STRATEGIES OF MULTINATIONAL ENTERPRISES OF THE AGRICULTURAL MACHINERY AND IMPLEMENTATION SECTOR IN BRAZIL FROM 2007 TO 2018

ABSTRACT

This research, of a qualitative nature, is linked to the Postgraduate Program in Administration, concentration area "Management of Agroindustrial Organizations", of the Paulista State School "Júlio de Mesquita Filho" – UNESP, Câmpus of Jaboticabal-SP and discusses the theme of the competitive strategies of multinational companies in the agricultural machinery sector in Brazil. In this way, we had as a general objective: to identify and analyze the competitive strategies and competences that were developed by the multinational companies: AGCO, Fiat (Case and New Holland) and John Deere, leaders in their global value chains to consolidate in the Brazilian market. In this study, through real cases, we approach the market structure and the competitive strategies that are consolidating in the segment of agricultural machinery and implements, beginning in 2007, the period in which the multinational AGCO acquired the agricultural implements company Sfil of Ibirubá-RS, and from this, other important companies – John Deere and Fiat (Case and New Holland) – also continued to extend their brands more sharply, adding new industries to its portfolio. In order to construct the theoretical-methodological scenario, an extensive bibliographical research was done with the purpose of making the facts more explicit possible. The approach of the research is qualitative, in which it was sought to explain why and how the incorporations are happening and the intensity that are occurring within the sector. Therefore, the technical procedure adopted is classified as a single case study that, through the object of analysis, tried to describe and interpret, in practice, what are the strategies adopted by the company analyzed to face the current competition model and, from this, to describe and analyze the behavior of multinationals to constitute an oligopolistic market in the segment of agricultural implements, such as the market for tractors and harvesters. For the analysis and the data collection, a semi-structured questionnaire composed of open and closed questions was elaborated. For the analysis of the results, the methodology of the content analysis of Bardin (1977) was followed. As a result, we can point out that the company under study operates in a market of great competition with manufacturers of different sizes and different capital origins that tends to become concentrated with market dominance by three major groups: AGCO, CNH and John Deere. Finally, our research reveals that the analyzed company has disadvantages to compete with these three companies that continue to raise several commercial barriers, among the main ones, the blockade in the points of sale that have the domain in the form of concession to the retailers commercializing their tractors, harvesters and sprayers.

Keywords: competition strategy, market structure, brand extension, content analysis, trade barriers

LISTA DE ABREVIATURAS

ABIMAQ – Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos

AGCO – Alis Gleaner Corporation (Massey e Valtra)

ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica

CFI – Credenciamento de Fornecedores Informatizado

CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas

CNH – Case e New Holland

EMNs – Empresas Multinacionais

GVC – Global Value Chain

IA – Implementos Agrícolas

IN – Índice de Nacionalização

JD – John Deere

MIA – Máquinas e Implementos Agrícolas

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PDVs – Pontos de Vendas

PIA – Pesquisa Industrial Anual

PMG – Pequenas, Médias e Grandes

VE – Valor Econômico

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de Estratégias. 25
Figura 2.Modelo das 5 Forças de Porter. 27
Figura 3. Formas genéricas de competição. 28
Figura 4. Processo de planejamento da coleta de dados e evidências em estudos de casos. 74
Figura 5. Pulverizador. 86
Figura 6. Cultivadores. 87
Figura 7.Rolos Facas. 87
Figura 8. Roçadeira Química. 87
Figura 9. Roçadeira Mecânica. 88
Figura 10. Corrente Niveladoras e Roçadeiras. 88
Figura 11.Grade Niveladora. 88
Figura 12.Pulverizador KF. 90
Figura 13.Distribuidor de calcário e adubo – taxa variável. 91
Figura 14. Indústria São José. 92
Figura 15.Grade Niveladora São José. 92
Figura 16.Plainas Pantográficas. 93
Figura 17. Roçadeiras Duplas. 93
Figura 18. Plataforma de Milho GTS. 94
Figura 19.Plantadeira Maestro 24.70 SW. 96
Figura 20.Plantadeira Maestro 24.70 SW. 96
Figura 21.Marketing da época Planticenter. 109
Figura 22.Primeira Plantadeira de Chassis Articulado. 109
Figura 23. Hyper Plus Camalhoneira. 110
Figura 24.Solos de várzea, sistema camalhão. 110
Figura 25.Semeadora Adubadora Auto transportável Macanuda Fertilizante. 111
Figura 26.Semeadora Exattus – conceito de terceira safra. 112
Figura 27. Carreta transportadora de cereais e adubo. 113
Figura 28. Uniport 5030 NPK. 114
Figura 29.Imperador 3.0. 115
Figura 30.Plantadeira JD 61 linhas. 116

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1.Desempenho do segmento de MIA de 2007 a 2015..... 132
Gráfico 2. Grau de Escolaridade dos produtores rurais em %..... 133
Gráfico 3. Filhos que participam e não participam do dia a dia das decisões da Propriedade. 134

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Tipologias de Miles et al. (1978) 30
Quadro 2.Conceitos de estratégia. 32
Quadro 3.Escolas das Estratégias. 34
Quadro 4. Localização das sedes, fábricas e centros de tecnologia. 49
Quadro 5. Análise sintética da evolução do mercado de máquinas agrícolas no Brasil. 51
Quadro 6. Principais incorporações por ordem temporal. 54
Quadro 7. Principais patentes depositadas, desde 1998, das principais empresas no mundo. ... 59
Quadro 8. Autores e definições. 71
Quadro 9. Finalidade do estudo de caso. 72
Quadro 10. Classificações dos grupos de pesquisa. 74
Quadro 11. Tópicos e termos chaves a serem abordados em pesquisa. 79
Quadro 12. Características gerais da empresa. 80
Quadro 13. Classificação, formas de condução das entrevistas. 81
Quadro 14. Análise da estrutura competitiva do mercado. 82
Quadro 15.Probabilidade de novos entrantes. 89
Quadro 16. Formas genéricas de competição. 97
Quadro 17. Análise da estrutura de mercado do segmento de implementos agrícolas. 99
Quadro 18. Fontes de financiamento do setor. 104
Quadro 19. Pesquisa e desenvolvimento. 105
Quadro 20.Análise da estrutura fabril 4M. 118
Quadro 21.Análise do comportamento estratégico. 120
Quadro 22. Análise da existência de indicadores de mercado. 126
Quadro 23. Analise das 5 Forças, formas de competição e análise da estrutura de Mercado .. 127
Quadro 24. Fontes de Financiamento e valores gastos em P&D 128
Quadro 25. Análise estrutura fabril 129
Quadro 26. Análise do comportamento estratégico 130
Quadro 27. Mensuração do valor de Mercado 130

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Empresas, pessoal ocupado total em 31/12 e indicadores de concentração econômica em relação a variável pessoal ocupado total das maiores empresas por seção, divisão e grupo da classificação de atividades (CNAE 2.0). 18
Tabela 2. Pontos de vendas Massey, Valtra, Case, New Holland e John Deere. 65

SUMÁRIO

RESUMO ..... **vii**
ABSTRACT ..... **viii**
LISTA DE ABREVIATURAS ..... **ix**
LISTA DE FIGURAS ..... **x**
LISTA DE GRÁFICOS ..... **xi**
LISTA DE QUADROS ..... **xii**
LISTA DE TABELAS ..... **xiii**
1. INTRODUÇÃO **16**
1.1. Declarações do problema da pesquisa 17
1.2.Declarações dos objetivos 19
1.3. Justificativa da Pesquisa 19
1.4. Estrutura do Trabalho 23
2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DOS PRINCIPAIS CONCEITO ESTRATÉGICOS E CLASSIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS ESCOLAS DE ESTRATÉGIA **24**
2.1. Estratégia 24
2.2. Sinteses Centrais dos conceitos de estratégia 31
2.3. As dez escolas de estratégia 33
2.4. Caracterizações das Multinacionais de acordo com as escolas de estratégia 36
3.EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO SEGMENTO DE MAQUINAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS **37**
3.1.Fundamento Conceitual 37
3.2. John Deere 39
3.3. CNH – Case e New Holland 43
3.4. AGCO – MASSEY e VALTRA 44
3.4.1.Linha do Tempo 44
3.5. Formas de coordenação 48
3.6. Principais movimentos das Empresas: AGCO, CNH e JOHN DEERE no segmento de Maquinas Agrícolas Brasileiro 51
3.6.1. Síntese das Principais incorporações realizadas pelas companhias: AGCO, CNH no Brasil 54
3.7. Tipos de Barreiras a entrada impostas a empresas nacionais 58

3.7.1. Pesquisa e Desenvolvimento 59
3.7.2 Economia de escala 62
3.7.3. Economias de escopo 63
3.7.4. Pontos de vendas 65
3.7.4.1. Controle de barreiras nos pontos de vendas 66
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 69
5.RESULTADOS, CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS e LIMITAÇÕES DE PESQUISA 77
5.1.Apresentação do objeto do Estudo 77
5.2. Concepção e estruturação do questionário 78
5.3. Análise dos dados coletados 81
5.4. Estrutura de Mercado/Barreira 99
5.5. Financiamentos 103
5.6. Inovação 105
5.7. Análise da Estrutura Fabril 118
5.8. Comportamento Estratégico 119
5.9. Mensuração do valor do mercado 126
5.10. Contribuições Gerenciais 126
5.10.1. Sínteses dos Principais pontos coletados em Pesquisa 127
5.11. Limitações e sugestões de trabalhos futuros 135
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS 136
REFERENCIAIS 141
ANEXOS 153
INCORPORAÇÕES QUE NÃO FORAM DIVULGADAS 154
NOTAS DE FIM 156

1. INTRODUÇÃO

O setor de máquinas e implementos para a agricultura mudou a trajetória das técnicas de produção e as condições de oferta de produtos agrícolas no mundo e promoveu intensamente o aumento da produtividade substituindo o homem pela máquina. Por consequência dessa substituição ocorreu uma crescente demanda por mecanização e equipamentos agrícolas cada vez mais avançados proporcionando assim o aumento da concentração da oferta por grandes grupos internacionais (LUCIANO, 2010; VIAN et al., 2013).

Por grandes grupos entende-se a presença de bases produtivas e de comercialização em mais de um continente e em muitos Países. A diversificação de produtos que caracteriza o setor foi analisada por Barney (1991), Chandler (1998), Besanko, David e Market (2004), Hess (2007) e Gonçalves (2017).

Os autores acima citados denominam o crescimento do setor de inorgânico, que compreende a expansão de um negócio por meio de operações de concentração, como fusões, aquisições, *joint ventures* ou outros tipos de aliança. Essa forma de crescimento deve-se às questões legais nacionais, tendências cambiais entre moedas e vantagens comparativas entre economias.

Na presente dissertação, analisa-se o crescimento inorgânico de três grupos internacionais presentes no Brasil: 1. John Deere; 2. Fiat (CNH); e 3. AGCO.

Dentre as opções disponíveis da expansão inorgânica, além das fusões e aquisições, *join ventures*, há também a estratégia de cooperação com outras empresas como possibilidade de estabelecimento de parcerias. Essas parcerias oportunizaram a terceirização de vários processos, desde a Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de novos produtos ou serviços, passando pelas várias etapas de produção, até o momento da aquisição do consumidor final (VASCONCELOS NETO; IIZUKA; PADILHA, 2015).

Um exemplo de colaboração de sucesso que contextualiza a prática na década de 1980 corresponde às empresas japonesas que se mostraram eficientes na gestão produtiva de suas atividades. Muitas delas terceirizaram os processos de produção e se tornaram especialistas nas atividades que apresentavam maiores vantagens. Logo, as empresas japonesas foram capazes de se concentrar em suas competências (*core competences*) e diferenciarem-se dos demais concorrentes. Nesse sentido, as suas demais atividades entendidas como secundárias eram realizadas por empresas parceiras ou, simplesmente, adquiriam produtos no mercado (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Logo, a fragmentação das atividades e o acréscimo de parceiros trouxeram consigo a necessidade de coordenação das etapas do processo produtivo entre os diferentes fornecedores. Essa estratégia de cooperação não envolveu somente trocas comerciais de produtos ou serviços, mas a gestão das relações entre as empresas, além dos custos de transação das produções envolvidas (WILLIAMSON, 2008).

Por meio dessas interações, viabilizou-se também o fomento à inovação de produtos, processos ou serviços, gerando valor e vantagem competitiva entre os agentes (CAO; ZHANG, 2011).

Dessa forma, quando a relação entre os agentes esta dispersa geograficamente em diferentes locais do mundo, como é o caso das Multinacionais (AGCO, John Deere e CNH), identifica-se a articulação da chamada Cadeia de Valor Global. Na teoria da Cadeia de Valor Global (ou *Global Value Chain* – GVC), três aspectos recebem destaque: a cadeia de suprimentos espalhada mundialmente; o valor é acrescentado nas diferentes fases de produção ou serviço; e, as relações entre os diferentes elos da cadeia produtiva são coordenadas por um agente principal: a matriz (VASCONCELOS NETO; IIZUKA; PADILHA, 2015).

Dentro desse modelo de cadeia que será apresentado no decorrer desse trabalho, será possível visualizar dois tipos de estratégias de coordenação que essas empresas adotaram para comandar e concentrar o segmento de MIA: 1. *producer-driven* e 2. *buyer-driven.* No *producer-driven* ocorre quando os agentes produtores, geralmente grandes empresas industriais, detêm o controle do sistema de produção, ditando as regras para os outros agentes ao longo da cadeia. Já o *buyer-driven* envolve as grandes marcas com alta penetração de mercado ou grandes redes varejistas que possuem papel central no cenário das redes de distribuição, passando a ditar a dinâmica de mercado na relação com os fornecedores. São casos de empresas que comercializam o produto, porém, não o fabricam (VASCONCELOS NETO; IIZUKA; PADILHA, 2015).

1.1. Declarações do problema da pesquisa

A estrutura do segmento de máquinas e implementos agrícolas brasileiro é classificada por possuir uma estrutura bastante heterogênea, com empresas de vários portes e origens de capitais distintos, que possuem como característica acompanhar as necessidades da modernização da agropecuária, modificando seus equipamentos quando necessário (LUCENTE, 2010).

Dentro dessa diversidade, Luciano (2010) com base em Ecib (1993) incluem-se

empresas que produzem desde os implementos mais elementares e manuais até máquinas agrícolas motorizadas e com recursos tecnológicos avançados. Essa heterogeneidade, bem como a diversidade de firmas ligadas a esse setor pode ser constatada através das 740 empresas cadastradas na Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (ABIMAQ, 2015).

Já com o uso da base de dados do Instituto brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017) conforme Tabela 1, em 2015 era possível encontrar 2.093 empresas ligadas à fabricação de tratores e de máquinas e equipamentos para a agricultura[i].

Tabela 1. Empresas, pessoal ocupado total em 31/12 e indicadores de concentração econômica em relação a variável pessoal ocupado total das maiores empresas por seção, divisão e grupo da classificação de atividades (CNAE 2.0).

Variável – número de empresas (unidades) Brasil									
	Ano x Classificação de Atividades (CNAE 2.0)								
Anos	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Brasil	1.678	1.759	1.791	1.888	1.892	1.971	2.083	2.074	2.093

Fonte: IBGE (2017) Cadastro Central de Empresas – 28-3 Fabricação de Tratores e de Máquinas e Equipamentos para a Agricultura e Pecuária.

O grande número de empresas de diversos portes ligadas ao segmento de MIA não é só uma particularidade do Brasil e sim mundial, esse grande número de empresas está ligado a crescente demanda por mecanização impulsionada pela demanda alimentar. Porém, as indústrias mais agressivas e estratégicas se desenvolveram buscando novos mercados afastando-se cada vez mais de sua estrutura concorrencial inicial. Esse desenvolvimento foi simultaneamente, causa e efeito da necessidade de máquinas mais complexas produzidas em escalas de produção cada vez maiores, aumentando o número e a dimensão dos fabricantes de tratores e demais equipamentos (SILVA, 2015).

A concentração deu-se inicialmente dentro das fronteiras nacionais, transformando as antigas oficinas e serrarias no que viriam a se formar as primeiras grandes fábricas. Nesse período, já estavam presentes os embriões das três principais fabricantes internacionais: John Deere, Case New Holland (CNH) e AGCO. Após conquistar os mercados locais, essas firmas deram início a um processo de internacionalização de suas atividades, instalando novas fábricas, centros de distribuição e, posteriormente, centros de tecnologia em diversos Países em busca de novos mercados e condições favoráveis à produção. Tais empresas conseguiram manter uma sólida estrutura em seu mercado doméstico, e passaram a incorporar empresas mais

frágeis dentro e fora de seus Países de origem (SILVA, 2015).

Ainda em Silva (2015), o processo de internacionalização intensificou as economias de escala nessas indústrias, permitindo atenderem mercados regionais mais amplos, aproveitando-se das similaridades entre as atividades agrícolas de Países mais próximos, minimizando os custos alfandegários e de transporte internacional de grandes distâncias. A expansão dessas companhias para os Países em desenvolvimento em especial o Brasil, se baseou em duas condições: 1. Insumos a custo relativamente baixo, como a mão de obra; 2. Grande demanda potencial, à medida em que os Países em desenvolvimento buscavam maneiras mais eficientes de produção agrícola, como a mecanização, para manterem-se competitivos no mercado global.

Desta forma o problema que orienta a presente investigação é de identificar as estratégias dos grupos Agco, Fiat (Case e New Holland) e John Deere, suas formas de expansão no Brasil e os efeitos causados na organização em que se realiza o estudo de caso.

1.2. Declarações dos objetivos

O objetivo geral do presente estudo é identificar e analisar as estratégias competitivas e competências que foram desenvolvidas pelas empresas Multinacionais: AGCO, Fiat (Case e New Holland) e John Deere, líderes em suas cadeias globais de valor para se consolidar no mercado brasileiro.

Com o propósito de atender ao objetivo principal, tem-se os seguintes objetivos específicos:

a). Investigar e analisar quais estratégias são utilizadas pelas Multinacionais na última década para se tornarem líderes no segmento de MIA nacional;

b). Discutir e refletir sobre as principais adaptações estratégicas realizadas pela empresa analisada em razão da concentração de mercado por conta das empresas; AGCO, CNH e JOHN DEERE no segmento de IA.

1.3. Justificativa da pesquisa

A prática dos grandes grupos analisados na dissertação tem causado profundos efeitos sobre a capacidade de competição de empresas menores, não só do setor de máquinas agrícolas, mas também do segmento de implementos agrícolas.

A justificativa para o presente trabalho deve-se à dimensão do impacto que as

estratégias das empresas analisadas causaram no segmento de implementos, devido à forma de expansão inorgânica que foi praticada.

O período escolhido inicia-se em 2007, ano em que a Multinacional AGCO adquiriu empresa de implementos agrícolas Sfil de Ibirubá – RS, iniciando grandes mudanças nas estruturas tradicionais desse mercado, pois na sequência, outras Multinacionais (Fiat – CNH e John Deere) passaram também a direcionar suas estratégias para esse setor.

Para essas empresas, o Brasil se tornou um ambiente favorável para se consolidarem com o propósito de estabelecerem uma plataforma para atender seus interesses na conquista de novos mercados, particularmente na América do Sul, pois determinados interesses estão fundamentados nas potencialidades da esfera de produção, comercialização dos produtos e no grande potencial de demanda desses Países (LIMA, 2003; SILVA, 2015).

Tratando especificamente do potencial agrícola do Brasil em relação aos Países da América do Sul e também de outras economias, inexiste surpresas por esses grandes grupos estarem direcionando suas estratégias no território nacional. A presença de recursos naturais, água doce, terra agricultável, além de tecnologia e ganhos de produtividade são elementos relevantes comparativamente a outros Países.

Segundo dados da Organização das Nações Unidas (ONU) para Agricultura e Alimentação (FAO apud, SNA, 2015) com uma das maiores taxas de produtividade do mundo, o País apresenta potencial para expandir sua área agrícola em 70 milhões de hectares. Com essa área, é possível incrementar em 136% a atual produção de grãos e fibras, por exemplo, que hoje é de cerca de 210 milhões de toneladas. A FAO espera que o Brasil aumente sua produção agropecuária em 40% até 2019. Somente nos últimos 20 anos, a produção de carne de aves cresceu 285%, e a bovina, 77% (SNA, 2015).

As evidências do potencial do Brasil são de mercado, são consideradas de grande potencial, como retratada pela a líder mundial do segmento de Máquinas Agrícolas – John Deere. O relatório estratégico da empresa leva em conta a estimativa de que em "2050, haverá 9 bilhões de pessoas no planeta e para alimentá-las, a produção global de alimentos precisará aumentar em 60%. A enorme capacidade do Brasil em produzir mais, com sustentabilidade e respeito ao meio ambiente, o faz emergir como superpotência agrícola. Nos próximos 10 anos, o Brasil transformará, aproximadamente 20,2 milhões de hectares de pasto em produção agrícola" (JOHN DEERE, 2018a).

Segundo a companhia, o Brasil bate recordes de produtividade agrícola, e essa produção precisa ser escoada facilmente pelo País e atravessar fronteiras. Será preciso pavimentar estradas, instalar novas ferrovias e construir portos. E, por essa razão, marca presença com duas fábricas estabelecidas no País e dedicadas à produção de equipamentos de construção, sendo que uma delas produz retroescavadeiras, pás-carregadeiras, além de montar motoniveladoras em regime SKD[1], e a segunda, em parceria com a Hitachi Construction Machinery, produz escavadeiras hidráulicas (JOHN DEERE, 2018a).

Além dos recursos naturais abundantes, o Brasil dispõe de uma política agrícola que beneficia mais essas empresas internacionais do que as nacionais. Atualmente para que um produto possa ser financiado através das linhas de crédito do BNDES a política agrícola permite que 50% em termos de valores e 40% em peso do produto, possam ser produzidos em outros Países onde o custo de produção e mão de obra são mais baratos (VALOR ECONÔMICO, 2016).

Determinada conduta além de favorecer em maior parte essas Multinacionais que se utilizam de suas unidades espalhadas globalmente como fornecedoras de componentes para suas máquinas, também fomenta a geração de empregos em outros Países. Por outro lado, olhando sob a ótica da razão de utilizarem se desse recurso é possível verificar a falta de competitividade das indústrias nacionais frente as internacionais, reforçando a evidência do processo de desindustrialização brasileiro.[2]

Tal incentivo em produzir em outras economias o que é mais viável economicamente, já há vários anos beneficia em maior grau essas três grandes corporações, determinada estratégia é possível até mesmo de ser verificada explicitamente pelas palavras do vice-
Presidente sênior da AGCO para a América do Sul, segundo Carioba:

> A companhia está colocando em prática uma estratégia que outras montadoras de máquinas agrícolas poderão adotar no médio prazo por conta

[1] No sistema SKD os conjuntos de componentes mais construídos são enviados e geralmente incluem unidades com maior nível de conclusão. Um montador SKD terá uma facilidade de investimento de menor custo e ferramentas menos complexas. O SKD é frequentemente usado em operações de baixo volume ou na fase de inicialização de uma instalação de montagem no exterior. Por exemplo: os veículos produzidos por um fabricante de automóveis são embalados e enviados, separados em apenas algumas peças totalmente construídas. Esses grandes segmentos são remontados no País de destino. (SYNCREON, 2018).

[2] Para processo de desindustrialização – Ler: BONELLI, R.; PESSÔA, S. D. A. **Desindustrialização no Brasil:** um resumo da evidência. Rio de Janeiro: FGV, 2010. p. 61.; DEPECON. **Perda de participação da indústria de transformação no PIB**. 2015. Disponivel em: <www.fiesp.com.br/arquivo-download/?id=191508>. Acesso em: 19 out 2017; BRESSER PEREIRA, L. C.; MARCONI, N. **Doença holandesa e desindustrialização**. Valor Econômico, 2009.

> do câmbio atual. Suas plataformas de exportação, principalmente de componentes, serão transferidas para Países onde os custos de produção estão mais baixos em relação ao Brasil. Proprietária das marcas Massey Ferguson, Valtra e Challenger, a AGCO vai construir duas novas fábricas na China e reforçar sua atuação na Índia. A multinacional americana não revela os valores da operação, mas já está decidido que serão duas unidades em pontos diferentes da China para tentar aproveitar ao máximo a logística do País. Além de enxergar um grande potencial para a o abastecimento do mercado chinês de máquinas agrícolas, o grupo quer atender boa parte de sua demanda global a partir dali. No caso indiano, a AGCO já tem uma participação de 23% das operações da Tafe, segunda maior fabricante de tratores daquele País, com faturamento próximo a US$ 1 bilhão e, por enquanto, não tem planos de construção de novas plantas. A ideia é deixar de ter uma presença apenas financeira na operação para assumir uma postura mais operacional na empresa. [....] O Brasil perdeu muita competitividade nos últimos anos. Já fizemos algumas importações de tratores da Índia para o Brasil e queremos utilizar essas fontes para outros lugares do mundo. Com os investimentos e a aposta no mercado asiático, a empresa quer proporcionar um melhor equilíbrio a seus negócios. Com faturamento global de US$ 6,6 bilhões no ano passado, apenas 3% da receita da Agco vem do mercado asiático. O grande mercado do grupo ainda foi o europeu, com participação estimada de 55% no faturamento em 2010; a América do Norte deverá abocanhar 22% da receita global do grupo e a América do Sul, 20%, mais do que em 2009 (18%). [....] Queremos reduzir os riscos da operação e a tendência é que, com o passar dos anos, haja um equilíbrio maior entre as regiões que atuamos. Com isso, é possível até que o Brasil perca um pouco de espaço, apesar de o País ainda ter um grande potencial de crescimento. [....] Especificamente para o Brasil, a AGCO planeja consolidar este ano o investimento de US$ 10 milhões feito para duplicar sua unidade de implementos agrícolas em Ibirubá-RS e o aporte de US$ 8 milhões na duplicação da capacidade de produção de motores em Mogi das Cruzes-SP, ambos concluídos em 2009 (AGROLINK, 2010).

Passados alguns anos, desde a estratégia anunciada da AGCO, a política agrícola e a falta de incentivo governamental para o fortalecimento das indústrias nacionais, continuam fortalecendo esses tipos de indústrias, e dessa forma se o Brasil continuar com os índices de nacionalização atuais[3] as Multinacionais continuarão obtendo grandes vantagens quando comparado as firmas brasileiras que não possuem plataformas produtivas estratégicas em várias partes do globo, atuando desde fornecedoras de tecnologia, mas principalmente como provedoras de componentes a serem incorporados aos seus produtos finais.

[3]Índice de Nacionalização é o percentual que indica o nível de participação em valor e em peso dos componentes nacionais na fabricação do equipamento. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) aprovou medida temporária que reduz de 60% para 50% o índice mínimo de nacionalização em valor exigido para o credenciamento de máquinas e equipamentos, sistemas industriais e componentes nas operações de crédito do Banco,denominado CredenciamentodeFornecedores.Informatizado (CFI). Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/imprensa/noticias/conteudo/bndes-reve-indice-de-conteudo-nacional-para-credenciamento-de-fornecedores-da-industria-brasileira-https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/faq/apoio-financeiro/1282947066/1877578695/o-que-e-indice-de-cacionalizacao-como-calculado. Acesso em: 27 jun 2018.

1.4. Estrutura do trabalho

Este trabalho está organizado em seis capítulos. O capítulo de abertura, intitulado “Introdução”, apresenta-se a delimitação do assunto, a problemática, o objetivo geral e os secundários, a justificativa, a relevância da escolha do tema e os procedimentos metodológicos adotados para o alcance dos resultados.

O segundo capítulo é dedicado às noções de estratégias, onde discute-se elementos que compuseram o questionário semiestruturado como meio de reunir evidências de estratégias reativas que parecem restar às empresas de menor porte no setor de implementos agrícolas.

No capítulo três, apresenta-se a “Evolução histórica do segmento de máquinas e implementos agrícolas”, organizando os atuais acontecimentos sobre as estruturas de mercado do setor.

No capítulo quatro, denominado de “Procedimentos metodológicos”, é apresentado os métodos que foram adotados na pesquisa.

No quinto capítulo, intitulado de “ Resultados, Contribuições Gerenciais e Limitações da Pesquisa”, é demonstrado os dados coletados na entrevista, a interpretação dos resultados com base na Metodologia de Bardin (1977). E ainda, nesse mesmo capítulo, é apontado nas contribuições gerencias, propostas de melhoria em forma de sugestão, e também fatores que foram limitantes na pesquisa que implicaram em um melhor delineamento do contexto analisado.

Já no sexto capítulo, apresenta-se as considerações finais da presente investigação.

Ao final, são apresentadas as referências utilizadas neste trabalho e o apêndice contendo o roteiro de questões semiestruturadas que foram utilizados para coleta de dados durante a pesquisa de campo, e demais documentos considerados importantes para credibilizar o estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DOS PRINCIPAIS CONCEITOS ESTRATÉGICOS E CLASSIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS ESCOLAS DE ESTRATÉGIA

Nesse capítulo é apresentado os conceitos mais relevantes de estratégia com base nos principais autores do campo de pesquisa, os tipos de comportamentos estratégicos que configuram determinados contextos empresariais, e também o agrupamento dessas diferentes fontes teóricas nas 10 escolas do pensamento estratégico. Com base nesses conteúdos, será apresentado o perfil estratégico das Multinacionais: AGCO, CNH e John Deere no segmento de MIA.

2.1. Estratégia

A palavra estratégia é originária de um termo grego *stratego*, que tem seu significado na literatura como a *arte da liderança.* Era designada para descrever a função do chefe do exército. Durante vários séculos, os militares utilizaram essa palavra para indicar o caminho que era dado à guerra, visando à vitória militar (TERENCE, 2002).

O conceito de estratégia passou a fazer parte do vocabulário das empresas em meados dos anos 1950 em razão da velocidade das mudanças e da complexidade dos ambientes competitivos nos quais as empresas estavam inseridas. Em termos sintéticos, estratégia está associada à forma com a qual as organizações se relacionam com seu ambiente (AZEVEDO; SOUZA; BARROS NETO, 2015).

Azevedo, Souza e Barros Neto (2015) esclarecem que, depois dos anos de 1980, o conceito de estratégia passou por uma extensa revisão, da qual emergiu o conceito de administração estratégica. Tal conceito substituiu o uso do termo planejamento estratégico. Com a evolução da área de Administração, o termo ganhou espaço nas dimensões acadêmica e empresarial.

Seu conceito traz a noção implícita de instrumento de gestão empresarial, e atende ao objetivo de preparar a organização para enfrentar o ambiente de competição. Para uma elaboração estratégica, há a necessidade de reunir competências, qualificações e recursos internos da empresa de maneira sistematizada e objetiva, conforme Camargo e Dias (2003).

Do contrário, o conceito pode representar um aspecto muito vago, sujeito a diversas interpretações, anotam Mainardes, Ferreira e Tontini (2009). Dentre as diversas

formas de compreender o termo, alguns autores o conceituam sob diversos pontos de vista:

Segundo Andrews (1971), a estratégia empresarial é como um padrão de decisões que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, e produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas, composição está estabelecida de tal forma que define como o negócio da empresa é ou será, e que tipo de empresa é ou será.

Ansoff (2001), outra grande referência nessa área, entende que a estratégia consiste basicamente em um conjunto de regras e decisões que orienta o comportamento de uma organização. A elaboração do plano preocupa-se com dois desafios: o primeiro, o da análise da competitividade, lida com a decisão a qual a empresa conseguirá êxito na área estratégica de negócio em que pretende operar, e o segundo, refere-se à integração da intenção estratégica da empresa nas várias áreas de negócio em uma direção global. Em síntese, para o autor, a estratégia é uma direção, deve indicar o que a empresa pretende e o que não pretende fazer, tendo como princípio básico e essencial fazer escolhas e acreditar não ser possível travar batalhas em todas as frentes, decidindo quais são as prioridades.

Na abordagem de Mintzberg (2004) a estratégia é um padrão coerente a ser seguido ao longo do tempo, onde nesse período as organizações desenvolvem planos futuros e também extraem padrões do seu passado, seguindo princípios de uma estratégia pretendida e outra realizada. As pretendidas e as não realizadas são as deliberadas, pois trata-se de modelos estratégicos planejados que, ao longo do tempo, são realizados de forma efetiva ou, por algum motivo, não se efetivaram, transformando-se em não realizadas, conforme a figura 1. Já as denominadas emergentes são padrões que não eram expressamente pretendidos.

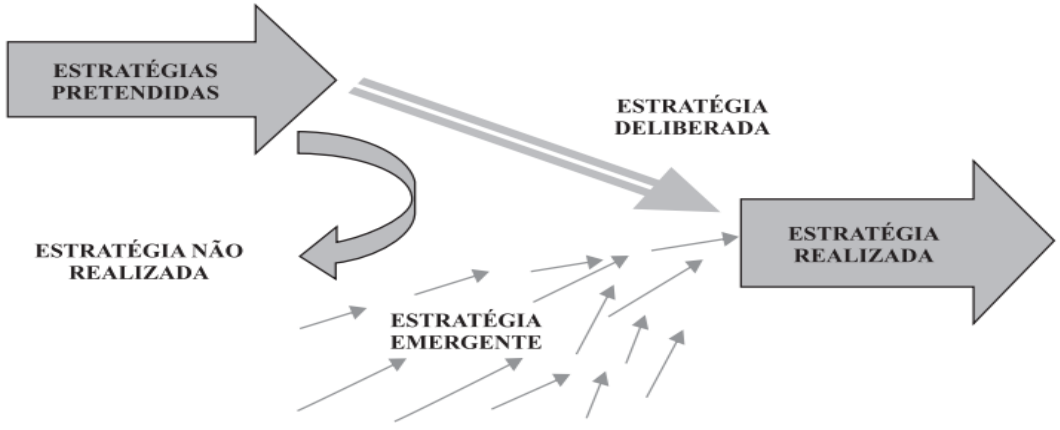


Figura 1. Tipos de Estratégias.
Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Porter (2004) conceitua estratégia a partir da visão concorrencial que um setor econômico enfrenta. Para o autor, a concorrência está no âmago do sucesso das empresas, e as adequações de suas atividades podem contribuir para o seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação. A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável dentro da indústria que procura estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria.

A vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para seus clientes[4]. Uma empresa obtém vantagem competitiva quando implementa uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou não encontram meios para imitar (por exemplo, os bloqueios levantados pelas Multinacionais que serão detalhados no estudo de caso). Assim, a companhia só terá certeza de que sua estratégia resultou em uma ou mais vantagens competitivas úteis quando os esforços dos concorrentes para copiá-la cessarem ou fracassarem (PORTER, 2004).

Porém, é preciso entender que nenhuma vantagem competitiva é permanente. A velocidade com que os concorrentes conseguem adquirir as habilidades necessárias para duplicar os benefícios de uma estratégia de criação de valor de uma empresa determina quanto tempo uma vantagem poderá durar (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Uma ferramenta que pode auxiliar na busca por uma vantagem competitiva mais consistente é o modelo das cinco forças de Porter, a análise consiste em um diagnóstico sofisticado das regras da concorrência que determinam a atratividade de uma indústria, sendo a meta final da estratégia competitiva lidar com essas forças de modo a modificar suas intensidades a favor da empresa. De certa forma estas forças impulsionam ou impactam a organização em definir e implementar as estratégias para competir no setor. Cada uma delas deve ser analisada detalhadamente, pois a empresa precisa estar em consenso com a estrutura das forças, para então desenvolver uma estratégia competitiva (ALVES, MARTINS e PAULISTA, 2016).

Dessa forma, em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional produtora de um produto ou serviço, as regras estão englobadas nas seguintes forças: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o

[4] Valor é uma questão subjetiva que implica em diversos pontos de vista. Entre os aspectos comuns das definições está a ideia de que o valor para o cliente relaciona - se ao uso de algum produto (bem físico ou serviço), sendo algo que o consumidor percebe ao invés do que é expressamente determinado pelo fornecedor. Outra ideia é que o valor para o cliente envolve a diferença entre o que ele recebe (qualidade, benefícios, valia, utilidade) e o que ele abre mão para adquirir e usar um produto (preço, sacrifícios) (WOODRUFF, 1997).

poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes (Figura 2).

As interações das 5 forças acima citadas determinam o grau de rentabilidade de uma indústria, uma vez que incidem diretamente no preço das mercadorias, quanto maior o grau de rivalidade entre os agentes menor a rentabilidade, haja vista que as outras forças: novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores e compradores e a ameaça dos produtos substitutos, também são forças que tendem a comprimir o grau de atratividade de um mercado. A eficiência da organização está em diminuir a pressão dessas forças a seu favor, e sua vantagem competitiva se dá a medida que é mais eficaz em amenizar essas forças em relação a seus concorrentes (PORTER, 2004).

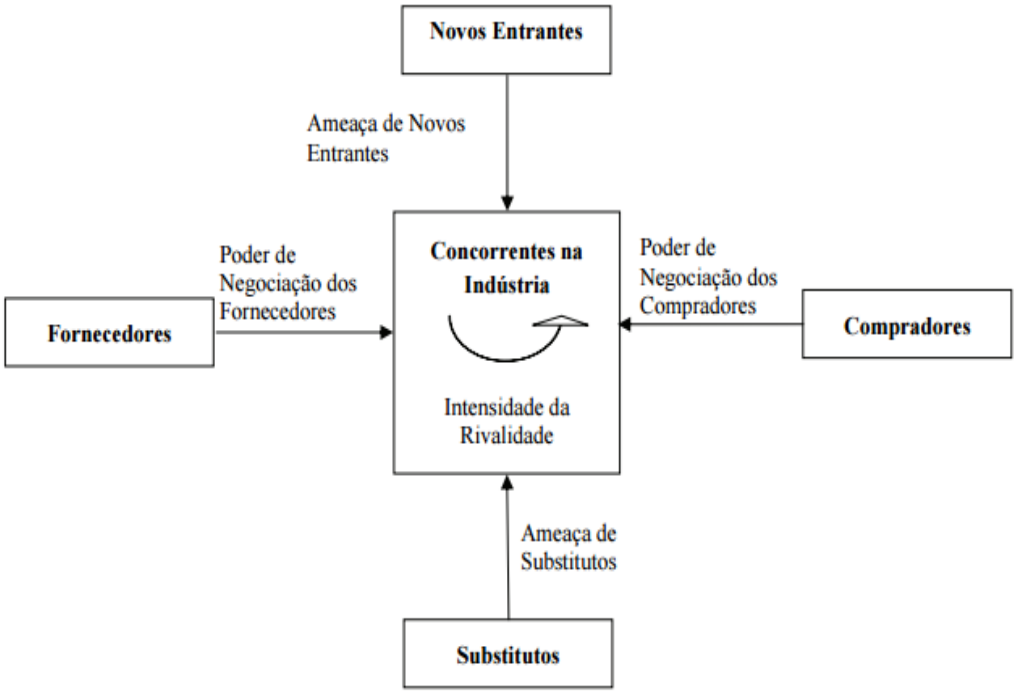


Figura 2.Modelo das 5 Forças de Porter.
Fonte: Porter (2004).

Em resposta a intensidade dessas forças, Porter (2004) desenvolveu três formas distintas de competição na qual denominou vantagens competitivas genéricas, sendo a expertise empresarial a principal premissa para o sucesso em uma das estratégias.

Segundo Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997) com base em Porter (1980, 1985) as empresas que apresentam melhor desempenho nessas estratégias genéricas são as que conseguem aplicar apenas uma, das três estratégias. As empresas que procuram uma estratégia híbrida na busca por uma das três estratégias são designadas como *stuck-in-the-middle* (expressão traduzida para o português como meio-termo).

Dessa forma para Porter (2004) cada estratégia genérica é um método

fundamentalmente diferente para a criação e a sustentação de uma vantagem competitiva, combinando o tipo de vantagem que uma empresa busca com o escopo do seu público alvo estratégico. De modo geral, uma empresa deve fazer uma escolha entre elas, caso contrário ficará no meio termo. Ao optar por esse modelo, escolhe competir com um desempenho abaixo da média, pois os líderes em custo, diferenciação e os enfocadores estarão melhor posicionados. Se uma empresa meio termo tiver sorte bastante para descobrir um comprador ou um produto rentável, concorrentes com vantagens competitivas sustentáveis rapidamente irão melhorar suas posições em determinados mercados.

O desdobramento das formas de competir de Porter pode ser visualizado através da figura 3.

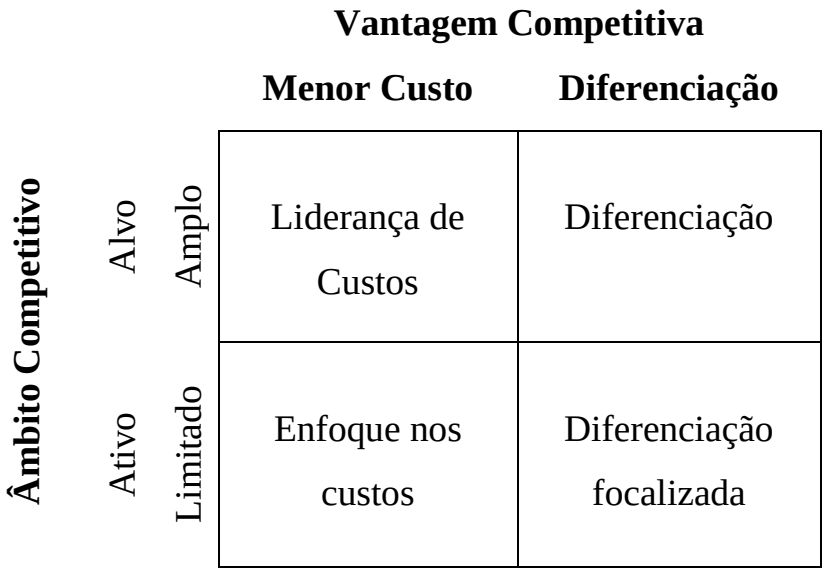


Figura 3. Formas genéricas de competição.
Fonte: Porter (2004).

