

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO OCTÁVIO BASTOS**

**GESTÃO ESTRATÉGICA: FERRAMENTA COMPETITIVA NO  
AGRONEGÓCIO**

**Bruna Fernandes Masteguin**

**Luis Garcia Neto**

**Thiago Alonso**



**SÃO JOÃO DA BOA VISTA**

**JUNHO-2017**

**Resumo:** O presente artigo visa salientar o planejamento estratégico como ferramenta competitiva no mercado do agronegócio, mencionando vantagens e resultados para o sucesso da organização. Com o intuito de contribuir e enriquecer os estudos desta área, serão expostas ferramentas que facilitam a identificação, criação e implementação do planejamento a partir de projetos, validando que é possível a adaptação de uma ferramenta urbana para o âmbito rural de forma simplificada e prática proporcionando estratégias de diferencial competitivo.

**Palavras-chave:** agronegócio, planejamento, estratégias, competitividade.

## Introdução

Com a evolução dos mercados e os acirramentos das competições para conquistar maior número de consumidores, os empreendimentos agrícolas precisam aprender a implantar modelos de controle e trabalho avançados semelhantes a empresas e indústrias urbanas. São necessários planejamentos estratégicos, metas, visão, valores da propriedade ao produtor, implementação de planos, monitoramento de sua aplicação, estimação de seus resultados, análises do mercado em que a empresa está inserida e do mercado externo. O gestor precisa ter a capacidade de fazer ajustes dentro destes planejamentos e saber solucionar eventuais problemas que possam acontecer dentro do desenvolvimento das técnicas e aplicação dos projetos na propriedade, proporcionando uma gestão financeira confiável para dar suporte a toda a cadeia produtiva e garantir uma empresa produtiva e rentável.

O Planejamento Estratégico é uma das ferramentas mais importantes para o gestor, pois proporciona uma visão sistêmica nas tomadas de decisões e auxilia na identificação das necessidades proporcionando a habilidade de classificar em categorias de prioridades. A ferramenta de Diagnóstico no Planejamento Estratégico rural coleta as análises do macro ambiente e estuda as mudanças que ocorrem nos estabelecimentos agrícolas.

No passado era levado em consideração, que se uma propriedade tivesse uma produção razoável dentro da atividade desempenhada, ela já estava cumprindo seu papel e gerando lucro ao proprietário. Com as mudanças ocorridas no mercado os agropecuaristas precisam observar uma maior quantidade de perspectivas, sendo necessário identificar no mercado qual produto está demandando, como ele deve ser produzido, em qual período deverá ter este produto em fase de colheita e onde será sua comercialização. Por mais difícil que possa parecer transformar todas essas

informações em aplicabilidade no âmbito rural, com um pouco de estudo, prática e conhecimento é possível que os agropecuaristas consigam entender e prever as ações que o mercado irá tomar, se antecipando e tirando proveito do tempo que economizaram em relação a seus concorrentes.

## **FERRAMENTA E SUA APLICABILIDADE**

Para o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico com linha lógica, é necessário observar influências do macro e microambiente, que proporciona uma visão ecumênica do contexto.

Segundo Hall (1984, p.164) desenhar o Ambiente Demográfico em número de pessoas atendidas, distribuídas por sexo e idade, faz uma grande diferença para toda a organização. Ele reitera a importância de a empresa conhecer bem as características demográficas de sua região de atuação bem como as das regiões de interesse direto e indireto, pois com estas informações a empresa poderá desenvolver o perfil do seu público-alvo, estratégias de captação e fidelização e comercialização de seu produto. O Ambiente Demográfico proporciona nesta ferramenta indicadores populacionais, índices de crescimento da população, distribuição destas pessoas nas cidades, faixas etárias, etnias, envelhecimento populacional entre outros possibilitando ao agropecuarista entender o cenário onde compete.