1. **Liderança em custos:** trata-se da forma mais clara de competição. As fontes para esse modelo variam, podendo ser através de: economias de escala, uso de tecnologia patenteada, acesso a fontes de matérias-primas favoráveis, entre outras. Por via de regra, as empresas vendem um produto padrão sem maquilagem, dando ênfase considerável a obtenção de vantagens de custo absoluto e de escala de todas as fontes. Quando conseguem manter e se sustentar nesse modelo, são competidoras acima da média em seus mercados, comandando preços na média dos competidores ou próximo, baixos custos se traduzem em lucros mais altos. No entanto, o líder não pode ignorar as bases da diferenciação, pois se seus produtos não forem comparáveis ou aceitáveis pelos seus consumidores, essa liderança em custo é

forçada a reduzir as margens bem abaixo da concorrência para ganhar mercado. Para que esse modelo se torne sustentável, é preciso estabelecer certa paridade ou proximidade nos produtos diferenciados da concorrência para que se torne uma empresa acima da média (PORTER, 2004).

2. **Diferenciação:** A estratégia de diferenciação pressupõe que a empresa ofereça, no âmbito de toda a indústria, um produto que seja considerado único pelos clientes, com características que os distingam dos s oferecidos pela concorrência. Hunt e Morgan (1995) comentam que a heterogeneidade dos gostos e necessidades dos clientes torna difícil falar-se em um mercado que atinja *toda* a indústria, quando, na realidade, existem *segmentos* de mercado. Contudo o conceito de um produto que atenda a toda a indústria assenta-se no fato de que podem existir características gerais que são valorizadas, em maior ou menor grau, pela maioria dos segmentos de mercado dentro da indústria (CARNEIRO, CAVALCANTI e SILVA, 1997).

A diferenciação oferece à empresa uma defesa contra as forças do ambiente, embora de forma diferente daquela permitida pela liderança em custo. A lealdade e a diminuição da sensibilidade ao preço (i.e., clientes dispostos a pagar mais para terem um produto que eles consideram que melhor atende às suas necessidades) isolam, em maior ou menor grau, a empresa da rivalidade de seus concorrentes. Similarmente, o poder dos compradores também diminui, uma vez que (por definição de produto diferenciado) eles não encontrarão no mercado outro produto com as mesmas características[(2)]. Argumentação similar pode ser aplicada na análise da vulnerabilidade da empresa em relação aos entrantes potenciais e produtos substitutos (CARNEIRO, CAVALCANTI e SILVA, 1997).

3. **Enfoque:** uma estratégia bem diferente das duas citadas anteriormente, pois está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. A forma de atuação da empresa nesse modelo consiste em selecionar um segmento ou grupo de segmentos e adaptar suas estratégias no intuito de satisfazer à necessidade de determinado (s) nicho (s) específico(s). A essência desse modelo atua sobre duas variáveis: a do custo e da diferenciação. A primeira consiste em ser a líder em custo no nicho escolhido. A da diferenciação segue a mesma lógica, porém, com o objetivo de satisfazer necessidades específicas de determinado público alvo (PORTER, 2004).

Frega et al. (2008) com base em Chandler (1998) apontam importantes contribuições para as forças de Porter e para as formas genéricas de competição. Para o autor, a estratégia segue a estrutura ao se mapear as forças competitivas. A estratégia

corporativa implica modificações de conduta e rearranjos estruturais para manter ou alcançar o patamar de rentabilidade desejado pela firma. A tendência natural é que a dinâmica das forças competitivas altere o posicionamento competitivo (pseudo estado de equilíbrio), alterando se a seguir a estratégia, que é o reflexo da adaptação da firma a avaliação do ambiente.

Para o autor, as decisões estratégicas têm por objetivo a distribuição, a longo prazo, dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos e essenciais recursos como forma de assegurar a saúde continuada e o crescimento futuro do empreendimento. A natureza do investimento nesses recursos é que determina a direção, o crescimento e a subsequente mudança estrutural da empresa, ou seja, a sequência estrutural é repetida à medida que as organizações crescem e mudam suas estratégias.

Na mesma linha de pensamento de Chandler, Miles et al., (1978), referências no comportamento estratégico, ressaltam que a estratégia pode ser definida pelo domínio do produto no mercado, enquanto a estrutura e os processos organizacionais são considerados como mecanismos pelos quais as estratégias podem ser implementadas. Para os autores, é necessário que as companhias estabeleçam um processo contínuo de reavaliação de seus propósitos e alinhamento com o meio ambiente, adequando sua estrutura de tarefas, relacionamentos, processos de tomada de decisão e de controle.

Dentro dessas perspectivas, Miles et al. (1978) propõem quatro tipologias que permitem entender o comportamento estratégico de cada empresa, sendo esta pequena, média ou de grande porte. Determinadas tipologias estão detalhadas no Quadro 1, porém, são definidas pelos autores como: estratégia defensiva, estratégia prospectora, estratégia analítica e estratégia reativa.

A proposta dos autores pode ser definida pelo domínio do produto no mercado, enquanto a estrutura e os processos organizacionais são considerados como mecanismos pelos quais as estratégias podem ser implementadas (CASSOL et al., 2016).

Quadro 1. Tipologias de Miles et al. (1978)

Tipologia	Conceitos
Prospectora	São organizações que procuram oportunidades de produto e mercado continuamente; é fonte de mudança e criação, pois procuram inovar com planejamentos extensivos e não intensivos; seu foco principal está na inovação e não na eficiência; possui controle não centralizado, possibilitando o monitoramento do ambiente.
	São organizações que procuram manter uma linha de produtos ou serviços. Raramente apresentam novidades; Procuram competir com preço e qualidade

Defensora	dos produtos já trabalhados; possuem um planejamento intensivo e não extensivo com controle centralizado; está concentrada, principalmente, em aumentar a sua eficiência.
Analítica	São organizações que atuam em dois tipos de mercados, um estável e o outro em mudança com um planejamento intensivo e detalhado; é considerado um ponto médio entre o prospector e a defensiva, pois, enquanto opera em um mercado defensor, procura manter um domínio entre produto-mercado. Mas, quando opera em um mercado prospector, procura explorar novos produtos e mercados.
Reativa	São organizações que percebem as modificações do ambiente, mas reagem às pressões somente quando são forçadas; apresentam um desempenho inferior aos demais tipos estratégicos.

Fonte: Cassol et al. (2016), com base em Miles et al. (1978).

Diante de determinadas terminologias e conceitos, notamos que as empresas utilizam vários tipos estratégicos, sempre em busca de crescimento no mercado e de diferencial competitivo perante a concorrência. A escolha da estratégia mais eficaz depende da forma com que a organização percebe as condições dos ambientes e como se adequa às suas necessidades e a resposta que oferecem aos ciclos adaptativos (ROCHA; CERETTA, 2011).

Portanto, com o propósito de facilitar o entendimento e torná-lo mais objetivo frente às diversas conceituações demonstradas no decorrer desse tópico, apresentam-se, adiante, conceitos centrais dos autores referenciados em suas sinopses estratégicas.

2.2. Sínteses centrais dos conceitos de estratégia

Dentre os diversos pontos de vista sobre estratégia, Mintzberg (2004) afirma que esse conceito está relacionado com cinco definições, chamando-as de 5 propósitos (5Ps):

a) Estratégia como Plano (*plan*): é uma diretriz ou uma série de diretrizes para se tratar ou negociar uma situação;
b) Estratégia como Estratagema (*ploy*): pode ser um truque usado na intenção de enganar um oponente ou concorrente;
c) Estratégia como Padrão (*pattern*): é a consistência de um comportamento, seja ele intencional ou não;
d) Estratégia como Posição (*position*): é a posição da organização no seu meio

ambiente, considerando-se um ou mais competidores, ou simplesmente o mercado de atuação desta organização;

e) Estratégia como Perspectiva (*perspective*): trata da personalidade da organização, o conceito que rege o pensamento coletivo e o comportamento de seus membros.

Diante do exposto, falar de estratégia implica analisar diversas concepções teóricas que vão desde as abordagens mais convencionais, que consideram estratégia uma atividade lógica, racional e sequencial (CHANDLER, 1962), até as mais dinâmicas, que entendem esse processo como sendo associado a fatores culturais, de aprendizado, política e relações de poder (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Quadro 2.Conceitos de estratégia.

Autores	**Conceitos**
Chandler (1962)	Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e obtenção de recursos para atingir esses objetivos.
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.
Porter (1986)	Estratégia competitiva são as ações ofensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.
Mintzberg (1987)	Estratégia é uma força mediadora entre organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.
Andrews (1971)	O padrão de decisão em uma companhia que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas produz as principais diretrizes e planos para atingir essas metas.
Miles et al. (1978)	Estratégias consistem na integração de diversos fatores, que possivelmente podem ser combinados de várias formas.

Fonte: Azevedo, Souza e Barros Neto (2015).

2.3. As dez escolas de estratégia

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam um conjunto organizado denominado de, “Safári de Estratégia”. Nesse estudo, os autores propuseram uma importante apreciação crítica das principais publicações no campo de estudos em estratégia no século XX. O resultado foi uma seleção que agrupou a produção técnica e científica da área ao longo de quarenta anos em dez escolas de pensamento, caracterizadas conforme suas ideias centrais de forma cronológica aproximada (SCHNEIDER, 2013; MARTINS et al.; 2016).

Os autores definiram os principais aspectos que melhor captaram a visão do processo de estratégia, a partir de trabalhos científicos presentes na literatura. As escolas apresentadas são: a escola do design, a qual propõe a formulação da estratégia como um processo de concepção; a escola do planejamento, como um processo formal; a escola do posicionamento, que vem a ser um processo analítico. Essas três primeiras escolas têm natureza prescritiva. As escolas apresentadas a seguir têm natureza descritiva. São elas: a escola empreendedora, que concebe a formulação da estratégia como um processo visionário; a escola cognitiva, que entende a formulação da estratégia como um processo mental. A escola do aprendizado propõe a ideia de um processo emergente, e a escola do poder posiciona-se como um processo de negociação. A escola cultural entende a estratégia como sendo um processo coletivo, e a escola ambiental, como um processo reativo. Finalmente, a escola da configuração propõe a combinação de todas as outras citadas, sugerindo a transformação. Convém destacar que cada escola foca uma abordagem importante e diferente para a formulação da estratégia Martins et al.,(2016) com base em Mintzberg (2004).

De acordo com as classificações dos autores para cada tipo de estratégia estruturou-se no Quadro 3 os conceitos centrais das escolas, levando em consideração sua natureza (prescritiva, descritiva), seu tipo (deliberada ou emergente) e os principais autores que contribuíram para determinada escola.

Quadro 3.Escolas das Estratégias.

Escolas	**Natureza**	**Formulação da Estratégia**	**Deliberada, Emergente**	**Proposta**	**Principais Autores**
Design	**Prescritiva:** a estratégia deve ser como um receituário, passível de ser repetidamente usada	Concepção	Deliberada	Responsabilidade e controle do executivo principal. Processo simples e informal. Estratégias personalizadas para cada organização. Estratégias são explícitas, implementadas depois de formuladas. Nessa Escola, se utiliza a análise SWOT (Strengths; Weaknesses, Opportunities e Threats), cuja concepção remonta ao pensamento de Kenneth Andrews (1971).	Andrews (1971)
Planejamento		Formal	Deliberada	Processo controlado, formal, analítico, com etapas distintas e pré-definidas. Um grupo de planejadores, sob supervisão do executivo principal, desenvolve e implementa as estratégias.	Ansoff (1965)
Posicionamento		Analítico	Deliberada	As estratégias decorrem de um processo analítico, saem prontas desse processo para serem implementadas. (modelo das 5 forças, Matriz BCG).	Porter (1980)
Empreendedora	**Descritiva:** a estratégia não deve ser uma receita, mas sim auxiliar na formação do julgamento e da Intuição.	Visionário	Deliberada e Emergente	A estratégia existe na mente do líder como perspectiva e direção de longo prazo. O líder promove a visão e convence as pessoas. A estratégia é maleável, em parte deliberada e em parte emergente.	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) Schumpeter (1976)
Cognitiva		Mental	Emergente	A estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista.	Simon (1947)
Aprendizado		Emergente	Emergente	As estratégias são emergentes, pois a natureza complexa e imprevisível do ambiente impede o controle deliberado.	Hamel e Prahalad (1995)
Poder		Negociação/confl	Deliberada	A formação da estratégia é moldada por poder e política. As formas de	Allison

		ito e disputa		poder veem a formação da estratégia como a interação, através de persuasão, barganha e, às vezes, confronto direto.	(1971)
Cultural	Pescritiva/ Descritiva	Ideológico	Emergente	O ambiente apresenta-se como um conjunto de forças que rege a organização. A estratégia consiste em responder estas forças.	Freeman (1977)
Ambiental		Reativo	Emergente	O ambiente apresenta-se como um conjunto de forças que rege a organização. A estratégia consiste em responder estas forças.	Freeman (1977)
Configuração		Transformação e Integrativo	Deliberada, Emergente	A organização é vista como um sistema que ciclicamente requer mudança de configuração.	Miles et al. (1978)

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); Costa, Fischmann e Silva (2008); Furiati (2012); Macedo, Boava e Antonialli (2012)

2.4. Caracterizações das Multinacionais de acordo com as escolas de estratégia

Com base nas dez escolas de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), nos tipos de comportamento estratégico de Miles et al. (1978) e no contexto apresentado das Multinacionais AGCO, John Deere e CNH é possível inferir que, através do arcabouço teórico demonstrado, que as companhias são de natureza prescritiva e descritiva, com perfis analíticos e prospectivos, que possuem diversas características em relação aos tipos de escolas e propostas. Porém, as estratégias que mais prevalecem, ou sobrepõem às demais são as escolas de planejamento, posicionamento e poder. Suas estratégias são planejadas e implementadas de acordo com o plano, seguem um processo formal para que a formulação e implementação das estratégias alcancem o objetivo esperado. Essas estratégias, em grande parte, resultam de um processo controlado e consciente, estando sob a responsabilidade de um executivo e a execução na prática pelos planejadores (MIRANDA; WBATUBA, 2016).

No sentido do posicionamento, a estratégia é como um processo analítico e, apesar de possuir grande parte das premissas das escolas do *design* e planejamento, enfatiza a importância das próprias estratégias e não somente dos processos. Nesse *modus operandi*, existe uma grande influência de Michael Porter da obra "*Competitive Strategy*", publicada em 1980 (competitividade na indústria).

De forma objetiva, a escola do posicionamento concentra-se em posições de estratégias genéricas selecionadas por meio de análises formalizadas das situações de segmentos, ao invés de desenvolver perspectivas de estratégias integradas ou formalização de planos. Essa literatura ampliou-se em todas as direções para incluir grupos estratégicos, cadeias de valores, teorias dos jogos e outras ideias (MIRANDA; WBATUBA, 2016).

Outra vertente dessas companhias está centrada na escola do poder, onde a organização usa de sua influência a fim de estabelecer parcerias, *joint ventures* ou outros inter-relacionamentos para negociar estratégias coletivas que sejam de seu interesse (AZEVEDO; SOUZA; BARROS NETO, 2015).

Amparados pelo referencial sobre estratégia, analisa-se o comportamento das três grandes empresas do setor, que constituem o próprio modelo de oligopólio. A coleta das evidências das ações dessas empresas será feita segundo os procedimentos metodológicos descritos na sequência.

3. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO SEGMENTO DE MÁQUINAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS

Nesse capítulo apresenta-se uma base conceitual dos tipos de estrutura de mercado existentes em uma economia, com base nesse aparato teórico, será demonstrado qual o tipo de estrutura de mercado que está se consolidando no segmento de Máquinas e Implementos Agrícolas na qual as três maiores indústrias do setor: AGCO, CNH e John Deere seguem consolidando suas marcas em busca de parcelas maiores no segmento.

De forma a demonstrar as razões que fazem com que essas empresas sejam consideradas as mais importantes do mundo atualmente, os principais acontecimentos históricos mundiais que proporcionaram a estas se tornarem as maiores empresas do segmento de MIA, será demonstrado no decorrer do trabalho quais foram suas principais incorporações que ocorreram no Brasil no período de 2007 a 2018, e as consequências que essas integrações causaram para as demais empresas nacionais que não fazem parte dessas incorporações.

3.1. Fundamento Conceitual

O tipo de estrutura predominante no segmento de máquinas agrícolas é oligopólio, ou seja, é um tipo de estrutura normalmente caracterizada por um pequeno número de empresas que dominam a oferta (VIAN, ANDRADE JUNIOR, et al., 2013). A entrada de novas companhias enfrenta barreiras e os produtos podem ser diferenciados ou não (PINDYCK; RUBINFELD, 2013). Segundo a análise feita em muitos Países, o setor se organiza na forma de oligopólio (SILVA, 2015).

Nesse sentido, Vian et al. (2013) relatam evidências na direção e concentração de mercado e aumento de escala de produção. Nesse modelo de estrutura, as firmas procuram manter uma relação de longo prazo com o consumidor, seja por meio da credibilidade de suas marcas comerciais ou através de investimentos em P&D para a obtenção de um diferencial de qualidade ou desempenho superior. Tais características representam barreiras que limitam a quantidade de organizações que possam vir a atuar em determinado mercado ou segmento (SILVA; VIAN, 2017).

Possas (1985) classifica os oligopólios com base na estrutura técnico-produtiva

(tamanho e número de empresas no mercado, tecnologia utilizada e características dos produtos) e no tipo de processo competitivo de cada mercado (preços, diferenciação de produto, lançamento de novos modelos, escala produtiva, custos, etc. De forma mais específica, Possas (1985) classifica os tipos de oligopólio de acordo com a tipologia fazendo distinção dos diferentes modelos:

- Oligopólio concentrado: caracterizado "pela ausência de diferenciação dos produtos, dada a sua natureza essencialmente homogênea, pouco passível de diferenciação". Esse tipo se encontra, de um modo geral, na "fabricação de insumos básicos industriais e de bens de capital com grau mínimo de padronização que requeira economias de escala";
- Oligopólio diferenciado: "é marcado pelo fato de que a natureza dos produtos fabricados faculta às empresas disputa pelo mercado mediante a diferenciação do produto, como forma predominante". Esse tipo é característico da indústria de bens não-duráveis de consumo, especialmente a farmacêutica, a perfumaria, cigarros e bebidas;
- Oligopólio diferenciado-concentrado ou misto: resulta do fato de a diferenciação de produtos ser "uma forma de competição por excelência, ao lado dos requisitos de escala mínima eficiente, associados, em maior ou menor grau, à produção dos bens duráveis de consumo que configuram esse tipo de mercado". Os exemplos mais comuns desse tipo de oligopólio estão nas indústrias montadoras de automóveis, de pneumáticos e de eletroeletrônicos domésticos;
- Oligopólio competitivo: se caracteriza pela concentração relativamente alta da produção e, ao mesmo tempo, "pela possibilidade de recorrer à competição em preços para ampliar as fatias de mercado das unidades mais bem situadas". A presença desse tipo de oligopólio é registrada na indústria de produtos alimentares pouco diferenciáveis, têxteis, produtos intermediários com poucos requisitos tecnológicos ou de escala mínima de produção.

As estruturas que não se enquadram na visão acima, na visão de Possas (1987) são denominadas de mercados competitivos caracterizados pela ausência de barreiras à entrada e à competição de preços que reduzem a margem de lucro a um mínimo aceitável.

Seguindo com as classificações de Possas (1985; 1987) o setor Implementos agrícolas caracterizava-se como de natureza competitiva (monopolista) antes da

inserção das companhias AGCO, John Deere e CNH. Com a entrada dos três grupos citados anteriormente em 2007, a competição passou a ser concentrada.

A concentração de mercado está vinculada à forma de crescimento. Com o número de aquisições e fusões, pode-se afirmar que o crescimento é inorgânico com foco em competências com inúmeras plataformas espalhadas em muitos Países.

Como forma de contextualizar os principais acontecimentos que comprovam a definição acima, são pontuadas na sequência as principais aquisições, parcerias, *joint ventures* que proporcionaram as empresas AGCO, CNH e John Deere "se tornarem as empresas mais importantes do setor no mundo atualmente", segundo Vian et al. (2013).

3.2. John Deere[5]

Em 1837, em Grand Detour, Illinois, nascia o principal embrião do setor de máquinas e implementos agrícolas, John Deere, um grande ferreiro que ouviu as preocupações de fazendeiros de que seus arados projetados para o solo arenoso não estavam penetrando no solo espesso da pradaria. Em resposta, Deere adaptou uma placa com molde de aço altamente polido de uma lâmina de serra quebrada. Mais tarde, em 1839, o ferreiro, evoluiu, fazendo 10 arados.

Após 10 anos, em Grand Detour, John Deere forma uma nova parceria e muda-se para Moline, situada no Rio Mississippi, com opções de transporte e energia hídrica. Sua nova fábrica de arados de última geração dobrou a produção no ano seguinte.

Em 1858, a empresa enfrenta problemas durante um período de pânico financeiro a nível nacional. São feitas várias manobras para evitar a falência. John Deere continua como presidente, mas o poder de gerenciamento passa para Charles Deere, com 21 anos de idade. Ele dirigirá a empresa pelos próximos 49 anos.

Em 1863 a Deere lança o Cultivador Dirigido Hawkeye, seu primeiro implemento adaptado para condução. Sua inovação foi um pino de madeira que se quebra quando atinge um objeto sólido, protegendo as pás. A partir dessa adaptação, surgiram os famosos pinos fusíveis disponíveis em vários tipos de implementos. Outros importantes acontecimentos acontecerem para que a companhia se tornasse a líder do setor. São eles:

1868 – Após 31 anos como parceiro ou propriedade única, o negócio é incorporado como Deere & Company. Há quatro acionistas iniciais, John e Charles

[5] John Deere (2018a).

detém 65% das ações;

1869 – Charles Deere e o empresário Alvah Mansur estabelecem a primeira filial na Cidade de Kansas, Missouri. Um distribuidor semi-independente é o precursor da organização de vendas da empresa. Dentro de 20 anos, haverá cinco filiais pelo País;

1877 – A Deere & Mansur Company é formada em Moline para fabricar semeadoras de milho. Uma organização separada da filial igualmente chamada Kansas City se torna parte da Deere & Company em 1910;

1892 – John Froehlich testa o primeiro trator movido a gasolina com sucesso;

1908 – Para centralizar a exportação mundial de equipamentos, o Departamento de Exportação da John Deere se instala na Cidade de Nova York;

1912 – Após vários anos de consolidações e aquisições, a Deere & Company conta agora com semeadoras, carrinhos, carroças, semeadoras de grãos e equipamento para feno e colheita entre seus produtos. As vendas crescem de US$ 5,2 milhões em 1910 para US$ 30,7 milhões em 1913;

1918 – A John Deere entra no ramo de tratores. Em meio ao lançamento do Trator de Tração nas Quatro Rodas, a Deere compra a Waterloo Gasoline Engine Company, fabricante dos tratores Waterloo Boy. A empresa vende 5.634 tratores Waterloo Boy no primeiro ano;

1920 – Um mercado de tratores supersaturado e especulativo resulta em superprodução da indústria e fraude disseminada. Como resultado, os Testes de Tratores de Nebraska foram introduzidos para implementar os padrões industriais de desempenho. O Teste Número 001 apresenta um trator John Deere Waterloo Boy N;

1931 – Respondendo ao impacto da Grande Depressão, a empresa assumiu US$ 12 milhões em notas de fazendeiros e prazos estendidos nos tratores já adquiridos e maquinário agrícola elétrico. Como resultado, as vendas caíram 86% entre 1930 e 1932, mas resultou em grande lealdade dos fazendeiros;

1934 – Apesar da época financeira difícil, a Deere continuou a apresentar novos produtos, incluindo o trator Modelo “A”. O Modelo “B”, semelhante, mas menor, produzido no próximo ano. Esses dois modelos permanecerão na produção até 1952;

1938 – O designer industrial Henry Dreyfuss, trabalhando com os engenheiros da Deere, simplifica os Tratores “A” e “B”. A preocupação com um design atraente une-se aos valores de utilidade tradicionais que são marcos dos produtos John Deere;

1943 – A Deere fabrica tratores militares, munição, peças para aeronaves e unidades de carga e lavanderia móvel durante a 2ª Guerra Mundial. O Batalhão da John Deere, formado de funcionários e concessionários, conserta tanques na França e na

Bélgica durante a Guerra;

1954 – A John Deere pela primeira vez associa as tarefas de colheita e descascamento de milho em uma operação. Um *cornhead*[ii] de duas linhas é apresentado e, associado a uma nova Colheitadeira Modelo 45, permitindo a colheita de até 20 acres de milho em uma única operação;

1956 – Constrói uma planta de montagem de tratores pequenos no México e compra a participação majoritária na Heinrich Lanz, fabricante de tratores e colheitadeiras alemãs com uma pequena presença na Espanha. Atualmente, a John Deere tem negócios em todo o mundo, com operações em 35 Países;

1957 – A Enfardadeira 14T produz fardos bem formados e amarrados. Com o primeiro Ejetor de Fardos n° 1 da indústria, fardos retangulares curtos podem ser jogados em uma carroça, tornando a fenação uma operação individual pela primeira vez;

1958 – Deere apresenta a nova divisão de Equipamentos Industriais, integrada com concessionários e uma linha completa de equipamentos de construção. A Esteira 440 é a primeira das máquinas inteiramente amarelas construídas especificamente para aplicações industriais;

1958 – A John Deere Credit Company, financiadora de compras domésticas dos equipamentos John Deere, inicia suas operações. A nova empresa consolidou as operações financeiras de filiais de vendas e concessionários para fornecer opções financeiras mais eficientes e competitivas;

1963 – A divisão de Equipamentos do Consumidor (negócios de Gramado de hoje) entra no mercado junto com os tratores de gramado e jardim além dos acessórios, tal como cortadores de grama e sopradores de neve;

1972 – Quatro novos modelos de tratores “Generation II” alcançam o mercado. Os novos modelos aumentam a segurança e o conforto do operador com o conjunto exclusivo Sound-Gard;

1979 – A John Deere apresenta a primeira colhedora de algodão de quatro linhas da indústria, aumentando a produtividade do operador em até 85%;

1988 – Uma empresa mista é formada com a empresa japonesa Hitachi para montar escavadeiras nos Estados Unidos;

1994 – O trator da Série 8000 inicia e estabelece novos padrões em controle, visibilidade, maneabilidade e potência. O trator apresenta um chassi patenteado projetado para raios de giro líder da indústria, nova transmissão e cabine atualizada;

1998 – A Deere adquire a Cameco Industries, produtora de equipamentos de

colheita de cana de açúcar e parceira da Hitachi Construction Machinery Co., Ltd. para fabricar máquinas madeireiras com base em escavadeiras. A empresa mista Deere-Hitachi está produzindo no Canadá, Brasil e EUA;

2000 – A John Deere adquire a Timberjack, produtora líder mundial em equipamentos florestais e a Waratah, principal fabricante de máquinas florestais, tornando-se a líder mundial inquestionável nos negócios florestais. A John Deere abre uma nova planta de tratores próxima a Pune, na Índia;

2006 – As produções da John Deere Tianjin, uma nova empresa de transmissão, abrem em Tianjin, na China. No próximo ano, a Deere adquire uma fábrica de tratores em Ningbo, na China.

Já no Brasil, as atividades se iniciaram em 1979 quando a John Deere assumiu a participação de 20% no capital da Schneider Logemann & Cia (SLC), fábrica de máquinas agrícolas de Horizontina-RS. Em 1983, a unidade começa a produzir a colheitadeira 6200, com a cor verde e a tecnologia John Deere e, no ano seguinte, inicia-se a fabricação de plantadeiras (JOHN DEERE, 2018a).

Em 1989, uma nova fábrica é inaugurada em Horizontina-RS. Em meados dos anos 1990, a John Deere introduz sua linha de tratores no Brasil com a marca SLC e aumenta para 40% sua participação na sociedade, que passa a se chamar SLC – John Deere Ltda. (JOHN DEERE, 2018a; SLC AGRÍCOLA, 2018;). Em 1999, mais novidades para o País: a empresa assume o controle total de capital da SLC – John Deere e inaugura a fábrica de colhedoras de cana de açúcar em Catalão-GO. Em 2000, a marca global é incorporada no Brasil (JOHN DEERE, 2018a).

No embalo das novidades, entre 2006 e 2008, a Deere & Company ingressa em empreendimentos conjuntos com fabricantes de equipamentos de construção na China e na Índia (JOHN DEERE, 2018a). Concomitantemente, anuncia planos para construir um centro de distribuição, peças de troca e treinamento na Rússia, assim como um Centro Europeu de Tecnologia e Inovação no mercado alemão e um escritório de marketing na Ucrânia. Para completar as soluções agrícolas oferecidas aos agricultores, a John Deere entra no mercado de irrigação, adquirindo algumas empresas do ramo, formando assim a John Deere Water.

Ainda em 2008, a companhia inaugura no Brasil a fábrica de tratores em Montenegro-RS e o Centro de Distribuição de Peças para a América do Sul, em Campinas-SP. Em 2011, são anunciados novos investimentos no Brasil e a entrada no mercado de Construção com a criação de duas fábricas em Indaiatuba-SP, onde seriam fabricadas retroescavadeiras, pás-carregadeiras e escavadeiras. Tais investimentos

anunciados em 2011 efetivaram-se em:

2012 – Inauguração do Escritório Regional para a América Latina, também em Indaiatuba-SP;

2012 – Início da produção de pulverizadores em Catalão-GO;

2014 – Inauguração das fábricas de Construção em Indaiatuba-SP;

2015 – Inauguração da ampliação do Centro de Distribuição de Peças e inauguração do Centro de Treinamento em Campinas-SP;

2015 – Inauguração da expansão da fábrica de Montenegro-RS para a fabricação de tratores de alta potência da Série 8R;

2016 – Anúncio da expansão da fábrica de construção em Indaiatuba-SP para fabricação de tratores de esteira;

2017 – Inauguração do Centro de Agricultura de Precisão e Inovação;

2017 – Inauguração da expansão da fábrica de Catalão-GO.

Atualmente, a companhia tem mais de 60 mil funcionários ao redor do mundo e 64 fábricas localizadas em 17 países[iii]. Contando-se os escritórios de vendas, marketing, crédito, centros de pesquisa e desenvolvimento e de distribuição de peças, as atividades da empresa estão em cerca de 90 Países. É líder em diversos segmentos que atua, com equipamentos agrícolas e florestais e uma das maiores fornecedoras de produtos e serviços para construção, jardinagem e irrigação. Em 2011, faturou US$ 32 bilhões (JOHN DEERE, 2018a).

3.3. CNH – Case e New Holland

Em 1999, as duas empresas – Case IH e New Holland decidiram se unir, formando o grupo Case New Holland (CNH Global N.V). Em 2001, é constituída a Fiat Industrial, formada após a cisão das atividades da Iveco, CNH Global NV e FPT Industrial da Fiat SpA (CNH INDUSTRIAL, 2018a).

Em 2013, a partir da fusão da Fiat Industrial e CNH Global, originou-se a CNH Industrial, tornando-se uma das líderes em bens de capital, com a linha mais completa de veículos do mundo com as marcas: Case IH, Steyr, Case Construction Equipament, New Holland Agriculture, New Holland Construction, Iveco, Iveco Astra, Iveco Bus, Heuliez Bus, Magirus, Iveco Defence Vehicles e FPT Industrial, Banco CNHI (CNH INDUSTRIAL, 2018a).

Atualmente, congrega, mundialmente 12 marcas comerciais, 65 fábricas, 50 centros de pesquisa e desenvolvimento, cerca de 63 mil empregados, presente em 180 Países e receita líquida de US$ 24,9 bilhões em 2016[iv] (CNH INDUSTRIAL, 2018b).

Na América Latina, a CNH Industrial opera 11 fábricas, sendo sete no Brasil, três na Argentina e uma na Venezuela que, juntas, geram mais de 8,5 mil empregos diretos. A maior parte das plantas opera no modelo de gerenciamento com alto padrão de qualidade, o World Class Manufacturing (WCM), presente também em todas as unidades da empresa ao redor do mundo (CNH INDUSTRIAL PRESS, 2018).

No Brasil, a companhia integra as operações das máquinas, equipamentos e produtos agrícolas e de construção da Case e New Holland, dos caminhões e veículos comerciais para segmentos especializados da Iveco, ônibus urbanos e rodoviários da Iveco Bus, veículos de combate a incêndio da Magirus; veículos de defesa e proteção civil da Iveco Defence Vehicles e os motores, eixos e transmissões da FPT Industrial. As fábricas brasileiras estão localizadas em Contagem, Curitiba, Sorocaba, Piracicaba e três em Sete Lagoas (CNH INDUSTRIAL PRESS, 2018).

3.4. AGCO – Massey e Valtra

A AGCO estabeleceu-se em 1990 com a compra da Deutz Allis Corporation da empresa alemã Kloeckner-Humboldt-Deutz AG. A KHD, por sua vez, havia comprado ações da Allis-Chalmers equipamentos agrícolas cinco anos antes. Desde aquele tempo, a AGCO tornou-se uma empresa de maquinário agrícola mundialmente reconhecida através do crescimento de mercado, aquisições estratégicas e soluções agrícolas de ponta[v] (AGCO, 2018a).

3.4.1. Linha do tempo[6]

1990 – A AGCO é formada pela aquisição da empresa Deutz Allis do grupo KHD e começa a fabricar e distribuir equipamentos agrícolas sob as marcas AGCO® Allis e GLEANER®;

1991 – A AGCO compra a Hesston Corporation, uma marca norte-americana

[6] AGCO (2018a).

líder de mercado em equipamentos de fenação e 50% de participação na joint venture Case International, conhecida como HFI (Indústrias de Fenação e Forragem). No meio do ano, a AGCO compra o negócio de tratores White da Allied Products. Ambas as aquisições expandiram a rede de concessionários AGCO, enquanto as identidades das marcas foram mantidas;

1992 – A AGCO abre seu capital com metade de suas ações, tornando-se parte da NASDAQ. Mais tarde, é listada pela NYSE sob o símbolo "AG" em 1994;

1993 – A AGCO compra o negócio de plantadeiras, equipamentos de fenação e pulverizadores White-New Idea, bem como a fábrica em Coldwater, Ohio, Estados Unidos. A AGCO compra ainda os direitos de distribuição norte-americanos aos produtos Massey Ferguson® e 50% da Joint Venture estabelecida para a Agricredit Acceptance Corporation. A aquisição da Massey Ferguson® expandiu a rede de concessionários norte-americana da AGCO em mais de 1.000 concessionários;

1994 – A AGCO compra os holdings mundiais da Massey Ferguson®, garantindo o *status* global da AGCO e os outros 50% de participação da Agricredit Acceptance Corporation. No mesmo ano, a AGCO compra os ativos da McConnell Tractors, fábrica de tratores articulados, possibilitando o desenvolvimento da linha de tratores AGCOSTAR® e os ativos da Black Machine, proporcionando à AGCO uma linha de plantadeiras diferenciada;

1995 – A AGCO compra os ativos da Tye Empresa, fabricantes e distribuidores de implementos agrícolas e equipamentos de preparo do solo Glencoe®, Tye® e Farmhand®;

1996 – A AGCO adquire a empresa de equipamentos agrícolas Iochpe-Maxion no Brasil, líder número 1 no mercado de tratores com a marca Massey Ferguson. A AGCO compra também a Deutz Argentina S.A., líder número 1 em participação de mercado de tratores na Argentina. A AGCO compra a Western Combine Corporation e a Portage Manufacturing, Inc. do Canadá para expandir o negócio de colheitadeiras da Massey Ferguson®. A AGCO ainda acrescenta a Rabobank Nederland como sua parceira de joint venture na Agricredit, sua subsidiária financeira na América do Norte. É lançado o Fieldstar® – sistema de posicionamento e agricultura de precisão para equipamentos agrícolas;

1997 – A AGCO faz uma grande aquisição com a Fendt GmbH, negócio de tratores líder na Alemanha, melhorando sua disponibilidade à mais avançada tecnologia de tratores do mundo. A Fendt é conhecida por sua tecnologia de ponta e liderança no mercado internacional. A AGCO também adquire a Dronningborg Industries – líder em

tecnologia de agricultura de precisão na Europa;

1998 – A AGCO cria uma joint venture com a Deutz AG para produzir motores na Argentina. A AGCO compra as linhas de produtos da Spra-Coupe® e Willmar®, duas líderes no mercado de pulverizadores e une as produções em uma única planta fabril na cidade de Willmar, estado do Minnesota, Estados Unidos. A AGCO reajusta o número de ações emitidas para 59.000.000 ações e lidera a indústria na racionalização de ativos para uma contração econômica cíclica;

1999 – Anuncia a criação da AGCO Finance - uma organização financeira nova e dedicada. Formada em associação com a De Lage Landen (DLL), uma subsidiária da Rabobank, o principal objetivo da AGCO Finance é fortalecer e melhorar as atividades financeiras de atacado e varejo da AGCO;

2000 – A AGCO conclui a compra da Hay and Forage Industries em Hesston, Kansas, solidificando sua estratégia planejada de alcançar racionalização de manufatura eficiente, consolidando grandes operações na América do Norte;

2001 – A AGCO adquire a Ag-Chem Equipment Co., Inc., fabricante e distribuidor líder de equipamentos especializados pesados fora de estrada para aplicações agrícolas e industriais, proporcionando à AGCO a posição de líder no mercado de pulverizadores auto propelidos. A Valment muda o nome da marca de tratores para Valtra;

2002 – A AGCO adquire os ativos do negócio de equipamentos agrícolas da Caterpillar Inc., em primeiro lugar o projeto, montagem e marketing dos tratores de esteiras da Challenger. No final de 2002, a AGCO adquire os ativos da Sunflower Manufacturing Empresa Inc., produtor líder em equipamentos de preparo do solo, semeadura e colheita especializada;

2004 – A AGCO adquire o negócio da Valtra, fabricante mundial de motores fora de estrada e tratores com posições de liderança de mercado na região nórdica da Europa e América Latina. A aquisição inclui a SISU Diesel, produtora de motores a diesel fora de estrada;

2007 – Laverda – A AGCO adquire 50% do capital social da fabricante de equipamentos de colheita líder na Itália e adquire também 100% da Sfil, fabricante de implementos de preparo de solo e semeadura;

2009 – Instalação do depósito de peças- AGCO PARTS em Jundiaí-SP;

2010 – Anuncia abertura de fábrica em Daqing, Heilongjiang, na China. Expande seus negócios em colheitadeiras e passa a controlar 100% da Laverda. Aquisição da Sparex Holdings LTD, distribuidora global de acessórios e peças de

reposição;

2011 – GSI – A AGCO adquire a GSI Holding, fabricante mundial de equipamentos para armazenagem, secagem de grãos e soluções para aumentar a eficiência da produção de proteína animal;

2012 – Adquire 60% da Santal, fabricante brasileira de colhedoras e equipamentos para o setor sucroalcooleiro;

2013 – A GSI, do grupo AGCO, adquire a Johnson System Inc., fabricante líder em passarelas, torres e estruturas de suporte;

A AGCO apresenta a Fuso Technologies®, uma abordagem de última geração de agricultura de precisão que oferece operações agrícolas para frotas mistas, com conectividade e acesso aprimorados a dados de cultivo, sendo a primeira solução aberta móvel e de frota mista do mundo;

2014 – A AGCO adquire quase todos os 40% restantes da Santal Equipamentos;

A AGCO compra a Intersystems Holdings Inc., fabricante líder em soluções de manuseio de materiais para operações de grãos em todo o mundo;

A AGCO e a Appareo Systems anunciam uma joint venture para inovações agrícolas resultando em melhor eficiência e rendimento. Focada na necessidade de tecnologias eletrônicas mais avançadas, essa iniciativa se apoia no lançamento da Fuse Technologies para agricultura de precisão;

Inaugura a primeira fábrica de produção GSI na Europa, em Biatorbagy, Hungria, onde desenvolve e produz equipamentos de manuseio de materiais para o setor de grãos, e que também funciona como centro de distribuição e treinamento na região EAME (Europa, África e Oriente Médio);

2015 – A AGCO inaugura sua unidade de produção em Changzhou, China, onde a nova plataforma de tratores Global Series torna-se o maior projeto de produção de novo produto da história da AGCO. Tratores modulares serão fabricados em diferentes unidades de produção no mundo todo, e a unidade chinesa operará como centro de distribuição global.

A AGCO compra a C-Lines, uma empresa líder no desenvolvimento de instalações e sistemas para criação de aves e suínos;

A AGCO conclui sua joint venture com a USC, a produtora mundial líder de equipamentos para tratamento de sementes personalizadas;

2016 – A AGCO compra a Tecno Poultry Equipment S.p.A, produtora italiana de equipamentos para criação de aves e produtos relacionados, incluindo sistemas de coleta de ovos e alimentação por meio de estruturas móveis;

A AGCO compra a Cimbria Holdings Limited, empresa sediada em Thisted, na Dinamarca, fabricante global líder de equipamentos usados no processamento de sementes e manuseio de grãos pós-colheita, com unidades de produção na Dinamarca, Áustria, República Checa e Itália;

2017 – A AGCO completa a aquisição da Divisão de Forragem da Lely Group, fabricante líder de enfardadoras e vagões de carregamento na Europa, fortalecendo assim ainda mais seu portfólio de soluções completas;

A AGCO anuncia sua entrada em um acordo de joint venture com o CP Group, um dos principais produtores de suínos, frangos e ovos na Ásia para a fabricação de equipamentos de produção de proteínas. A AGCO e CP Group terão cada uma 50% da joint venture que produzirá soluções de produção de proteína para a GSI, marca já pertencente à AGCO e às empresas CPG.

3.5. Formas de coordenação

Segundo Lima (2003) essas três corporações adotam mecanismos de coordenação e organização multidivisional e em rede. Suas ações estratégicas compreendem na aquisição de empresas e as incorporam como fornecedoras de componentes necessários na montagem de suas máquinas agrícolas. Através dessas aquisições e fusões, as parcerias ou alianças aumentam as escalas das operações e incorporam novas competências essenciais dentro de seus *"core business"*, aprofundando a concentração e a centralização do capital no mercado global dentro de uma arena competitiva.

As empresas aqui analisadas seguem desenvolvendo estratégias corporativas cujas características estão associadas aos aspectos tecnológicos e financeiros, podendo ser chamadas de estratégias técnico- financeiras (CHESNAIS, 1986). De forma a classificá-los com base nessa estratégia técnico-financeira, Lima (2003) as denomina como *clusters* globais, que seguem uma lógica financeira em que seus bancos AGCO Finance, Banco CNH e Banco John Deere seguem financiando as vendas de suas máquinas e também o investimento estratégico de suas aquisições e fusões.

As formas com que captam e aplicam recursos por intermédio de suas poupanças afetam diretamente o grau da concorrência, incorporando novas competências ou informações ao processo de crescimento da firma. As mudanças na natureza da competição e as pressões crescentes da globalização transformam os investimentos no

fator determinante mais importante da vantagem competitiva. Além do ambiente macroeconômico, os investimentos são determinados pelos mecanismos de alocação do capital que operam através do mercado de capitais externo e do mercado de capitais interno (SERFATI, 1998; PORTER, 1999).

Por possuírem plataformas globais espalhadas estrategicamente (Quadro 4), esses recursos migram facilmente de uma economia para outra de forma estratégica (FERNANDES, 2017). As estratégias de manter diversas subsidiárias espalhadas mundialmente proporcionam a essas companhias fontes de vantagens competitivas inimitáveis e essenciais. Por meio delas, recursos podem ser transformados em produtos ou serviços superiores aos dos concorrentes. A capacidade que as subsidiárias apresentam em relação ao acesso ao conhecimento, ideias e oportunidades nas regiões específicas onde se encontram torna-se um fator relevante e fundamental para a geração de competências, pois para que essas capacidades superem a competição e continuem crescendo em âmbito internacional, as EMNs precisam potencializar suas capacidades em todas as redes (TAQUETTI, 2017).

No mesmo sentido, segundo Wu; Chen; Jiao (2015), a capacidade que essas subsidiárias apresentam em relação ao acesso ao conhecimento, ideias e oportunidades nas regiões específicas que se encontram, torna um fator relevante e fundamental para a geração de competências para esses tipos de organizações.

Quadro 4. Localização das sedes, fábricas e centros de tecnologia.

Firmas	**Sedes Mundiais**	**Sedes Regionais**	**Fábricas**	**Centros de Tecnologias Mundiais**
CNH	Holanda	Reino Unido	Rússia, Turquia, Paquistão, Índia, Uzbequistão, China, Austrália, França, Espanha, Bélgica, Itália, Alemanha, República Tcheca, Austrália, Polônia, Etiópia, África do Sul, Reino Unido, Venezuela, Brasil, Argentina, Canada, Estados Unidos e México.	Turquia, Índia, China, Austrália, França, Espanha, Bélgica, Itália, Alemanha, República Tcheca, Áustria, Suíça, Polônia, Brasil, Canadá e Estados Unidos.
John Deere	Estados Unidos	Estados Unidos, Alemanha e Brasil	Argentina, Austrália, Brasil, China, França, Alemanha, Índia, Israel, México, Holanda, Rússia, Espanha, Suíça, Reino Unido, Estados Unidos, Canadá, Finlândia, Nova Zelândia, Singapura, Austrália, França e África do Sul.	Alemanha, Índia, Estados Unidos e Brasil.

AGCO	Estados Unidos	Brasil, China, Estados Unidos e Suíça	China, Índia, Malásia, Paquistão, Finlândia, França, Alemanha, Hungria, Itália, Inglaterra, Reino Unido, Canadá, Estados Unidos, Argentina, Brasil, Austrália, Argélia, Rússia, México.	Estados Unidos, Brasil, França, Alemanha e Dinamarca.

Fonte: Elaboração própria com base em Silva (2015), atualizado em 17/10/2017 por meio dos websites das empresas.

Pananond (2013) ressalta que a literatura tem extraído dados excessivos de subsidiárias em Países desenvolvidos onde há melhor infraestrutura e conhecimento tecnológico do que as empresas que atuam em economias emergentes. O autor conclui que as empresas em Países emergentes podem se tornar centros de excelência em seu setor e conceber vantagens específicas à empresa matriz.

Dentro desse contexto, as subsidiárias têm um papel fundamental para os objetivos estratégicos das empresas matrizes (BIRKINSHAW; HOOD, 1998). Segundo Borini e Fleury (2010) as capacidades construídas na forma de vantagem competitiva em Empresas Multinacionais (EMNs) não devem ser desenvolvidas apenas na matriz. Dentro de uma multinacional, essa responsabilidade tem mudado constantemente, conferindo às subsidiárias igual importância na criação de competências (REILLY; SCOTT, 2013).

Compreender o relacionamento matriz – subsidiária assim como o papel estratégico exercido por elas é essencial para que a organização se estabeleça como participante global no seu setor de atuação (TAQUETTI, 2017).

Dada relevância dessas empresas secundárias como centros de difusão tecnológica e de vantagens competitivas, as companhias AGCO, CNH e John Deere seguem espalhando suas unidades estrategicamente como forma de obterem vantagens competitivas.

3.6. Principais Movimentos das Empresas: AGCO, CNH e John Deere no Segmento de Máquinas Agrícolas Brasileiro.

Ao contrário dos mercados europeu e americano, o Brasil, em comum com outros países emergentes, não passou por uma fase concorrencial no segmento de máquinas agrícolas. A produção de tratores e colheitadeiras iniciou-se no País a partir do final da década de 1950 – conforme (Quadro 5) – já de forma bastante concentrada com a entrada de algumas grandes multinacionais como a Valtra, Massey Ferguson e a presença posterior de algumas concorrentes nacionais como a Agrale, a Muller e a Companhia Brasileira de Tratores (CBT) (SILVA, 2015).

Quadro 5. Análise sintética da evolução do mercado de máquinas agrícolas no Brasil.

Período Temporal	Característica do mercado	Momento vivenciado pelo setor de Máquinas agrícola	Papel do Estado na formação do setor
Pré – 1960	Inexistência de produção de máquinas agrícola. Todas eram importadas ou apenas montadas no Brasil.	Inexistia um setor nacional de máquinas, apenas importações ou montagem.	Concedia permissões para importação de máquinas agrícola, mas não possuía atuação proativa.
1960 – 1980	Início e auge da fabricação nacional de máquinas agrícolas. Concentração de poucas firmas (nacionais e estrangeiras).	Auge do setor, produção cresceu initerruptamente até 1976 e manteve um nível razoável até 1980.	Indutor da industrialização e formação do setor. Fiscalizador através do GEIA
1980 – 1990	Crise setorial, redução na produção e estagnação. Falência da maioria das produtoras de capital brasileiro e concentração da produção pelas multinacionais estrangeiras.	Crise do setor, quedas expressivas na produção, dificuldades ao enfrentar a inflação elevada e nos anos de 902 ocorreu a abertura comercial, expondo o setor à concorrência.	Ações pontuais de socorro ao setor. Após 1990, o estado novamente se ausentou da intervenção em tal setor.
Anos 2000	Multinacionais estrangeiras puxam o crescimento do setor, retomada dos investimentos e grande melhoria na qualidade dos produtos, mudanças na estrutura de mercado do segmento de implementos***.	Novo ciclo de expansão. Ocorreu a retomada da produção, chegando ao final da primeira década no novo século com uma produção tão elevada quanto àquela do período 1960-1980.	Estado volta a realizar pesquisas para incentivar a competitividade no setor, a principal delas foi o projeto PIB.

Fonte: Baricelo (2015)*** adaptado pelo autor.

A formação de grandes multinacionais na indústria de máquinas agrícolas

permitiu o comércio de peças, componentes e modelos distintos de tratores e colheitadeiras entre suas unidades fabris instaladas em diversos Países, caracterizando parte expressiva do comércio internacional desses produtos como sendo do tipo intra-industrial.

Entende-se por comércio intra-industrial o fluxo de negócios entre indústrias do mesmo segmento, onde as trocas ocorrem nos dois sentidos dentro do mesmo setor. Sua ocorrência está associada à diversificação dos produtos e a retornos crescentes de escala, geralmente associados a produtos manufaturados e entre nações que guardem semelhanças em seu desenvolvimento (RAMOS FILHO; SILVA, 2016).

Em sua gênese, o mercado nacional era abastecido por esse modelo de indústria com produtos importados dificultando a padronização de máquinas, conhecimento técnico, operacional por parte dos agricultores, serviços de assistência técnica e de fornecimento de peças de reposição (SILVA, 2015).

Entretanto, entre as décadas de 1950 e 1960, determinadas deficiências tenderiam a ser amenizadas, ao contrário da forma atual do governo que incentiva as importações. O governo da época adotou um plano de substituição das importações, procurando desenvolver e fortalecer as indústrias nacionais e a agricultura. A configuração do mercado nacional, dessa forma, começou a mudar. Iniciou-se, então, a inserção de importantes empresas no Brasil impulsionadas pelos benefícios concedidos pelo Plano Nacional da Indústria de Tratores Agrícolas. Dentre essas, se instalaram a Allis Chalmers, Valmet do Brasil, Massey Ferguson, Yanmar, Diesel do Brasil, Fiat, Case, Fundituba Metalúrgica e a Companhia brasileira de Tratores (CBT), todas no estado de São Paulo. O Rio de Janeiro recebeu a Santa Matilde, que além do mercado de tratores, atuava na fabricação de chassis para carros e caminhões. Ainda nesse mesmo período, especificamente na década de 60 a Ford, situada em São Paulo, deixou de atuar no mercado nacional apenas por meio de importações passando a construir tratores nacionalmente, constituindo-se assim uma nova empresa investidora (BARICELO, 2015; SILVA, 2015).

Já na região Sul, segundo Baricelo (2015), outras grandes produtoras se instalaram, como a New Holland em Curitiba-PR, a Massey Ferguson no Rio Grande do Sul e também outros importantes fabricantes, como: Máquinas Ideal, Francisco Stédile (Fras-Le), Indústria Gaúcha de Implementos Agrícolas (Agrisa), Lavrale, Metalúrgica Arcovila, Fankhauser, Jan.

O Plano Nacional da Indústria de Tratores Agrícolas que constituiu a implantação de importantes fábricas era coordenado pelo Grupo Executivo da Indústria

Automobilística (GEIA), que tinha por objetivo analisar os projetos de tratores desenvolvidos pelas empresas e definir se eles estavam de acordo com as normas exigidas. Dentre as principais normas, era seguir a nacionalização gradual dos tratores (BARICELO, 2015).

A evolução gradual de nacionalização consistiu em quatro etapas: A primeira, realizou-se entre 1º de julho de 1960 e se estendeu até 31 de dezembro deste mesmo ano. Tinha exigência de que 70% da máquina fosse produzida com componentes nacionais, além de que 60% do peso do motor deveria ser de componentes nacionais. A segunda, realizada de 1º de janeiro a 30 de junho do ano de 1961, exigia a nacionalização de 85% do trator, sendo que 80% do peso do motor deveria ser nacional. A terceira fase ocorreu entre julho e dezembro de 1961. Exigia a nacionalização de 90% dos componentes dos tratores. A quarta fase deu-se após os anos de 1962 quando se planejava uma nacionalização de 95% dos componentes dos tratores (BARICELO, 2015).

Após quase 30 anos da abertura comercial pela qual o Brasil passou nos anos 1990 do século passado, as firmas nacionais entraram em confronto com firmas de todo o mundo na concorrência pelos mercados de produtos e de recursos. A adoção de uma visão distinta sobre o modelo adequado à "modernização" da economia e à volta do dinamismo e crescimento do País, além do endividamento fiscal e externo do País, determinou o desaparecimento do protecionismo que caracterizou a política econômica brasileira até a década de 1980. A competitividade das firmas adquiriu uma relevância preponderante como determinante de sua sobrevivência (SILVA, 2003).

A depressão de 1992, acarretada pelo recorde negativo onde foram fabricados apenas 22084 unidades[7] entre tratores e colheitadeiras somada com a crise do endividamento agrícola de 1995, provocou forte retração da demanda por bens de capital, prejudicando a competitividade da indústria brasileira e determinando a falência de firmas já tradicionais no mercado de máquinas, principalmente as de capital nacional, como a CBT ou a Engesa (BARICELO, 2015). Enquanto isso, diversas firmas multinacionais, como AGCO, John Deere ou CASE se instalavam no Brasil, e consolidavam suas posições, como a New Holland ou a Valmet (posteriormente Valtra), passando a dominar o mercado com suas máquinas de elevada tecnologia (SILVA, 2003).

Com a abertura econômica em 1990, iniciam-se, no Brasil, processos de fusões e

[7] 1982: 42069 unidades; 1983: 30399; 1984: 56232; 1985: 56215; 1986: 60927; 1987: 62668; 1988: 51476; 1989: 43680; 1990: 33114; 1991:22200; 1992: 22084; 1993: 32177; 1994: 51333; 1995: 28338unidades. Disponível em: http://www.anfavea.com.br/estatisticas.html. Acessado em: 25 jun. 2018.

aquisições com diversos acordos de compra envolvendo empresas fabricantes de tratores, colheitadeiras e implementos agrícolas. Uma das principais fusões ocorridas entre os fabricantes de tratores refere-se à incorporação da fabricante de tratores Valtra, do grupo finlandês Kone Corporation pela norte americana AGCO. Esse processo deu-se no início dos anos 2000 e envolveu todas as empresas da divisão Valtra no mundo. No Brasil, o processo de fusão iniciou-se em 2003 com o contrato principal de compra de ativos, que foi submetido no ano seguinte às autoridades brasileiras de defesa da concorrência. A fusão das duas empresas foi aprovada pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica em abril de 2005, aumentando o nível de concentração do mercado brasileiro, gerando evidências de possível aumento do poder de mercado por parte das principais empresas (SILVA, 2015).

Após dois anos, tais evidências demonstraram-se mais contundentes, inclusive na constituição do início de oligopólios também no setor de implementos agrícolas, destituindo o modelo monopolista de vários anos. Com a compra da Sfil pela Agco em 2007, a companhia entra no mercado de implementos agrícolas, dando início a uma série de aquisições, parcerias e alianças na qual culminou com que outras Multinacionais (CNH, John Deere) seguissem também sua estratégia, expandindo as suas marcas com base na extensão de portfólio.

3.6.1. Síntese das Principais incorporações realizadas pelas companhias: AGCO, CNH e John Deere no Brasil.

Com o propósito de demonstrar as principais extensões de portfólio que ocorreram por meio de incorporações com início ano de 2007 no segmento de implementos agrícolas por parte dessas grandes corporações, foi sintetizado no Quadro 6 por ordem temporal, as empresas que foram incorporadas, quais os tipos de estratégias utilizadas nessas integrações (*join venture*, aquisições ou alianças) e a especialidade de cada empresa. Porém, o quadro só está constituído de fatos que foram anunciados, muito embora ocorreram diversas incorporações estratégicas por meio de parcerias que não foram divulgadas em nenhuma mídia. Algumas dessas serão apontadas adiante, onde a comprovação será apontada nos anexos.

Quadro 6. Principais incorporações por ordem temporal.

Ano	Empresa	Tipo de Estratégia			Especialidade	Sede
		Join Venture	Aquisição	Parceria		
2007	AGCO		Sfil		Implementos – Grãos	Ibirubá-RS

2011	CNH			Semeato	Implementos – Grãos	Passo Fundo-RS
2011	John Deere			Antoniosi	Sucroalcooleiro	Matão-SP
2012	AGCO		GSI		Armazenamento	Matriz: Assumption, Illinois – EUA; GSI BRASIL - Marau e Passo Fundo - RS
2012	AGCO		60% Santal		Sucroalcooleiro	Ribeirão Preto-SP
2014	AGCO		Aquisição total Santal		Implementos-Sucroalcooleiro	Ribeirão Preto-SP
2014	CNH			Mx – Group	Implementos - Plainas Carregadeiras	Instalação Planta Curitiba-PR
2015	CNH			Dria	Implementos	Sertãozinho-SP
2015	CNH			TMA	Sucroalcooleiro	Ribeirão Preto-SP
2016	CNH			Fim da parceria com Semeato	Implementos – Grãos	Passo Fundo-RS
2015/2016	CNH				Grãos – Lança PL 5000, atual PL 6000 – 11 a 36 linhas – produção própria.	Produção na Planta de Piracicaba – Pulverizadores
2016	CNH			Methal C	Plataforma de Milho	Curitiba-PR
2016	AGCO – com a Marca Massey			Woods Equipment	Implementos	Matriz: Oregon, Illinois - EUA Subsidiaria: Curitiba-PR
2017	AGCO		Precision Planting		Soluções Plantio – Agricultura de Precisão	Tremont, Illinois - EUA
2017	John Deere			GTS	Implementos – Plataforma	Lages-SC
2018	John Deere		PLA[8]		Pulverizadores e Semeadeiras	Las Rosas, Argentina, e Canoas, Brasil

Fontes: Valor Econômico (2011); CNH Industrial Press (2015); Jornal da Cana (2015); Valor Econômico (2016); Reuters (2017); GSI (2018); websites de empresas. Acesso em: Acesso em: 22 fev. 2018.

[8] Fonte: https://www.deere.com.br/pt/a-nossa-empresa/not%C3%ADcias/sala-de-imprensa/2018/jul/aquisi%C3%A7%C3%A3o-de-fabricante-de-pulverizadores-plantadeiras.html

Através do Quadro 6 é possível verificar que as formas com que as três companhias optaram para atuarem no mercado de implementos brasileiro são semelhantes quando comparadas às industrias John Deere e CNH, optaram em realizarem parcerias com empresas menores, por meio de contratos de *branding.* Ou seja, utilizaram, em grande parte, a técnica *buyer-driven*, usando-se do poder de suas marcas, se isentando de processos de produção e se dedicando à comercialização (VASCONCELOS NETO; IIZUKA; PADILHA, 2015).

Já a AGCO decidiu crescer de forma mais inorgânica pelas aquisições, comprando empresas menores, eliminando algumas marcas menos expressivas como fez com a *Sfil* e com a Santal, passando a utilizar as Marcas Massey e Valtra nos produtos anteriormente produzidos por essas empresas. Ou seja, optou pelo processo *producer-driven*, procurando deter o controle do sistema de produção e ditar regras a todos os agentes ao longo da cadeia (VASCONCELOS NETO; IIZUKA; PADILHA, 2015).

No sentido de manter o controle sobre os agentes, recentemente, AGCO conseguiu comprar a *Precision Planting*, considerada uma grande aquisição estratégica, uma vez que a John Deere, anteriormente, tinha se posicionado favorável a essa aquisição, e por meio de mecanismos *antitrustes*, a aquisição foi desfeita. Segundo a Superintendência Geral (CADE), a compra da *Precision* pela John Deere teria o potencial de gerar efeitos anticompetitivos no mercado de componentes, com reflexos no mercado de plantadeiras – máquinas utilizadas no plantio de grãos graúdos, como soja, milho, feijão e outros (CADE, 2016).

Isso aconteceria porque, segundo a Secretaria Geral, a existência da *Precision Planting* como fornecedor independente de componentes para esse tipo de máquina permite que outras empresas possam ter condições de competir de forma efetiva com a Deere – que produz e comercializa plantadeiras – nesse mercado específico (CADE, 2016).

No entanto, após a operação, as requerentes teriam capacidade e incentivos para adoção de políticas comerciais desfavoráveis a outros fabricantes do setor que viessem a adquirir componentes da *Precision Planting.* A operação poderia gerar desincentivos à introdução, no mercado brasileiro, de outros produtos inovadores da empresa que atualmente não estão disponíveis para os produtores rurais no País. Além disso, segundo a Superintendência, poderia permitir que a Deere passasse a ter acesso a determinadas informações sensíveis de concorrentes que utilizam ou pretendem utilizar componentes da *Precision Planting* (CADE, 2016).

De forma contrária aos atos de concentração que proibiu que a John Deere adquirisse a *Precision Planting*, no dia 25 de julho de 2017, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) não enxergou nos supostos atos da AGCO os mesmos que os da Deere, e aprovou, sem restrições, a aquisição da *Precision Planting*, da Monsanto pela AGCO Corporation (REUTERS, 2017).

A justificativa foi que "a Monsanto proprietária dos componentes de agricultura de precisão *Precision Planting*, decidiu sair do negócio de componentes de agricultura de precisão para plantadeiras, visando concentrar-se em fornecer soluções de tecnologia agrícola para agricultores e agrônomos. Já para a AGCO, a operação representou uma oportunidade de expansão de seu portfólio". A operação já foi submetida às autoridades concorrenciais dos Estados Unidos e será apresentada às autoridades de Ucrânia e Argentina (REUTERS, 2017).

Para o CADE, "a *Precision Planting* tem presença limitada no Brasil, com um portfólio de produtos mecânicos, sistemas de controle e monitores para agricultura de precisão, enquanto a AGCO opera fabricando e vendendo equipamentos agrícolas como tratores, plantadeiras e outros" (REUTERS, 2017).

Dando sequência às principais incorporações do Quadro 6, é possível destacar a parceria efetivada em 2011 pelo grupo CNH com a Semeato como um dos maiores reveses do mercado em termos estratégicos. (VALOR ECONÔMICO, 2011). Parceria que durou, aproximadamente, 5 anos onde as redes New Holland e Case distribuíram os produtos pela Semeato com as marcas Case e New Holland, e em contrapartida concorriam com os mesmos produtos em outros pontos de vendas com a marca Semeato. (COMUNICADO CNH, 2016)

Por motivos de descumprimento de cláusulas contratuais, em 2016, através de um comunicado formal junto à sua rede[vi], o grupo CNH anuncia o fim da parceria com a Semeato, gerando insatisfações juntos aos consumidores que adquiriram produtos com uma das duas marcas Case ou New Holland e em poucos anos com o fim da parceria tiveram suas máquinas descontinuadas.

A partir do exposto, a companhia, numa estratégia orgânica com ganhos de escopo, projetou e passou a produzir sua própria plantadeira, a PL 5000 (11 a 24 linhas) e 6000 (11 a 36 linhas) em Piracicaba-SP, na mesma planta onde industrializa os pulverizadores (NEW HOLLAND, 2018).

Já a John Deere, com uma postura similar à CNH, para aumentar seu *portfólio* optou também por firmar parcerias por meio de contratos de *branding* com empresas menores. Para essas empresas parceiras que fornecem produtos por meio desses

contratos a companhia por questões estratégicas não as incorpora na marca John Deere e sim são comercializadas em sua rede com a marca *Greensystem*[9] (JOHN DEERE, 2018).

Tampouco, divergindo da estratégia até então adotada de crescimento, em 30 de julho de 2018 a Deere & Company assinou um acordo definitivo para adquirir a PLA, uma fabricante de propriedade privada de pulverizadores, plantadeiras e produtos especializados para agricultura. A PLA está baseada na Argentina, com fábricas em Las Rosas, Argentina, e em Canoas, Brasil[10] (JOHN DEERE, 2018b).

Com a aquisição da PLA a Deere reforça na América Latina a sua de posição de produtos, complementando sua linha de pulverizadores e semeadeiras, passando a atuar em novos nichos de mercados em que não atuava, pois, a PLA é uma empresa consolidada no mercado, onde foi a primeira empresa a fabricar pulverizadores autopropelidos na América Latina, os exportando atualmente para quatro continentes (JOHN DEERE, 2018b).

3.7. Tipos de barreiras à entrada impostas a empresas nacionais

Barreiras a entrada são formas com que as empresas já estabelecidas em um determinado mercado criam para limitar a entrada de novos concorrentes, outrora também podem ser constituídas para a consolidação das firmas em relação as menos capacitadas para ganharem mercados.

O conceito dessas barreiras tem sua origem em Bain (1956) onde o autor estudou as características de um mercado oligopolístico, constatando que determinadas barreiras serviam como reguladoras de conduta e desempenho das atividades empresariais. A partir destes estudos é que se avalia o grau em que as firmas estabelecidas moldam as suas políticas de preços, obtendo na maioria das vezes lucro econômico acima do custo marginal, uma vez que a prática colusiva é preponderante nesse tipo de estrutura.

Entretanto os tipos de barreiras podem se constituir de diversas formas, e se tratando do setor de máquinas e implementos agrícolas atual, onde as empresas AGCO, CNH e John Deere possuem poder de oligopólio no setor de máquinas agrícolas (tratores, colhedeiras e pulverizadores) utilizam se da estrutura desse mercado para se

[9] Estratégia disponível em: <https://www.deere.com.br/pt/busca/?term=greensystem>. Acesso em: 15 maio 2018.
[10] John Deere, 2018b: https://www.deere.com.br/pt/a-nossa-empresa/not%C3%ADcias/sala-de-imprensa/2018/jul/aquisi%C3%A7%C3%A3o-de-fabricante-de-pulverizadores-plantadeiras.html

consolidarem no segmento de Implementos, dentre as principais barreiras que beneficiam determinados grupos, estão as seguintes.

3.7.1. Pesquisa e desenvolvimento

Com o objetivo de se manterem em posições de liderança nos setores que atuam, esses três grupos investem grandes quantias econômicas em P&D. Dentre as três, é possível destacar a líder mundial John Deere como exemplo de superioridade nessa modalidade, com investimentos diários de U$$ 4 milhões em todo o mundo (JOHN DEERE, 2016).

Determinados valores investidos em P&D refletem em superioridade da companhia em números de patentes depositadas (Quadro 7) quando comparada as suas duas maiores concorrentes: AGCO e CNH.

Para que determinados valores se expressem em resultados efetivos a companhia possui uma rede global de tecnologia com centros de inovação junto a laboratórios nos Estados Unidos, Alemanha, Índia e Brasil (JOHN DEERE, 2016; 2017).

Quadro 7. Principais patentes depositadas, desde 1998, das principais empresas no mundo.

	Patentes depositadas desde 1998	Implementos Agrícolas	Mecânica dos tratores	Eletrônica embarcada
AGCO	27	34.62%	53.85%	11,54%
DEERE CO	133	21.97%	67.42%	10,61%
CNH	42	36.59%	58,54	4,88%

Fonte: Vian et al. (2013) **** até 2013

O número de patentes depositadas conforme o Quadro 7 os valores gastos em P&D, a CNH, pertencente ao grupo Fiat, detentora das marcas Case e New Holland no segmento agrícola, ao fim de 2014, atingiu mais de US$ 1,7 bilhão em Pesquisa e Desenvolvimento[11], incluindo 49 Centros de Pesquisa (nove localizados em mercados emergentes), 7.500 patentes ativas, 50 colaborações científicas e 81 projetos de pesquisa colaborativa, empregando 69.207 funcionários. Destes, 6.100 são da área de P&D (ABRACASE, 2015).

[11] Nos setores de máquinas agrícolas e de construção, os investimentos anunciados são feitos por quadriênios. Para o período de 2011 a 2014 foi de R$ 1,7 bilhão, sendo R$ 500 milhões em Pesquisa e Desenvolvimento e lançamentos de produtos; R$ 600 milhões em processos e pessoal; e R$ 600 milhões na expansão da capacidade instalada (CNH INTERNACIONAL PRESS, 2015). Os valores para o triênio 2015 a 2017 não foram encontrados, porém se fossem proporcionalmente ao triênio passado, e valores corrigidos pelo índice IGPM 12/2017 = seria um valor aproximado de R$ 2,36 bilhões.

Para a inovação em processo, a companhia implantou o programa World Class Manufacturing (WCM), que atualmente se encontra empregado em 53 unidades em todo o mundo. Em 2014, esse processo resultou em mais de U$$ 195,6 milhões para a empresa. Entre outros benefícios, a metodologia do modelo de gestão prioriza a melhoria contínua, eliminando todos os resíduos e perdas industriais. Os resultados positivos englobaram o registro de 395 mil sugestões de funcionários de todas as plantas, a fim de melhorar os pilares do sistema. Ainda em 2014, a CNH Industrial gastou US$ 56 milhões em iniciativas de proteção ambiental com foco nas atividades de melhorias, como gestão da água e de resíduos, proteção da biodiversidade, redução do consumo energético e de emissões de CO_2. E ainda no mesmo ano investiu US$ 4,7 milhões nas comunidades ao redor de suas plantas por meio de doações e trabalho espontâneo dos funcionários. Esse investimento abrangeu as áreas de bem-estar social, ajuda de emergência, educação, desenvolvimento de jovens, artes e cultura. Parte desse valor beneficiou, no Brasil, por exemplo, 1.850 crianças e adolescentes que participaram de atividades educacionais e recreativas para promover melhorias na qualidade de vida (CNH INTERNACIONAL PRESS, 2015).

Segundo a companhia, operar em setores dinâmicos e altamente competitivos, o sucesso é alcançado, em primeiro lugar, através de pessoas qualificadas. A empresa acredita que o crescimento do negócio está vinculado ao desenvolvimento pessoal, por isso, investe na evolução de seus colaboradores. Em prol dos mais de 69 mil funcionários no mundo, foram investidos US$ 114 milhões em saúde e segurança ocupacional, US$ 6,2 milhões em treinamento e US$ 330 mil em subsídios e bolsas de estudo concedidas aos filhos de colaboradores (ABRACASE, 2015).

E por fim, o grupo AGCO, detentor das marcas Massey e Valtra, investe, anualmente, US$ 300 milhões em infraestrutura e fábricas em todo o mundo, dos quais 30%, algo em torno de US$ 90 milhões são destinados exclusivamente para a América do Sul, sendo a maior parte para o Brasil, segundo Martin Richenhagen, presidente global da AGCO Company (DINHEIRO RURAL, 2016).

Portanto, para que esses investimentos se transformem em resultados efetivos, a companhia investe em pessoas, possui duas instituições de pesquisa: AGCO University, criada para proporcionar aos funcionários as habilidades, conhecimento e desenvolvimento contínuo, fortalecendo as habilidades em gerenciamento e liderança, e a AGCO Academy, que objetiva os avanços contínuos em tecnologia por intermédio de treinamentos aos concessionários, mantendo-os constantemente atualizados (AGCO, 2017).

Dada a relevância às inovações tecnológicas relativas ao aperfeiçoamento ou à criação de produtos ou processos, é possível relacionar que essas incidem de forma positiva na melhoria do padrão de vida das pessoas, se apresentam como fatores de grande importância para o desenvolvimento socioeconômico e a competitividade dos Países, pois essas despertam grande interesse na identificação dos perfis industriais de inovação tecnológica, seus indicadores e condicionantes (LUCENTE, 2010).

Segundo Lucente (2010) com base em Sbragia e Barra (1994), em concordância com os conceitos de Schumpeter (1976), a inovação tecnológica é um dos pilares da competitividade das empresas, e junto com o conhecimento científico e a tecnologia formam a base para o desenvolvimento econômico dos Países.

Dada devida importância a inovação, o setor de MIA possui como característica principal a dominação de mercado e a prática colusiva, denominada de capitalismo trustificado (SHUMPETER, 1976). A inovação se caracteriza como um dos principais elementos de competição extra preço. Dessa forma a medida que empresas procuram manter ou expandir suas parcelas de mercado necessitam inovar, engajando-se em processos de inovação tecnológica, por meio da introdução de novos produtos e novos métodos de produção, afetando assim a estrutura de mercado que outras empresas dominam e expandindo as suas (KUPFER; HASENCLEVER, 2013).

Dessa forma, é possível entender que o desenvolvimento capitalista decorre de um processo de destruição criadora pelas quais novas combinações substituem antigas. E as posições de mercado monopólicas ou oligopólicas alcançadas por qualquer empresa não têm um caráter permanente devido às incessantes atividades tecnológicas realizadas por outras empresas, isto é, existe uma rivalidade entre empresas dentro ou fora da indústria. Essas incessantes atividades de pesquisa aplicada exigem não somente volumes elevados de recursos financeiros e não financeiros para enfrentar a crescente especialização e complexidade da pesquisa básica existente, como também o compromisso de tempo nas atividades de pesquisa e as incertezas envolvidas nessas atividades (KUPFER; HASENCLEVER, 2013).

Esses aspectos fazem com que no sistema Schumpeteriano, as grandes empresas, geralmente com posições de mercado monopólicas ou oligopólicas, sejam as principais agentes do processo de inovação. Suas posições de mercado capacitam-nas, por meio de certo controle sobre o mercado, a se apropriar dos ganhos relativos às inovações e, em consequência, os riscos relacionados a esta atividade encontram-se minimizados (KUPFER; HASENCLEVER, 2013).

Ainda segundo os autores, as grandes empresas que dominam os mercados no

capitalismo contemporâneo, são as principais responsáveis pela realização de inovações e mudanças estruturais. Por conseguinte, essas empresas têm o papel mais importante na expansão industrial e no processo geral de crescimento econômico por meio do progresso técnico.

O progresso técnico, em grande parte, está vinculado, especialmente, à geração de produtos adaptativos e derivativos. Logo, os novos produtos são, em geral, os mesmos produtos já produzidos anteriormente, com algumas alterações para atender às novas demandas. Isso revela que a concepção do produto é sempre a mesma, o que varia são as aplicações e os modelos, os quais determinam diferentes especificações técnicas para uma mesma concepção (LUCIANO, 2010).

A respeito de a maioria dos projetos desenvolvidos no Brasil serem de caráter adaptativo ou derivativo, mantendo a mesma concepção do produto originado da matriz, o Brasil é um local de desenvolvimento de produtos, confirmando, portanto, a sua função como gerador de inovações desse setor (LUCIANO, 2010).

Em geral, as inovações nos segmentos de MIA seguem princípios não radicais com caráter cumulativo, sendo constituído por inovações incrementais, porem existe uma necessidade nesse mercado das firmas fabricarem produtos padronizados de modo a obterem ganhos de escala, e inovações constantes de caráter não incrementais impossibilitam que as economias de escala aconteçam.

Por outro lado, esse tipo de economia se torna um segundo plano, quando algum concorrente implanta um novo produto no mercado que obriga outras empresas a acompanharem para não perderem *share.*

3.7.2. Economia de escala

Para Kupfer e Hasenclever (2013) nas estruturas oligopolizadas, como é o caso do setor de máquinas e implementos agrícolas, ou estruturas monopolizadas decorrem, muitas vezes, da existência de economias de escala, isto é, os custos unitários de produção reduzem-se à medida que a produção se eleva. No entanto, tais economias existem até um determinado tamanho da planta produtiva, conhecido como tamanho ótimo, em que todas as possíveis economias de escala são exploradas. Se a planta produtiva cresce acima desse tamanho ótimo, passa então a existir deseconomias de escala, geralmente decorrentes das ineficiências gerenciais e administrativas.

Para Kupfer e Hasenclever (2013), existem quatro fontes principais de

economias de escala reais:

1. Ganhos de especialização: os custos médios tendem a reduzir com o aumento da quantidade produzida, tal conquista, a priori, está relacionada aos ganhos de especialização;

2. Indivisibilidade técnica: esse tipo de economia está vinculada ao tamanho dos equipamentos industriais. Como nem sempre é possível comprar equipamentos com um tamanho exato para produzir a quantidade de produto exatamente necessária, as subutilizações dos equipamentos podem servir para uma futura expansão produtiva. Dessa forma, é possível uma expansão produtiva a taxas constantes, ocasionando, portanto, CMe decrescentes. Assim, para cada tamanho de equipamento industrial, é provável encontrar retornos crescentes decorrentes da maior utilização desse equipamento até o esgotamento de sua capacidade.

3. Economias geométricas: é também relacionada com o tamanho do equipamento observado no nível da planta produtiva. Essa fonte diz respeito às propriedades geométricas da unidade processadora. Em casos como das indústrias de processo químico e metalúrgico (como, por exemplo, o refino de petróleo, cimento, indústria química e geração de energia elétrica), a mais importante fonte de economia de escala no nível planta específico decorre da expansão do tamanho individual das unidades processadoras. O produto dessas unidades tende a ser proporcional ao volume da unidade, ao passo que o custo associado à produção é proporcional à área da superfície das unidades processadoras.

4. Economias relacionadas à lei dos grandes números: quanto maior for o tamanho da planta produtiva, sendo, portanto, maior o número de máquinas utilizadas, proporcionalmente menores deverão ser, por exemplo, o staff de manutenção e o número de peças de reposição necessárias. De forma análoga, o número de trabalhadores necessário para a realização de reparos não cresce proporcionalmente com o tamanho da escala.

De outra forma, Szwarcfiter e Dalcol (1997) constatam que, além das economias geradas pelo volume produzido, os ganhos de escala também estão relacionados aos ganhos em propaganda, marketing, P&D, financiamento, enfim qualquer etapa da produção e comercialização.

3.7.3. Economias de escopo

Para Baricelo (2015), as economias de escopo estão relacionadas aos custos

médios decrescentes que decorrem da produção de mais de um produto fabricado numa mesma planta produtiva. Esse tipo de economia é gerado quando o custo de se produzir dois produtos distintos numa mesma planta é menor do que realizar a produção de ambos em plantas distintas.

Nesse sentido, o autor cita, como exemplo, as indústrias de máquinas agrícolas auto propelidas, que quando fabricam tratores também produzem na mesma planta, as colheitadeiras. Outros exemplos são as empresas de implementos que, ao mesmo tempo em que fabricam produtos de preparo de solo, mesclam sua produção com os de cultivo, utilitários, plantio, etc.

Dessa forma, é possível verificar que a existência de fatores produtivos em comum, proporciona a origem das economias de escopo. Se determinado equipamento pode ser utilizado tanto para a fabricação de uma determinada máquina agrícola, quanto para outra, logo há sinergias produtivas para a empresa, O consorcio de produtos diferentes na mesma planta produtiva, faz com que o custo médio produtivo sejam menores do que se fossem produzidos em plantas distintas e ainda é possível considerar a capacidade ociosa como outra fonte de economia de escopo, haja vista que a empresa pode utilizar-se de tal capacidade para iniciar a produção de um novo produto, o qual pode ser complementar ao que já produz, ou utilizar insumos e maquinários muito semelhantes aos já utilizados (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2003; BARICELO, 2015).

Sob outra ótica a capacidade ociosa, na visão de Baricelo (2015), com base em Steindl (1983), também pode ser considerada uma barreira à entrada a novos concorrentes devido as já citadas indivisibilidades técnicas do capital, é comum as indústrias atuarem com uma determinada parcela de capacidade ociosa, a qual pode ser intencional ou não. Caso a indústria estrategicamente possua capacidade ociosa, ela a faz para que a entrada de potenciais concorrentes seja dificultada, haja vista será mais fácil e menos custoso para a firma estabelecida ativar a sua capacidade ociosa, caso ocorra um aumento da demanda, do que esta ser suprida por uma nova entrante. A capacidade ociosa também pode ser utilizada como uma reserva de capacidade, por exemplo, ao realizar a manutenção numa determinada máquina o empresário poderá ativar a sua capacidade ociosa para dar continuidade à produção.

Nesse contexto, além da inovação, as economias de escala e escopo também se destacam como critérios fundamentais de concorrência, não se limitam a mercados locais para se tornarem efetivas, avançam sobre outras economias quando necessário em busca de seus objetivos, forma com que as maiores empresas do setor encontraram para expandirem e consolidarem como as maiores empresas do setor.

3.7.4. Pontos de vendas

Podendo ser considerada a barreira mais incisiva atualmente para as fábricas de implementos, as empresas AGCO, John Deere e CNH, num plano de ganhos de escopo junto aos seus pontos de vendas, direcionaram suas estratégias na extensão da marca, migrando para outros segmentos, tendo nos atuais pontos de vendas ganhos expressivos não só em faturamento, mas também no fortalecimento de suas marcas.

A comercialização de tratores e implementos, são vendas complementares e estão altamente vinculadas, e da forma com que essas empresas estão agindo (maior parte por contratos de *branding*), podem estender sua linha de produtos em várias frentes, pois possuem o que é mais importante o domínio sob os PDVs.

Pode se dizer que a comercialização desses tipos de produtos, requerem "amplas redes de distribuição com fornecimento de serviços de manutenção e pós-venda que de certa forma refletem em uma relação de longo prazo entre empresa e cliente" (SILVA; VIAN, 2017).

Dada importância de uma rede de distribuição para se estabelecer nesse tipo de mercado, na Tabela 2 é possível verificar os números de unidades espalhadas no Brasil atualmente comercializando máquinas e implementos.

Tabela 2. Pontos de vendas Massey, Valtra, Case, New Holland e John Deere.

	NORTE	NORDESTE	CENTRO OESTE	SUL	SUDESTE	TOTAL
MASSEY	9	16	27	76	66	194
VALTRA	10	17	34	45	61	166
CASE	11	10	33	40	33	127
NEW HOLLAND	9	20	42	71	55	187
JOHN DEERE	17	18	62	82	67	246
TOTAL	56	78	175	279	247	920

Fontes: ABRACASE, 2018; ABRAFORTE (2018); ASSODEERE (2018); ASSOREVAL (2018) e UNIMASSEY (2018).