O Ambiente Econômico propicia a definição de tendências econômicas nacionais e internacionais, distribuição de renda, terceirização, ciclo de vida do negócio, custos de energia e blocos comerciais. Segundo Hall (1984 p.163) definir as condições econômicas que cercam as organizações melhoram a reação das situações. Essas reações implicam em um amplo e sistematizado conhecimento do ambiente econômico no qual a organização está inserida ou sofre influência direta ou indiretamente. Para o agropecuarista a importância é que se mantenha em alerta com esta análise, pois ela afeta de forma direta as vendas e compras de produtos e insumos para empresa rural.

No Ambiente Natural entram as questões climáticas e os recursos disponíveis dentro da propriedade, o gestor deve traçar como serão utilizados estes recursos e o que será produzido, assim como quais são as culturas mais adaptadas a seu clima. Segundo KOTLER (2003, p.73) define-se ambiente natural como “os recursos naturais utilizados como insumos pelos profissionais ou pela organização proporcionando a minimização dos erros que aconteçam no momento da produção.

Pertinente ao Ambiente Tecnológico estão integradas as formas de tecnologia disponíveis e como o agropecuarista e gestor as vem utilizando em benefício da propriedade. Segundo Hall (1984 p.165) “o índice de mudanças tecnológicas não é constante para todas as organizações e que o grau em que elas precisam desenvolver em mecanismo de resposta varia”. Alguns exemplos desta etapa são os investimentos em novos maquinários, com potencialidades no volume de produção e menor custo para a empresa, programas computadorizados, aperfeiçoamento dos equipamentos, etc. De acordo com (XXXX), o Brasil deu um grande salto na sua produção e entre os anos de 1989 e 2009 conseguindo crescer mais de 103% sua produção de alimentos,

onde em contrapartida, sua a área plantada cresceu apenas 22,4% através do auxílio tecnológico.

O Ambiente Político-Legal pode ser definido como as leis, tanto no âmbito nacional como internacional. Elas estão em constante adaptação para acompanhar a evolução da sociedade, que conseqüentemente afeta as empresas rurais. Segundo Kotler (1998, p.153) “este ambiente é composto de leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos em sociedade. ’ Esta etapa afeta diretamente nas tributações, leis trabalhistas e regulamentação do comércio, por isso a importância de estar atento as legislações para obter vantagens competitivas neste ciclo geralmente despercebido.

No Ambiente Sociocultural encontram-se as relações interpessoais, as relações com as organizações e com a sociedade, que influenciam os agropecuaristas pelo fato de que os produtos produzidos serão destinados a elas, desta forma, atende as suas demandas proporcionando um diferencial em seus produtos. Segundo Kotler (1998, p. 161), “a cultura é o determinante mais fundamental dos desejos e do comportamento das pessoas. As subculturas, por sua vez, envolvem as nacionalidades, religião, grupos raciais e regiões geográficas. Um bom exemplo disso é a rastreabilidade, cada dia as pessoas estão mais interessadas em saber o que estão comendo e de onde vieram seus alimentos e isso caracteriza uma boa oportunidade dentro do agronegócio para empresas dispostas a se certificarem e se modernizarem.

A análise do microambiente busca traçar as forças e fraquezas da empresa rural no ambiente em que ela se encontra, saber qual sua força dentro do mercado, como são seus concorrentes diretos, como eles trabalham, saber analisar a necessidade de uma mudança ou adequação para que seu modelo de trabalho seja equiparado ou superior a seus concorrentes. Resumindo de uma forma mais simples definem-se as forças, fraquezas encontradas na empresa e que refletem no ambiente interno da empresa.

Por meio da Análise de Ambiente Interno, o Agropecuarista deve lançar um olhar crítico para dentro de sua propriedade e observar de forma criteriosa o que vem sendo trabalhado e de qual forma, deve observar as instalações da empresa, as culturas produzidas, os recursos que tem disponível, a mão de obra que possui, se os recursos tecnológicos que podem auxiliar a propriedade estão sendo utilizados e adquiridos, como a gestão vem sendo feita dentro da propriedade, deve buscar encontrar a especialidade da propriedade, ou seja, não apenas o que ela consegue fazer muito bem como seus concorrentes, mas sim o que ela consegue fazer com diferencial, tendo uma diferenciação de seus concorrentes diretos e ganhando fôlego nesta competição.