Além dos ganhos de escopo, esse tipo de rede traz inúmeros outros benefícios as fabricantes, outras destas é que a empresa recebe informações essenciais sobre o desempenho de seus produtos ao longo do tempo, sendo essas transmitidas pelos próprios agricultores às concessionárias, e essas a empresa, criando assim caminhos mais precisos na busca por melhorias e inovações em seus produtos (VIAN et al., 2013).

Outros consideráveis ganhos com esse tipo de rede, também são as economias de escala, pois esses PDVs, tem a obrigação de escoarem o que é produzido pelas fábricas,

em grande parte equipamentos sem grande flexibilidade de mudanças e poucas diversificações, ou seja as companhias padronizam o que é possível para também obterem mais ganhos nesse tipo de economia (FERNANDES, 2017).

Indo além na verticalização, esses pontos de vendas não se limitam somente em comercializar os produtos de suas industrias, mas também em financiá-los aos agricultores, esses PDVs atuam também como agentes bancários, intermediando os financiamentos junto aos seus bancos próprios (AGCO Finance, Banco CNH e Banco John Deere) tornando assim as operações financeiras mais dinâmicas e restritas aos demais concorrentes, dessa forma além de contarem com as opções dos bancos públicos, privados, cooperativas de créditos, possuem um canal exclusivo de fomento executando todas as operações necessárias para aquisição de um equipamento por intermédio de um financiamento (AGCO FINANCE, 2018; BANCO JOHN DEERE, 2018; CNHI CAPITAL, 2018).

Desse modo, apesar de trabalharem com *portfólios* de negócios, a cultura dessas companhias é dificultar para a concorrência inclusive acesso aos créditos, seus bancos trabalham com capitais mistos, porém, em maior parte, com recursos advindos do BNDES. No entanto, quando se trata de capital próprio[12], para alguns bancos, as aprovações são extremamente ágeis, em uma hora é possível saber se a proposta de financiamento foi aprovada ou não (FERNANDES, 2017).

3.7.4.1. Controle das barreiras nos pontos de vendas[13]

Todas as barreiras até então demonstradas levantadas por essas três companhias, só se tornam eficientes se forem consolidadas por seus pontos de vendas, de forma a mantê-las atuando diretamente focadas com produtos de seus portfólios, as empresas AGCO, John Deere, CNH possuem um grupo de profissionais chamados de *Dealers*, que na prática são auditores que além de fiscalizarem se os pontos de vendas estão seguindo a obrigatoriedade de venderem produtos de suas marcas, também os auditam em diversos requisitos: *layout*, fachada da revenda, exposição dos produtos, pátio, ações de marketing, uniformes, estrutura das oficinas e o cumprimento das metas

[12] Relato validado através de informações colhidas por concessionárias intermediárias do Banco De Lage Landen – DLL = quando a capacidade do consumidor em outros bancos está tomada, com base na análise de cadastro o banco consegue fidelizar seus clientes financiando diretamente.

[13] Relatos levantados nas concessionárias (AGCO, CNH e John Deere) da região Sul do País, sendo entrevistados: proprietários, compradores, gerentes.

estabelecidas *(Market Share)* pela companhia, pode se assim dizer que essas regras seguem uma determinada cartilha[vii] em que esse plano se encontra estruturado. Cada companhia possui seu planejamento a ser seguido, muito embora ambos são bem parecidos, pois possuem como objetivo principal manter determinados padrões de vendas, apresentação, bonificação e sanções – para aqueles que não seguem determinadas regras[14].

A concessão dá a esses profissionais o direito de possuírem o acesso a toda movimentação financeira e contábil desses PDVs. E com base nas fiscalizações em relação ao conjunto de regras que as concessionárias devem cumprir que seus bônus junto as companhias são pontuados.

Esses bônus podem atuar de várias formas, sejam em descontos, condições de pagamentos melhores, ou outros, cada companhia determina a particularidade de acordo com a estratégia vigente, o não cumprimento do conjunto de medidas impostos, colocam as concessionárias em risco de perderem esses benefícios. Uma medida que tem como objetivo forçar com que as concessionárias se dediquem exclusivamente aos produtos produzidos ou incorporados por essas companhias, pois a não obediência das regras de determinada "cartilha" ao se criar um histórico negativo junto a essas companhias, seus créditos são reduzidos e se as ocorrências negativas continuarem, as sanções podem até serem maiores, inclusive perda da concessão.

Através dos depoimentos coletados junto as concessionárias sobre esses profissionais, foi possível identificar o grau de intensidade que cada companhia impõe aos seus pontos de vendas, dessa forma os mais flexíveis em impor suas barreiras a produtos concorrentes, por ordem é a Agco, CNH e John Deere.

Mesmo sendo a organização que mais investiu no Brasil por meio de aquisições, o grupo AGCO (Massey e Valtra) ainda possui uma linha limitada de implementos para alguns nichos de mercado. É deficitária, inclusive em plantadeiras de grãos, segmento mais disputado pelas Multinacionais depois das maquinas agrícolas, seus produtos (implementos) possuem baixo nível tecnológico embarcado e seguem o princípio de padronização, produtos com opcionais limitados de configuração.

Já a CNH possui um grupo de auditores (*Dealers)* um pouco mais rigorosos no sentido de impor a seus concessionários a obrigatoriedade de que vendam os implementos que estão sendo agregados a sua linha. Depois do revés em desfazer a parceria com a Semeato companhia optou em desenvolver o projeto de sua própria plantadeira (PL 5000 e 6000/Easy Riser 3200) e a partir desse evidenciar que novos

[14] Nos apêndices será possível encontrar parte do planejamento de *Dealers* da companhia CNH.

projetos estão a caminho.

Os bloqueios a marcas concorrentes já se encontram bem efetivos aos produtos similares a esses modelos de plantadeiras, e para modelos que não competem diretamente com essas máquinas, a companhia está proibindo suas concessionárias de realizar trabalhos em campo de outras marcas que possuem o mesmo sistema pneumático de distribuição de semente, o *Precision Planting*.

O que se pode notar em campo, é que a obrigatoriedade de que seus pontos de vendas comercializem essas plantadeiras está sendo consolidada, já possível encontrar várias máquinas desses modelos estocadas em seus concessionários, onde seguiram o dever de desovarem o que é produzido pela companhia.

Em relação as bonificações junto aos seus concessionários, a CNH possui um plano bem estruturado, suas concessionadas ao atingirem as regras impostas no planejamento estratégico são classificadas em revendas: A, B, C e D, e no fechamento do ano vigente são bonificadas conforme sua classificação com deposito em dinheiro em conta corrente, ou seja, uma participação dos lucros e resultados da companhia.

E, por último, a companhia John Deere podendo ser considerada não só a mais incisiva em levantar suas barreiras a marcas concorrentes, mas também a mais dificultosa de coletar informações da maneira com que essa companhia atua junto aos seus pontos de vendas.

Como forma de manterem esses pontos exclusivos a venda de sua marca e do sistema *Greensystem* a companhia possui um grupo de *Dealers* considerado os mais rigorosos do mercado. Da mesma forma que os profissionais de outras companhias possuem acesso total aos números contábeis e financeiros de seus pontos de vendas, esses profissionais seguem da mesma forma porem com um regime mais autoritário e menos flexível, impondo sanções e proibindo a venda de produtos similares de outras marcas que concorrem com seus produtos.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem o objetivo de apresentar os aspectos metodológicos do presente trabalho. São duas as etapas constituídas. A primeira, de característica qualitativa se destinou a uma extensa pesquisa bibliográfica tendo como propósito coletar dados suficientes para a construção do cenário em que as Multinacionais: AGCO, CNH e JOHN DEERE estão inseridas e as formas estratégicas com que seguem atuando no mercado de MIA.

Através da revisão da literatura foi possível desenvolver um instrumento de coleta de dados que propiciou a segunda etapa da pesquisa. Essa etapa consistiu em uma investigação empírica (pesquisa de campo) para qual se utilizou um questionário semiestruturado como ferramenta investigativa.

Nesse contexto a metodologia utilizada para validar os dados levantados através da pesquisa bibliográfica foi o estudo de caso único, realizado à uma empresa de implementos agrícolas (IA). As referências da literatura empregadas foram escolhidas pela relevância que tem frente ao tema. Com isso assegurou-se que o questionário fosse concebido a partir dos conceitos e implicações analisadas pela literatura que, por sua vez, tem sido utilizada para analisar os movimentos de grandes empresas.

Com base na coleta desses dados, foi possível obter as evidências que tornaram possível alinhar o debate com a hipótese estipulada para esta dissertação. Desse modo, através da presente investigação foi possível gerar conhecimentos para a aplicação prática, orientando a empresa em estudo na solução de problemas específicos encontrados em pesquisa (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

Doutra forma, esse tipo de pesquisa não é intervencionista como no caso do projeto de solução de problemas/oportunidades que busca mudar uma situação existente na empresa. A sua natureza é mais supletiva, pois apresenta informações, previsões e recomendações em forma de parecer, indicando “o que”, “por que” e “como” fazer (MARCONDES et al. 2017).

Em relação à forma de abordagem, ambas as pesquisas possuem o caráter qualitativo, uma vez que não possuem o objetivo de encontrar uma representatividade numérica, mas sim buscar dados não métricos demonstrando o porquê e como as coisas estão acontecendo dentro do setor de MIA.

Nesse contexto, o pesquisador, ao mesmo tempo em que se torna o sujeito da pesquisa, também é o objeto, pois seu conhecimento é parcial e limitado (SILVEIRA;

CÓRDOVA, 2009).

Já para Minayo (2002), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

As características desse tipo de pesquisa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

Em relação aos procedimentos técnicos a partir das entrevistas tecidas com os profissionais da empresa investigada procurou-se entender como está: 1. Interpreta a dinâmica setorial segundo a estrutura de concorrência; 2. Que estratégias competitivas adota ao longo do tempo.

Com a análise das tipologias de mercado e da organização do setor, de acordo com Vian et al. (2013), onde os mercados são divididos em concorrenciais (concorrência perfeita) e não concorrenciais (monopólio, concorrência monopolística e oligopólios) e mediante a análise e problematização dessas estruturas, foi possível identificar o comportamento adotado do caso em estudo frente à dinâmica concorrencial.

Dessa forma, o estudo de caso é usado aqui para contribuir com a compreensão dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos. Naturalmente, esse tipo de estudo é um método de pesquisa comum na Psicologia, Sociologia, Ciência Política, Antropologia, Assistência Social, Administração, Educação, dentre outros. Seja qual for o campo de interesse, a necessidade diferenciada da pesquisa de estudo de caso surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos. Em resumo, o estudo de caso permite que o investigador foque um caso e retenha uma perspectiva holística do caso e do mundo real (YIN, 2015).

As investigações conduzidas por esse tipo de estudo têm alcançado maior reputação no meio científico (LÖBLER; LEHNHART; AVELINO, 2014). Há crescente notoriedade no campo das ciências sociais que, no conjunto das aplicações, têm procurado aprofundar, sistematizar e “credibilizar” o estudo de caso no âmbito de metodologia de investigação (MEIRINHOS; OSÓRIO, 2010).

Diante da importância e relevância do método na área acadêmica, diversos autores já se debruçaram sobre o estudo de caso na tentativa de apresentar uma estrutura metodológica para sua aplicação, chegando a vários conceitos. De forma a defini-los, apresentam-se, no Quadro 8 algumas definições:

Quadro 8. Autores e definições.

Autores	Definição
Yin (2010)	É uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos.
Goode e Hatt (1969)	O Método de Estudo de Caso não se constitui em uma técnica específica, mas considerado como um meio para organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado.
Fonseca (2002)	Esse tipo de estudo parte da escolha de uma unidade bem definida (instituições, sistemas educativos, pessoas, ou unidades sociais), tem como propósito conhecer, em profundidade, o "como" e o "porquê" a partir de uma determinada situação que se supõe que seja única em muitos aspectos, esteja acontecendo, procurando descobrir o que há de mais essencial e característico.
Eisenhardt (1989)	É uma estratégia de pesquisa que se concentra na compreensão das dinâmicas presentes dentro de cenários específicos.
Stake (1995)	É o estudo da particularidade e da complexidade de um único caso, chegando a compreender o seu atividade dentro de circunstâncias importantes.
Pozzebon e Freitas (1998)	É definido como aquele que examina um fenômeno em seu ambiente natural pela aplicação de diversos métodos de coleta de dados, visando obter informações de uma ou mais entidades.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos autores citados.

Portanto, para que os conceitos estabelecidos no quadro acima sejam apontados de maneira eficiente, e os resultados sejam relevantes para a área de estudo, devem ser observadas algumas questões básicas como: qual o caso e a justificativa para tal, desenvolver uma perspectiva teórica em conjunto com o desenho da pesquisa, triangular diferentes fontes de dados, estabelecendo um rigoroso e profundo desenvolvimento de explanações de teorias rivais durante a análise, e buscar generalização teórica do estudo (YIN, 2010).

As questões que se tornam relevantes na pesquisa são a validade, a confiabilidade e a generalização que, muitas vezes, são apresentadas como marcas da verdadeira pesquisa científica Löbler, Lehnhart e Avelino (2014), com base em Järvensivu & Törnroos (2010), defendem que a validade da pesquisa poderá ser definida pelo fato de: (a) as afirmações de verdade são apoiadas pelos fatos, (b) as cadeias de argumentos interligados são aceitáveis para a comunidade científica, e (c) a comunidade

que determina a sua validade é caracterizada pela obediência das normas críticas.

No entendimento de Yin (2010), a credibilidade dos estudos engloba critérios clássicos de aferição da qualidade: a validade externa, a validade interna e a confiabilidade. Segundo o autor, a validade externa diz respeito à definição do domínio para o qual as descobertas do estudo possam ser generalizadas.

A validade interna para os estudos de caso de tipo explicativos refere-se à questão do rigor das conclusões que conduz o estudo pelo qual se acredita que determinadas condições levem a outras condições diferenciadas das relações espúrias. A confiabilidade (replicabilidade) do processo de recolha e análise de dados é a demonstração de que as operações de um estudo podem ser repetidas com os mesmos resultados (LÖBLER; LEHNHART; AVELINO, 2014). Nessa etapa, diante dos fatos, atendeu-se a todas as etapas, critérios e procedimentos levantados.

Segundo Hartley (2004), pode-se dizer que "a abordagem de estudo de caso não é um método propriamente dito, mas uma estratégia de pesquisa que pode ser utilizada de modo exploratório" (visando levantar questões e hipóteses para futuros estudos, por meio de dados qualitativos), descritivo (buscando associações entre variáveis, normalmente com evidência de caráter quantitativo) e, mesmo, explanatório.

Na mesma linha, Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002) destacam que os estudos de caso podem ser usados para diferentes fins, conforme descritos no Quadro 9:

Quadro 9. Finalidade do estudo de caso.

Finalidade	Características
Descritivo	Nesse tipo de pesquisa, o objetivo é conhecer e interpretar a realidade estudada, sem nela interferir ou modificá-la. Esse tipo de pesquisa busca descobrir e observar os fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los.
Construção da Teoria	Uma área específica onde os casos são contundentes, o estudo de caso construirá a teoria.
Testar a Teoria	Apesar de seu uso limitado para testar a teoria, o método de estudo de caso tem sido utilizado em gestão de operações, a fim de testar questões complicadas.
Aperfeiçoar a Teoria	Os estudos de casos também podem ser usados visando o aprofundamento e a validação de resultados empíricos de pesquisas anteriores.

Fonte: Adaptado de Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002); Vieira (2002).

Diante das conceituações acima, resumem-se os principais aspectos metodológicos do trabalho. O propósito é descritivo, pois, com as entrevistas realizadas, descrevem-se os fatos e fenômenos de determinada realidade, utilizando-se de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e as observações sistemáticas

(TRIVIÑOS, 1987; GIL, 2008).

No sentido literário, com os dados secundários apresentados na pesquisa bibliográfica, descrevem-se as principais evidências ocorridas no segmento de máquinas agrícolas que atribuíram um poder de oligopólio às companhias AGCO, CNH e John Deere também no segmento de implementos agrícolas. Através da aplicação do questionário e a análise sistêmica dos dados obtidos nas entrevistas e observações, procurou-se descrever se determinadas hipóteses se confirmam na prática.

Objetivando credibilizar o procedimento adotado no estudo de caso, a pesquisa consiste na adoção conceitual metodológica, o uso de critérios rigorosos visando transmitir confiança às pessoas e à organização estudada, de modo que o pesquisador se certifique e garanta que não trará nenhum transtorno na condução do estudo, para isso foi criado um protocolo.

Para Martins (2008), o protocolo deve possuir um conjunto de códigos, menções e procedimentos suficientes para se replicar o estudo, ou aplicá-lo em outro caso que mantém características semelhantes ao estudo de caso original. Tem como função oferecer condição prática para testar sua confiabilidade, isto é, obter resultados assemelhados em aplicações sucessivas a um mesmo caso.

Procurando atender determinada credibilidade, o protocolo dessa pesquisa seguiu o formato proposto por Freitas e Jabbour (2010) seguindo as seguintes recomendações: a) questão principal da pesquisa; b) objetivo principal; c) temas da sustentação teórica; d) definição da unidade de análise; e) potenciais entrevistados; f) período de realização; g) local da coleta de evidências; h) obtenção de validade interna por meio de múltiplas fontes de evidências; i) síntese do roteiro de entrevista.

Assim, o protocolo também serve como um *check list* para o pesquisador, é um roteiro que deve ser seguido a fim de levantar todos os temas propostos na pesquisa (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

Em relação à forma de coleta de dados e das evidências para a formulação do estudo de caso, Freitas e Jabbour (2010), na figura 4, definem o processo em 6 etapas:

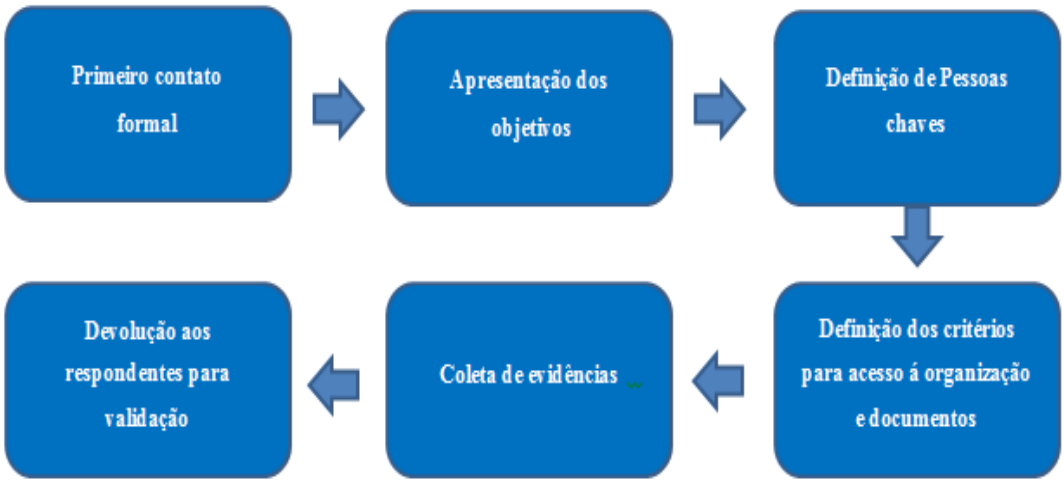


Figura 4. Processo de planejamento da coleta de dados e evidências em estudos de casos.
Fonte: FREITAS e JABBOUR, 2010.

Com base no procedimento proposto pelos autores, as etapas da pesquisa seguem os passos estabelecidos com base em uma agenda. A coleta de dados realizada através da entrevista tem como instrumento um questionário composto por questões semiestruturadas, combinando perguntas abertas e fechadas, dando ao informante a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto.

No primeiro contato, enviou-se uma carta convite[viii] ao grupo de pessoas classificadas no Quadro 10 e, após o aceite, aplicou-se o questionário colhendo os dados necessários para a constituição do cenário em estudo.

Quadro 10. Classificações dos grupos de pesquisa.

Grupo	Funcionários
Operacional	Vendedores
Tático	Cargo não divulgado por ser único dentro da companhia
Estratégico	Cargo não divulgado por ser único dentro da companhia

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Na visão de Boni e Quaresma (2005), esse tipo de entrevista é muito utilizado quando se objetiva delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados.

Para Cervo e Bervian (2002), o questionário é a forma mais usada para coletar

dados. Através dele, é possível medir com melhor exatidão o que se deseja. Refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. Ele contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas a um problema central.

Em complemento às entrevistas, observações realizadas diretamente nos ambientes interno e externo, também constituíram outra fonte de informações. Nesse método, foi possível coletar dados sem a participação ativa dos elementos de investigação, sendo desenvolvida independentemente do desejo ou da vontade do informante, sendo o fenômeno estudado à medida que ocorre (MUNHOZ, 1989).

Para o tratamento dos dados, a pesquisa embasou-se na técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977). Diante do exposto, o tratamento das informações requisitou um conjunto de técnicas de análise das comunicações que trata do que foi pronunciado nas entrevistas ou observado pelo pesquisador. A conceitualização da análise de conteúdo pode ser concebida de diferentes formas, e tem em vista a vertente teórica e a intencionalidade do pesquisador que a desenvolve, seja adotando conceitos relacionados à semântica estatística do discurso, ou ainda, visando à inferência por meio da identificação objetiva de características das mensagens (BARDIN, 1977; SILVA; FOSSÁ, 2015).

Para Bauer (2002), a análise de conteúdo busca reduzir a complexidade dos textos e falas, pois trabalha no sentido de filtrar a classificação sistemática e a contagem de extensos volumes de texto em uma descrição curta de características representativas do que se pretende descobrir.

A técnica de interpretação de dados da pesquisa parte de três dimensões de análise, conforme sugerido por Bardin (1977): (i) a pré-análise, onde serão identificados os indicadores/categorias de análise para a interpretação final – ressalta-se que esse ponto foi realizado a partir da identificação de categorias emergidas do referencial teórico e serviu como roteiro adaptado para a realização das entrevistas; (ii) a exploração do material, em que interpretamos a transcrição das entrevistas; e (iii), o tratamento dos resultados, onde se propôs inferências e interpretações dos dados coletados.

As entrevistas foram transcritas e posteriormente divididas em categorias para analisar as inferências dos assuntos abordados. Para isso, foi criado uma matriz para tabulação dos resultados, onde se pode medir a intensidade das variáveis obtidas e as semelhanças das respostas. Através dessas equivalências, foi possível estabelecer a intensidade das principais variáveis que nortearam o problema, constatando o modo

como o referencial teórico embasou os critérios levantados no ambiente prático.

Na interpretação dos dados coletados em campo, o conhecimento do pesquisador em relação ao segmento estudado será mais uma fonte importante e complementar na construção do cenário, pois segundo Sá (2001) p.40 “em pesquisas qualitativas não se busca a neutralidade do pesquisador, e sim transformar sua subjetividade em um recurso a mais na interpretação dos resultados”.

5. RESULTADOS, CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS e LIMITAÇÕES DA PESQUISA.

Nesse capítulo é apresentado o instrumento de coleta, os termos substantivos centrais que fundamentaram a elaboração das questões, os dados coletados nas entrevistas, a análise das respostas com base na metodologia de Bardin (1977), e por fim, as contribuições gerenciais e sugestões para uma agenda.

5.1. Apresentação do objeto de Estudo

A unidade de análise compreende uma empresa de grande porte do segmento de implementos agrícolas localizada no interior do estado de São Paulo. Como forma de preservar o sigilo a companhia será denominada com nome fictício de 4M, com isso, dados de sua fundação, seu parque fabril, e sua estrutura hierárquica não serão sistematicamente divulgados.

A 4M é uma empresa de estrutura familiar, presente no segmento há mais de 50 anos. Atualmente, é administrada por uma equipe de profissionais que se reportam a um Conselho Familiar, liderada por um presidente e demais conselheiros.

Em termos de produtos a companhia possui uma extensa linha de equipamentos, desde o preparo de solo, plantio a colheita. Com essa linha ampla de equipamentos, a organização consegue corrigir a baixa sazonalidade de faturamento de uma linha com outra. Sempre teve como estratégia produtiva produzir tudo o que é possível, tornando-se assim uma empresa verticalizada, comprando somente componentes que não são comuns serem fabricados em uma agroindústria (Pneus, caixas plásticas, rolamentos, etc.).

Com essa forma de produzir, a empresa acumulou excessos de economias de escopo, o que de certa forma proporcionou certa estabilidade em momentos de baixa de um segmento em relação a concorrentes que possuem linhas menores.

Em termos técnicos, o formato que a empresa escolheu para atuar competindo foi o sistema *full-line*, esse formato é empregado quando existem fortes convergências quanto aos métodos de fabricação e uso de insumo. Uma das principais vantagens desse modelo é a diminuição da sazonalidade da demanda por seus equipamentos. A exemplo dos fabricantes de tratores no Brasil, por exemplo, a demanda por tratores é maior nos meses que antecedem o início das atividades de preparo do solo, de abril até setembro;

já a demanda por colheitadeiras ocorre de novembro a fevereiro. Ao adotar a estratégia *full-line*, o fabricante de máquinas agrícolas pode intensificar o uso de seus fatores ora na produção de tratores, ora na produção de colheitadeiras, evitando, assim, capacidade ociosa indesejada, uma estratégia adotada pela empresa analisada (FONSECA, 1990).

A empresa possui uma considerável participação de mercado no mercado interno. Além de atender a demanda nacional, também os exporta para mais de 50 Países, sendo a América Latina o seu maior mercado.

No que se refere aos recursos humanos, pode-se dizer que é uma grande empregadora, com mais de 999 funcionários e, por possuir uma estrutura familiar, tem como característica dar longevidade aos profissionais competentes, o que assegura o *Know How* em determinadas linhas de produtos, em particular, nos segmentos que as Multinacionais estão optando em entrarem no mercado pela forma inorgânica.

A empresa a principal empregadora do município onde reside e tem relevância para os negócios regionais. Por seu intermédio, outras pequenas empresas se constituíram, seja como forma de prestação de serviço, ou como replicabilidade do modelo de negócio, onde ex-funcionários com espírito empreendedor optaram a investirem no mesmo segmento de mercado.

5.2. Concepção e estruturação do questionário

A estruturação do questionário está baseada em categorias. De acordo com Bardin (1977) na medida que a análise se concretiza o autor estabelece categorias para dar tratamento aos dados. A investigação do tipo qualitativa se baseia no aprendizado tácito com estudos aplicados de História de Empresas.

A elaboração do roteiro com questões a serem aplicadas para análise do contexto em que a 4M está inserida, utilizou-se o referencial teórico consolidado e pouco variado. Contudo, as referências garantem maior controle da análise do ambiente, coerência com o objetivo da presente dissertação, que tem como foco o comportamento de uma empresa nacional na estrutura de competição. Utiliza-se, portanto, Porter (2004) e Possas (1985) para tratar da estrutura de mercado; com orientação sobre comportamento a partir de Miles e Snow (1978), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Lima (2003); finalmente, com análises mais recentes, Vian (2013), Kupfer e Hasenclever (2013), Baricello (2015) procura-se comparar e analisar os resultados empíricos da intervenção feita pela pesquisa com a interpretação mais recente.

Além da aplicação do roteiro, os relatos coletados em campo e as observações diretas constituíram uma importante fonte de informações para a definição de determinados termos chaves.

Através desses termos e dos principais autores referenciados no quadro abaixo foi possível constituir um conjunto de questões que descrevesse o cenário que se encontra a empresa analisada e também outras companhias do segmento de IA que enfrentam o mesmo modelo de concorrência. O Quadro 11 apresenta a síntese dos tópicos e termos com a obra pesquisada.

Quadro 11. Tópicos e termos chaves a serem abordados em pesquisa.

Tópicos e Termos Chaves	**Principais Autores**				
	Autor 1	**Autor 2**	**Autor 3**	**Autor 4**	**Autor 5**
A. Características gerais da empresa	Pesquisa de Campo				
B. Análise da estrutura competitiva	Porter (2004)				
C e D. Análise da estrutura de mercado/barreiras	Vian et.al (2013)	Baricelo (2015)	Kupfer e Hasenclever (2013)	Possas (1985)	Lima (2003)
E. Inovação	Lucente (2010)	Kupfer e Hasenclever (2013)	Vian et.al (2013)		
F. Comportamento estratégico	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)	Miles e Snow. (1978)			
G. Mensuração do valor do mercado	Pesquisa de Campo				

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

A elaboração do questionário seguiu um princípio de não divulgar a identidade da organização. Não só a identificação da companhia foi preservada, mas também a identidade dos respondentes.

Para caracterizar tanto o objeto de análise como os respondentes, apresenta-se, no tópico A do roteiro de perguntas as características gerais da empresa, Quadro 12. Com o quadro foi traçado um perfil geral com base nas questões de 1 a 5. Os entrevistados estão classificados de acordo com o enquadramento funcional na empresa, classificado como operacional (O), tático (T) ou estratégico (E).

Quadro 12. Características gerais da empresa.

a) Características gerais da empresa	**O**	**T**	**E**	**TOTAL**
1. Qual sua idade?				
( ) 18 a 28				
( ) 29 a 39	2	1	1	4
( ) 40 a 50	2	3	1	6
( ) acima de 50		1	1	2
TOTAL	3	5	3	12
2. Qual a sua função?				
3. Quantos anos de experiência possui no segmento de implementos Agrícolas?				
( ) 1 a 5				0
( ) 6 a 11		1		1
( ) 12 a 17	1		1	2
( ) 18 a 23	2	2		4
( ) 24 a 39	1	3	1	5
( ) acima de 39				0
TOTAL	3	6	2	12
4. Quantos funcionários trabalham na empresa?				
(x) Acima de 999	100%	100%	100%	100%
5. Quantos anos a empresa está no mercado?				
( ) 1 a 10				
( ) 11 a 21				
( ) 22 a 32				
( ) 33 a 43				
( ) acima de 43	100%	100%	100%	100%

Fonte: Pesquisa de Campo realizada em 2018.

Os entrevistados foram identificados como agentes relevantes dentro dos Departamentos da empresa em termos do *Know How* acumulado, posição hierárquica e liberdade de decisão em suas dimensões operacionais, táticas e estratégicas. Escolheu-se 13 participantes que compreendem o número de profissionais que formam e viabilizam

as decisões, por estarem diretamente envolvidos com as escolhas relevantes em seus ambientes. Três são dos níveis estratégicos, cinco dos níveis táticos e quatro do nível operacional (vendedores).

As entrevistas foram conduzidas de forma mista, conforme o quadro abaixo:

Quadro 13. Classificação, formas de condução das entrevistas.

Níveis	Identificação - Codificação	Forma de condução	Tempo de duração da Entrevista
Estratégico 1	EBGEP	Presencial	1 h e 05 minutos
Estratégico 2	ERACA	Presencial	1h e 05 minutos
Estratégico 3	ERGPC	Presencial	2 h e 05 minutos
Tático 1	TACRV	Presencial	1h e 05 minutos
Tático 2	TFGRV	Presencial	1h e 15 minutos
Tático 3	TAGRV	Presencial	1h
Tático 4	TLEGM	Presencial	1h e 05 minutos
Tático 5	TCGPV	Presencial	1h e 20 minutos
Operacional 1	OJCPV	Telefone	55 minutos
Operacional 2	OMRC	Telefone	1h e 20 minutos
Operacional 3	ORRC	Telefone	1h e 05 minutos
Operacional 4	OFRC	Presencial	1h e 10 minutos

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Nessa etapa da pesquisa é importante destacar que o questionário aplicado aos participantes seguiu um modelo único (perguntas abertas e fechadas), não havendo distinções nas questões em razão dos cargos ocupados, até mesmo porque a intuito principal é verificar qual a leitura que os diferentes níveis: estratégico, tático e operacional possuem do mercado atual de MIA e suas percepções da empresa analisada quanto ao ambiente externo (mercado).

5.3. Análise dos dados coletados

O tópico “b” do roteiro de questões traz a análise da estrutura do mercado de Implementos Agrícolas com base na visão dos respondentes. Para isso, optou-se em utilizar o modelo das 5 forças de Porter, procurando mensurar não só o grau de rivalidade das indústrias desse setor, e sim as forças que incidem sobre a desempenho da companhia.

Com base nessa ferramenta, o cenário competitivo em que a 4M está inserida se apresenta no Quadro 14:

Quadro 14. Análise da estrutura competitiva do mercado.

6. Em relação as 5 forças de Porter, exemplificado na figura 1, em sua opinião, como definiria o poder de determinadas forças sobre o mercado de Implementos agrícolas:				
6.1 Grau de concorrência do Mercado:	O	T	E	TOTAL
( ) Alto	4	5	3	12
( ) Médio				0
( ) Baixo				0
TOTAL	3	5	3	12
6.1.1 Em sua opinião, quais produtos a empresa sofre mais concorrência?				
6.2 Em relação ao poder de barganha (negociação) dos Fornecedores, define como:	O	T	E	TOTAL
( ) Alto	1	2	2	5
( ) Médio	3	3	1	7
( ) Baixo				0
TOTAL	3	5	3	12
6.3 Em relação ao poder de barganha (negociação) dos clientes, definiria como:	O	T	E	TOTAL
( ) Alto	2	3	2	7
( ) Médio	1	2	1	4
( ) Baixo	1			1
TOTAL	3	5	3	12
6.4 Em relação a produtos indiretos (substitutos), como a empresa considera esse grau de concorrência:	O	T	E	TOTAL
( ) Alto		1	1	2
( ) Médio	1	2	2	5
( ) Baixo	3	2		5
TOTAL	3	5	3	12
6.5. Como definiria a probabilidade da entrada de novos concorrentes além das já estabelecidas; AGCO, CNH e JOHN DEERE no segmento de IA?	O	T	E	TOTAL
( ) Alto	3	3	2	8
( ) Médio	1	2	1	4
( ) Baixo				0
TOTAL	3	5	3	12

Fonte: Pesquisa de Campo realizada em 2018.

Em relação ao nível de concorrência da questão 6.1, todos os respondentes foram unânimes sobre o que entendem como alto grau de rivalidade entre as firmas de implementos e máquinas agrícolas, fornecendo respaldo aos dados levantados no referencial teórico.

Para identificar quais equipamentos a empresa sofre mais concorrência, foi dada ao participante a condição de apontar quais produtos mais visados pelo mercado de acordo com a sua visão, experiência acumulada e conhecimento do mercado e da própria organização.

A identificação dos participantes pautou-se por uma determinada codificação, sendo as siglas: EBGEP, ERACA, ERGPC pertencentes aos níveis estratégicos, TACRV, TFGRV, TAGRV e TLENGM – nível tático e OJCPV, OMRC, ORRC, OFRC – operacional.

Com base em determinadas siglas, as respostas para a questão 6.1.1 (Em sua opinião, quais produtos a empresa sofre mais concorrência?) se encontram da seguinte forma:

a. EBGEP: Preparo de solo, em especificidade linha de plantio;
b. ERACA: Preparo de solo e plantadeiras;
c. ERGPC: Na verdade, é em todos, até nas peças de reposição. Porém, se precisasse priorizar com base nos que a empresa perdeu mais mercado em função da concorrência, diria que são as plantadeiras, transbordos de cana e plainas;
d. TACRV: Plantadeiras, grades, guinchos, distribuidores de calcário;
e. TFGRV: Preparo de solo, Plantadeiras e Plataformas de colheita;
f. TAGRV: Plantadeiras, Distribuidores de fertilizantes, Roçadeiras, Guinchos, Grades;
g. TLENGM: Plantadeiras, Plataformas Milho, Grades, Distribuidores de Adubo, Roçadeiras;
h. TCGPV: Discos de grades, Plantadeiras, Plainas, Roçadeiras e Grades;
i. OJCPV: Linha de plantio;
j. OMRC: Plantio, Grades, Conchas frontais e distribuidor de calcário;
k. ORRC: Plantio;
l. OFRC: Plantadeiras e Grades.

Com base nas respostas, é possível verificar que em função da extensa linha de produtos, é natural encontrar depoimentos de concorrência em diversas frentes relativa

ao grande número de fabricantes.

Segundo os entrevistados, as máquinas de preparo de solo, em especial as grades aradoras e niveladoras, segmento em que a companhia é considerada referência para demais fabricantes, há presença de concorrência hostil, não só pelas empresas nacionais, com custos e produtos de estruturas mais inferiores, mas também por grupos internacionais (Álamo, John Deere em parceria com Antoniosi).

Apesar de existir grandes áreas de plantio direto, ainda existem muitas áreas, conforme já demonstrado no capítulo introdutório a serem abertas, e também esse tipo de produto vem sendo utilizado como incorporadora de nutrientes até mesmo em áreas de plantio direto.

No que se refere às plantadeiras, esse segmento é o mais almejado, tanto pelas empresas de pequeno porte, quanto pelas de médio e grande, como a 4M, por exemplo, e também pelas empresas analisadas (John Deere, AGCO e CNH). Esses produtos, junto com as colhedeiras, pulverizadores e tratores, são considerados equipamentos de grande valor agregado, e apresentam potencial para inovação.

São os que mais recebem tecnologias embarcadas (agricultura de precisão, distribuidores de semente pneumáticos, desligamento linha a linha, monitores de semente e adubo, etc.). Com isso, tendem a se tornarem cada vez mais estratégicos para determinadas companhias, pois, através desses produtos, também passarão a vender serviços (armazenamento em nuvem, mapas de produtividade, conectividade com um grande banco de dados). Nesse sentido, as Multinacionais seguem na vanguarda, com destaque para a John Deere, líder brasileira no mercado de plantadeiras nacional.

Devido a serem produtos estratégicos, a concorrência tende a se tornar cada vez mais acirrada, e a empresa 4M, a cada dia, pode perder mais mercado se continuar com a postura passiva que atualmente adota em relação a seus produtos, em especial sua linha de plantio.

No segmento de plainas frontais, a 4M possui uma extensa linha para grande parte dos tratores do mercado. Porém, nos últimos anos tem surgido grandes fabricantes além dos já estabelecidos (Stara, JAN, AGCO - Massey e Valtra), Vence Tudo, Bandeirantes, Acople[15]. Baldan e Marispan - recentemente em parceria com a Mahindra, fornecendo por meio de contrato plainas para seus tratores, e também as Multinacionais (John Deere e CNH com contratos de *Branding*) entraram nessa disputa pelo mercado, sendo a CNH com parceria com a MX – Francesa (Marcas Case e New

[15]Adquirida em 14 de junho de pela empresa Vence Tudo: http://www.vencetudo.ind.br/pt_BR/informativos/34/diretores-da-vence-tudo-assumem-controle-acionario-da-acople.

Holland) com uma planta em Curitiba-PR, e a John Deere em parceria com a SIAC – Guaranésia, MG.

Doutra forma, existem inúmeros outros fabricantes menores que fazem com que esse mercado se torne mais concorrido (exemplos: Almeida, JZ, Assus, Stahar, Netz) com custos mais baixos do que os produzidos pelas companhias estabelecidas. No entanto, há que se ressaltar que a venda desse equipamento está altamente vinculada (ou seja casada) ao mercado de tratores, à medida que o mercado vai bem, esses produtos tendem a acompanhar, se sofrem um revês, tendem a ir mal.

Por outro lado, a perda que a empresa 4M está enfrentando nesse produto relacionada à quantidade de fabricantes no mercado, também pode ser atrelada à morosidade em desenvolver plainas (em especial as pantográficas) para tratores de modelos novos, chegando, na maioria das vezes, depois que algum de seus concorrentes já se estabeleceu.

Já os distribuidores de calcário, guinchos, roçadeiras, de forma geral sofrem também a ação de concorrentes diversos, e atualmente também das Multinacionais, que seguem migrando para segmentos de menor valor agregado. A John Deere, distribui determinados produtos através do seu sistema *Greensytem* por intermédio das suas parcerias e na mesma linha a CNH e AGCO com outros parceiros, tendência que tende a aumentar, uma vez que as grandes companhias possuem o poder para exercer junto a seus concessionários o peso da concessão para venderem produtos sem grandes atrativos, em qualidade ou desempenho.

Na sequência da análise das forças, na questão 6.2 – o poder de barganha dos fornecedores, 5 participantes apontaram como alto, sendo 1 operacional, 2 do nível tático e 2 estratégicos. Já 7 colaboradores acreditam que os fornecedores possuem um médio poder de barganha em relação à 4M, sendo: 3 operacional, 3 táticos e 1 estratégico.

Dessa forma, diante das respostas, é possível verificar que a empresa não possui a força de impor a seus fornecedores um determinado poder de compra em suas negociações, mesmo comprando em grande matérias primas direto da usina, o que, em grande parte, torna seus produtos não tão competitivos para aqueles concorrentes que possuem forças maiores na compra de insumos.

Não bastasse determinada deficiência em negociar com fornecedores, o poder de negociação dos clientes - questão 6.3 - também foi apontado de médio a alto.

Dentre as respostas que contradisse totalmente os depoentes, apontado um poder de negociação dos clientes como baixo, quando solicitado ao respondente – OMRC

(como feito com os demais participantes) o motivo que acreditava do porque era baixo, o mesmo disse "*depois de explicarmos todas as características, qualidade e funcionalidade de nossos produtos, passamos os preços e não temos margem de manobra para negociar, se o cliente aceitar, concretizamos o pedido*".

De certa forma, a inflexibilidade em negociar está atrelada aos altos custos da companhia. Se um vendedor iniciar uma negociação segurando desconto para ter determinada flexibilidade, o preço praticado fica, na maioria das vezes, mais alto do que os da concorrência. Por isso, já inicia uma negociação com o preço mínimo possível, que na maioria das vezes já é o mais alto.

Para os produtos indiretos substitutos, questão 6.4 – as maiores incidências das respostas ficaram entre os níveis médio e baixo, sendo 5 ocorrências para médio, 5 para baixo e 2 para alto. Os respondentes, em sua maioria que atribuíram um poder de médio a baixo desse tipo de concorrência a produtos substitutos porquê de forma geral, não acreditam que existem de forma efetiva outras tecnologias que substituem determinados produtos agrícolas.

Outros dois respondentes, sendo um do nível estratégico BGEP, e um tático FGDV foram mais críticos em dizer que existem produtos que fazem as mesmas operações de forma diferente, onde se destacou os pulverizadores (Figura 5) que substituíram os cultivadores de enxadas ou de discos (Figura 6), os rolos faca (Figura 7) e as roçadeiras químicas (Figura 8) que substituem as roçadeiras mecânicas (Figura 9) e os correntões (Figura 10) utilizados tantos como forma de abrirem novas áreas, e até mesmo para nivelarem terrenos, concorrendo com grades (Figura 11).

Figura 5. Pulverizador.
Fonte: Jacto (2018).

Figura 6. Cultivadores.
Fonte: Baldan (2018).

Figura 7.Rolos Facas.
Fonte: Indutar (2018).

Figura 8. Roçadeira Química.
Fonte: Seletiva (2018).

Figura 9. Roçadeira Mecânica.
Fonte: Marchesan (2018).

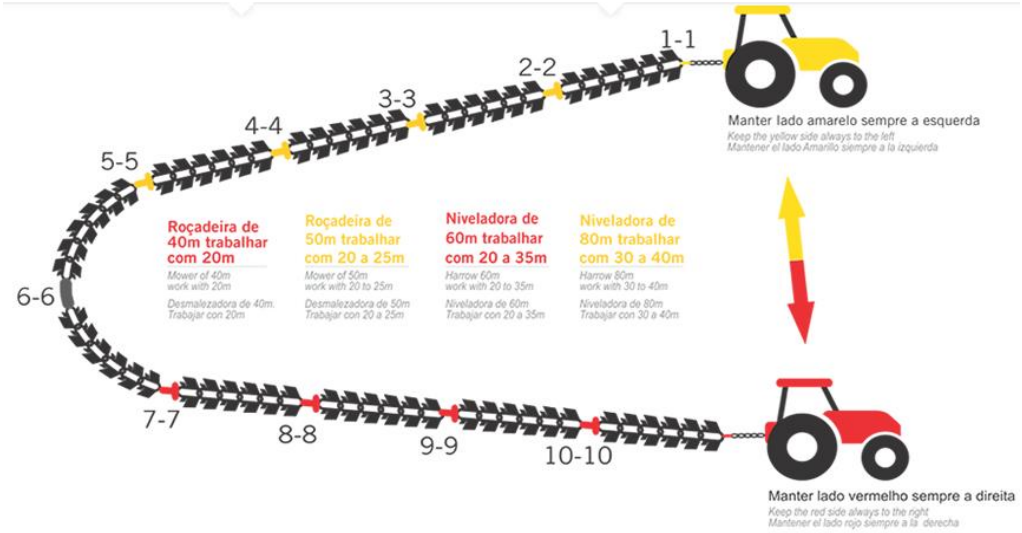


Figura 10. Corrente Niveladoras e Roçadeiras.
Fonte: Tratormat (2018).

Figura 11.Grade Niveladora.
Fonte: Marchesan (2018).

De outra forma, como o mercado de implementos agrícolas é um setor que não

se conhece o seu tamanho, seja em valores reais (R$) e nem a quantidade de produtos fabricados e comercializados, se torna ainda mais difícil estabelecer uma relação de qual o potencial de substituição desses produtos substitutos sobre os produtos fabricados pela empresa 4M, nesse sentido o que configura determinada análise é a percepção dos gestores quanto à visão do mercado.

Dando sequência à última força de Porter (1999), quanto à probabilidade da entrada de novos concorrentes no mercado de IA (Quadro 15, questão 7), os resultados foram os seguintes:

Quadro 15.Probabilidade de novos entrantes.

7. Como definiria a probabilidade da entrada de novos concorrentes além das já estabelecidas, AGCO, CNH e JOHN DEERE no segmento de IA?	O	T	E	TOTAL
( ) Alto	3	3	2	8
( ) Médio	1	2	1	4
( ) Baixo				0
TOTAL	5	5	3	12
7.1 É possível apontar algum nome?				

Fonte: Pesquisa de Campo.

Oito participantes responderam que a probabilidade é alta (3 do nível operacional, 3 do tático e 2 do estratégico), e 4, média (1 operacional, 2 tático e 1 estratégico). Os nomes apontados como possíveis entrantes, em sua maioria, são marcas já existentes no segmento de IA. Porém, na visão dos respondentes, essas marcas tendem a migrar para outros segmentos, estendendo suas linhas de produtos.

Já outros que não estão de forma efetiva, tendem a entrar, até mesmo porque já demonstraram interesse nesse mercado. Dessa forma, na visão dos participantes, os possíveis entrantes são:

a. EBGEP: Fabricantes europeus de máquinas e implementos, além de mais alguns americanos;
b. ERACA: Piccin, KF e Santa Izabel;
c. ERGPC: Mahindra, Kubota, Ls Tractor, Horsch;
d. TACRV: Jacto, Mahindra, Ls Tractor, Claas, GTS;
e. TFGRV: São José – equipamentos, Horsch – plantadeiras, KF – plantio, Ls Tractor;
f. TAGRV: Jacto, Mahindra, LS Tractor, GTS;

g. TLENGM: Horsch, Geringhoff, Jacto;
h. TCGPV: Jacto, Horsch;
i. OJCPV: Almeida Equipamentos (preparo de solo e utilitários), Santa Izabel (preparo de solo e utilitários, recém-adquirida por um grupo americano com grande poder aquisitivo), KF (plantio), Vence Tudo (plantio e colheita), Horsch (plantio);
j. OMRC: Mahindra com a entrada de colheitadeiras e implementos diversos, caso que hoje a Stara já vive;
k. ORRC: Planticenter e Jacto;
l. OFRC: Jacto.

Iniciando a análise de possíveis novas entrantes , começando pelas empresas menores (Piccin, KF, São Jose, Almeida) é possível assegurar que essas firmas trabalham na deficiência das empresas maiores, possuem produtos com custos mais acessíveis são mais flexíveis quanto a configuração desses produtos. Iniciaram no mercado com produtos de menor valor agregado, e à medida que foram se tornando empresas mais estruturadas economicamente passaram a fabricar produtos de maior valor agregado.

Como exemplo, a KF, uma empresa jovem com apenas 22 anos, iniciou suas atividades prestando serviços de torno, solda e de jato de areia. Em 1996, decidiu entrar no segmento de implementos produzindo seus equipamentos, iniciando a fabricação de tanques de combustível, plataformas basculantes, roçadeiras e toldos para tratores (KF, 2018). E, para os tempos atuais, possui uma extensa linha de produtos de maior valor agregado: plantadeiras, carretas, plataformas de milho e até pulverizadores auto propelidos (Figura 12).

Figura 12.Pulverizador KF.
Fonte: KF (2018).

A Piccin também se diferencia por possuir produtos de custos mais baixos, a exemplo da KF e, à medida que se consolidou com seus produtos mais simples, se capitalizou e passou a desenvolver também equipamentos de maior valor agregado (Figura 13), competindo com empresas maiores com a mesma estratégia de custo mais baixo, com produtos equivalentes em qualidade e desempenho, na maioria das vezes estruturalmente pouco inferiores, porém de acordo com a necessidade de certos mercados.

Figura 13.Distribuidor de calcário e adubo – taxa variável.
Fonte: Piccin (2018).

Dando sequência na análise das empresas menores, que hoje não são tão menores assim, a São José, considerada uma empresa de médio porte e capitalizada, vem dificultando negociações em campo para seus concorrentes por possuir preços mais baixos e ainda enviar produtos consignados aos revendedores.

Considerada também uma empresa jovem com pouco mais de 25 anos, iniciou suas atividades em 1993 realizando pequenos consertos, fabricação de grades e linha de funilaria, tendo como espaço uma garagem com pouca estrutura e número de ferramentas.

Em 1997, iniciou a produção de pequenos implementos, como trituradores, picadores e ensiladeiras, e em 2001, ganhou uma matriz de 288 m^2, passando a se tornar um nome forte na região.

Em 2018, com investimento de mais de 50 milhões, a empresa lança uma nova estrutura produtiva com mais de 4 mil m² (Figura 14) desafiando os seus concorrentes. Onde o mercado nesse ano anunciou uma alta nos implementos agrícolas, e a São José caminhou na contramão dessa alta, anunciou uma diminuição no preço de seus produtos em razão da redução de custos que tinha conquistado com a nova planta produtiva (SÃO JOSÉ, 2018).

Figura 14. Indústria São José.
Fonte: São José (2018).

Além dos vários segmentos que atua, essa empresa está entrando no segmento de grades leves (Figura 15) e, provavelmente, à medida que ganhar Know How nesse mercado, estenderá para outros modelos de grade como fez com sua linha de produtos.

Figura 15.Grade Niveladora São José.
Fonte: São José (2018).

Já a Almeida, uma empresa ainda não consolidada no mercado de IA, iniciou suas atividades em 1996 na cidade de Matão-SP, fabricando peças paralelas para pulverizadores e prestando serviços de usinagem para empresas de diversos segmentos.

Em meados de 2002, partiu para a fabricação de produtos oleodinâmicos próprios, como engate rápido hidráulico, flanges de acoplamento, engrenagens, eixos e luvas entalhadas para bombas, etc.

Em 2013, mudou-se para a cidade de Motuca-SP dado o grande crescimento e a necessidade de uma estrutura que passasse maior qualidade e segurança para os clientes e parceiros. A partir de então, inseriu-se no mercado de implementos com características similares a São José e Piccin, com produtos de boa qualidade e preços atrativos.

Ainda por ser uma empresa com poucos anos no ramo de IA, possui uma linha limitada de produtos. Entretanto, inseriu-se no mercado com produtos de valor agregado, plainas pantográficas (Figura 16), roçadeiras duplas (Figura 17) com preços bem mais atrativos do que alguns concorrentes e, à medida que seus equipamentos forem se consolidando no mercado, tenderá a migrar para novos segmentos em que a 4M atua.

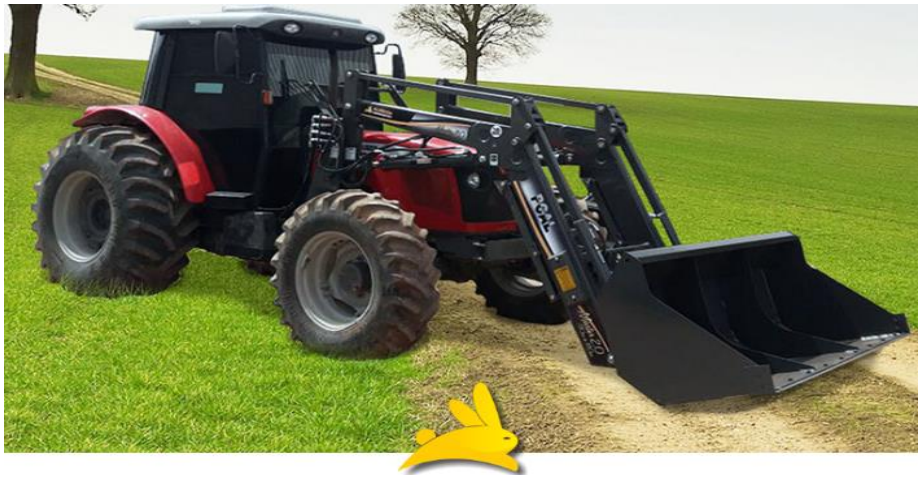


Figura 16.Plainas Pantográficas.
Fonte: Almeida Equipamentos (2018).

Figura 17. Roçadeiras Duplas.
Fonte: Almeida Equipamentos (2018).

Dando sequência a outros possíveis novos entrantes de maior porte que possam vir a concorrer com a 4M, a GTS apesar de ter apenas dois apontamentos na pesquisa, até mesmo pela sua forma de atuar no mercado (nichos específicos) é uma empresa que merece destaque pela qualidade, *design* e acabamento que emprega em seus produtos, considerados no mercado, como equipamentos de alta qualidade e de referência no segmento em que atua.

Certificando a qualidade empregada, atualmente fornece em forma de contrato de *branding* plataformas de milho (figura 18) para a John Deere incorporar a seu sistema *Greensystem*.

Figura 18. Plataforma de Milho GTS.
Fonte: GTS (2018a); Pesquisa de Campo realizada em 2018 na Agrishow.

Dessa forma, por possuir uma marca forte e ter conquistado a preferência de determinados nichos, é possível considera-la como uma possível entrante em segmentos que a 4M atua.

Já a empresa Santa Izabel, recentemente adquirida pelo grupo Texano Álamo Group[17], o mesmo que em 2015 adquiriu a Herder do Brasil, pode ser considerada uma oponente direta em diversas linhas de produtos em que a 4M atua, principalmente em preparo de solo e transbordos.

É um concorrente potencial a continuar estendendo sua linha para segmentos em que a 4M atua. Possui uma linha extensa, preparo de solo e carregamento, porém, ainda não possui equipamentos de plantio e colheita em que, de certa forma, é a possível porta de entrada de novos produtos, pois além de possuir uma considerável estrutura fabril capaz de absorver a produção desses produtos, atualmente é mais uma empresa nacional

[17] Disponível em: https://www.alamo-group.com/assets/files/Investor_Relations/Press%20Release/ALG_Santa%20Izabel%206-17%20Final.pdf; http://www.valor.com.br/agro/3947058/texana-alamo-group-compra-empresa-de-implementos-agricolas-no-brasil; https://www.alamo-group.com/our-company/company-divisions/agricultural-division/. Acesso em: 20 jun. 2018.

que deixou de pertencer ao Brasil. O grupo Texano, fundado em 1969, atuante em diversos segmentos do mercado, possui solidez financeira para investimentos em diversas frentes do segmento de IA.

Em relação a Mahindra e a Ls Tractor, concorrentes em alguns produtos produzidos pela 4M, (Mahindra com Plainas Carregadeiras em parceria com Marispan, LS TRACTOR com plantadeira produzidas pela empresa Eixo Plant) se destacam como novos entrantes. Atualmente possuem como maior foco expandirem suas redes de tratores, porem a estratégia natural a exemplo das Multinacionais: AGCO, CNH e JD é que aumentem o portfólio de implementos agrícolas e exerçam o poder da concessão a seus revendedores para que comercializem somente produtos pertencentes a seus portfólios, uma tendência natural junto a rede de tratores.

Dando sequência a análise, dentre os possíveis entrantes potenciais, houve um apontamento para a possibilidade de que a Kubota se insira no mercado nacional. Trata-se de uma empresa de origem Japonesa, com fábricas de tratores na Tailândia, EUA e França (KUBOTA, 2018).

De certa forma, notando que o Brasil é um dos poucos Países que possuem grande número de terras a serem abertas e exploradas, é possível que esta companhia também se insira no mercado com seus tratores, e depois desenvolva seu *portfólio* de produtos a exemplo de como estão fazendo as multinacionais. Porém, ainda não é possível visualizar no mercado estratégias dessa companhia para se inserir no Brasil atualmente.

Em contrapartida outra Multinacional de grande porte, a CLAAS, sediada em Harsewinkel, Alemanha, líder europeia em colheitadeiras e líder mundial em ensiladeiras auto propelidas possui grande desempenho no segmento de tratores, enfardadeiras e ensiladeiras, timidamente está se inserindo no Brasil. Para questões estratégicas, a companhia implantou um escritório em Porto Alegre cuja posição geográfica otimiza a logística para os acessos a alguns Países da América Latina (CLASS, 2018).

Considerada uma companhia de grande porte, com mais de 11 instalações em todo o mundo, e mais de 11300 funcionários, é uma entrante com grande potencial de concorrer com as empresas Nacionais e Internacionais aqui instaladas. Nesse contexto, é uma questão de tempo para que a companhia se consolide no Brasil (CLASS, 2018).

Outra Multinacional alemã a HORSCH, fundada em 1984 no Sitzenhof, em Schwandorf (Baviera), possui planos audaciosos para se estabelecer no Brasil. Em 2015, fundou a HORSCH do Brasil, uma unidade fabril localizada na cidade de

Curitiba, no Paraná, inaugurada em 2017 (HORSCH, 2018).

Sua fábrica conta com uma equipe de engenharia especializada para desenvolver os produtos para o mercado brasileiro. São máquinas com qualidade alemã e identidade brasileira. A sede em Curitiba conta com um estoque abrangente de peças sobressalentes para apoiar os concessionários e clientes, além do estoque de peças que os concessionários possuem em suas instalações. Dessa forma, os revendedores da HORSCH têm como objetivo oferecer um alto nível de suporte e pós-venda (HORSCH, 2018).

Inicialmente, começou a introduzir no mercado nacional, suas semeadeiras diretas (Figuras 19 e 20), inaugurando uma nova fase de máquinas de plantio no mercado nacional.

Determinado modelo é capaz de realizar, em 24 horas, um plantio de 448.29 hectares. Além das máquinas de plantio, essa companhia também possui alguns implementos que, gradativamente, serão inseridos no Brasil à medida que sua marca for se solidificando. (HORSCH, 2018).

Figura 19.Plantadeira Maestro 24.70 SW.
Fonte: HORSCH (2018).

Figura 20.Plantadeira Maestro 24.70 SW.
Fonte: HORSCH (2018).

Dessa forma, diante do ambiente concorrencial consolidado e o que tende a se consolidar com a possível entrada de concorrentes potenciais, o próximo passo da pesquisa foi tentar identificar qual a estratégia que a empresa adota para competir com seus concorrentes. Para isso, foi utilizado, com base em Porter, as formas genéricas de competição. Como resultado das respostas, os dados seguem no Quadro 16:

Quadro 16. Formas genéricas de competição.

8. Ainda em Porter. Em resposta ao modelo das 5 forças, o autor elaborou 3 formas genéricas de competição, qual(is) delas a empresa mais se aproxima na competição pelo mercado que atua:	O	T	E	TOTAL
( ) Liderança em custos (custos mais baixos que os concorrentes);	0	0	0	0
( ) Diferenciação;	2	4	2	8
( ) Atender nichos específicos.	2	2	1	5
TOTAL:	3	6	3	13
8.1 Alguma observação sobre as opções acima?				

Fonte: Pesquisa de Campo.

De forma unânime, todos os respondentes descartam que a companhia possui liderança em custos, o que reforça relatos mencionados anteriormente. Dentre as opções destacadas, 8 participantes, sendo 2 do nível operacional, 4 táticos e 2, estratégico, acreditam que a empresa atua na estratégia de diferenciação, 5 participantes[18], sendo 2 operacional, 2 tático, e 1 do nível estratégico, acreditam que a empresa atua atendendo nichos específicos.

As respostas para a questão 8.1 – modelo mais apropriado que a empresa enfrenta seus concorrentes - foram as seguintes:

a. EBGEP: Nichos específicos, a empresa tem por característica atender às solicitações e especificidades dos clientes;
b. ERACA: Diferenciação, Marca forte e tradição;
c. ERGPC: Diferenciação, atendimento diferenciado maior possibilidade de customização e preço mais alto que os concorrentes;
d. TACRV: Diferenciação: no que se refere à diferenciação, está ligada a possuir uma linha extensa de produtos, podendo atender PMG agricultores, adequando os produtos a suas necessidades;
e. TFGRV: Diferenciação: produtos com projetos de estruturação e/ou

[18] Um participante do nível tático optou em escolher duas alternativas, sendo a diferenciação e nichos específicos

qualidade superior ao que existem disponíveis no mercado, Nichos específicos: Dos produtos que existem no portfólio, atender necessidades especiais e configuração regional a cada situação;

f. TAGRV: Diferenciação, já fomos líder de mercado neste item, não somos mais;
g. TLENGM: Diferenciação - o arroz com feijão - as grandes empresas estão fazendo, quando precisam mudar alguma coisa fora da máquina, não fazem... exemplo: espaçamento das máquinas;
h. TCGPV: Diferenciação, robustez, qualidade, desempenho;
i. OJCPV: Nichos específicos, procurando atender às solicitações desejadas;
j. OMRC: a empresa faz o que o cliente precisa, faz só o que pedem, não procura inovar;
k. ORRC: como a empresa possui produtos específicos e com grande disponibilidade de opcionais, pode se atuar em diversas regiões;
l. OFRC: a diferenciação no caso em relação a Plantadeiras, as quais podemos customizar de acordo com a necessidade de cada cliente.

É possível verificar diante das falas, dentre as duas opções citadas, ambos os grupos possuem determinadas razões para assim apontarem determinadas estratégias.

No sentido da diferenciação, a companhia procura se diferenciar de seus concorrentes ofertando inúmeras opções a serem inseridas em suas máquinas, configurando determinados produtos de acordo com a necessidade ou desejo de seus clientes. Um modelo que, de certa forma, não é possível encontrar em Multinacionais, pois essas companhias tendem a sempre ofertarem ao mercado produtos padronizadas, e a 4M customizados.

Já na estratégia de atender nichos específicos, por possuir uma das maiores linhas de produtos do mercado, atendendo micro, pequenos, médios e grandes agricultores, a companhia também tende a customizar determinados produtos dentro de determinados nichos específicos, atendendo às necessidades especificas de determinados grupos ou agricultor.

5.4. Estrutura de mercado / barreiras

As perguntas do Quadro 17 têm como princípio analisar um dos principais pontos desse estudo: a estrutura de mercado do segmento de Implementos Agrícolas. Para isso, foram estabelecidas algumas perguntas fechadas que pontuasse ou não a existência de Oligopólio no segmento, e perguntas abertas para que os participantes descrevessem o motivo da resposta anterior.

Na questão de número 9, o objetivo foi quantificar, de acordo com o número de respondentes, quantos acreditam que o setor de IA pode estar oligopolizado.

Dentre as respostas, seis participantes, sendo 1 do nível operacional, 3 do tático e 1 do estratégico enxergam que o Mercado está se tornando oligopolizado; já os outros 6 (3 operacional, 2 táticos, 1 estratégico) não acreditam que o mercado de IA estar se tornando concentrado.

Quadro 17. Análise da estrutura de mercado do segmento de implementos agrícolas.

9. Com a Migração das Multinacionais Agco, CNH, John Deere para o setor de implementos, é possível afirmar que está constituindo um oligopólio no segmento de Implementos Agrícolas?	O	T	E	TOTAL
( ) sim.	1	3	2	6
( ) não.	3	2	1	6
TOTAL	4	5	3	12
9.1 Discorra sua visão:				
10. Em relação aos pontos de venda que estas companhias possuem vendendo trator, com a migração para o setor de implementos, é possível afirmar que está ocorrendo bloqueios nos pontos de vendas para as marcas que concorrem com seus produtos:	O	T	E	TOTAL
( ) sim.	4	5	3	12
( ) não.				0
TOTAL	4	5	3	12
11. Antes das companhias Agco, CNH e John Deere migrarem para o setor de Mia, era possível financiar produtos através de seus bancos; após essa migração, é possível afirmar que os créditos:	O	T	E	TOTAL
( ) continuam normalmente.				
( ) estão sendo restringidos gradativamente a marcas concorrentes.	4	5	3	12
TOTAL	4	5	3	12

12. Quais são os mecanismos que a empresa adota para diminuir a pressão desses bloqueios nos pontos de vendas e se diferenciar de seus concorrentes?	O	T	E	TOTAL
( ) visitas frequentes nos pontos de vendas;	2	4	2	8
( ) abertura de pontos alternativos;	4	4	2	10
( ) customização (configurar máquinas de acordo com a necessidade do cliente).	2	5	3	10
( ) demonstrações em campo;	2	4	3	9
( ) vendas diretas;	3	3	1	7
( ) Baixa rotatividade de vendedores;	2	3	2	7
( ) Rotatividade de vendedores;				0
( ) OUTROS	ações mkt	tempo para confiança		

Fonte: Pesquisa de Campo.

Ainda, discutindo as questões contidas no quadro 17, na questão 9.1, foi dada aos respondentes a oportunidade de justificarem o motivo pelo qual acreditam ou não nesse tipo de estrutura de mercado. De acordo com os participantes, as respostas seguem abaixo:

a. EBGEP: Sim, a forma como estes gigantes atuam no mercado fecham as portas para as indústrias como a nossa, a possibilidade de utilizar a rede de distribuição deles para que nossos produtos sejam negociados, mesmo aqueles que eles não têm em seu portfólio. Como não lhes faltam recursos financeiros, daqui ou de fora têm muita força, ao contrário das indústrias nacionais que não conseguem captar recursos internos ou externos;
b. ERACA: Sim, eles limitam as vendas de implementos pelas empresas nacionais, pois têm a facilidade de fazer vendas casadas de tratores com implementos;
c. ERGPC: Não, acho que não, eles estão atuando em nichos específicos que são representativos, mas longe de controlar o mercado de implementos agrícolas;
d. TACRV: Sim, os bloqueios nos pontos de vendas tradicionais, sendo os mais importantes, estão sendo dominado pelas grandes companhias com penalidade das concessionárias que não obedecerem às regras, perdem pontos junto a determinadas companhias;

e. TFGRV: Não, por mais que as grandes Multinacionais estejam despejando força no segmento, não acredito em total oligopólio devido aos altos custos que ainda têm, e o fechamento de rede própria com as burocracias destas, isso faz com que percam força para oferecer e achar total solução de produtos específicos e dedicados às regiões, que no Brasil ainda é um grande desafio e grande porta de entrada;
f. TAGRV: Sim, Cada vez mais estamos encontrando dificuldades em negociar com concessionárias que já tem plantadeiras com sua marca; a fábrica está pressionando muito, inclusive penalizando com perdas de pontuação;
g. TLENGM: Sim, devido esse Grupo de Empresas possuir recursos próprios, facilidade de importação de projetos e etc... Essas empresas começam a deter o controle da maior parcela do mercado;
h. TCGPV: Não, existem muitas fabricas no Brasil, e as pequenas estão crescendo muito rápido;
i. OJCPV: Não, na minha opinião não pelo fato de que muitas outras marcas participam ativamente no mercado, impedindo no segmento IA que essas empresas detenham o controle da maior parcela do mercado, pelo menos por enquanto;
j. OMRC: Sim, as indústrias querem fidelizar ao cliente na marca oferecendo o portfólio completo, assim atendendo às necessidades de seu público;
k. ORRC: Não, penso que ainda não, o foco das Multinacionais não é implementos;
l. OFRC: Os pontos de vendas fortes em tratores e Colhedeiras focam cada vez menos em implementos, já os demais que tem um faturamento relevante de implementos, estão abrindo outras lojas para continuarem vendendo outras marcas.

Para aqueles que acreditam na concentração, as respostas evidenciam as barreiras e as dificuldades que as Multinacionais estão impondo a marcas concorrentes que não fazem parte da sua linha de produtos.

Tais sanções são impostas de diversas formas, exemplo mais frequente é a perda de bônus na compra de tratores, colhedeiras, e a mais grave, perda do direito da concessão. Por esses motivos que para alguns respondentes conforme as falas está cada

dia mais difícil negociar com concessionárias, pois a imposição das fábricas sob os pontos de vendas estão muito fortes.

De outra forma, na visão daqueles que acreditam que o mercado não está oligopolizado, devido à tamanha pulverização entre as firmas, é possível entender, de acordo com as duas visões, que existem poucas empresas dominantes que exercem o poder de impor regras e barreiras no mercado (AGCO, CNH e JD), e uma grande franja competitiva atuando em várias esferas do segmento de IA implicando em diversidade de grupos estratégicos e, consequentemente, de estratégias competitivas (POSSAS, 1987; FARINA, 1999).

Embora na opinião dos entrevistados ter constatado um empate na questão 9 para a constituição de um oligopólio no mercado de IA, nas questões 10 e 11, ocorreu unanimidade nas respostas quanto à constituição de barreiras por parte das grandes empresas em relação a seus concorrentes, o que de cera forma fortalece a hipótese da formação de um oligopólio no mercado de IA.

Por outro lado, a 4M vem driblando determinados bloqueios comercializando produtos que as grandes marcas não possuem, ou não possuem a flexibilidade de atenderem da forma que os clientes necessitam.

Outra forte evidência da constituição de concentração de mercado é a restrição dos créditos dos bancos de fábricas, onde todos participantes apontaram que, após a inserção dessas companhias para o setor de IA, os créditos para financiamento de outras marcas passaram a serem restringidos, onde 2 participantes do grupo tático frisaram que está quase à zero.

Como forma de compreender como a empresa lida com determinadas barreiras e as estratégias que utiliza para diminui-las, foi elaborado no quadro 17 a questão 12 (Quais são os mecanismos que a empresa adota para diminuir a pressão desses bloqueios nos pontos de vendas e se diferenciar de seus concorrentes?) semi aberta, dando aos respondentes opções de algumas alternativas e na função outros, a oportunidade de apontarem alguma outra opção. Com base nesse modelo, as respostas para as alternativas foram as seguintes:

a) Iniciando da alternativa menos apontada para a mais, a empresa como forma de diminuir as pressões, ou seja, os bloqueios nos pontos de vendas tradicionais têm procurado pontos de vendas alternativos de menor relevância e efetuado vendas diretas, em parceria com tais pontos, pois, dependendo de determinado tipo de máquina é necessário que seja feito uma entrega técnica e na grande parte das vezes é um concessionário que efetua

essa entrega;

b) Outra característica que contribui para que determinados pontos de vendas que estejam sob concessão das Multinacionais vendam produtos da 4M é a baixa rotatividade de vendedores, através de visitas frequentes junto aos pontos de vendas outra característica da empresa. Gera-se um vínculo de confiança e amizade com o revendedor que, em grande parte das vezes, se transforma em negócios;

c) Diante da amplitude que caracteriza a temática, entendendo que as empresas concessionadas se tornarão, num futuro próximo, ainda mais concentradas, a companhia tem buscado pontos alternativos para estabelecer pontos de vendas. Porém, por outro lado, uma característica de determinadas Multinacionais ao notarem que determinados pontos de vendas (alternativos) se destacam com a vendas de implementos, passam a se tornar alvos como futuros concessionários; Outra estratégia que tem se tornado de grande valor para a empresa, fazendo com que o agricultor chegue a determinado ponto de venda e peça pelo produto da 4M, são as demonstrações realizadas em campo, pois, através dessas, é possível demonstrar o diferencial de suas máquinas em relação aos que são produzidos pela concorrência;

d) E, por fim, dentre as principais estratégias, ou seja, o ponto mais forte da empresa é a possibilidade de customizar os produtos de acordo com a necessidade do agricultor. Nesse sentido, as multinacionais, e até outras empresas do segmento não possuem certa flexibilidade para atenderem determinadas demandas O lado negativo desse modelo de estratégia é que, em termos de economias de escala, os ganhos são menores, pois não se consegue colocar um produto padronizado em linha de produção de modo a promover ganhos de escala.

5.5. Financiamentos

Segundo Lima (2003) em um circuito econômico, o investidor precisa obter dinheiro para poder encomendar os bens e gerar receitas, se abrindo para estas três alternativas de financiamento: dinheiro provisionado (autofinanciamento), dinheiro emprestado (crédito bancário) e venda de títulos.

Com base nessas formas de financiamento o Quadro 18 foi elaborado com o objetivo de traçar um comparativo que de certa forma, julga-se até então ser um dos

pontos mais fortes das Multinacionais, potencial econômico e capacidade de se financiarem, tornando – se assim uma grande vantagem competitiva quando comparado as empresas nacionais que não dispõem de todos esses recursos.

Quadro 18. Fontes de financiamento do setor.

13. Quais as fontes que a companhia dispõe para financiar seus produtos juntos aos clientes?	O	T	E	TOTAL
A – EMPRESA ANALISADA				
( ) bancos públicos (federais, estaduais, cooperativas de crédito).	4	5	3	12
( ) bancos privados (exemplos: Bradesco, Santander, Itaú....etc.).	4	5	3	12
( ) financiamento próprio.			30-60-90	
( ) OUTRAS.	consórcio	consórcio		
B - GRANDES COMPANHIAS (AGCO, CNH, JOHN DEERE)	O	T	E	TOTAL
( ) bancos públicos (federais, estaduais, cooperativas de crédito).	4	5	3	12
( ) bancos privados (exemplos: Bradesco, Santander, Itaú....etc.).	4	5	3	12
( ) financiamento próprio.	4	5	3	12
( ) OUTRAS – CONSÓRCIO.	3	4	0	6

Fonte: Pesquisa de Campo.

Com base nas respostas, é possível descrever que a empresa dispõe como forma de financiamento, recursos advindos do BNDES por intermédio dos bancos públicos e privados. Não possui potencial econômico para possuir financiamento próprio, somente vendas com prazos de pagamento tradicionais (30-60-90, às vezes até 120 dias).

Atualmente, lançou uma nova opção de aquisição, o consórcio, não apontado por alguns respondentes, pois na época ainda não tinham o conhecimento dessa ferramenta que foi lançado oficialmente na Agrishow 2018.

Quando comparado às formas de financiamento das Multinacionais, as desvantagens se tornam grandes. Além dessas corporações contarem com os bancos públicos e privados, contam com financiamento de seus bancos (AGCO FINANCE, BANCO CNHI CAPITAL, BANCO JOHN DEERE) quando necessário, possuem também nos consórcios, outra importante ferramenta de fomento as suas vendas, com equipes especializadas nesses tipo de venda e bem remuneradas, com altos bônus para aqueles que se destacam na venda de cotas.

5.6. Inovação

Ainda, com base no potencial econômico do tópico anterior, as perguntas contidas no quadro 19 possuem como propósito apontar se na pratica os valores gastos em Pesquisa e Desenvolvimento por parte das grandes corporações, quando levados em consideração somente o segmento de IA deixando de lado o setor de máquinas são de fato diferenciais quando comparado a empresas menores. Com base nas questões do quadro, as repostas seguem:

Quadro 19. Pesquisa e desenvolvimento.

14. As grandes companhias (AGCO, John Deere, CNH) anunciam grandes valores investidos em pesquisa e desenvolvimento, é possível afirmar que esses valores são diferenciais quando olhamos para o setor de implementos agrícolas, (ou seja, para seus implementos):	O	T	E	TOTAL
( ) Sim	3	4	3	10
( ) Não	1	1	0	2
	3	5	3	12
15. No segmento de implementos, é possível colocar essas empresas como as mais inovadoras do mercado de Implementos agrícolas?				
16. Quais as ações que a empresa adota para inovar seus produtos e competir com seus concorrentes?				
17. Das empresas de implementos, independentemente de seu tamanho, qual (is) citaria como as mais inovadoras do segmento?				

Fonte: Pesquisa de Campo.

Para 10 respondentes na questão 14, os valores gastos em pesquisa e desenvolvimento são diferenciais de inovação, e para apenas 2, os valores mencionados anualmente não são. Dessa forma, é possível verificar que o investimento é uma fonte para a inovação. Porém, não é a única, pois as questões subsequentes demonstraram outras empresas que podem ser consideradas referencias em inovações que não investem tanto recursos em P&D e são consideradas inovadoras no segmento de IA.

Dentro desse contexto, a questão de número 15 tem como objetivo verificar essa ideia. Cinco respondentes apontaram as Multinacionais (JD, CNH, AGCO) como as mais inovadoras no mercado. Entretanto, 7 participantes não concordam que essas sejam as mais inovadoras. Os depoimentos que justificam determinados pontos de vistas estão relacionados abaixo com base nos seguintes discursos:

a. EBGEP: Sim. Estas empresas têm autofinanciamento de P&D e ainda tem acesso aos financiamentos governamentais nesse quesito, o que não

nos é possível acessar por diversos motivos. Contam também com uma rede, praticamente mundial de centros de pesquisas;

b. ERACA: Sim, pela facilidade e capital disponível de investir em pesquisas em comprar tecnologia e empresas concorrentes;
c. ERGPC: NÃO. Porque a maior parte da inovação das empresas vem das pequenas empresas que estão mais próximas dos problemas dos agricultores. Essas empresas (JD, AGCO, CNH) vão e compram essas tecnologias / empresas;
d. TACRV: Não. De forma geral, atuam com necessidades massificadas, padronizando, em maior parte, as necessidades dos clientes;
e. TFGRV: Não, não são as mais inovadoras, estão entrando nesse nicho de mercado já copiando e se fundindo com empresas que já existem, porém, acredito que estarão buscando esse status a cada dia, suas ações de marketing e pesquisa são fortes, até porque os recursos que disponibilizam para isso são de grandes valores;
f. TAGRV: Não. Na minha opinião é mais para barrar a entrada de outros fabricantes que acabam ocupando tempo para oferecer nossos produtos e não focam o deles (trator e colheitadeira);
g. TLENGM: Sim, O investimento em pesquisa e desenvolvimento é uma das chaves para se alcançar a inovação e o desenvolvimento econômico. Com novos produtos e processos, a empresa aumenta sua produtividade e fatia do mercado;
h. TCGPV: Sim, trazem tecnologias mais modernas e grande investimento em pesquisa e desenvolvimento;
i. OJCPV: Não. Seus produtos, na linha IA, possuem as mesmas características dos já existentes no mercado, com algumas poucas diferenças;
j. OMRC: Sim, elas trabalham de forma ordenada, profissionalizada em todos os setores, visando o crescimento dela como um todo e a fidelização do cliente;
k. ORRC: Não, no momento, o maior foco das Multinacionais ainda é tratores e colheitadeiras;
l. OFRC: Não, por enquanto estão copiando os produtos que já estão no mercado.

Ainda no sentido da inovação, na questão de número 16, procurou-se descobrir,

quais são as ações que a empresa adota para inovar e competir com os concorrentes. Por intermédio dos discursos, colheu-se os seguintes pontos de vistas:

a. EBGEP: Buscamos desenvolver alternativas, incorporar tecnologias disponíveis para acelerar o processo de disponibilidade ao cliente, desenvolvimentos internos;
b. ERACA: Mantendo contato com os clientes finais e atendendo às suas necessidades e solicitações;
c. ERGPC: Não existem ações de grande impacto. O fato de customizar, nos deixam ligados às necessidades do agricultor. Isso é importante, fazemos sempre. Temos gente com muita experiência de mercado, sendo outro diferencial – no sentido de ter facilidade de enxergar possíveis inovações. Sempre olhando o mercado, procurando oportunidades; existe esse espírito;
d. TACRV: Não existem ações dentro da companhia que a torne uma empresa inovadora. Muitas vezes, o fato de produzir uma máquina de acordo com o desejo do cliente é tido como inovação dentro da empresa. Em grande parte das vezes, a empresa inova copiando a concorrência, chegando sempre atrasada;
e. TFGRV: Não existe ação definida. O que é feito é correr atrás do mercado já existente e de produtos que já existem. Tomando como base produtos de concorrentes e fazendo algumas modificações para se diferenciar;
f. TAGRV: Não existem ações de impacto. Hoje em dia, é muito moroso, muito burocrático, já fomos muito mais eficientes e acho que foi um ponto muito forte para esta empresa crescer e ser líder de mercado por vários anos, inclusive ser copiada por outros fabricantes concorrentes;
g. TLENGM: Não possuímos ações estruturadas, sempre estamos atrasados;
h. TCGPV: Estamos com muita dificuldade nesse aspecto, quase não temos ações, estamos sempre atrasados;
i. OJCPV: Investimento em tecnologia embarcada, ações de marketing e treinamento de pessoal;
j. OMRC: Nenhuma. A empresa no quesito inovação não é ágil nesse processo, basicamente espera um lançamento de algum concorrente para poder produzir algo similar;

k. ORRC: Visitas frequentes, contato com o consumidor final e grande variedade de opcionais.
l. OFRC: Demonstrações em campo, quanto a inovação só funciona com a Engenharia em campo e se atualizando.

Com base nos depoimentos, é possível verificar que não existem ações estruturadas que façam parte de um processo contínuo que a torne inovadora. O que é possível verificar são ações pontuais que, na visão de alguns depoentes, são inovações.

O fato de possuir a estratégia de customização não faz da empresa uma companhia inovadora, e sim refém de um mercado que outros fabricantes não enxergam como atraente, pois ganhos de escala são necessários, uma vez que grande parte desse mercado é comprador de preço.

Por outro lado, ficar sempre à espera da concorrência, lançar um produto para copiar e agregar alguns diferenciais deixa a empresa refém do mercado e, em grande parte das vezes, como mencionado em uma das falas, chega sempre atrasada, a exemplo de como se apresenta em alguns segmentos do mercado.

Finalizando o tópico da inovação, na questão de número 17 foi solicitado aos participantes que indicassem, independentemente do tamanho da organização, qual ou quais empresas consideram ser as mais inovadoras. Com base nos depoimentos, as principais empresas foram:

a. EBGEP: John Deere, GTS, Stara;
b. ERACA: John Deere, Vence Tudo e Planticenter;
c. ERGPC: Planticenter, Khor[19] – Transbordos, HORSCH, KF, Jacto e GTS;
d. TACRV: Planticenter, GTS, KF, Stara;
e. TFGRV: John Deere;
f. TAGRV: KF, Vence Tudo, John Deere;
g. TLENGM: John Deere;
h. TCGPV: Stara e GTS;
i. OJCPV: Stara;
j. OMRC: Stara;
k. ORRC: Jacto e Planticenter;
l. OFRC: Planticenter.