Na Consolidação das Análises são tabuladas todas as informações coletadas nos itens anteriores e relacionadas dentro de uma ferramenta chamada Análise SWOT. Esta ferramenta definem as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças encontradas

dentro da empresa rural pelo agropecuarista, proporcionando a identificação com maior facilidade da situação da propriedade.

Outra ferramenta que possibilita resultados similares, é para aplicação da ferramenta PAR (Pontos de Melhoria Ação-Resultado). Com esta ferramenta o gestor pode refletir sobre os pontos a serem melhorados dentro da propriedade e como minimizar possíveis ameaças ao negócio.

### **TOMADA DE DECISÃO**

As Macrodefinições Estratégicas podem ser definidas em dois principais grupos: Estratégias Genéricas e Estratégias de Crescimento. As Estratégias Genéricas visam colocar a empresa rural em destaque em relação a seus concorrentes, ou seja, criar uma vantagem competitiva dentro do mercado em que ela está inserida. Algumas das estratégias mais usadas para isso são produzir produtos de melhor qualidade, ofertar melhores produtos finais, conseguir custos de produção menores que os dos concorrentes, escolher melhores localizações geográficas, proporcionar aos clientes finais uma percepção maior de valor nos produtos, etc, não havendo restrição na utilização de uma ou mais estratégias citadas acima, mas sim em respeitar o objetivo da empresa. Após ser definida a estratégia Genérica da empresa o gestor pode perceber algumas oportunidades de crescimento para a empresa no mercado a partir de três formas de Estratégias de Crescimento que são:

- Crescimento Intensivo, que visa aumentar a produção da empresa no ramo em que atua.
- Crescimento Integrado, que consiste analisar as possibilidades para atuar em outros elos da cadeia produtiva relacionada à atividade que já é exercida.
- Crescimento Diversificado, que busca expandir a empresa atuando em áreas que não possuem relação às atividades que a empresa já desenvolvia.

Após esta fase, começará a elaboração dos projetos, que irão traçar o caminho que será trilhado dentro da empresa para conseguir alcançar os objetivos pré-estabelecidos. Eles devem possuir o tempo de duração do projeto, resultado esperado, integrantes, pontos de controle, o orçamento disponível, as informações devem estar dispostas de maneira que seja fácil a compreensão, entre outros elementos que sejam considerados importantes para que o projeto fique de simples entendimento e cumpra o seu objetivo plenamente. Após a definição, existem diversas maneiras para que ele tome estas decisões como, por exemplo, analisar o retorno do investimento, utilizando a ferramenta GUT (Gravidade, urgência e Tendência) onde o gestor pode analisar a importância da execução daquele projeto e caso não o escolha também terá uma visão sobre as conseqüências. É importante salientar que estas decisões devem ser cuidadosamente calculadas, pois qualquer erro na escolha do projeto a ser realizado pode culminar em riscos para a empresa

Na Implementação o gestor irá colocar em prática os projetos que anteriormente foram priorizados e sua principal função será coordenar sua equipe e mantê-la motivada, ele deve buscar que os objetivos sejam alcançados e os prazos sejam cumpridos.

O planejamento estratégico da empresa rural é a Gestão e os controles que devem ser desenvolvidos durante a execução dos projetos, a principal função do gestor neste momento é fazer a verificação das atividades realizadas e observar se elas estão dentro do cronograma pré-estabelecido, se necessário deve optar por fazer reuniões com sua equipe e obter relatórios para saber o andamento dos projetos. Com isso o gestor consegue identificar eventuais problemas na execução dos trabalhos, falhas, erros, garantindo que os resultados estejam o mais próximo do esperado.

Para que haja eficiência, deve-se utilizar controles estratégicos que podem ser divididos em três principais:

- Controle Preliminar: Onde o gestor deve instituir maneiras de prevenção de possíveis erros e desvios, se estes problemas forem corrigidos antecipadamente é mais fácil reduzir os riscos de prejudicar a empresa.
- Controle Simultâneo que dá a possibilidade de que se faça a correção ou alteração no projeto no momento em que surgem os problemas na prática.
- Controle de Feedback, que se relaciona com a divulgação e identificação dos resultados alcançados.

Sempre devemos nos lembrar de que dentro do desenvolvimento dos projetos é necessário implantar a cultura de melhoria contínua, onde toda a equipe colabore para melhorar os processos e torná-los mais simples e eficazes.

A utilização do planejamento estratégico a partir de ferramentas de medição de resultados sistêmicos proporciona resultados, dentre os destacados, a gestão financeira.

## **IMPACTOS**

Dentro da administração de uma propriedade rural, é muito rotineiro que seja dado grande importância para a área de trabalho, maquinários e os processos produtivos e se esqueça previamente dos controles financeiros não realizando nenhum tipo de relatório financeiro, controle de lucratividade e muito menos um esboço de fluxo de caixa ou previsão financeira para o futuro. Essa atitude prejudica muito a lucratividade da empresa e deixa seus objetivos mais difíceis de serem alcançados, já que a cada ano as margens de lucro que os agropecuaristas vêm trabalhando estão se tornando menores e ainda pioram em anos de crise econômica e incertezas políticas, como temos vivido atualmente.

Segundo o médico veterinário Diego Palucci que é coordenador de Pós-Graduação em Gado de Corte(...)”O ideal é que a propriedade tenha sempre uma visão de seu caixa nos próximos doze meses, mostrando as épocas que será preciso aporte ou não de capital, e ao mesmo tempo a maximizar seu caixa, através de aplicações em outras atividades”(...) Desta forma a propriedade não contrairá empréstimos de forma desordenada e terá uma melhor relação de quanto capital está entrando em seu caixa e quando ele estará disponível.

Algumas utilidades para empresa ao se manter uma boa gestão financeira:

- Revelar os gastos da empresa.
- Calcular os rendimentos de cada cultura que seja exercida dentro da propriedade.
- Reconhecer os períodos corretos para venda dos produtos e aquisição dos insumos.
- Calcular os custos totais da propriedade.
- Revelar o rendimento financeiro total do período.
- Prever dificuldades de Crédito e o como escolher a melhor opção para cada problema.
- Dar maior embasamento e segurança a bancos para concessão de crédito em momentos necessários.
- Dar suporte a Implantação de novos projetos e do Planejamento Estratégico.

Propriedades Rurais que não utilizam um sistema de controle e gestão financeira computadorizado ou mesmo manual, infelizmente enfrentam margens de lucro declinantes e perda de espaço no mercado com perspectivas negativas para o futuro na área financeira, podendo culminar em dívidas gigantes, deixar de aproveitar grandes oportunidades e perda das propriedades para saldar as dívidas com bancos e terceiros. Para que isso não venha a ocorrer é necessário observar o argumento de Peter Drucker (2003) “a administração deve colocar o desempenho econômico em primeiro lugar, pois uma empresa só justifica a sua existência mediante os resultados econômicos que produz, independente dos demais resultados que obtiver”. Por esta razão, o agropecuarista deve observar a importância de obter uma gestão clara, de simples entendimento e que este consiga aplicar na área financeira através de um grande leque de ferramentas e opções para auxiliá-lo, como programas computadorizados, que proporcionam um excelente resultado na captura de dados e lançamentos de receitas e despesas e uma fácil visão destes dados para tomada de decisões dentro da propriedade, diminuindo consideravelmente o percentual de erros cometidos pelo gestor. O mais interessante é que na atualidade, o investimento necessário para adquirir um programa que execute estas funções é muito baixo e ainda se encontra muitos programas que contam com suporte ao agropecuarista, para que ele sane suas dúvidas e consiga preencher e utilizar todas as funções desejáveis dentro do sistema de computador.