Por meio das respostas, foi possível verificar que, para ser uma empresa inovadora, não é necessário somente altos gastos em P&D como os apontados pela JD,

[19] Khor, por ter somente um apontamento, foi descartada na análise.

mas também é possível inovar sem grandes investimentos, ainda mais no segmento da agricultura.

Um exemplo é a Planticenter, criada em 1988 pelo engenheiro Benjamin Dalla Rosa, iniciou suas as atividades prestando serviços de torno e solda, consertando máquinas agrícolas e fornecendo kit para plantio direto para que fossem adaptados em outras plantadeiras. Diante desse processo, vendo seus produtos fortalecerem as plantadeiras que utilizavam seus kits, criou sua própria máquina, pois o essencial já possuía (PLANTICENTER, 2017).

O grande Marketing da época era adaptar seus Kits (Figura 21) nas plantadeiras, aumentando a eficiência no plantio.

Figura 21.Marketing da época Planticenter.
Fonte: Planticenter (2017).

A grande revolução que propiciou o desenvolvimento da empresa foi em 2002 quando lançou a 1ª Plantadeira de Grãos com chassis articulados em 3 seções: a BIG FARM (13 a 21 linhas) (Figura 22) plantadeira que revolucionou o mercado e possibilitou o plantio sobre curvas de nível, terraços e base larga (PLANTICENTER, 2017).

Figura 22.Primeira Plantadeira de Chassis Articulado.
Fonte: Planticenter (2017).

Diante do exposto, novos produtos foram criados com base nas pesquisas de campo. A exemplo da Planticenter, outras empresas de menor porte, conforme apontada na pesquisa, merecem destaques.

A exemplo, a KF, também uma empresa jovem de apenas 22 anos, cresceu substancialmente nos últimos anos. Em termos de estrutura, em 2013, deu um salto em crescimento com o aumento da área fabril, totalizando mais de 50.000 m², sendo 15.000 m² o que antes era 2.500 m² de área construída, e a cada ano vem aumentando seu portfólio de produtos caracterizados como produtos de qualidade e custos competitivos em relação aos custos praticados pela 4M (KF, 2018).

Muito embora tais inovações partam de um pressuposto já concebido – incrementais, essa empresa tem se destacado em estar sempre procurando apresentar novos produtos a seus agricultores. Um exemplo que pode ser destacado é a plantadeira Hyper Plus Camalhoneira (Figura 23).

Figura 23. Hyper Plus Camalhoneira.
Fonte: KF (2018).

Seu sistema inovador possibilita o plantio de soja em solos de várzea O conjunto formado de camalhão (patenteado) é composto em sua estrutura por pás dimensionadas e com regulagem, permitindo a formação do camalhão e sulco e, consequentemente, seu plantio na borda do camalhão. (Figura 24).

Figura 24.Solos de várzea, sistema camalhão.
Fonte: KF (2018).

Todo esse processo é executado em uma única operação da máquina sobre o solo. O sulco destina-se ao escoamento de água em excesso hídrico e, na falta de chuva permite a irrigação da planta pelas suas extremidades com água dimensionada entre os sulcos.

Dando sequência ao estudo das empresas citadas como as mais inovadoras do segmento, citamos a Vence Tudo, fundada em 1964. Atualmente, a empresa possui uma área total de 496.000 m², sendo que são 17.000 m² de área construída com infraestrutura completa.

A indústria está sempre em busca de inovação e desenvolvimento de produtos adequados à necessidade de cada região onde atuam seus clientes. Conta hoje com mais de 20 produtos na linha de plantio, colheita e transporte da produção. Um grande exemplo são os vários prêmios que a Vence Tudo recebeu durante toda a sua história, como os 7 Prêmios Gerdau Melhores da Terra (1996), Semeadora SA (1998), Classificador de Sementes CA 25 (2000), Plataforma para Colheita de Milho Bocuda (2009), Troféu Ouro na Categoria Novidade – Semeadora para Agricultura de Precisão Panther Precision, as duas conquistas em 2013, Troféu Prata na Categoria Novidade com a Semeadora Adubadora Auto transportável Macanuda Fertilizante e o Troféu

Ouro na Categoria Destaque, Aprovado pelo Usuário (Figura 25) para a Plataforma para Colheita de Milho Bocuda. Em 2014, o Classificador de Sementes CA 25 recebeu o segundo Melhores da Terra, dessa vez na categoria destaque aprovado pelo usuário, confirmando assim a qualidade do produto e os diferenciais da Vence Tudo (VENCE TUDO, 2018).

Figura 25.Semeadora Adubadora Auto transportável Macanuda Fertilizante.
Fonte: Vence Tudo (2018).

Disponível nas versões de 20 a 33 linhas, a Macanuda Fertilizante foi a ganhadora do Prêmio Gerdau Melhores da Terra por inovar e apresentar em uma

máquina auto transportável, o sistema de dosagem de fertilizantes com sulcador na linha de plantio. Seus reservatórios de sementes possuem capacidade de até 1.850 kg, e fertilizantes de até 5.200 kg, resultando em mais rendimento no seu plantio (VENCE TUDO, 2018).

Na sequência, outra importante empresa é a GTS do Brasil, fundada no ano 2000 pelos irmãos Assis Strasser, Aldivio e Avenir e outros sócios da Argentina.

Considerada uma empresa nova no segmento, é reconhecida por produzir produtos de alta qualidade com design e acabamentos admiráveis.

Atualmente, vem tentando introduzir no segmento de plantio um conceito inovador de terceira safra. Recentemente, lançou no mercado a semeadora Exattus (Figura 26).

Figura 26.Semeadora Exattus – conceito de terceira safra.
Fonte: (GTS, 2018a).

Essa semeadora tem como objetivo proporcionar o cultivo da cultura principal associada a uma forrageira ou leguminosa (braquiária, estilosante ou crotalária). Baseia-se no conceito da terceira safra, onde o principal objetivo é produzir duas safras com colheitas de grãos e uma safra com matéria orgânica para alimentar o solo, garantindo sustentabilidade da produção e o equilíbrio nutritivo dele (GTS, 2018b).

Dentre as inovações apresentadas na Agrishow de 2018, a empresa demonstrou uma carreta transportadora de cereais e de adubo com total articulação transversal e longitudinal nos rodados. Independente da irregularidade do terreno, os pneus copiam o

solo sem desestabilizar o nivelamento da carreta, não jogando produtos para fora e nem desestabilizando o trator. (Figura 27)

Figura 27. Carreta transportadora de cereais e adubo.
Fonte: Elaboração própria, Agrishow (2018).

Uma característica dessa empresa é não estender a linha de fabricação produzindo um grande *mix*, mas sim atender nichos específicos com grande eficiência e possuir preços superiores em relação a fabricantes que produzem produtos similares.

Outra importante empresa apontada também como inovadora é uma das mais importantes e respeitadas empresas do segmento de Pulverização, a Jacto, fundada em 1948, em Pompeia, Estado de São Paulo, pelas mãos do imigrante japonês Shunji Nishimura. Ao longo de sua história, deu origem a outras unidades de negócio, hoje reunidas em um grupo empresarial sólido e em constante crescimento.

Considerada a Melhor Empresa do Agronegócio 2016 na categoria Máquinas Agrícolas pela Revista Dinheiro Rural e a melhor empresa do Agronegócio 2015 na Categoria Tratores e Máquinas pela Revista Globo Rural, a companhia brasileira e familiar possui presença global em mais de 100 Países fornecendo soluções para a agricultura de precisão nos segmentos de pulverização e adubação, além de colhedoras para café (JACTO, 2018).

Uma das últimas inovações da empresa é o Uniport 5030 NPK (Figura 28). A máquina é uma automotriz, com reservatório de 5.000 kg de capacidade e faixa de aplicação de até 50 metros. É um equipamento que tem tecnologias desenvolvidas pela Jacto, que possibilitam maior precisão na dosagem e uniformidade na aplicação de fertilizantes, além de possibilitar a aplicação de produtos em pó (JACTO, 2018).

Figura 28. Uniport 5030 NPK.
Fonte: Jacto (2018).

Seus principais diferenciais tecnológicos são:

1. Sistema Precision Way: É uma tecnologia da Jacto para controlar a dosagem, ponto de queda do fertilizante nos discos e formato das pás, permitindo distribuir os insumos na dose certa com qualidade e uniformidade ao longo de toda faixa de aplicação. O erro máximo de dosagem é de até 2%, e a faixa de aplicação é regulada através de um sistema automático que varia o ponto de queda do fertilizante nos discos de distribuição.

2. Smart Set: é um site que contém toda a informação necessária para auxiliar o ajuste de faixa de aplicação. Simples e confiável, é uma ferramenta prática e que acelera o tempo de calibração da máquina pelo operador, permitindo uma aplicação de maior qualidade.

3. Controle de bordadura: O controle de bordadura é uma função muito importante que ajuda a reduzir erros de aplicação nas operações de bordadura, evitando aplicar fertilizante em áreas não desejadas como carreadores e áreas de reserva.

4. Controle automático de seções: Este controle permite a segmentação da faixa

de aplicação em até 12 seções, controladas automaticamente. Trata-se de um sistema inovador, e que traz para a operação de adubação uma importante redução no custo de aplicação ao fechar e abrir as diferentes seções, minimizando as sobreposições nas entradas e saídas da bordadura. A redução do consumo de fertilizantes pode chegar até 15% com o uso dessa tecnologia. O controle automático de seções é um opcional e estará disponível nas máquinas fabricadas a partir de 2018, podendo ser instalada nas máquinas produzidas em 2017 se os clientes desejarem adquirir.

5. Versatilidade de aplicação: Capacidade para aplicar produtos em pó apenas com a troca dos conjuntos de discos de distribuição.

Dando continuidade à discussão sobre as empresas citadas, a Stara é tida como uma das empresas mais arrojadas e inovadoras do mercado. Procura fazer frente às Multinacionais com sua linha de tratores, criando sua própria rede de distribuição. O desenvolvimento gigantesco proporcionou à empresa aumentar o faturamento em 11 vezes, saindo de 60 milhões em 2006 para 695 milhões em 2012, sendo sua principal base de crescimento uma aposta na agricultura de precisão a partir dos anos 2000 (ALFOSIN, 2013).

Atualmente, a empresa detém a maior linha de máquinas agrícolas voltadas a essa modalidade e foi uma das pioneiras na comercialização de equipamentos com tecnologia embarcada. A reorganização societária da companhia, em 2006, para apenas uma família no comando – a fundadora Stapelbroek, que detém 99,64% das ações – marcou um período de consolidação para a empresa que surgiu em 1960. Outro grande "propulsor" do crescimento da Stara, segundo Trennepohl, foi a aquisição, em 2007, da australiana Computronics, focada em software e hardware (ALFOSIN, 2013).

Das inúmeras inovações proporcionadas no mercado, a mais atual ganhadora do prêmio Gerdau melhores da terra em 2016 foi o Imperador 3.0 (STARA, 2018).

Figura 29.Imperador 3.0.
Fonte: Stara (2018).

O Imperador 3.0, é o único auto propelido do mercado com dupla função, ou seja, capaz de realizar os trabalhos, tanto de pulverização quanto de distribuição. Esse auto propelido reúne um pulverizador com barras centrais e um distribuidor, podendo realizar as duas operações com o mesmo equipamento em momentos distintos. A inovação traz ao produtor maior eficiência nos trabalhos de sua lavoura, além da redução dos custos operacionais (STARA, 2018).

E, por fim, a empresa que mais investe em inovação no segmento de MIA no mundo[20], a John Deere. Na Agrishow de 2018, a referida mostrou sua superioridade em relação a seus concorrentes, demonstrando uma máquina de 61 linhas de plantio (Figura 30) acoplado a um trator de 500 cv com capacidade de plantar 500 hectares por dia (GLOBO RURAL, 2018).

Figura 30.Plantadeira JD 61 linhas.
Fonte: Elaboração Própria, Agrishow (2018).

No entanto, o grande conceito que a empresa demonstrou na feira foi o foco total nas soluções inteligentes de última geração. O principal destaque foi o *Operations Center*, uma plataforma de gerenciamento de dados *online* que integra informações agronômicas de máquina e produção. O cruzamento de dados colhidos pelas máquinas

[20] Além de investir US$ 4 milhões por dia em pesquisa e desenvolvimento no mundo, a companhia realizou na última década diversos aportes importantes no Brasil, totalizando US$ 550 milhões. Dentre eles, em março 2017, inaugurou o Centro de Agricultura de Precisão e Inovação, um centro dedicado ao desenvolvimento e aprimoramento de tecnologias para a agricultura tropical. Em 2015, investiu US$ 40 milhões para nacionalizar uma linha de tratores de tratores de alta potência da Série 8R, os únicos fabricados pela companhia fora dos Estados Unidos e que possuem o que há de mais novo em alta tecnologia para o campo (JOHN DEERE, 2017).

durante o plantio, a aplicação de insumos e a colheita permitem que o agricultor identifique oportunidades de redução de custos, de otimização da operação das máquinas, zonas de manejo etc., tudo de forma segura, centralizada e a distância (JOHN DEERE, 2018).

Segundo a companhia, o Operations Center será peça-chave para transformar de vez a agricultura de precisão em agricultura de decisão: uma realidade em que o agricultor não precisará mais esperar até o fim do dia para tomar uma decisão, pois o escritório será transferido para o campo, e ele terá os dados em suas mãos para chegar a uma decisão mais assertiva, em tempo real, o que resultará em uma lavoura mais produtiva e rentável", explica Paulo Herrmann, presidente da John Deere Brasil e vice-presidente de Vendas e Marketing para América Latina (JOHN DEERE, 2018).

Para Rodrigo Bonato, diretor de vendas Brasil, com o uso dessa tecnologia "o produtor pode, por exemplo, evitar sobreposição de sementes no plantio e de químicos na pulverização quase instantaneamente, não precisando mais aprender com os erros e melhorar na próxima safra. É possível corrigir os erros simultaneamente" (GLOBO RURAL, 2018).

Segundo Hermann "Os equipamentos geram dezenas de informações durante a operação, com a conectividade e o *Operations Center*, em caso de problema na máquina, emite um alerta imediatamente ao concessionário. E a empresa pode, então, mandar um técnico com a solução para o problema antes mesmo de a máquina parar de funcionar e gerar prejuízo ao produtor" (GLOBO RURAL, 2018).

No entanto um plano mais audacioso, até mais do que o próprio sistema (*Operations Center*) de grande investimento, é o desafio da companhia em levar acesso à internet aos produtores rurais brasileiros, um problema que atinge grande parte das propriedades.

Para isso a companhia, junto com o sistema, apresentou também o Conectividade Rural, sistema que conecta as máquinas no campo ao escritório do produtor, aos concessionários e às pessoas. A missão da companhia é levar para o produtor rural o 4G, segundo Herrmann, a internet para o agronegócio hoje é tão necessária quanto as estradas porque é ela quem transporta as informações geradas no campo (GLOBO RURAL, 2018).

O Conectividade Rural consiste na instalação de torres de transmissão de rádio base nas fazendas de forma a permitir conexão à internet em qualquer parte. O número de torres varia de acordo com o perfil da propriedade: pequena, média ou grande. A nova solução foi desenvolvida em parceria com o Trópico, empresa de

telecomunicações fundada em 1973, com sede em Campinas e centro integrado de produção em Manaus (GLOBO RURAL, 2018).

5.7. Análise da estrutura fabril

O objetivo desse tópico foi traçar um comparativo se a estrutura atual da empresa 4M a oferece alguma vantagem competitiva quando comparada as estruturas fabris das companhias AGCO, CNH e JOHN DEERE.

As respostas para esses questionamentos podem ser verificadas conforme apontadas no quadro abaixo:

Quadro 20.Análise da estrutura fabril 4M.

18. Em relação à estrutura fabril (empresa analisada e não das Multinacionais), é possível avaliar que a empresa se encontra com:	O	T	E	TOTAL
( ) um polo industrial competitivo com recursos tecnológicos compatíveis para concorrer com as grandes companhias;	2			2
( ) um polo industrial com recursos tecnológicos, porém não compatíveis para concorrer com as grandes companhias;				0
( ) um polo industrial competitivo com recursos tecnológicos, porém em desvantagem para concorrer com as grandes companhias, pois suas unidades globais as beneficiam fornecendo componentes quando necessário mais baratos do que serem produzidos no Brasil, servindo de incorporadoras para seus produtos finais;	1		1	2
( ) um polo industrial em defasagem tecnológica para concorrer com as grandes companhias;				0
( ) um polo industrial em defasagem tecnológica para concorrer com as grandes companhias, inclusive essa vantagem se torna ainda maior em razão dessas companhias possuírem plataformas globais e as utilizarem para produzir produtos mais baratos fora do Brasil, servindo de incorporadoras para seus produtos finais.	1	5	2	8

Fonte: Pesquisa de Campo realizada em 2018.

Dois participantes do nível operacional acreditam que a empresa possui um polo industrial competitivo para concorrer com as grandes companhias. Todavia, 2 participantes, um do nível operacional e 1 estratégico acreditam que a companhia possui um polo industrial competitivo , porém em desvantagem para concorrer com as grandes companhias, pois suas unidades globais as beneficiam fornecendo componentes quando necessário mais baratos do que serem produzidos no Brasil, servindo de incorporadoras para seus produtos finais.

Já a grande maioria, sendo 8 participantes, 1 operacional, 5 táticos e 2 estratégicos acreditam que a empresa possui um polo industrial em defasagem tecnológica para concorrer com as grandes companhias, inclusive essa desvantagem se torna ainda maior em razão dessas corporações possuírem plataformas globais e as utilizarem para produzir produtos mais baratos fora do Brasil, servindo de incorporadoras para seus equipamentos.

De certa forma, a comprovação da incapacidade produtiva, ou depreciativa da 4M em relação às Multinacionais, não é um problema particular somente da empresa, e sim industrias nacionais.

De acordo com Bonelli e Pessoa (2010) o Brasil passa por um processo de desindustrialização há tempos, desde a crise da dívida na década de 1980. Esse problema tem se tornado mais recorrente atualmente na imprensa e nos meios acadêmicos pela razão da queda brusca da participação da indústria de transformação no PIB brasileiro. A queda mais acentuada ocorreu a partir dos anos 2000, tendo em 2014 registrado um índice de 10,9% do PIB, considerado um dos piores da Indústria de Transformação quando comparado a uma série iniciada em 1947 (DEPECON, 2015; SILVA; LOURENÇO, 2015).

Além da falta de incentivos para com as empresas nacionais, a taxa de câmbio sobre apreciada e a forte concorrência da China (onde grande parte dessas empresas possuem fabricas de componentes) tem provocado nos mercados doméstico e externo, perda de dinâmica da indústria brasileira, sendo os principais fatores que explicam o processo de desindustrialização pelo lado comercial (SILVA; LOURENÇO, 2015).

5.8. Comportamento estratégico

Em ambientes de alta competitividade ocasionada pela globalização, ou até mesmo pela concorrência local, as mudanças nos ambientes organizacionais, com intuito de acompanhar as necessidades do mercado, fazem com que as empresas se configurem e reconfigurem constantemente.

Miles et al. (1978), referências no campo estratégico, classificam os comportamentos estratégicos em quatro tipos, os quais variam a partir da dinamicidade do processo de adaptação ao ambiente organizacional, caracterizado pela complexidade e incerteza. Essa variação advém da percepção de que os executivos das organizações têm do ambiente e, com base nela, como tomam decisões e fazem escolhas estratégicas

para se manterem competitivas. Tais comportamentos são denominados de prospector, analítico, reativo e defensivo.

Nesse sentido, com o objetivo de classificar qual o perfil estratégico da empresa 4M, as questões contidas no Quadro 21, além de identificar o modelo, também apontarão se o modelo estratégico adotado é eficaz, ou qual seria considerado o melhor, e quais ações a empresa poderia adotar ou melhorar para voltar a crescer dentro do mercado de IA.

As respostas para a questão de número 19, em sua maioria, apontaram para um comportamento estratégico reativo, que vem a corroborar com algumas falas anteriores e seguintes, ou seja, a empresa percebe as modificações do ambiente, mas reage às pressões somente quando forçada, uma característica que nos últimos anos tem se tornando mais evidente.

Com uma linha ampla de produtos, a companhia não tem agilidade para estar na vanguarda de determinados mercados. Em complementação a essa discussão, a questão 20 procurou abranger, na opinião dos entrevistados, se a postura adotada pela empresa é a correta para competir no mercado em que se encontra.

Quadro 21.Análise do comportamento estratégico.

19. Miles e Snow, autores consagrados no campo estratégico (comportamento estratégico) relatam, em seus estudos, que existem 4 tipos de empresas diante de um mercado: prospectiva, defensiva, analítica e reativa. Nesse cenário, como definiria sua empresa perante a disputa por uma parcela de mercado:	O	T	E	TOTAL
( ) procura oportunidades de produto e mercado continuamente; é fonte de mudança e criação, pois procuram inovar com planejamentos extensivos e não intensivos; seu foco principal está na inovação e não na eficiência; possui controle não centralizado, possibilitando o monitoramento do ambiente.				0
( ) procura manter uma linha de produtos ou serviços, raramente apresentando novidades; Procura competir com preço e qualidade dos produtos já trabalhados; possuem um planejamento intensivo e não extensivo com controle centralizado; está concentrada, principalmente, em aumentar a sua eficiência.	2	1		3
( ) atua em dois tipos de mercados, um estável e o outro em mudança com um planejamento intensivo e detalhado; é considerado um ponto médio entre o prospector e o defensivo pois, enquanto opera em um mercado defensor, procura manter um domínio entre produto-mercado, mas quando opera em um mercado prospector, procura explorar novos produtos e mercados.			2	2
( ) A organização percebe as modificações do ambiente, mas reage às pressões somente quando forçada.	2	5	1	8
20. Em sua opinião o comportamento estratégico adotado pela empresa para competir no				
21. Da forma em que o mercado está se reestruturando, onde as Multinacionais seguem estendendo suas marcas (novos nichos de mercado), dentre as 4 opções abaixo, qual comportamento estratégico	O	T	E	TOTAL

julga ser o mais eficaz:				
( ) uma empresa prospectiva.	3	4	2	9
( ) uma empresa defensiva.				0
( ) uma empresa analítica.	1	2	1	4
( ) uma empresa reativa.				0
22. Em adição à resposta acima, para a empresa voltar a crescer e enfrentar a concorrência, qual (is) das opções abaixo acredita ser (EM) a (S) mais prudente (S) a ser (EM) adotada/melhorada (S), levando em consideração a situação atual da companhia e do mercado:	O	T	E	TOTAL
( ) investir em inovação.	4	4	3	11
( ) melhorar qualidade de produtos.	4	5	3	12
( ) investir em pontos de vendas próprios.	2	2		4
( ) realizar parcerias com empresas em P&D.	2	5	3	10
( ) flexibilizar-se.	2	2	1	5
( ) choque de cultura.	2	3		5
( ) terceirizar produtos de baixo valor agregado de modo a possuir	3	3	1	7
( ) investir em recursos humanos.	2	3	2	7
( ) pós-vendas.	4	4	1	9
( ) equipe de vendas.	2	3	1	6
( ) engenharia.	3	5	3	11
( ) Estender a marca para novos nichos de mercado.	2	3	2	7
( ) readequar produtos existentes em linha.	3	5	2	10
( ) enxugar a linha de produtos, de modo a ganhar mais eficiência em produtos mais rentáveis.	3	4	3	10
( ) investir em produtos de valor agregado.	3	3	1	7
( ) se munir de mais informações de mercado para a adoção de condutas de gestão.	3	3	3	9
( ) investir em processos de conscientização para redução de conflitos – todos os níveis hierárquicos, objetivando ganhos de	3	3	2	8
( ) ações de marketing diretas.	4	3	2	9
( ) banco de dados de agricultores.	2	3	2	7
( ) estreitar/aproximar relações com entidades referências no segmento (Exemplos: Embrapa, IAC, Unesp, Esalq, etc.).	1	4	3	8
( ) OUTROS.				

Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Com base nas respostas, cita-se:

a. EBGEP: Não. A empresa passa por um momento de escassez de recursos financeiros, o que a impossibilita arriscar e investir tempo e dinheiro na capacitação do seu processo e das pessoas, além de pesquisas, financiar pequenos fornecedores, etc.;
b. ERACA: Não. Poderia investir mais em PeD;
c. ERGPC: Não, teríamos que estar alinhado com a analítica – porque temos produtos estáveis e consagrados. Também temos produtos que estão em constante inovação;
d. TACRV: Não. A empresa adota uma postura reativa, chegando aos

mercados após os concorrentes mais agressivos, onde, dependendo do tamanho do mercado, já se encontra saturado. Tem priorizado nos últimos anos olhar somente da porteira para dentro, esquecendo-se da porteira para fora;

e. TFGRV: Não, existe muita resistência interna com ideais particulares e visões particulares distorcidas que confrontam e muito os objetivos e metas da empresa, atrasando o crescimento da organização;
f. TAGRV: Médio, Deixa a desejar em inovação, novos produtos, estamos copiando outros fabricantes;
g. TLENGM: Não. A empresa enfrenta cada vez mais as demandas por novos projetos ou produtos, mais a maior dificuldade ainda é o capital demandado para investimento em novas tecnologias e o seu tempo de retorno. Para a Empresa, é muito difícil fazer um investimento para o futuro sendo que está passando por dificuldades no presente;
h. TCGPV: Não, a empresa é reativa e está chegando tarde;
i. OJCPV: Não, devido à baixa qualidade dos componentes hoje utilizados visando somente baixo custo, falta de investimento e preparo de seus colaboradores, necessidade urgente de renovação da área comercial e de criação, baixo investimento em tecnologia e divulgação;
j. OMRC: Não, necessita de uma visão futura de onde quer chegar, que tipo de mercado quer explorar e nele ser competitivo com custos adequados à realidade do que participa;
k. ORRC: Não, principalmente na área de marketing e treinamento;
l. OFRC: Sim, eficaz quando se trata de produto de nosso portfólio, quando se trata de inovações e lançamentos, só corresponde quando é muito cobrada.

Dos 12 participantes, 10 afirmaram que não é a postura correta, 1 como eficaz, porem só com produtos relativos ao portfólio, e 1 atribuiu como mediana, mas, mesmo assim, relatou que a empresa deixa a desejar em inovação e utiliza-se de estratégia de *benchmarking* para manter seus produtos “atualizados”.

De outro ponto de vista, é possível verificar que existem algumas deficiências que contribui para que a empresa esteja atuando nesse *modos operandi*. Um deles, não só através dos relatos, mas também nas observações realizadas, notou-se que a dificuldade financeira faz com que a companhia não invista tanto em recursos

tecnológicos e humanos, sendo o primordial, na maioria das vezes, atuar com grande foco no presente, honrando compromissos diários do que investir no futuro.

Olhando por outro lado, existem ações não vinculadas a uma estabilidade financeira que não colaboram para que determinado comportamento evolua. Dentre os depoimentos, são as resistências internas, os ideais de alguns grupos estratégicos que destoam com a realidade do mercado, fazendo com que a companhia não tenha uma visão futura de onde quer chegar e de fato qual mercado quer explorar.

Em adição a determinados fundamentos que possam contribuir para que a 4M se torne uma empresa mais prospectiva, ou analítica conforme apontado na questão 21, a questão 22 semifechada relacionou algumas opções.

Iniciando das opções mais citadas para o menor, está: de forma unanime, a necessidade de melhorar a qualidade dos produtos, ou seja, nos últimos anos como forma de tornar os equipamentos mais competitivos, a companhia tem pecado na qualidade dos componentes que utiliza para incorporar em seus produtos, e ainda sim no ajuste fino dos produtos antes de serem embarcados da fábrica, onde grande proporção desses são ajustados no campo pela equipe técnica.

Dando continuidade aos fatos, a inovação, a falta de realizar parcerias com empresas para pesquisa e desenvolvimento, equipe de engenharia e a necessidade de readequar a linha de produtos existentes, tiveram a mesma pontuação.

A falta de inovação é um problema recorrente já apontado, porém, alguns respondentes do nível estratégico e tático acreditam que grande parte desse atributo está atrelada a altos gastos em pesquisa e desenvolvimento e, possivelmente, se defendem dentro dessa razão, uma vez que, atualmente, é um ponto fraco da companhia.

Por outro lado através de alguns exemplos apontados de empresas jovens, sem grandes recursos de investimento em Pesquisas, veem conseguindo se inovarem pelo simples fato de estarem em constante contato direto com os produtores, apurando suas dificuldades e necessidades e as transformando em novos produtos.

Nesse sentido que a engenharia foi apontada como um ponto a ser melhorado. Por outro lado, pelo tamanho da linha de produtos que possui, e tendo como principal estratégia de mercado a customização, o fator humano (engenheiros) é deficitário para que a equipe inove em tantas frentes.

Em concordância com a tamanha extensão, dos 12 participantes, 10 apontaram a necessidade de enxugar a linha de modo a ganhar mais eficiência na gestão de projetos, seja em processo de produção e inovações. Na visão de um dos respondentes (TACRV): "*para que alguns produtos nasçam, outros devem deixar de existir*".

Dando sequência nas questões a serem melhoradas, para o setor de pós-venda, necessidade de efetuar ações de marketing diretas, estreitar/ aproximar relações com entidades referências no segmento de pesquisas e se munir mais de informações de mercado para adoção de novas condutas de gestão, obtiveram 9 apontamentos.

No que se refere ao pós-venda, departamento extremamente estratégico no segmento de Implementos Agrícolas, a análise se constitui sob duas óticas: aqueles que apontaram a necessidade da melhora, e daqueles que fazem parte da necessidade da melhora (pois estão entre os respondentes).

Analisando pelo lado da melhoria, existem alguns participantes que enxergam que a função do pós-venda está vinculada à qualidade, e que, além disso, este também deve sair de uma posição reativa para uma posição proativa – lógica de um pós-venda eficiente.

Sob a ótica do pós-venda, a postura que o faz estar atuando na forma reativa são qualidades inferiores de alguns componentes que demandam retrabalhos em campo, customizações, problemas de projetos - uma vez que muitos desses derivam de produtos já existentes, onde existe certa confiança da engenharia de que não necessitam serem testados e não darão problemas no campo, o que algumas vezes, tornam-se projetos mal dimensionados.

Outro ponto importante é a falta de apoio das concessionárias em relação à prestarem assistência técnica aos agricultores, uma vez que recebem comissões pelas vendas que intermediam, fato contrário a revendas concessionadas, que são obrigadas e prestarem determinados serviços e ainda possuírem estoques de peças para substituírem as que, por ventura, vierem a dar problemas.

Em relação às ações diretas de marketing, a empresa deveria estar se atentando para começar a constituir um banco de dados de consumidores finais em conjunto com o pós-venda e marketing, de forma a diminuir determinadas pressões junto aos PDV e direcioná-los a pontos alternativos.

Em relação à aproximação da empresa com entidades referências no segmento de pesquisas, a exemplo da Embrapa, IAC, UNESP, ESALQ, um dos respondentes do nível estratégico (ERACA) evidenciou que a companhia já esteve bem próxima a essas entidades, ou seja, além de deixar de fazer propaganda junto a esse público, a empresa deixou de colher oportunidades de melhora e/ou até lançamentos de novos produtos por meio de sugestões que conseguia por simplesmente estar ligadas a esses órgãos.

Dando sequência, para os critérios: investir em recursos humanos, em produtos de valores agregados, estender a marca para novos segmentos do mercado, dos 12

respondentes, 8 acreditam que a companhia necessita melhorar nesses pontos. No entanto, diante das respostas, é possível dizer que, em relação à necessidade de investir em recursos humanos, a empresa vem evoluindo nos últimos anos. Porém, ainda se demonstra deficitária nesse recurso.

Outro ponto extremamente relevante, é a necessidade de a empresa investir em produtos de valor agregado, é o que garantirá a sobrevivência da companhia, mesmo que para isso necessite estender sua marca para novos segmentos do mercado.

Da mesma forma que inúmeros concorrentes estão migrando para sua linha de produtos, tornando-se concorrentes diretos, a 4M necessita atuar da mesma forma para corrigir sua curva de demanda e voltar a crescer para não ser sucumbida pela concorrência.

Já os outros critérios apontados que podem contribuir para o crescimento da companhia foram: a possibilidade de terceirizar produtos de baixo valor agregado (7 participantes - 3 operacional, 3 tático e um do nível estratégico) visando a redução de custos para que se torne mais competitiva em produtos de baixo valor agregado.

No sentido da equipe de vendas, 6 respondentes apontaram a necessidade de melhorias, 1 da área operacional - acredita na necessidade de renovação, e outros acreditam que são necessárias atualizações da equipe já existente para o conhecimento de novas tecnologias, onde evidencia a necessidade de treinamentos. Um participante do nível estratégico (ERGPC) acredita na necessidade de certa mudança no modelo tradicional: "*se o território está mudando, precisamos levar o jogo para outro território*", uma afirmação que evidencia que, na forma tradicional, a força está nos pontos de vendas e a empresa refém a estes.

Já nos critérios flexibilização, no sentido de adotar uma postura mais flexível de gestão, 2 operacional, 2 tático e 1 do nível estratégico acreditam que são necessárias medidas de controle. Porem os processos estão ficando muito rígidos num momento em que a empresa necessitaria ter mais flexibilidade, pois o ponto mais fraco das Multinacionais é a flexibilidade. É nesse sentido que as pequenas companhias conseguem crescer.

E por fim, a questão cultural por não ocorrer nenhum apontamento do nível estratégico, é possível acreditar que para ambos não existe a necessidade de um choque cultural que mude determinados paradigmas. Para os setores operacionais com 2 apontamentos, e estratégicos com 3, ambos acreditam que é necessário um choque na cultura para que alguns padrões estabelecidos durante a existência da companhia sejam alterados e outros até resgatados.

5.9. Mensuração do valor do mercado

Nesse tópico, as questões contidas no Quadro 22 tiveram como propósito verificar se a 4M possui conhecimento da sua posição de mercado nos segmentos em que atua. Para tanto, as repostas para determinados questionamentos foram as seguintes:

Quadro 22. Análise da existência de indicadores de mercado.

22. A empresa dispõe de mecanismos que indique o valor do mercado dos produtos ou do segmento que participa?	O	T	E	TOTAL
( ) sim				0
( ) não	4	5	3	12
Se sim, conseguiria indicar qual (is)?:				
Se não, ignorar a resposta abaixo.				
23. Tendo tais indicadores, seria possível indicar o valor de mercado para determinados produtos abaixo?	O	T	E	TOTAL
( ) Semeadores, plantadeiras ou adubadores. Se sim, valor:				0
( ) Arados ou charruas. Se sim, valor:				0
( ) Máquinas Agrícolas preparo de solo. Se sim, valor:				0

Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Com base em um consenso geral, todos os participantes disseram que não possuem indicadores que apontem o *share* da companhia, nem tampouco possuem o valor do mercado dos produtos que atua no mercado. O que de certa forma, dificulta para a empresa gerenciar o que não se consegue medir, nem tampouco verificar sua performance no setor. Por mais que o segmento de IA é um mercado pulverizado com grande número de empresas de diversos tamanhos, onde essas não trocam informações sobre *share* da forma com que fazem as empresas de tratores, é necessário que se construa, mesmo que de forma não tão ampla e especifica, alguns indicadores do mercado para saber ao menos, qual o desempenho da companhia em relação a determinados produtos.

5. 10 Contribuições gerenciais

Diante do cenário apontado este trabalho procurou demonstrar que o ambiente de decisão e planejamento depende da forma que os participantes das áreas operacional, tática e estratégica produzam um consenso quanto aos fatores externos de mercado que enfrentam. O consenso entre essas áreas é o que garante o êxito de um comportamento estratégico idealizado para se constituir como teórico empírico.

A primeira contribuição que se manifesta é o meio de combinar questões com os agentes relevantes da empresa para ampliar o conhecimento interno sobre os desafios e fornecer informações analíticas bem estruturadas.

A seleção dos entrevistados contemplou a autonomia de decisão em suas áreas e o conhecimento formal e tácito acumulado. A leitura do conjunto crítico de respostas oferece um referencial coerente com as análises teóricas e empíricas realizadas e, no conjunto, podem fundamentar uma reflexão da organização sobre si mesma.

Dessa forma, as contribuições que fundamentam uma parte das contribuições gerenciais estão sintetizadas no próximo tópico e distribuídas nos quadros.

5.10.1 Síntese dos Principais pontos coletados em Pesquisa

Os quadros 23 a 27 nesse tópico fazem um resumo dos principais pontos coletados na pesquisa. Para tanto não foi mencionado a quantidade de respostas para determinado itens, mas sim a frequência que as respostas ocorreram (baixo, médio e alto).

Quadro 23. Analise das 5 Forças, formas de competição e análise da estrutura de Mercado

a) Em relação ao modelo das 5 forças de Porter, como definiria o poder de determinadas forças:	**Baixo**	**Médio**	**Alto**
1. Grau de Concorrência do mercado de IA			X
2. Poder de Barganha fornecedores		X	X
3. Poder de Barganha compradores		X	X
4. Concorrência de produtos indiretos - substitutos	X	X	
5. Possíveis novos entrantes		X	X
b) Dentro das formas genéricas de competição de Porter, quais a empresa mais se aproxima na competição pelo mercado que atua:	**Baixo**	**Médio**	**Alto**
1. Liderança em custos	X		
2. Diferenciação			X
3. Atender nichos específicos		X	
c) Análise Estrutura de Mercado	**Baixo**	**Médio**	**Alto**
1. Formação de Oligopólio no segmento de IA		X	X
2. Bloqueios nos Pontos de vendas			X
3. Financiamento via bancos de fábrica	X		

Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

A análise da estrutura de mercado com base no modelo das 5 forças de Porter (2004) tem o propósito de orientar a organização quanto a forma de concorrer e se planejar em relação aos dois ambientes que está inserida, o interno e externo.

No ambiente externo se encontram as variáveis que fogem do controle da organização, como os apontados nas forças de Porter; porem seu mapeamento são imprescindíveis para um planejamento da situação atual e de um futuro desejado.

Já para o ambiente interno, se encontram as variáveis controláveis, que dependem especificamente da empresa em mapeá-los, e melhora-los, a exemplo: escolher o melhor modelo estratégico de competição, com base nas estratégias genéricas, Liderança em custos, diferenciação ou nichos específicos.

Somente após a decisão de qual modelo estratégico seguira, é que os investimentos em recursos devem ser realizados, caso contrário tendem a se tornarem somente gastos que não se traduzirão em receitas frente ao grande número de concorrente conforme apontado no Quadro 23, onde existe a presença de empresas dominantes que seguem atuando para concentrarem cada vez mais uma parcela maior de mercado e um grande número de empresas menores (franja competitiva) atuando na externalidade desse mercado.

Quadro 24. *Fontes de Financiamento e valores gastos em P&D*

d) Quais as fontes que a companhia dispõe para financiar seus produtos junto as clientes:	**Baixo**	**Médio**	**Alto**
1. Bancos públicos			X
2. Bancos Privados			X
3. Financiamento próprio	X		
4. Consorcio	X		
e) Quais as fontes que as companhias: AGCO, CNH e JD dispõem para financiar seus produtos junto as clientes:	**Baixo**	**Médio**	**Alto**
1. Bancos públicos			X
2. Bancos Privados			X
3. Financiamento próprio			X
4. Consorcio			X
f) Valores gastos em P&D das empresas AGCO, CNH, JD são diferenciais de competição	**Baixo**	**Médio**	**Alto**
1. Sim			X
2. Não			

Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

O Quadro 24 tem como proposito realizar um comparativo da forma que a 4M fomenta a demanda de seus produtos e de como que as companhias AGCO, CNH e JD estimulam os seus, e de também estabelecer uma possível conexão entre essas captações e os valores investidos em P&D.

Segundo Schumpeter (1934) considerado uma das maiores referencias no campo da inovação e do desenvolvimento econômico, dois elementos são essenciais para que a inovação aconteça, o empresário e o crédito. Enquanto o primeiro é o agente transformador, o segundo é o meio através do qual o empresário consegue obter recursos financeiros para adiantar o pagamento dos fatores de produção em uma economia em equilíbrio.

Por essas afirmações de Schumpeter (1934), e as de Lima (2003) sobre a forma com que essas EMNs captam recursos no mercado de capitais que é possível estabelecer a conexão entre essas firmas e seus bancos como fomentadores da inovação, pois as inovações se apresentam de diversas formas, em produtos e inclusive em acessos ao crédito, onde seus agentes bancários podem operar facilmente na movimentação e criação desses recursos.

Quadro 25. Análise estrutura fabril

G) Análise de estrutura fabril da empresa 4M	**Baixo**	**Médio**	**Alto**
1. Polo industrial competitivo, possível competir	**X**		
2. Polo industrial competitivo, não possível competir			
3. Polo industrial defasagem tecnológica, não possível competir.	**X**		
4. Polo industrial em defasagem tecnológica, não possível competir.			X

Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

O Quadro 25 aponta a defasagem tecnológica da empresa em competir com os parques fabris das EMNs, a necessidade de investimentos é notória, porem para isso é necessários altos investimentos, e nesse momento confronta com certa fragilidade financeira, dessa forma é necessário que a companhia passe a estudar a possibilidade de terceirizar parte do sistema de produção e se especializar em atividades mais complexas focando a racionalidade de recursos nessas tarefas.