É importante a conscientização do produtor ou gestor da empresa rural de que devesse possuir pelo menos o mínimo de conhecimento sobre a análise financeira e os registros básicos para o cálculo e obtenção dos resultados necessários, mesmo que o produtor não tenha conhecimentos na área contábil. Segundo Ronald D. Kay (2014) uma pessoa não precisa ser formada em contabilidade para manter e analisar um conjunto de registros agropecuários, porém, é útil possuir algum conhecimento de contabilidade básica e terminologias contábeis, para entender completamente e usar qualquer sistema de contabilidade e comunicar informações contábeis aos outros com exatidão (...)

Para correção dos problemas financeiros enfrentados nas propriedades recomenda-se a busca por uma consultoria técnica na região como EMBRAPA, SEBRAE, SENAR,

entre outros que poderão auxiliar na tomada de decisões sobre melhores programas para acompanhamento da empresa ou até mesmo identificação de que um controle financeiro básico, feito com lançamentos manuais em livros de registro serão suficientes para a resolução dos problemas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O planejamento estratégico é um projeto que deve ser desenvolvido com muita dedicação e cautela. O nosso grupo de trabalho considera que algumas ferramentas exemplificadas anteriormente são de suma importância para a empresa rural, pois possibilita ações para tomadas de decisões. É um papel difícil para o gestor ou agropecuarista já que em empresas urbanas estas responsabilidades são divididas para vários colaboradores e estes são responsáveis pela entrega dentro dos prazos, e na empresa rural normalmente é executado de forma solitária. Para facilitar sua missão é recomendado que a empresa rural possua uma equipe bem treinada e engajada nos objetivos da empresa, pessoas motivadas que o ajudarão a realizar os projetos.

O gestor também necessitará acompanhar rigorosamente o fluxo de caixa, obter balanços anuais das atividades para que possa ser traçado uma linha de evolução e crescimento da empresa. A Demonstração dos Resultados do Exercício (DRE) é outro ponto de alerta, pois define apuração do lucro, controle de estoque de insumos, controle de manutenção de equipamentos, entre outras ferramentas que facilitam as decisões do gestor, sendo um alicerce necessário para execução do Planejamento Estratégico garantindo que a empresa se mantenha financeiramente saudável para que possa buscar consolidação e crescimento no mercado.



## Referências Bibliográficas

Scot Consultoria. Disponível em

<<https://www.scotconsultoria.com.br/noticias/artigos/21587/gestao-financeira-da-empresa-rural.htm> > . Acesso em 19 de maio de 2017.

Administração e Gestão. Disponível em

<<http://www.administracaoegestao.com.br/administracao-rural/a-importancia-da-gestao-de-custos-em-empresas-rurais/> > . Acesso em 19 de maio de 2017.

MARQUES, Rodrigo Fernando da Silva; SILVA, Esliane Carecho Borges. A IMPORTANCIA DO FLUXO DE CAIXA NO PLANEJAMENTO FINANCEIRO EMPRESARIAL. Disponível em: <  
<http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2013/downloads/2013/3/16.pdf> > . Acesso em 19 de maio de 2017.

SILVA, Devanildo Braz da Silva; PEREIRA, Marlos da Silva; SPROESSER, Renato Luiz. O PLANEJAMENTO ESTRATEGICO COMO FERRAMENTA PARA OBTER VANTAGEM COMPETITIVA NO AGRONEGOCIO. Disponível em: <  
<http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41045477/1355-3680-1-PB.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1496965982&Signature=fx5PIVsVXDUMUuRj5rhleFc4Ehs%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DArtigo+feito+para+o+prof.+Renato+adequad.pdf> > . Acesso em 19 de maio de 2017.

LOPES, Frederico Fonseca. AGROPERFORMANCE: Um método de planejamento e gestão estratégica para empreendimentos agro visando alta performance. Atlas.

HALL, Richard., Organizações: Estruturas e Processos. 3ª ed. Rio de Janeiro: Prince Hall do Brasil, 1984.