Quadro 26. Análise do comportamento estratégico

h) Análise do comportamento estratégico da 4M	**Baixo**	**Médio**	**Alto**
1. Prospectiva	X		
2. Defensiva		X	
3. Analítica	X		
4. Reativa			X
i) Qual o comportamento estratégico julga ser o melhor para concorrer no mercado:	**Baixo**	**Médio**	**Alto**
1. Prospectiva			X
2. Defensiva			
3. Analítica		X	
4. Reativa			

Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

O Quadro 26 denota uma situação estratégica atual que a empresa possui como perfil, e outros dois como desejados (prospectivo e analítico), sendo o prospectivo na visão dos respondentes a melhor forma de competir no mercado de IA.

Um grande agravante que constitui ao comportamento de reagir somente quando forçada pode estar atrelada a questões culturais que se constituíram durante o tempo de existência da organização, que podem ser corrigidos, a partir da escolha de um modelo estratégico de competição, alinhamento de algumas lideranças, e uma readequação do portfólio, tendo como princípio básico a redução de alguns produtos.

A partir dessas adequações é que a empresa terá possibilidade de enxergar novos mercados, em especial os de maiores valores agregados.

Quadro 27. Mensuração do valor de Mercado

A empresa dispõe de Indicadores que mensurem o valor do mercado em que atua:	**Baixo**	**Médio**	**Alto**
Sim			
Não			X

Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

O quadro 27 teve como função demonstrar que o mercado de IA não dispõem de indicadores, e inexistem até o presente momento estudos que mensurem esse segmento.

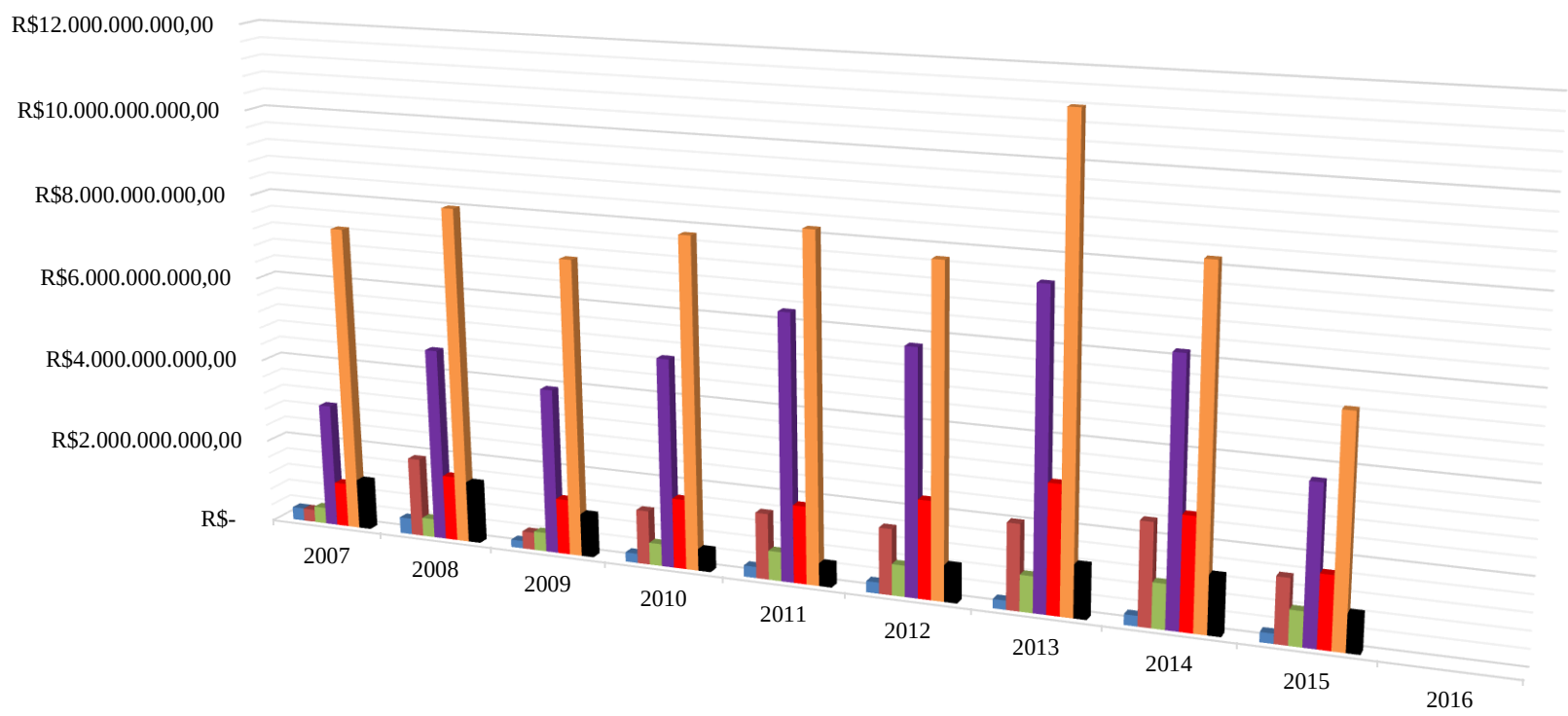
A necessidade de conhecer o seu tamanho é importante, porque é a partir desse conhecimento que é mensurado a performance da empresa em relação a seus

concorrentes, é possível traçar estratégias mais assertivas, definir metas de vendas de curto e longo prazo, elaborar a projeção de despesas e lucros (GOLDSCHMIDT; CARMONA, 1972).

Dessa forma, entendendo que, o que não se pode medir, não se pode gerenciar, outra contribuição desse trabalho é apresentar, mesmo que de forma não tão abrangente, valores do mercado para determinados produtos do segmento de MIA.

Para que determinado levantamento se tornasse possível, foram utilizados dados da Pesquisa Industrial Anual do IBGE (PIA), que disponibiliza anualmente informações sobre produtos produzidos pela indústria brasileira definidos de acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE 2.0) e com a Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM). Por meio desses, realizou-se a composição da produção nacional das principais máquinas e implementos agrícolas (IBGE, 2017). E, para atualizá-los a valores reais ao período do estudo, os valores contidos do mercado em relação à cada período (2007 a 2015) foram deflacionados pelo índice IGP-M (FGV), trazendo os valores a dados atualizados para 12/2017 (BCB, 2018).

Muito embora existe um determinado atraso de um pouco mais de 2 anos da Pesquisa Industrial (PIA) divulgada pelo IBGE, os dados fornecidos no Gráfico 1 são importantes para se realizar uma análise setorial e verificar a performance da empresa dentro de determinados períodos, e também realizar projeções futuras com base nesses dados.



	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Arados ou charruas	R$306.107.936,73	R$388.473.242,26	R$182.432.850,95	R$223.583.066,90	R$267.382.591,65	R$262.840.703,55	R$216.211.873,76	R$245.942.637,52	R$233.374.056,46	
Maqs Agric e aparelhos projetar ou pulverizar	R$303.416.026,03	R$1.883.001.830,24	R$420.219.959,43	R$1.287.560.715,12	R$1.564.063.264,04	R$1.560.043.998,96	R$2.027.987.399,88	R$2.418.278.207,10	R$1.524.594.717,16	
Maqs Agric Preparos do Solo , não especificada	R$387.699.446,33	R$445.789.254,43	R$452.950.382,62	R$529.999.849,86	R$694.303.032,55	R$737.783.684,59	R$857.964.835,84	R$1.054.525.428,18	R$818.145.797,32	
Maquina colheita ne	R$2.955.880.497,52	R$4.586.973.312,68	R$3.931.106.165,55	R$4.941.641.830,37	R$6.282.888.981,63	R$5.770.153.277,72	R$7.418.229.425,74	R$6.184.576.663,00	R$3.695.880.830,08	
Semeadores, Plantadeiras ou Adubadores	R$1.060.107.300,42	R$1.555.789.666,05	R$1.322.984.924,33	R$1.666.374.983,85	R$1.845.310.199,94	R$2.317.388.000,45	R$3.035.249.025,66	R$2.653.708.772,63	R$1.702.169.084,62	
Tratores	R$7.288.459.857,87	R$7.999.903.952,00	R$7.042.955.692,66	R$7.827.947.991,44	R$8.184.993.700,60	R$7.748.457.271,29	R$11.198.577.018,56	R$8.220.524.502,44	R$5.296.702.979,54	
Equipamentos irrigação	R$1.191.526.845,15	R$1.465.311.790,69	R$1.022.622.944,03	R$521.742.370,22	R$540.953.804,47	R$861.602.944,21	R$1.239.704.725,17	R$1.373.453.675,69	R$891.495.388,51	

Gráfico 1.Desempenho do segmento de MIA de 2007 a 2015.
Fonte: Pesquisa Industrial Anual, PIA 2007 a 2015.

Outra contribuição atribuída em forma de sugestão é para que a empresa 4M desenvolva um relatório gerencial comparativo entre os pontos de vendas concessionados, uma vez que ainda são de grande importância para a companhia.

Através desse relatório, é possível passar a mensurar a performance desses clientes e, com base nesses dados, traçar estratégias mais assertivas em relação a um planejamento a determinados PDVs.

Ainda seguindo na linha das contribuições, é necessário que a empresa não só tenha conhecimento que as grandes companhias possuem planos de curto, médio e longo prazo, mas sim passe a tomar medidas ativas em relação a essas posturas.

O Gráfico 2 demonstra o perfil do produtor, especialmente por parte dos filhos que estão ligados ao negócio. O que antes era considerado um baixo nível, atualmente, ou num futuro próximo, será possível verificar que determinado perfil de agricultor mudará.

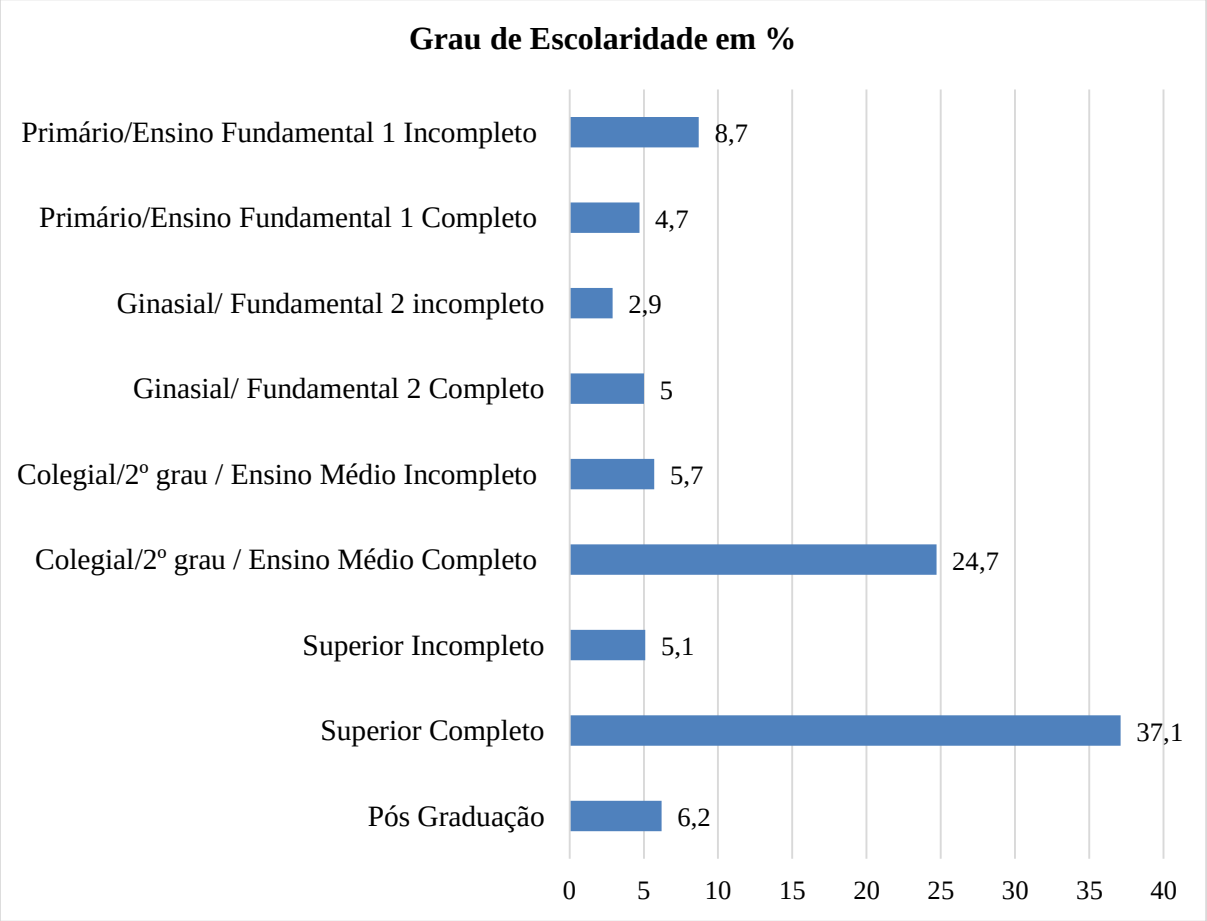


Gráfico 2. Grau de Escolaridade dos produtores rurais em %.
Fonte: ICAGRO (2016).

Entretanto, em relação ao Gráfico 3, é possível verificar, de acordo com a pesquisa do Icagro (2017) que os filhos, possíveis sucessores que participam do dia a dia na propriedade, ainda é pequeno. O que faz entender que grande parte deles estão nas Universidades, ou em alguma outra atribuição, e que, futuramente, assumirão os negócios da propriedade, de forma direta ou indireta com tomadas de decisão.

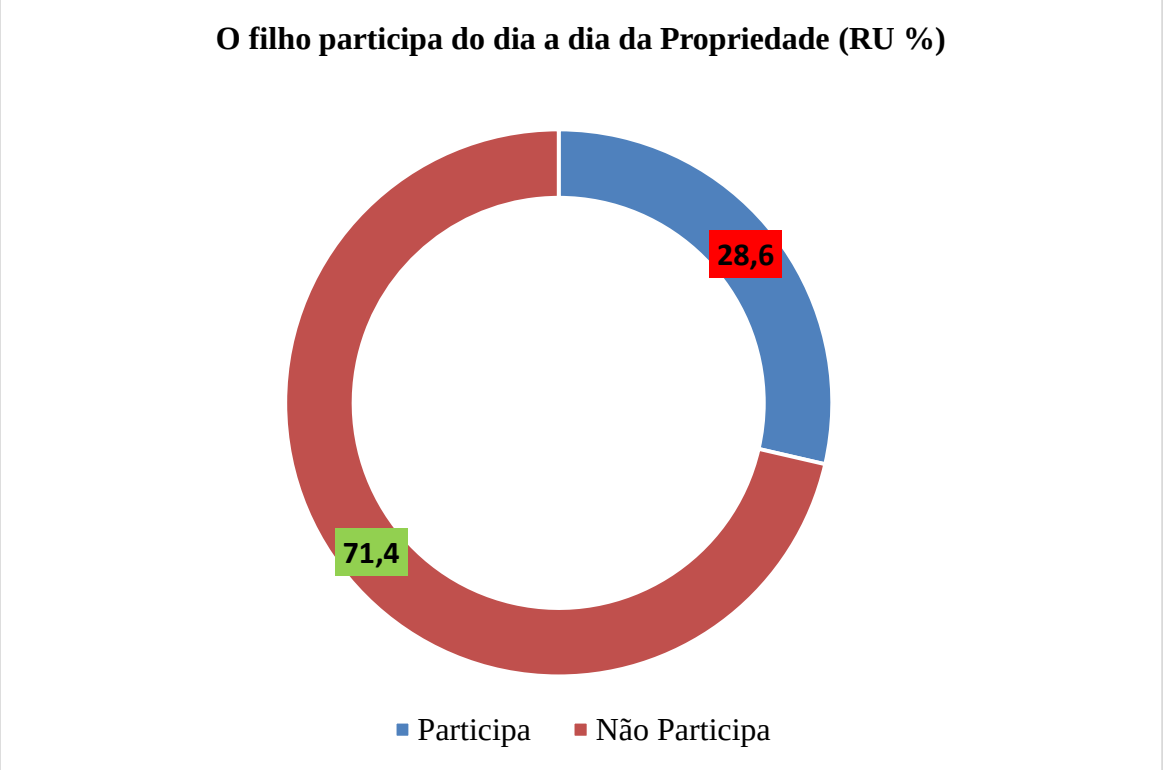


Gráfico 3. Filhos que participam e não participam do dia a dia das decisões da Propriedade.
Fonte: ICAGRO (2017).

Dessa forma, verificando o lado da sucessão, e considerando que grande parte desses sucessores estão se especializando para tornarem a propriedade rural mais eficiente, é que a 4M deve começar a atuar, nas Universidades, Colégios Agrícolas, entre outras Instituições, a exemplo de como faz as Multinacionais (John Deere, CNH e AGCO).

5.11 Limitações e sugestões de trabalhos futuros

Dentre as limitações encontradas nesse trabalho, uma que, de certa forma, prejudicou uma análise mais profunda do objeto de análise, implicando na não divulgação de determinados exemplos, foi o fato de não revelar a identidade da empresa.

Outra limitação encontrada está atribuída à falta de artigos publicados que tratem especificamente sobre o segmento de Implementos Agrícolas. Em grande parte, tratam-se de máquinas agrícolas que, muitas vezes, na academia e na própria linguagem de mercado são tratados como sinônimos.

No entanto, para as Máquinas Agrícolas existem órgãos específicos a exemplo: ANFAVEA que periodicamente publicam dados estatísticos, séries históricas do setor. Para o mercado de IA, esses tipos de dados ainda não são possíveis de serem encontrados.

Dada a escassez de trabalhos que utilizam modelos econométricos para estimação da demanda de máquinas agrícolas no Brasil conforme Oliveira (2016), dessa forma, aponta-se como sugestão para trabalhos futuros, a importância de um estudo dessa natureza que leve em consideração determinadas variáveis que podem se relacionar com a demanda de IA, dentre essas: 1) valores desembolsados para custeio e investimentos; 2) evolução da área plantada; 3) valores médios das principais commodities agrícolas (milho e soja); 4) venda de tratores; 5) venda de colhedeiras e 6) projeção de safra.

Encontrando em tal (is) variável (is) a (as) que está (ão) mais relacionada (s) com a demanda de IA agrícolas, é possível que a empresa (s) elaborar (em) ações estratégicas mais assertivas do que as atuais, reduzindo as incertezas e externalidades negativas inerentes às fortes oscilações de demanda.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo aqui tratado evidenciou que nenhum fabricante, principalmente as empresas nacionais, é forte o suficiente para sobreviver individualmente. Grandes grupos lutam e lutarão cada vez mais pelo domínio do mercado fortificado por alianças ou por meio de incorporações (fusões, aquisições), procurando obter o controle competitivo em todos os elos das cadeias dos segmentos que atuam.

A forma atualmente adotada pelas companhias AGCO, John Deere e CNH no território brasileiro já ocorreu em outros continentes. Porém, como essas Multinacionais têm por característica crescerem sempre além de suas fronteiras, o mercado mais promissor atualmente é o Brasil, e as estratégias em curso estão mais focadas em ganhos de escopo do que escala.

Ao estenderem suas marcas para mercados os quais não atuavam, essas empresas passaram a constituir diversas arenas de negócios onde a performance passou a ser configurada por uma análise dualista, a posição do setor da companhia no mercado mais relevante (Tratores, Colhedeiras e Pulverizadores) e a abrangência geográfica de suas marcas ocupadas pelas empresas incorporadas aos seus *portfólios*.

As constituições dos ganhos de escopo por partes dessas Multinacionais acontecem a cada incorporação e parcerias que realizam e, ao analisar suas formas de controle junto aos seus pontos de vendas, a tendência é que as barreiras para outras marcas se tornarão cada vez mais intensas, e o mercado cada vez mais concentrado com predominância de oligopólios, onde a estratégia se configura sob duas formas, potencial econômico e poder de coação.

Em relação à competência econômica no Brasil, a empresa AGCO (em especial) cria uma estratégia de "*funding*", captando recursos por intermédio de poupanças por meio de títulos privados no mercado de derivativos ou de recursos próprios para sustentarem seus investimentos estratégicos que, na prática, representam fontes quase inesgotáveis de financiamento fazendo grande diferença na capacidade competitiva da indústria de implementos agrícolas.

Dessa forma, enquanto a 4M e demais empresas do segmento de IA sofrem com a necessidade de recursos para se financiarem, às companhias AGCO, CNH e John Deere estão dotadas de recursos financeiros, e ainda possuem uma grande vantagem competitiva ou eficiência por usufruírem das fontes limitadas de recursos que o Brasil dispõe para as empresas aqui instaladas, um formato de concorrência desleal, a julgar

pela capacidade de se financiarem com mais efetividade, inclusive com recursos nacionais, porém permitido pela incapacidade do Brasil de proteger as empresas brasileiras e torná-las fortes para competirem com empresas globais, a exemplo de outros países, inclusive sede dessas Multinacionais.

Em relação à estratégia da coação, uma vez que possuem controle sobre os PDVs mais importantes e estruturados do Brasil, essas três grandes companhias (AGCO, CNH e John Deere) continuarão estendendo suas marcas para novos segmentos sem a necessidade de captarem recursos de suas poupanças e nem de se preocuparem com processos produtivos, pois novos contratos de branding serão realizados com empresas menores que não possuem forças para furarem determinados bloqueios com suas marcas próprias, tornando-se assim, reféns a determinadas parcerias para continuarem atuando no segmento, mesmo que para isso signifique reduzir suas margens de ganho em prol da sobrevivência.

No entanto, para concorrer com essas empresas e com tantas outras é necessário um posicionamento estratégico que requeira a adoção de algumas medidas até hoje nunca adotadas, dentre essas, é possível citar de forma sugestiva: padronização de cores para determinados produtos, contribuindo assim para agilidade dos processos produtivos e também para a identidade visual da marca, e também entender que existe uma necessidade iminente da redução da linha de produtos.

Justificando a necessidade da redução de produtos no portfólio da empresa, é possível verificar sob a ótica que garantiu prosperidade em tempos passados à 4M, ganhos em economia de escopo, utilizando o máximo de sua estrutura fabril com diversos produtos em sua linha, hoje pode ser considerada uma situação não tão favorável, pois ambas as economias - escala e escopo - estão se chocando.

O excesso de produtos no *portfólio* faz com que a companhia não obtenha ganhos de eficiência gerados pelo grande número de *set ups* produtivos. Outro agravante gerado pelo excesso de escopo é a ineficiência de manter a linha de produtos atualizada, tornando a equipe de engenheiros insuficiente para atender a novas demandas, em especial as de maior valor agregado.

Outro agravante por atuar com uma extensa linha de produtos, que a cada dia só cresce pois a empresa vem procurando corrigir as baixas de faturamento sempre aumentando produtos em sua linha, raramente reduzindo, está vinculada ao problema de não ter uma estratégia definida, fazendo com que a empresa atue em várias frentes, possuindo produtos de valores agregados com determinados níveis tecnológicos e outros de baixo nível, podendo ser considerados commodities, sendo facilmente

copiados por empresas bem menores e com custos de vendas bem mais competitivos.

Essa forma de atuar em várias frentes faz com que a empresa fique no meio termo, e conforme Porter (2004) uma empresa só tem sucesso atuando com mais de uma estratégia se encontrar concorrentes meio termo, e nesse sentido é possível verificar que pode até ter inúmeros concorrentes nesse patamar em razão da heterogeneidade do mercado, mas existe diversas companhias atuando fortemente com um tipo de estratégia, a exemplo das grandes corporações, porém não as únicas.

Optando pela estratégia de diferenciação, atualmente a mais consistente e incorporada a maneira de atuar (DNA) da empresa conforme apontado pela pesquisa, a 4M necessita desenvolver a consciência de que ainda os seus produtos não podem estar distantes de preços de concorrentes que atuam na liderança em custos. Caso contrário, a estratégia não cria valor aos agricultores, forçando-os a migrarem para produtos de menor custo.

Portanto, para que essa estratégia se torne efetiva, existe a necessidade de investimentos em tecnologias que ofereça a seus colaboradores a possibilidade de atuar nesse modelo, ou invista na possibilidade de desenvolver sua própria tecnologia com os colaboradores que possui ou até mesmo realize parcerias com terceiros para isso.

Além da escolha da melhor estratégia, o comportamento estratégico da 4M necessita de mudanças. Caso contrário, a estratégia escolhida não terá consistência em relação aos principais concorrentes (AGCO, John Deere e CNH, além de outras nacionais) que possuem como características serem analíticos e prospectivos.

Dessa forma, a passividade da 4M condicionada à dificuldade de obter recursos para investimentos estratégicos não deve nortear suas ações, pois é possível verificar empresas com limitações financeiras maiores ou que praticamente nasceram do nada quando comparadas ao seu tempo no mercado, que cresceram substancialmente nos últimos anos, mesmo com o advento da entrada das multinacionais, e que hoje possuem produtos de alto valor agregado porque a escolha assertiva das estratégias foram constituídas não somente em alocações financeiras de forma bem planejadas, parcerias com outros agentes para desenvolvimento de novos projetos, ou direcionamento e desenvolvimento de seus colaboradores para o desenvolvimento de novos produtos e processos que atendam às necessidades do mercado. Mas sim foram concretizadas porque a cultura dessas empresas permitiu essas adoções, e justamente na questão cultural que a empresa 4M precisa atuar.

Questões culturais sempre são as mais difíceis de serem implantadas, principalmente em uma empresa familiar como é o caso da 4M. São mudanças que,

primeiramente, devem ocorrer de cima para baixo, pois confrontam velhos costumes que construíram o DNA da organização com a necessidade de se estabelecer uma nova ordem. Desse ponto de vista, forma uma nova visão de enxergar o mercado e os concorrentes.

Tal condicionamento tem aderência no modelo concorrencial que a empresa enfrentava em tempos passados, um modelo monopolista, ou seja, uma situação intermediária entre a concorrência perfeita e o monopólio, onde cada concorrente garantia sua parcela no mercado trabalhando com seus diferenciais de marca, qualidade, pós-vendas, atendimento, entre outros. E a empresa 4M tinha nesse modelo de concorrência a percepção que possuía a liderança com base em seu faturamento quando comparado a outras empresas do mesmo segmento.

Porém, nos últimos 11 anos, com a entrada das Multinacionais e com a evolução diversos outros concorrentes no mercado, esse controle enfraqueceu. Mas, existem alguns comportamentos que fazem acreditar que a 4M acredita que o poder de sua marca ainda exerce grande influência sobre a demanda de IA no mercado, dentre eles: 1. Passividade em lançar novos produtos com pacotes tecnológicos de valor agregado, 2. Manter produtos em linha que um dia foram consagrados e atualmente não mais, 3. Excesso crescente de burocracias, 4. Falsa percepção de que possui a liderança do mercado e de que a Marca se vende sozinha.

Tais condicionantes a cada dia deslocam a empresa da realidade atual. Os agricultores, estão cada dia mais infiéis com as empresas, trocando de marca por qualquer insucesso ou insatisfação que teve com uma marca, ou até mesmo mudando pela conveniência de experimentar outras.

Dessa forma, concorrer no mercado de IA, que tende a se tornar mais concentrado na mão de grandes grupos internacionais, escolher um modelo estratégico e se tornar especialista, não é uma opção, mas sim uma necessidade.

Atuar em várias frentes com um *portfólio* extenso, com o tempo, fez com que a empresa perdesse sinergia e deixasse segmentos de maior valor agregado para a concorrência. Dessa forma, procurando recuperar ganhos que se perderam durante anos, é fundamental que a empresa aqui estudada realize uma readequação na linha de produtos, eliminando as sobreposições e padronizando outros, inclusive até na apresentação de produtos intercambiáveis entre si. Não faz sentido possuir set ups nesses produtos.

Outra recomendação na presente investigação é que a companhia se volte a preocupar mais com o ambiente externo. Nos últimos anos, a referida vem adotando

práticas de governança (*compliance*) baseadas em processos rígidos centrados em grandes níveis de burocracia que, ao invés de deixar a empresa mais competitiva, tem a tornada cada dia mais engessada, contribuindo para o ócio criativo e produtivo.

Ainda no sentido de tornar os processos mais ágeis e dinâmicos, é necessário que a empresa passe a entender que flexibilidade não é sinônimo de falta de controle. De acordo com a maneira que os níveis de burocracia encontram-se atualmente, colocam-na em desvantagens com concorrentes de todos os tamanhos pois, à medida que possui como estratégia atender aos nichos específicos e diferenciação, a 4M se configurou dentro de um formato produtivo de empresa pequena, entretanto, com níveis de controle e cultura de Multinacionais, o que não se identifica com o seu porte, DNA e nem com um formato competitivo para enfrentar as dificuldades do mercado com concorrentes de vários tamanhos.

Finalizando, pode-se afirmar que este estudo foi fundamental para relatar que grande parte dos problemas da empresa apontados na pesquisa, estão mais vinculados ao seu ambiente interno do que externo, a adoção de um modelo estratégico (liderança em custos, diferenciação, nichos específicos), desburocratizar processos, readequação das linhas de produtos, padronizar algumas demandas que hoje são tratadas de forma customizada, investir em um padrão de cor para um número maior de produtos, reduzir o tamanho do *portfólio*, investir mais em pesquisa e desenvolvimento, acompanhar de forma mais próxima a campo a demanda dos agricultores, dentre outras ações, são comportamentos que requerem medidas internas a organização.

REFERÊNCIAS

ABIMAQ – Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos. **Distribuição geográfica da indústria de máquinas e implementos agrícolas e sistemas de irrigação no Brasil**. 2015. Disponível em: <http://abimaq.org.br/Default.aspx>. Acesso em: 17 dez. 2017.

ABRACASE – Associação Brasileira dos Distribuidores Case IH. **CNH Industrial apresenta seu Relatório de Sustentabilidade 2014**. 2015. Disponível em: <http://abracase.com.br/index.php/cnh-industrial-apresenta-seu-relatorio-de-sustentabilidade-2014/>. Acesso em: 5 ago. 2017.

ABRACASE – Associação Brasileira dos Distribuidores Case IH. **Concessionárias**. 2018. Disponível em: < http://abracase.com.br/index.php/concessionarias/>. Acesso em: 30 jun. 2018.

ABRAFORTE – Associação Brasileira dos Distribuidores New Holland. **Concessionárias**. 2018. Disponível em: <http://www.abraforte.com.br/associados/>. Acesso em: 30 jun. 2018.

AGCO. **Carreiras**. 2017. Disponível em: <http://fendt.com.br/empresa/carreira.aspx>. Acesso em: 17 dez. 2017.

AGCO. **A história da AGCO**. 2018a. Disponível em: <http://fendt.com.br/empresa/historia.aspx>. Acesso em: 15 maio 2018.

AGCO FINANCE. **AGCO Finance**. 2018. Disponível em: <http://www.valtra.com.br/Agco-finance>. Acesso em: 23 jun. 2018.

AGROLINK. **AGCO faz da Ásia sua nova plataforma de exportação**. 2010. Disponível em: <https://www.agrolink.com.br/noticias/Agco-faz-da-asia-sua-nova-plataforma-de-exportacao_109206.html>. Acesso em: 17 jun. 2018.

ALFONSIN. **Stara quer fazer o caminho inverso das multinacionais**. 2013. Disponível em: <https://alfonsin.com.br/stara-quer-fazer-o-caminho-inverso-das-multinacionais/>. Acesso em: 14 maio 2018.

ALLISON, G. T. Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis. Little Brown: Boston, 1971

ALMEIDA EQUIPAMENTOS. **Equipamentos**. 2018. Disponível em: <http://www.almeidaequipamentos.com.br/>. Acesso em: 20 maio 2018.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1971. 245 p.

ANSOFF, I. H. **A Nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 2001. 265 p.

ANSOFF, I. **Corporate Strategy.** New York: McGraw-Hill, 1965

ASSODEERE – Associação Brasileira dos Distribuidores John Deere. **Concessionários**. 2018. Disponível em: <http://www.assodeere.com.br/concessionarios>. Acesso em: 30 jun. 2018.

ASSOREVAL – Associação Brasileira dos Distribuidores Autorizados Valtra. **Rede de concessionárias**. 2018. Disponível em: <http://www.assoreval.com.br/concessionarias.php>. Acesso em: 30 jun. 2018.

AZEVEDO, M. J.; SOUZA, E. M.; BARROS NETO, J. P. **Conceito sobre estratégia: a percepção de profissionais versus a visão de autores consagrados.** Revista Gestão em Análise, Fortaleza, v. 4, n. 1, p. 55–70, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.12662/2359-618xregea.v4i1.p54-70.2015>

BAIN, J. **Barriers to new competition**. Cambridge: Harvard University, 1956. 329 p.

BALDAN. **ACD-N – Adubador de Cobertura com Discos Duplos**. 2018. Disponível em: <http://www.baldan.com.br/conteudo/acd-n-adubador-de-cobertura-com-discos-duplos.html>. Acesso em: 20 maio 2018.

BANCO JOHN DEERE. **Condições de financiamento**. 2018. Disponível em: <https://www.deere.com.br/pt/financiamento/banco-john-deere/>. Acesso em: 23 jun. 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 225 p.

BARICELO, L. G. **A evolução diferenciada da indústria de máquinas agrícolas:** um estudo sobre os casos norte-americano e brasileiro. 2015. 143 f. Dissertação (Mestrado em Ciências – Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz", Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2015.

BARNEY, J. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, Stillwater, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Eds.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 189–217.

BCB – Banco Central do Brasil. **Calculadora do cidadão**. 2018. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/CALCIDADAO/publico/exibirFormCorrecaoValores.do?method=exibirFormCorrecaoValores>. Acesso em: 20 maio 2018.

BESANKO, D.; DAVID, D.; MARKET, S. **Economics of strategy**. 3. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2004. 632 p.

BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. **Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies**. Academy of Management Review, Mississippi, v. 23, n. 4, p. 773–795, 1998.

BONELLI, R.; PESSÔA, S. D. A. **Desindustrialização no Brasil:** um resumo da evidência. Rio de Janeiro: FGV, 2010. 61 p.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 68–80, 2005.

BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L. O desenvolvimento de competências organizacionais em diferentes modelos gerenciais de subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 4, p. 575–593, 2010.

CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica. **Superintendência Geral conclui parecer sobre operação entre John Deere e Precision Planting**. 2016. Disponível em: <http://www.cade.gov.br/noticias/superintendencia-geral-conclui-parecer-sobre-operacao-entre-john-deere-e-precision-planting>. Acesso em: 22 fev. 2018.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, 2003.

CAO, M.; ZHANG, Q. Supply chain collaboration: impact on collaborative advantage and firm performance. **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v. 29, n. 3, p. 163–180, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.12.008>

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. **Pequena empresa:** cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumara, 2003. cap. 2, p. 35–50.

CASSOL, A.; LORANDI, B.; ARTIFON, R.; RAMOS, F. Comportamento estratégico de micro e pequenas empresas do setor de prestação de serviços baseado na tipologia de Miles e Snow. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO E PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 5., 2016, São Paulo. **Anais...** São Paulo: UNINOVE, 2016. p. 1–16.

DEPECON. **Perda de participação da indústria de transformação no PIB**. 2015. Disponível em: <www.fiesp.com.br/arquivo-download/?id=191508>. Acesso em: 19 out. 2017.

CERVO, A. L.; BERVIAN, A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the american industrial enterprise. Cambridge: M.I.T, 1962. 480 p.

CHANDLER, A. D. **Ensaios para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1998. 342 p.

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1986. 335 p.

CLAAS. **Sobre a empresa**. 2018. Disponível em: <http://www.claas.com.br/sobre-nos/nos-sobre-a-empresa>. Acesso em: 12 maio 2018.

CNHI CAPITAL. **CNHI Industrial Capital**. 2018. Disponível em: <https://www.cnhindustrialcapital.com/pt_br>. Acesso em: 23 jun. 2018.

CNH INDUSTRIAL. **Our history**. 2018. Disponivel em: <http://www.cnhindustrial.com/en-us/know_us/who_we_are/Pages/our_history.aspx>. Acesso em: 17 jun. 2018.

CNH INDUSTRIAL. **Company profile**. 2018b. Disponivel em: <http://www.cnhindustrial.com/en-us/know_us/who_we_are/Pages/key_numbers.aspx>. Acesso em: 17 jun. 2018.

CNH INDUSTRIAL PRESS. **CNH Industrial apresenta seu Relatório de Sustentabilidade 2014**. 2015. Disponível em: <http://www.cnhpress.com/pagina/352/visualizarelease.aspx?codigo=MTU4Ng==>. Acesso em: 15 maio 2018.

CNH INDUSTRIAL PRESS. **História**. 2018. Disponível em: <http://www.cnhpress.com/pagina/340/historia.aspx>. Acesso em: 22 maio 15.

COSTA, B. K.; FISCHMANN, A.; SILVA, L. M. T. Escolas de formulação de Estratégias: um estudo em localidades receptivas de turismo no Estado de São Paulo. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. (CD-ROM 1)

DINHEIRO RURAL. **A nova safra de investimentos da AGCO**. 2016. Disponível em: <https://www.dinheirorural.com.br/secao/agronegocios/a-nova-safra-de-investimentos-da-Agco>. Acesso em: 17 dez. 2017.

ECIB – Estudo da competitividade da indústria brasileira. **Competitividade da Indústria**. Documento elaborado pelo consultor Roberto Vermulm. Campinas: FEA/USP, 1993. 334 p.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, New York, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/258557>

FARINA, E. M. M. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 6, n. 3, p. 147–161, 1999. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X1999000300002>

FERNANDES, A. O mercado de máquinas e implementos agrícolas nos últimos 10 anos. In: SIMPÓSIO EM GESTÃO DO AGRONEGÓCIO, 2., 2017, Jaboticabal. **Anais...** Jaboticabal: FCAV/UNESP, 2017. 18 p.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FONSECA, M. D. **Concorrência e progresso técnico na indústria de máquinas para a agricultura:** um estudo sobre trajetórias tecnológicas. 1990. 249 f. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade de Campinas (UNICAMP), Campinas, 1990.

FREGA, J. R.; LEMOS, I. S.; SOUZA, A.; KATO, H. T. Revisitando Chandler: o sistema de informações de custos também segue a estratégia? **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 169–183, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.7213/rebrae.v1i 2.13346>

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Revista Estudo e Debate**, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 07–22, 2011.

FURIATI, N. M. A. Escolas de estratégia. **Revista Digital de Administração**, Brasília, v. 2, n. 2, p. 13–30, 2012.

GIANEZINI, M.; RUVIARO, C. F.; SANTOS JÚNIOR, S.; WATANABE, M. Notas sobre a evolução das máquinas e equipamentos. **Ambiência**, Guarapuava, v. 10, n. 1, p. 381–388, 2014.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLOBO RURAL. **John Deere lança solução para levar internet às fazendas**. 2018. Disponível em: <https://revistagloborural.globo.com/Noticias/Feiras/noticia/2018/05/john-deere-lanca-solucao-para-levar-internet-fazendas.html>. Acesso em: 30 jun. 2018.

GOLDSCHMIDT, P. C.; CARMONA, F. G. Um modelo de análise da participação de mercado. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 77–86, 1972.

GONÇALVES, S. M. S. **A concentração empresarial das empresas familiares em Portugal:** motivações e condicionantes. 2017. 63 f. Dissertação (Mestrado em Análise Financeira) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra – Portugal, 2017.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969. 492 p.

GSI. **AGCO our Brands**. 2018. disponível em: <http://www.grainsystems.com/>. Acesso em: 4 jun. 2018.

GTS. **GTS**. 2018a. Disponível em: <http://www.gtsdobrasil.ind.br/produtos-semeadora-exattus>. Acesso em: 12 maio 2018.

GTS. **Plataformas para milho**. 2018b. Disponível em: <http://www.gtsdobrasil.ind.br/produtos#plataforma-milho>. Acesso em: 20 maio 2018.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 10. ed. Rio de Janeiro: Câmpus, 1995. 377 p.

HARTLEY, J. **Essential guide to qualitative methods:** case study research. 1. ed. London: SAGE Publications, 2004. 412 p.

HESS, E. D. **The road to organic growth:** how great companies consistently grow marketshare from within. New York: McGraw-Hill, 2007. 224 p.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. **Administração estratégica**. 7. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011. 415 p.

HORSCH. **Horsch do Brasil**. 2018. Disponível em: <https://www.horsch.com/pt/empresa/localizacao/curitiba-pr/>. Acesso em: 12 maio 2018.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Sistema IBGE de Recuperação Automática –**

SIDRA. 2017. Disponivel em: <https://sidra.ibge.gov.br/Tabela/987#resultado>. Acesso em: 9 fev. 2017.

ICAGRO. **Perfil do produtor rural**. 2016. Disponível em: <http://www.icagro.com.br/perfilprodutor.asp>. Acesso em: 26 jun. 2018.

ICAGRO. **Perfil do produtor rural**. 2017. Disponível em: <http://www.icagro.com.br/perfilprodutor.asp>. Acesso em: 20 maio 2018.

INDUTAR. **Indutar**. 2018. Disponível em: <https://www.indutar.com.br/rolo-faca-katrina>. Acesso em: 11 maio 2018.

JACTO. **Produtos:** Pulverizadores Jacto. 2018. Disponível em: <https://www.jacto.com.br/brasil/products/pulverizador-automotriz>. Acesso em: 20 maio 2018.

JÄRVENSIVU, T & TÖRNROOS, J 2010, **'Case study research with moderate constructionism: Conceptualization and practical illustration' INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT**, vol 39, no. 1, pp. 100-108. DOI: 10.1016/j.indmarman.2008.05.005

JOHN DEERE. **John Deere é eleita a mais inovadora do Brasil em máquinas e equipamentos**. 2016. Disponível em: <https://www.deere.com.br/pt/a-nossa-empresa/not%C3%ADcias/sala-de-imprensa/2016/jul/inova%C3%A7%C3%A3o-no-brasil.html>. Acesso em: 22 abr. 2018.

JOHN DEERE. **Por tecnologia e inovação, John Deere realiza dois grandes investimentos no Brasil**. 2017. Disponível em: <https://www.deere.com.br/pt/a-nossa-empresa/not%C3%ADcias/sala-de-imprensa/2017/mar/investimentos-john-deere.html>. Acesso em: 20 jun. 2018.

JOHN DEERE. **Nossa história**. 2018a. Disponível em: <https://www.deere.com.br/pt/a-nossa-empresa/hist%C3%B3ria/>. Acesso em: 18 maio 2018.

JOHN DEERE. **GreenSystem**. 2018b. Disponível em: <https://www.deere.com.br/pt/busca/?term=greensystem>. Acesso em: 6 mar. 2018.

JOHN DEERE. **Magazines**. 2018c. Disponível em: <https://www.deere.com.br/pt/magazines/publication.html?id=772aca6c#2>. Acesso em: 22 jun. 2018.

JOHN DEERE. **Cantinho infantil**. 2018d. Disponível em: <https://www.deere.com.br/pt/conecte-se-com-a-john-deere/cantinho-infantil/. Acesso em: 22 jun. 2018.

JORNAL DA CANA. **CNH faz parceria com Dria e TMA**. 2015. Disponível em: <https://www.jornalcana.com.br/cnh-faz-parceria-com-tma-e-dria/JornalCana>. Acesso em: 22 abr. 2016.

KF. **KF**. 2018. Disponível em: <http://www.industrialkf.com.br/empresa>. Acesso em: 12 maio 2018.

KUBOTA. **For earth, for life**. 2018. Disponível em: <https://www.kubota.com/>. Acesso em: 12 maio 2018.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 424 p.

LIMA, L. C. O. **Empresas globais, estratégia de financiamento e investimento estratégico no Brasil:** o caso da indústria de máquinas agrícolas. 2003. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/12/01p579.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2018.

LÖBLER, M. L.; LEHNHART, E. R.; AVELINO, A. F. A. Como estão sendo conduzidos os estudos de caso? Uma reflexão sobre os trabalhos publicados na área de Administração. In: ENCONTRO DA ANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014. p. 1–16.

LUCENTE, A. D. R. **Dinâmica da inovação tecnológica no Brasil:** estudo do segmento de máquinas e implementos agrícolas. 2010. 174 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2010.

LUCIANO, M. C. **Alocação das atividades produtivas e tecnológicas em subsidiárias de empresas multinacionais:** o caso da indústria de máquinas agrícolas. 2010. 79 f. Monografia (Bacharelado – Ciências Econômicas) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Letras, Araraquara, 2010.

MACEDO, F. M. F.; BOAVA, D. L. T.; ANTONIALLI, L. M. A fenomenologia social na pesquisa em estratégia. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 5, p. 171–203, 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712012000500007>

MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J. J. M.; TONTINI, G. O entendimento do conceito de estratégia e de gestão estratégica dos formandos em administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 55–82, 2009.

MARCHESAN. **Marchesan**. 2018. Disponível em: <http://www.marchesan.com.br/>. Acesso em: 11 maio 2018.

MARCONDES, R. C.; MIGUEL, L. A. P.; FRANKLIN, M. A.; PEREZ, G. **Metodologia para trabalhos práticos e aplicados**. São Paulo: Mackenzie, 2017. 105 p.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, Ribeirão Preto, v. 2, n. 2, p. 8–18, 2008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.11606/rco.v2i2.34702>

MARTINS, J. G. F.; FERNANDES, G. S.; AMARAL, J. R.; BRITO, M. C.; MEDEIROS, D. F. O uso das Escolas de Mintzberg como instrumento estratégico, na identificação da predominância nas micro e pequenas empresas. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, Gestão Estratégica: da crise a oportunidade, 1., 2016, Natal. **Anais...** Natal: UEPG, 2016. p. 1–13.

MEIRINHOS, M.; OSÓRIO, A. O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. **EDUSER: Revista de Educação**, Bragança - Portugal, v. 2, n. 2, p. 49–65, 2010.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D; COLEMAN JUNIOR, H. J. Organizational strategy, structure, and process. **The Academy of Management Review**, New York, v. 3, n. 3, p. 546–562, 1978. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/257544>

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2002. 80 p.

MINTZBERG, H. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v. 65, n. 5, p. 66–75, 1987.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 360 p.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari da estratégia:** um roteiro. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000. 304 p.

MIRANDA, R. L.; WBATUBA, B. B. R. A estratégia em processos de mudança organizacional: evolução e tendências. **Revista Desenvolvimento Socioeconômico em Debate**, Criciúma, v. 2, n. 2, p. 4–21, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18616/rdsd.v2i2.3224>

MUNHOZ, D. G. **Economia aplicada –** técnicas de pesquisa e análise econômica. 1. ed. Brasília: UNB, 1989. 110 p.

NEW HOLLAND. **PL 6000**. 2018. Disponível em: <http://agriculture1.newholland.com/lar/pt-br/equipamento/produtos/semeadoras/pl6000 >. Acesso em: 23 fev. 2018.

OLIVEIRA, C. D. G. **Indústria de máquinas agrícolas no Brasil: um modelo para estimação da demanda de tratores para o triênio 2016–2018**. Dissertação de Mestrado FGV, São Paulo, p. 102, fevereiro 2016.

PANANOND, P. Where do we go from here?: Globalizing subsidiaries moving up the value chain. **Journal of International Management**, New York, v. 19, n. 3, p. 207–219, 2013. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.intman.2013.03.002

PIA – Pesquisa Industrial Anual Produto. IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **PIA 2007**. Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 165, 2007.

PIA – Pesquisa Industrial Anual Produto. IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **PIA 2008**. Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 209, 2008.

PIA – Pesquisa Industrial Anual Produto. IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **PIA 2009**. Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p. 208, 2009.

PIA – Pesquisa Industrial Anual Produto. IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **PIA 2010**. Rio de Janeiro, v. 29, n. 2, p. 183, 2010.

PIA – Pesquisa Industrial Anual Produto. IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **PIA 2011**. Rio de Janeiro, v. 30, n. 2, p. 185, 2011.

PIA – Pesquisa Industrial Anual Produto. IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **PIA 2012**. Rio de Janeiro, v. 31, n. 2, p. 188, 2012.

PIA – Pesquisa Industrial Anual Produto. IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **PIA 2013**. Rio de Janeiro, v. 32, n. 2, p. 160, 2013.

PIA – Pesquisa Industrial Anual Produto. IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **PIA 2014**. Rio de Janeiro, v. 33, n. 2, p. 169, 2014.

PIA – Pesquisa Industrial Anual Produto. IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **PIA 2015**. Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 166, 2015.

PICCIN. **Calcário/Adubo/Master 12000 DH (BI) Precision**. 2018. Disponível em: <http://piccin.com.br/pt/produtos/distribuidores/master-12000-dh-bi-s>. Acesso em: 19 maio 2018.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomics, student value edition**. 8. ed. London: Pearson, 2013. 768 p.

PLANTICENTER. Empresa, 2018. Disponivel em: <http://www.planticenter.com.br/empresa/historia>. Acesso em: 18 maio 2018.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. São Paulo: The Free Press, 1980. 396 p.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Câmpus, 1986. 362 p.

PORTER, M. E. **Competição:** estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Câmpus, 1999. 515 p.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 448 p.

POSSAS, M. L. **Estruturas de mercado em oligopólio**. 1. ed. São Paulo: Hucitec, 1985. 202 p.

POSSAS, M. L. **Estruturas de mercado em oligopólio**. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1987. 192 p.

POZZEBON, M.; FREITAS, H. Características desejáveis de um EIS – Enterprise Information System – Rumo à proatividade. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 21., 1997, Angra dos Reis. **Anais...** Angra dos Reis: ANPAD, 1997. 15 p.

RAMOS FILHO, H. S.; SILVA, H. I. C. R. Comércio intra-indústria e os ajustamentos no mercado de trabalho brasileiro: uma análise setorial usando dados em painel. **Revista de Economia**, João Pessoa, v. 43, n. 2, p. 1–21, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5380/re.v42i2.36703>

REILLY, M.; SCOTT, P. S. **Subsidiary innovation:** a phenomenon under threat? Dublin
Institute of Technology, Artigo 19. 2013. Disponível em: <http://arrow.dit.ie/buschmanart/19/>. Acesso em: 21 jun. 2018.

REUTERS. **CADE aprova compra pela AGCO de unidade de componentes de agricultura da Monsanto**. 2017. Disponível em: <https://br.reuters.com/article/businessNews/idBRKBN1AA1HD-OBRBS>. Acesso em: 22 fev. 2018.

ROCHA, A. C.; CERETTA, G. F. Comportamento estratégico baseado na tipologia de Miles e Snow: um estudo com empresas supermercadistas de Francisco Beltrão-PR. **Revista CAP**, Toledo, v. 5, n. 5, p. 33–39, 2011.

SÁ, N. L de. Fazendo ciência nas Ciências Humanas: um olhar sobre a pesquisa verificacionista e a pesquisa interpretativa. Revista Amazônida, n. 2, 2001.

SÃO JOSÉ. **Conheça nossa história**. 2018. Disponível em: <http://www.saojoseindustrial.com.br/empresa>. Acesso em: 20 maio 2018.

SBRAGIA, R.; BARRA, M. C. O comportamento inovador de pequenas, médias e grandes empresas latino-americanas. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 18., 1994, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FIA, 1994. (CD-ROM 1)

SCHNEIDER, L. C. Pensamento Estratégico Organizacional: origens, evolução e principais influências. In.: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 6., 2013, Bento Gonçalves. **Anais...** Bento Gonçalves: ANPAD, 2013. (CD-ROM 1)

Schumpeter, J.A. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico (1 ed., 1934). Tradução de Maria Sílvia Possas. Coleção Os Economistas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, Socialism and Democracy**. 5. ed. Londres: George Allen & Unwin Ltd., 1976. 83 p. 83.

SELETIVA. **Seletiva**. 2018. Disponível em: <http://www.seletivagricola.com.br/>. Acesso em: 11 maio 2018.

SERFATI, C. O papel ativo dos grupos predominantemente industriais na financeirização da economia. In: CHESNAIS, F. **A mundialização financeira:** gênese, custo e risco. São Paulo: Xamã, 1998. 334 p.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 17, n. 1, p. 1–14, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18391/qualitas.v16i1.2113>

SILVA, J. A.; LOURENÇO, A. L. C. Desindustrialização e comércio internacional. **FEE**, Porto Alegre, v. 43, n. 2, p. 61–80, 2015.

SILVA, L. H. D. **A indústria brasileira de máquinas agrícolas após a abertura comercial**. 2003. 123 f. Monografia (Bacharelado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2003.

SILVA, R. P. **A indústria de máquinas agrícolas:** formação de um oligopólio, internacionalização e poder de mercado. 2015. 114 f. Dissertação (Mestrado em Ciências – Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz", Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2015.

SILVA, R. P.; VIAN, C. E. F. Avaliação Ex-post de ato de concentração na indústria de máquinas agrícolas com o uso de séries temporais. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 55, n. 1, p. 157–178, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1234-56781806-94790550109>

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs.). **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. cap. 2, p. 31–42.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. London: SAGE Publication, 1995.

SLC AGRÍCOLA. **Nossa história**. 2018. Disponivel em: <http://www.slc.com.br/?page_id=4>. Acesso em: 17 jun. 2018.

SNA – Sociedade Nacional de Agricultura. **Potencial agrícola coloca Brasil à frente da segurança alimentar no mundo**. 2015. Disponível em: <http://sna.agr.br/potencial-agricola-coloca-brasil-a-frente-da-seguranca-alimentar-no-mundo/>. Acesso em: 18 mar. 2018.

STARA. **Imperador 3.0**. 2018. Disponível em: <http://www.stara.com.br/produto/imperador-3-0/>. Acesso em: 14 maio 2018.

STEINDL, J. **Maturidade e estagnação no capitalismo americano**. São Paulo: Abril Cultural, 1983. 261 p.

SYNCREON. **Export packing**. 2018. Disponivel em: <http://www.syncreon.com/index.php?id=184>. Acesso em: 17 jun. 2018.

SZWARCFITER, C.; DALCOL, P. R. T. Economias de escala e de escopo: desmistificando alguns aspectos da transição. **Production**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 117–129, 1997. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65131997000200001>

TAQUETTI, L. B. **Competências, estratégias e desenvolvimento –** o caso de subsidiárias estrangeiras localizadas em um país em desenvolvimento. 2017. 124 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2017.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa:** desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 238 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

TRATORMAT. **Tratormat**. 2018. Disponível em: <http://www.tratormat.com.br/>. Acesso em: 11 maio 2018.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987

UNIMASSEY – Associação Nacional das Concessionárias Massey Ferguson. **Associadas**. 2018. Disponível em: <http://www.unimassey.com.br/associados/>. Acesso em: 30 jun. 2018.

VALOR ECONÔMICO. **Case New Holland faz parceria com a Semeato**. 2011. Disponível em: <http://www.valor.com.br/agro/1045278/case-new-holland-faz-parceria-com-semeato>. Acesso em: 23 fev. 2018.

VALOR ECONÔMICO. **BNDES reduz índice de nacionalização exigido para financiamentos**. 2016. Disponível em: <http://www.valor.com.br/brasil/4701185/bndes-reduz-indice-de-nacionalizacao-exigido-para-financiamentos>. Acesso em: 20 mar. 2018.

VASCONCELOS NETO, A. G.; IIZUKA, T. M. F.; PADILHA, A. C. M. NETO, A. G. V.; IIZUKA, T. M. F.; MACHADO, A. C. Competências essenciais e estratégias competitivas de empresas multinacionais brasileiras líderes em cadeia de valor global. **Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 16, n. 2, p. 165–184, 2015. ISSN 2178-8030.

VENCE TUDO. **Histórico**. 2018. Disponível em: <http://www.vencetudo.ind.br/pt_BR/historico>. Acesso em: 14 maio 2018.

VIAN, C. E. F.; ANDRADE JÚNIOR, A. M.; BARICELO, L. G.; SILVA, R. P. Origens, evolução e tendências da indústria de máquinas agrícolas. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 51, n. 4, p. 1–26, 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20032013000400006>

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 61–70, 2002.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. International **Journal of Operations & Production Management**, London, v. 22, n. 2, p. 195–219, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/01443570210414329>

WILLIAMSON, O. E. Outsourcing: transaction cost economics and supply chain management. **Journal of Supply Chain Management**, Tempe, v. 44, n. 2, p. 5–16, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2008.00051.x>

WOODRUFF, R. B. Customer value: the next source of competitive advantage. **Journal of Academy of Marketing Science**, London, v. 25, p. 139–153, 1997.

WU, H.; CHEN, J.; JIAO, H. Dynamic capabilities as a mediator linking international diversification and innovation performance of firms in an emerging economy. **Journal of Business Research**, Athens, v. 69, n. 8, p. 2678–2686, 2015

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 320 p.

ANEXOS

INCORPORAÇÕES QUE NÃO FORAM DIVULGADAS

a) Distribuidor de fertilizantes – taxa variavel John Deere – Fabricante Sollus, Assis/SP.

Placa de identificação do fabricante

SOLLUS®

Fontes: http://www.showrural.com.br/maquinas/10176/; http://www.sollusagricola.com.br/pt/product-category/linha-canavieira/distribuidores-de-fertilizantes/. Acesso em: 09 jul. 2018; Pesquisa de Campo – Agrishow, 2018

b) Plaina carregadeira frontal John Deere – Fabricante: Siac, Guaranésia-MG.

Siac

Fontes: https://www.deere.com.br/pt/magazines/publication.html?id=0e6682e9#1; http://www.siac.com.br/; Pesquisa de Campo (2018).

c) Plataforma para colheira de Milho New Holland – Fabricante: Methalc: Curitiba - PR

Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

NOTAS DE FIM

[i] Evolução do número de empresas relacionadas ao setor.

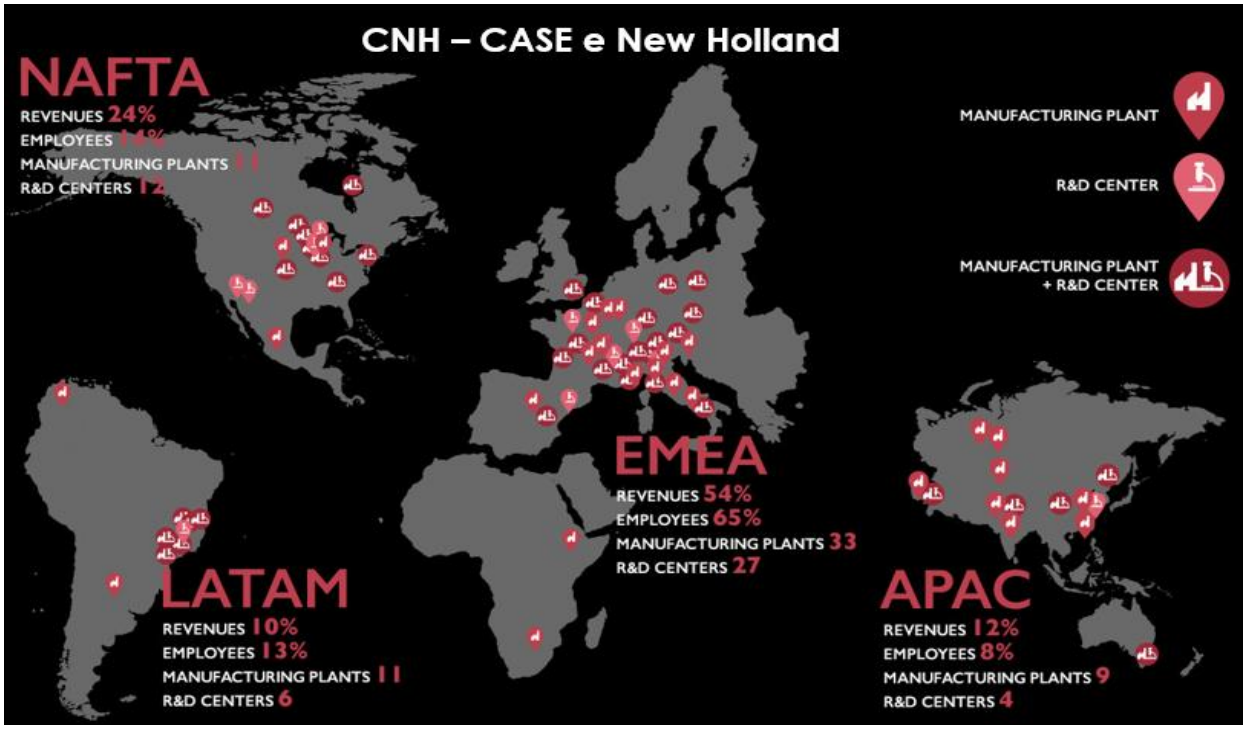
Tabela 994 - Empresas, pessoal ocupado total em 31.12 e indicadores de concentração econômica em relação à variável pessoal ocupado total das maiores empresas, por seção, divisão e grupo da classificação de atividades (CNAE 2.0)									
Variável - Número de empresas (Unidades) Brasil									
	Ano x Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE 2.0)								
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Brasil	1678	1759	1791	1888	1892	1971	2083	2074	2093
Fonte: IBGE - Cadastro Central de Empresas - 28.3 Fabricação de tratores e de máquinas e equipamentos para a agricultura e pecuária. Acesso em 30/11/2017									
fonte: https://sidra.ibge.gov.br/Tabela/994#resultado									

[ii] Cornhead

John Deere combines the tasks of picking and shelling corn for the first time. A two-row corn head is introduced; coupled with a new Model 45 Combine, it enables a farmer to harvest up to 20 acres of corn in a single operation.

[iii] **Jonh Deere Wolrlwide**

[iv] **Companhia CNH Global**



[v] **Agco Global**

[vi] **COMUNICADO A REDE CNH**

Comunicado a Rede Concessionários

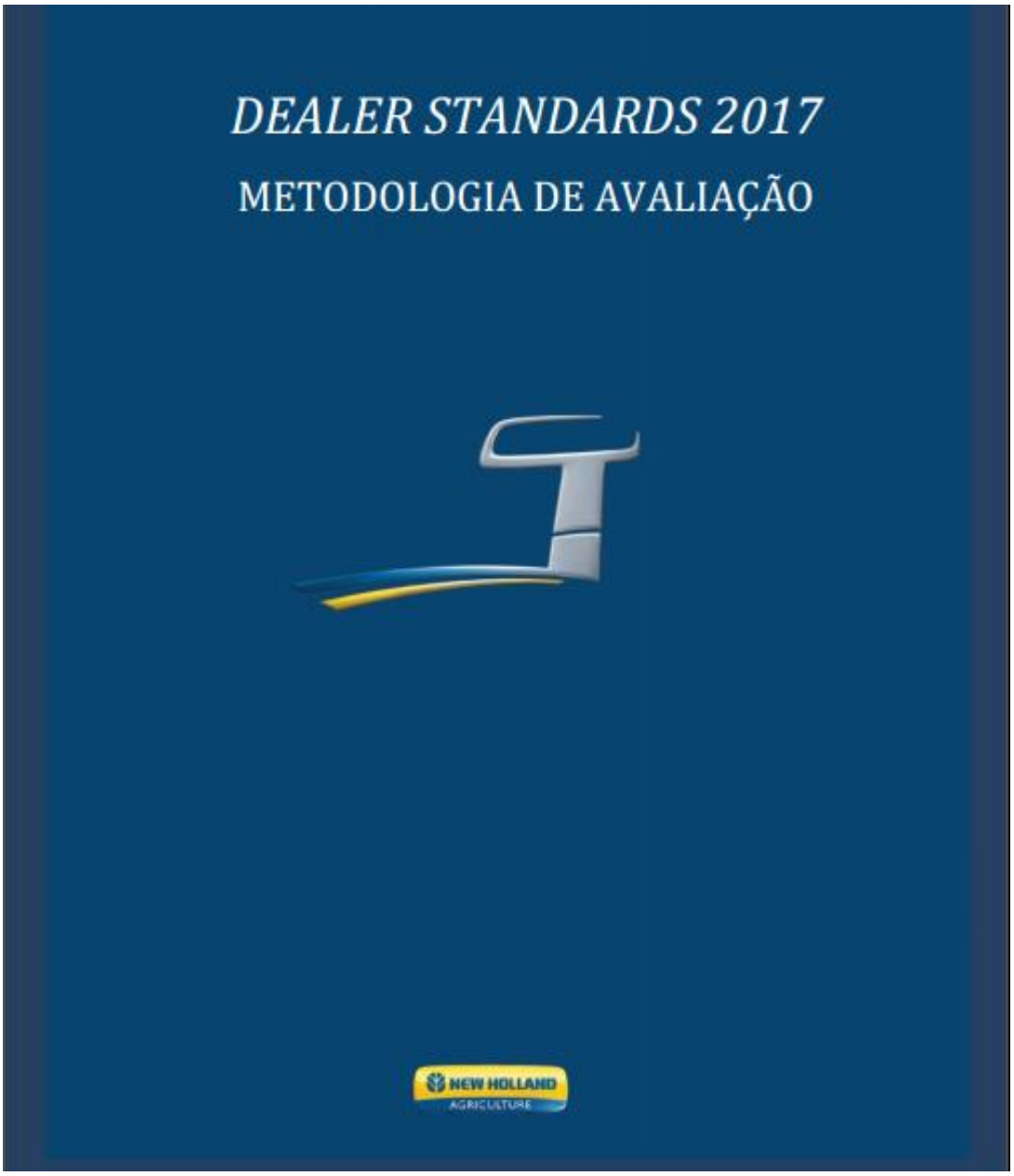
A CNH Industrial informa que a parceria técnico-comercial mantida com a empresa SEMEATO S/A para o fornecimento de parte de seu portfolio de plantadeiras, foi encerrada abrupta e antecipadamente, em decorrência de flagrante descumprimento contratual por parte da SEMEATO, a qual deixou de entregar uma quantidade relevante de máquinas que havia se comprometido formalmente. Adicionalmente, o fornecimento de peças de reposição para atender demanda do mercado consumidor, acordado em contrato para um período adicional de 10 anos, também não vem sendo cumprido a contento.

Informamos, por fim, que todas as medidas legais cabíveis para apurar os responsáveis pelos prejuízos causados estão sendo tomadas. Com essa atitude, a CNH Industrial visa também preservar o mercado e manter a sua missão de atender os seus concessionários e clientes da melhor forma possível, reafirmando que não medirá esforços para minimizar os impactos decorrentes desta ruptura inusitada e brusca de um contrato vigente.

Agradecemos antecipadamente o suporte de todos na busca de alternativas para contornarmos os reflexos involuntários decorrentes da situação lamentável acima relatada.

CNH INDUSTRIAL LATIN AMERICA LTDA.

[vii] Programa de Dealers



DEALER STANDARDS 2017
METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO
TÓPICOS ABORDADOS NO PROGRAMA

1. IDENTIFICAÇÃO VISUAL E INSTALAÇÕES: Identificação Visual; Fachada; Identificação de Veículos ; Placa de Peças e Serviços ; Cartão de Visitas e Crachá ; Domínio de e-mail e Assinatura de e-mail ; Instalações ; Estacionamento ; Exposição de Equipamentos ; Recepção para Clientes ; Sala de Reuniões

2. COMERCIAL; Plano de Negócios; Revisão Semestral do Plano de Negócios Objetivo Vs Realizado; Tratores ; Colheitadeiras ; Plantadeira ; Consórcio ; Consórcio New Holland ; Conversão de Contemplações em Produto New Holland; Coordenador do Consórcio New Holland AG; Informações Comerciais ; P.O. Eletrônico / Previsão de Vendas ; Posição de Estoque ; Programação de Pedidos de Tratores Programação de Pedidos de Colheitadeiras; Programação de pedidos de Pulverizadores ; Programação de Pedidos de Plantadeiras .

3.**MARKETING:** Responsável Marketing ; Plano de Marketing 2017 Ferramenta de Gestão de Vendas ; Website Próprio e Mídia Social Atuante; Participação Encontro de Gerentes ; Estilo New Holland (Merchandising)

4. SERVIÇOS: Estrutura Física; Estrutura e Capacitação; Capacitação Técnica; Organização e Processos

5. PEÇAS: Gestão de Compras; Gestão de Estoque ; Comercial Peças ; Gestão e Desenvolvimento de Pessoas ; Infraestrutura de Peças; Marketing de Peças ;

6. **TREINAMENTO TÉCNICO E COMERCIAL:** Treinamento Técnico Treinamento Comercial

7. FINANÇAS: Critérios Financeiros; Avaliação dos Parâmetros Financeiros e Comportamentais (wholesales); Avaliação Parâmetros Financeiros e Comportamentais (retail)

8. AGRICULTURA DE PRECISÃO: Gerenciamento do Negócio; Certificação e Estrutura de Atendimento PLM; Capacitação Técnicos ; Demonstração; Serviço ao Cliente - EUT Treinamento presencial e PLM Academy Estrutura Física PLM – Bancadas ; Estrutura física PLM - Kit de ferramentas ; Ações de Marketing ; Objetivo anual - DPR ; Objetivo Anual-DC (15 Pontos)

[viii] Carta Convite

Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (Campus Jaboticabal)
Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias (FCAV/UNESP) Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado Profissional)

Área de concentração: Gestão de Organizações Agroindustriais (G.O. Agro)

Assunto: Convite à participação em pesquisa de dissertação de Mestrado.

Tema: Estratégias de competição das empresas multinacionais do setor de máquinas e implementos agrícolas no Brasil de 2007 a 2018

Prezado (a) colaborador (a), venho convidá-lo (a) a participar de uma pesquisa com fins acadêmicos, em nível de mestrado, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual Paulista – UNESP. O objetivo da pesquisa, que tem como orientador o Professor Dr. Elton Eustáquio Casagrande, é analisar as estratégias de competição das empresas multinacionais do setor de máquinas e implementos agrícolas no Brasil, de 2007 a 2018, e propor soluções para amenizar determinadas barreiras que estão se constituindo a partir dessas estratégias.

A sua participação representa uma importante contribuição para o alcance dos objetivos propostos, além de ser considerada vital para a conclusão dessa dissertação.

Contando com seu entendimento, solicitamos a gentileza de responder a uma entrevista, a ser agendada, com duração estimada de uma hora, a ser realizada por telefone, ou pessoalmente (sendo a segunda opção a preferencial, se possível).

Os dados coletados por meio da entrevista serão tratados de forma confidencial, e os resultados serão publicados sem a revelação do nome ou informações cadastrais da empresa ou de qualquer funcionário envolvido no estudo. Com base nessa estratégia, o tópico a (Características gerais da empresa), no caso de seu aceite, será possível verificar no roteiro das questões que tem como função descaracterizar a unidade de análise, porém não o objeto de estudo.

Ao final do trabalho, espera- se que os assuntos abordados sejam relevantes e que contribuam de forma positiva à empresa.

Os resultados da pesquisa serão divulgados assim que forem oficialmente publicados.

Agradeço antecipadamente pela atenção e disposição em colaborar.

Marcos Aparecido Fernandes

Coordenador Regional de Vendas - Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração – UNESP /Jaboticabal

ROTEIRO DE PESQUISA – ESTUDO DE CASO

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA "JÚLIO DE MESQUITA FILHO"

G.O. AGRO Mestrado Profissional em Administração

- **Tempo de início pesquisa:**
- **Termino da pesquisa:**
- **Forma de condução da pesquisa:**
- **Constituição do Capital: Sociedade Anônima S.A**
- **Forma de Administração: Profissional**

Observações de extrema relevância: *esse questionário foi elaborado em um formato semiestruturado, composto por perguntas abertas e fechadas, porém, mesmo nas respostas fechadas, existe a opção OUTROS e, é de suma importância se, dentro das opções citadas, estiver alguma em sua visão que acreditar prudente ser apontada em razão do contexto pesquisado. Por favor, a mencione nas opções (OUTROS). Com isso, ajudará ainda mais a delinear com mais precisão o objeto de estudo. Além dessa opção, gostaria de pedir para que nas respostas seja utilizada a razão, deixando de lado a emoção que, muitas vezes, influenciam na resposta em função do cargo exercido dentro da companhia.*

Classificação 1: Máquinas Agrícolas – auto propelidos (trator, colhedeira, pulverizador) possuem força motriz;
Classificação 2: Implementos Agrícolas – produtos Tracionados, não possuem força motriz.

Questões:

a) Características gerais da empresa

1. Qual sua idade?
( ) 18 a 28;
( ) 29 a 39;
( ) 40 a 50;
( ) acima de 50.

2. Qual a sua função?

3. Quantos anos de experiência possui no segmento de implementos Agrícolas?
( ) 1 a 5;
( ) 6 a 11;
( ) 12 a 17;
( ) 18 a 23;
( ) 24 a 39;
( ) acima de 39.

4. Quantos funcionários trabalham na empresa?
( ) Até 100;
( ) De 100 a 300;
( ) De 301 a 600;

( ) De 601 a 999;
( ) Acima de 999.

5. Quantos anos a empresa está no mercado?
( ) 1 a 10;
( ) 11 a 21;
( ) 22 a 32;
( ) 33 a 43;
( ) acima de 43.

b) Estrutura competitiva

O Modelo das 5 forças de Porter destina-se à análise de competição entre empresas, independentemente de seu tamanho. São 5 fatores que influenciam no desenvolvimento de uma indústria, conforme figura abaixo:

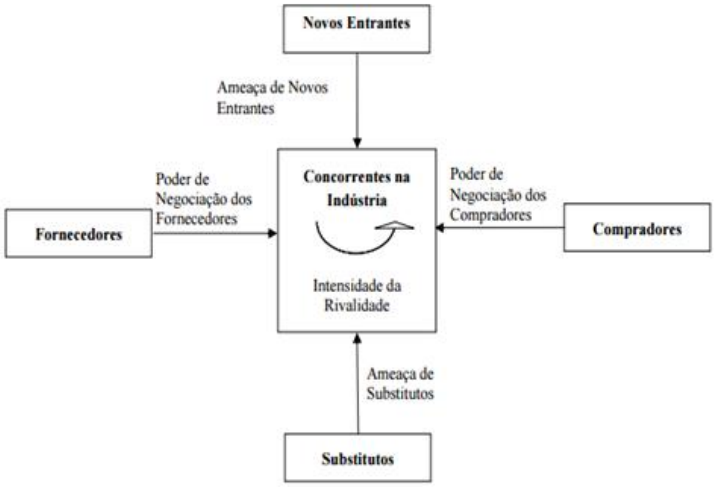


Figura 1. As forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria. Fonte: Porter (1999).

Em relação às 5 forças de Porter exemplificadas na figura 1, na sua opinião, como definiria o poder de determinadas forças sobre o mercado de Implementos agrícolas?

6. Grau de concorrência do Mercado:
( ) Alto;
( ) Médio;
( ) Baixo;

6.1 Na sua opinião, quais produtos a empresa sofre mais concorrência?

7. Em relação ao poder de barganha (negociação) dos Fornecedores, define como:
( ) Alto ( ) Médio ( ) Baixo

8. Em relação ao poder de barganha (negociação) dos clientes, definiria como:
( ) Alto ( ) Médio ( ) Baixo

9. Em relação a produtos indiretos (substitutos), como a empresa considera esse grau de concorrência? ( ) Alto ( ) Médio ( ) Baixo

10. Como definiria a probabilidade da entrada de novos concorrentes, além das já estabelecidas; AGCO, CNH e JOHN DEERE no segmento de IA? ( ) Alto ( ) Médio ( ) Baixo

10.1 É possível apontar algum (s) nome (s)?

11. Ainda em Porter. Em resposta ao modelo das 5 forças, o autor elaborou 3 formas genéricas de competição. Qual (is) delas a empresa mais se aproxima na competição pelo mercado que atua?

( ) Liderança em custos (custos mais baixos que os concorrentes);
( ) Diferenciação;
( ) Atender nichos específicos.

Alguma observação sobre as opções acima?

c) Estrutura de mercado / barreiras

12. Com a Migração das Multinacionais Agco, CNH, John Deere para o setor de implementos, é possível afirmar que está constituindo um oligopólio no segmento de Implementos Agrícolas?
( ) sim
( ) não

Discorra sua visão:

13. Em relação aos pontos de vendas que estas companhias possuem vendendo trator, com a migração para o setor de implementos, é possível afirmar que está ocorrendo bloqueios nos pontos de vendas para as marcas que concorrem com seus produtos? ( ) sim ( ) não
Discorra sobre sua resposta:

14. Antes das companhias Agco, CNH e John Deere migrarem para o setor de Mia, era possível financiar produtos através de seus bancos. Após essa migração, é possível afirmar que os créditos:

( ) continuam normalmente;
( ) estão sendo restringidos gradativamente a marcas concorrentes.

15. Quais são os mecanismos que a empresa adota para diminuir a pressão desses bloqueios nos pontos de vendas e se diferenciar de seus concorrentes?

( ) visitas frequentes nos pontos de vendas;
( ) abertura de pontos alternativos;
( ) customização (configurar máquinas de acordo com necessidade do cliente);
( ) demonstrações em campo;
( ) vendas diretas;
( ) Baixa rotatividade de vendedores;

( ) Rotatividade de vendedores.
( ) OUTROS _____

d) Financiamentos: Dois Cenários nesse tópico: A. Empresa Analisada; B. Grandes Companhias (AGCO, CNH, JOHN DEERE).

16. Quais as fontes que a companhia dispõe para financiar seus produtos juntos aos clientes?

A – EMPRESA ANALISADA
( ) bancos públicos (federais, estaduais, cooperativas de crédito);
( ) bancos privados (exemplos: Bradesco, Santander, Itaú, etc.);
( ) financiamento próprio;
( ) OUTRAS _____

B - Grandes Companhias (AGCO, CNH, JOHN DEERE)
( ) bancos públicos (federais, estaduais, cooperativas de crédito);
( ) bancos privados (exemplos: Bradesco, Santander, Itaú, etc.);
( ) financiamento próprio;
( ) OUTRAS _____

e) Inovação

17. As grandes companhias (Agco, John Deere, CNH) anunciam grandes valores investidos em pesquisa e desenvolvimento. É possível afirmar que esses valores são diferenciais quando olhamos para o setor de implementos agrícolas (ou seja, para seus implementos)?
( ) Sim;
( ) Não.

18. No segmento de implementos, é possível colocar essas empresas como as mais inovadoras do mercado de Implementos agrícolas?

Discorra sobre sua resposta:

19. Quais as ações que a empresa adota para inovar seus produtos e competir com seus concorrentes?

Discorra sua resposta:

20. Das empresas de implementos, independentemente de seu tamanho, qual (is) citaria como as mais inovadoras do segmento?

f) Em relação à estrutura fabril (empresa analisada e não das Multinacionais), é possível avaliar que a empresa se encontra com:
( ) um polo industrial competitivo com recursos tecnológicos compatíveis para concorrer com as grandes companhias;
( ) um polo industrial com recursos tecnológicos, porém não compatíveis para concorrer com as grandes companhias;
( ) um polo industrial competitivo com recursos tecnológicos, porém em desvantagens para concorrer com as grandes companhias, pois suas unidades globais as beneficiam

fornecendo componentes quando necessário mais baratos do que serem produzidos no Brasil, servindo de incorporadoras para seus produtos finais;
( ) um polo industrial em defasagem tecnológica para concorrer com as grandes companhias;
( ) um polo industrial em defasagem tecnológica para concorrer com as grandes companhias, inclusive, essa vantagem se torna ainda maior em razão dessas companhias possuírem plataformas globais e as utilizarem para produzirem produtos mais baratos fora do Brasil, servindo de incorporadoras para seus produtos finais.

G) Comportamento estratégico.

21. Miles e Snow, autores consagrados no campo estratégico (comportamento estratégico), relatam, em seus estudos, que existem 4 tipos de empresas diante de um mercado: prospectiva, defensiva, analítica e reativa. Nesse cenário, como definiria sua empresa perante a disputa por uma parcela de mercado:

( ) procura oportunidades de produto e mercado continuamente; é fonte de mudança e criação, pois procura inovar com planejamentos extensivos e não intensivos; seu foco principal está na inovação e não na eficiência; possui controle não centralizado, possibilitando o monitoramento do ambiente.
( ) procura manter uma linha de produtos ou serviços, mas raramente apresenta novidades; Procura competir com preço e qualidade dos produtos já trabalhados; possuem um planejamento intensivo e não extensivo com controle centralizado; está concentrada, principalmente, em aumentar a sua eficiência.
( ) atua em dois tipos de mercados: um estável e o outro em mudança, com um planejamento intensivo e detalhado; é considerado um ponto médio entre o prospector e a defensivo, pois enquanto opera em um mercado defensor, procura manter um domínio entre produto-mercado. Mas, quando opera em um mercado prospector, procura explorar novos produtos e mercados.
( ) A organização percebe as modificações do ambiente, mas reage às pressões somente quando forçada.

22. Em sua opinião, o comportamento estratégico adotado pela empresa para competir no mercado é eficaz?
Explique:

23. Da forma em que o mercado está se reestruturando, onde as Multinacionais seguem estendendo suas marcas (novos nichos de mercado) dentre as 4 opções abaixo, qual comportamento estratégico julga ser o mais eficaz:

( ) uma empresa prospectiva;
( ) uma empresa defensiva;
( ) uma empresa analítica;
( ) uma empresa reativa.
Obs: significado das alternativas (a, b, c, d) na questão 21 desse tópico.

24. Em adição à resposta acima, para a empresa voltar a crescer e enfrentar a concorrência, qual (is) das opções abaixo acredita ser (EM) a (S) mais prudente (S) a ser (EM) adotada/melhorada (S), levando em consideração a situação atual da companhia e do mercado?

( ) investir em inovação;
( ) melhorar qualidade de produtos;
( ) investir em pontos de venda próprios;
( ) realizar parcerias com empresas em P&D;
( ) flexibilizar-se;
( ) choque de cultura;
( ) terceirizar produtos de baixo valor agregado de modo a possuir melhor custo;
( ) investir em recursos humanos;
( ) pós vendas;
( ) equipe de vendas;
( ) engenharia;
( ) Estender a marca para novos nichos de mercado;
( ) readequar produtos existentes em linha;
( ) enxugar a linha de produtos de modo a ganhar mais eficiência em produtos mais rentáveis;
( ) investir em produtos de valor agregado;
( ) se munir mais de informações de mercado para a adoção de condutas de gestão;
( ) investir em processos de conscientização para a redução de conflitos – todos os níveis hierárquicos ,objetivando ganhos de sinergia;
( ) ações de marketing diretas;
( ) banco de dados de agricultores;
( ) estreitar/aproximar relações com entidades referências no segmento (Exemplos: EMBRAPA, IAC,UNESP, ESALQ, etc.);
( ) OUTROS _____

h) Mensuração do Valor do Mercado

25. A empresa dispõe de mecanismos que indique o valor do mercado dos produtos ou do segmento que participa?
( ) sim;
( ) não .
Se sim conseguiria indicar qual (is)?
Se não, ignorar a resposta abaixo.

26. Dos principais produtos do segmento de implementos, seria possível indicar o valor de mercado para determinados produtos abaixo?
( ) Semeadores, plantadeiras ou adubadores. Se sim, valor:
( ) Arados ou charruas. Se sim, valor:
( ) Máquinas Agrícolas para preparo de solo. Se sim, valor: