

## Planejamento Empreendedor no Agronegócio

### Entrepreneurial Planning in Agribusiness

DOI: 10.34140/bjbv5n2-006

Recebimento dos originais: 05/01/2023

Aceitação para publicação: 31/03/2023

#### **Denilda Caetano de Faria**

Doutora em Educação

Universidade Estadual do Tocantins – UNITINS

Rua Bernardino Maciel, Nº. 392, Centro, Paraíso do Tocantins-TO

E-mail: denildacaetano@gmail.com

#### **Rita de Cassia Alves Oliveira**

Mestra em Ciências do Ambiente

Universidade Federal do Tocantins - UFT

Quadra 109 Norte, Av. NS 15, ALCNO-14, Palmas-TO

E-mail: cassiarose@mail.uft.edu.br

#### **RESUMO**

O presente artigo trata-se do Planejamento Empreendedor no Agronegócio, buscando apresentar instrumentos gerenciais que possibilitam as empresas a desenvolverem suas atividades de forma estratégica. O estudo teve como objetivo investigar quais as estratégias adotadas pelo empreendedores para o desenvolvimento do seu negócio, sobretudo no segmento rural. A abordagem metodológica utilizada neste estudo consiste em uma revisão de literatura que recorre a estudos técnicos, científicos, livros e artigos que tratam do assunto. Os resultados do estudo ressaltam a importância do Planejamento Estratégico, adicionado com novas ferramentas gerenciais contemporâneas por ser considerado um poderoso instrumento de gestão que analisa o mercado, identifica as oportunidades, define uma direção estratégica e detalha os planos de ação para o sucesso da empresa.

**Palavras-chave:** planejamento estratégico, empreendedor, agronegócio.

#### **ABSTRACT**

This article deals with Entrepreneurial Planning in Agribusiness, seeking to present management tools that enable companies to develop their activities strategically. The study aimed to investigate the strategies adopted by entrepreneurs for the development of their business, especially in the rural segment. The methodological approach used in this study consists of a literature review that uses technical and scientific studies, books and articles that deal with the subject. The results of the study highlight the importance of Strategic Planning, added with new contemporary management tools as it is considered a powerful management tool that analyzes the market, identifies opportunities, defines a strategic direction and details action plans for the company's success.

**Keywords:** strategic planning, entrepreneur, agribusiness

## 1 INTRODUÇÃO

A história do agronegócio no Brasil é marcada por grandes momentos e muitas transformações que contribuíram para a sua diversificação nos últimos anos, impulsionando assim sua alta parcela na contribuição para a economia do país. Hoje, o setor é uma grande potência nacional representando cerca de 24,8% do produto interno bruto (PIB) do Brasil em 2022, segundo dados do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA, 2023).

Nesse cenário, o agronegócio está globalizado, e o produtor rural não pode mais se preocupar apenas com o que acontece dentro da sua propriedade rural, é preciso conhecer o que o mercado consumidor está demandando, quais são as tendências mundiais da alimentação. Desse modo, os produtores rurais estão buscando conhecimentos em administração, mercado e comercialização de produtos, finanças, bem como o fortalecimento dos seus relacionamentos pessoais em associações e cooperativas.

O mundo está em constante mudança de hábitos, tendências e conceitos. Para enfrentar todos esses fatores, é necessário que a empresa busque estratégias de adequação. Uma delas pode ser a agregação de valor ao negócio da empresa, aos seus produtos e processos. Para isso, é preciso: ter qualificação e conhecimento a fim de gerir a empresa; estar sempre atualizado em relação ao que acontece no mundo e fazer um planejamento; e construir cenários a médio e longo prazo em relação ao seu mercado

## 2 O PLANEJAMENTO PARA O EMPREENDEDOR NO AGRONEGÓCIO

O agronegócio é composto por setores relacionados e interligados, trabalhado em conjunto para fornecer bens e serviços aos consumidores do mundo. Para que isto ocorra de forma plena, com ganhos reais para os produtores e consumidores finais, é necessário que o primeiro tenha um bom nível de produtividade agrícola, bem com o acesso a infraestrutura e inovação tecnológica.

O Brasil tem alcançado uma posição de liderança como produtores e fornecedores de alimentos e fibras para o mundo, esse resultado é uma combinação de investimentos em tecnologia, pesquisas, extensão territorial útil à agricultura e à pecuária, clima favorável, integração de cadeias produtivas, e a capacidade empreendedora.

A importância do empreendedorismo para o desenvolvimento de uma atividade no agronegócio é considerada a maneira pela qual o empreendedor articula ou mesmo planeja suas estratégias, utilizando estratégias planejadas para o desenvolvimento de seu negócio rural. A capacidade de articular, ou mesmo colocar em ação uma estratégia já planejada, relaciona-se com o nível de maturidade do empreendedor, sua capacidade de conceber estratégias adequadas, e, sobretudo, ao ciclo de vida do seu empreendimento.

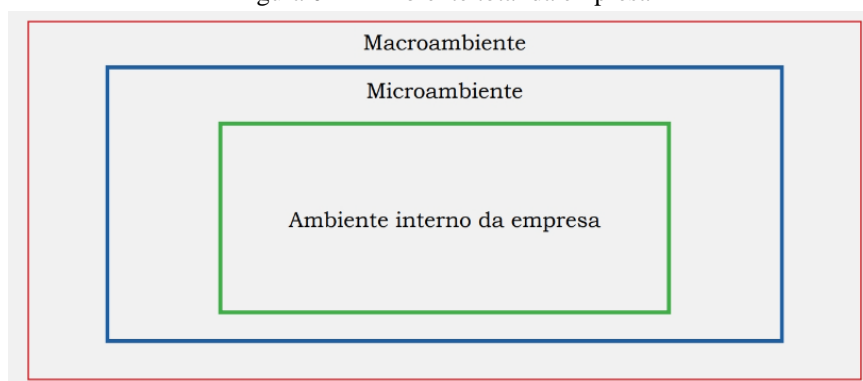
Desta maneira, os empreendedores do agronegócio necessitam trabalhar o empreendedorismo como estratégias para desenvolver suas propriedades, de modo que possam aproveitar todos os recursos disponíveis para criar novos produtos e serviços ou aperfeiçoar os que já estão sendo industrializados.

Para Nagawa (2022) o planejamento estratégico para o empreendedor começa pela ideação e pela conceituação, sendo que o objetivo é validar quais são as verdadeiras necessidades do cliente e qual deveria ser a melhor solução. Com essa primeira validação, dá-se então o comprometimento da equipe envolvida do novo negócio. Nessa fase é preciso alinhar a visão do negócio com a visão dos empreendedores. Posteriormente, o planejamento estratégico vai para a fase de validação do mercado e tem-se o início da movimentação do negócio, quando são realizadas as primeiras vendas. Nesse momento, é preciso validar a experiência oferecida pelo produto ou serviço atende um mercado que os fundadores julgam atrativo, trazendo o nível de rentabilidade desejado.

Nessa perspectiva o planejamento estratégico deve considerar as variáveis internas e externas da empresa denominadas de microambiente, pois estas influenciam o ambiente e as metas e atividades da organização. Além de levar em consideração as variáveis incontroláveis, como a política, economia, meio ambiente dentre outras.

Kuazaqui (2016) analisa o planejamento estratégico de forma sistêmica e integrado com o ambiente de negócios escolhido pela empresa para desenvolver as suas metas e ações. Esta deve identificar quais variáveis ambientais influenciam de forma mais direta suas ações e resultados, devendo monitorar suas mudanças e transformações com finalidade de desenvolver suas atividades integradas. O autor sugere a realização da análise ambiental como um percurso a ser seguido para que o conhecimento seja alcançado. Nessa direção, deve consistir em um processo ordenado, que vise identificar, mapear, classificar as variáveis que fazem parte do ambiente total da organização conforme figura 01.

Figura 01 – Ambiente total da empresa



Fonte: Kuazaqui (2016)

Na concepção do autor o ambiente interno da empresa envolve o seu público interno, então representado pelos seus colaboradores, ou seja, parte interessada quem no sucesso e qualidade das atividades realizadas pela da empresa, as quais devem estar devidamente integradas aos propósitos da organização. O ambiente externo, denominado de microambiente ou ambiente operacional é formado pelos fornecedores de matéria-prima e serviços, os distribuidores e os concorrentes.

O macroambiente – ou as variáveis incontrolláveis – está relacionado às variáveis demográficas, econômicas, geográficas, tecnológicas, legais, socioculturais e ambientais que influenciam o ambiente de negócios da empresa. Com isso a empresa deve se adaptar em relação às suas mudanças e transformações, então representado pelos seus colaboradores (ZUZUAQUI, 2016).

Maximiano (2006) elucida que, quanto mais competitivo, dinâmico e complexo o ambiente, maior é a urgência de estudá-lo. A análise de oportunidades e ameaças do ambiente é uma das bases do planejamento estratégico. Nesse sentido, a análise de cenários surge para apoiar as estratégias da organização, e a sua realização é indispensável para o alcance do desempenho esperado.

Dessa forma, a análise de cenários tem por finalidade estudar os contextos na qual a organização está inserida, externo e interno, e analisar circunstâncias futuras que poderão acontecer, proporcionando uma visão mais clara do cenário atual e possibilitando a tomada de decisão mais precisa e fundamentada.

Porter (2005) afirma que os cenários são olhares estruturados e consistentes sobre o futuro da organização e se apoiam em um grupo de suposições relacionadas a incertezas relevantes que podem influenciar a estrutura industrial. Trata-se de um significativo instrumento do processo de tomada de decisões. Os cenários auxiliam a empresa gerando visões estruturadas de circunstâncias futuras, retratando as incertezas e mostrando como enfrentá-las no futuro.

Porter (2005) elaborou um modelo de forças básicas que determinam a competitividade dentro de uma empresa foi chamado de cinco forças:

- 1) Ameaça de novos entrantes — define a probabilidade de novas organizações entrarem em uma área da indústria e conquistarem mercado.
2. Poder de barganha dos consumidores — os consumidores competem com a indústria de forma a pressionar a redução dos valores dos bens e serviços, negociando por melhor qualidade ou mais serviços.
3. Ameaça de produtos substitutos — instituem um valor máximo para os preços e estabelecem o quanto um item pode satisfazer as mesmas necessidades do consumidor,
4. Poder de negociação dos fornecedores — os fornecedores são capazes de barganhar sobre a indústria quando ameaçam elevar os valores ou baixar a qualidade dos itens.
5. Rivalidade entre a concorrência existente — a rivalidade entre a concorrência de uma indústria pode ser entendida como a disputa por posição entre as organizações que já desempenham suas atividades em um mesmo mercado.

O modelo proposto por Porter (2005) ajudar a entender as razões pelos quais as forças influenciam o ambiente competitivo de cada organização. Com base nesse estudo, cada organização pode identificar as suas forças e fraquezas frente à indústria e definir estratégias de maneira a se proteger das forças constatadas.

Nesse sentido, o modelo de estudo de 5 forças destacado por Porter (2005) possibilita uma melhor análise do cenário do agronegócio que se encontra inserido num ambiente global competitivo, dinâmico e de constantes mudanças que exigem ao empreendedor rural investimentos em novos processos e tecnologias para conseguir ganhos contínuos de eficiência, redução de custos e aumentos de produtividade, para manter o seu negócio competitivo. Dessa forma, o empreendedor rural para implementar uma nova ideia de negócio, necessita de analisar uma grande quantidade de informação que deve ser estruturada para otimizar a tomada de decisão sobre o investimento a realizar. Com isso, pode se dizer que o produtor rural da empresa rural passou a ser um empreendedor quando começou a trabalhar diretamente na fabricação e comercialização dos seus produtos gerados em suas propriedades.

No setor rural, assim como no mundo dos negócios, a gestão e a tomada de decisão são cada vez mais relevantes e interagem em um ambiente em constante transformação, com avanços tecnológicos, sociais, culturais e econômicos. Suas ações e decisões têm impactos diretos e indiretos no desenvolvimento da região em que está inserido, seja a partir da geração de renda, emprego de mão-de-obra e até mesmo o desenvolvimento de novos produtos no meio rural.

A análise das oportunidades identificadas, com alguns critérios sugeridos e um roteiro prático a ser seguido na análise de SWOT é uma forma de medir o grau de atratividade da oportunidade e quanto ela pode agregar ao agronegócio que permitirá a análise das mudanças relacionadas às variáveis externas e sobre as variáveis internas, garantindo que as fortalezas e fraquezas internas sejam consideradas junto com as oportunidades e as ameaças externas do mercado.

A principal missão da análise SWOT é proporcionar à organização a visualização do cenário atual e projetar oportunidades e ameaças, que, então, poderão ser estudados com relação às perspectivas que auxiliam e atrapalham o negócio

Por fim o planejamento estratégico começa a se concentrar nos detalhes do crescimento do negócio, no qual o modelo de negócio se mostra não apenas viável, mas também escalável, permitindo crescimento rápido.

### **3 O PLANO DE NEGÓCIOS NO SEGMENTO RURAL**

A empresa rural é uma organização ou produtor que explora a capacidade produtiva do solo, sendo pelo cultivo da terra, ou na criação de animais, tudo isso com o propósito de obter renda e lucro, e dessa forma por ter esses aspectos a empresa rural não se difere das outras organizações. Com isso, pode se dizer que o produtor rural passou a ser um empreendedor quando começou a trabalhar diretamente na fabricação e comercialização dos seus produtos gerados em suas propriedades.

O agronegócio está inserido num ambiente global competitivo, dinâmico e de constantes mudanças que exigem ao empreendedor rural investimentos em novos processos e tecnologias para conseguir ganhos contínuos de eficiência, redução de custos e aumentos de produtividade, para manter o seu negócio

competitivo. O empreendedor rural para implementar uma nova ideia de negócio, necessita de analisar uma grande quantidade de informação que deve ser estruturada para otimizar a tomada de decisão sobre o investimento a realizar.

No setor rural, assim como no mundo dos negócios, a gestão e a tomada de decisão são cada vez mais relevantes e interagem em um ambiente em constante transformação, com avanços tecnológicos, sociais, culturais e econômicos. Suas ações e decisões têm impactos diretos e indiretos no desenvolvimento da região em que está inserido, seja a partir da geração de renda, emprego de mão-de-obra e até mesmo o desenvolvimento de novos produtos no meio rural.

Em se tratando de atividade rural, vale ressaltar que ela apresenta maior risco e incerteza que outros negócios, estando sujeito a sazonalidade da produção, observância de ciclos, variações climáticas, perecibilidade, necessidades próprias de processamento e transformação das matérias primas e influência de fatores biológicos, por isso, a tomada de decisão frente a essa realidade, torna-se um grande desafio. Desta forma, considera-se necessária uma forte atuação do produtor rural a fim de potencializar e gerir os resultados de sua propriedade e tornar mais viável a sua gestão.

Nessa perspectiva, os empreendedores de sucesso são orientados para resultados, têm boa capacidade de organização, desenvolvem e executam planos para conseguir atingir as suas metas. Estão abertos a novas ideias e sabem pedir conselhos. Os empreendedores de sucesso são líderes com boa capacidade de relacionamento que inspiram os outros a seguir a sua direção.

O planejar antecipadamente para o sucesso no desenvolvimento de negócio começa com um plano de negócios preciso. Um Plano de Negócio é único para cada projeto. Escrever um plano de negócio ajuda o empreendedor a analisar com maior profundidade o setor do agronegócio que vai iniciar. O empreendedor é mais realista, objetivo e tem um melhor detalhe da sua ideia inicial.

Para Dornelas (2023) o plano de negócio é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa. Uma forma de estruturar as informações referentes a um negócio com objetivo de uniformizar seu entendimento, avaliar sua viabilidade e obter apoio/recursos. Para o autor alguns aspectos devem ser focados em qualquer plano de negócio: Em que negócio você está? O que você realmente vende? Qual seu mercado alvo?

Os itens que normalmente fazem parte do plano de negócio são padronizados para facilitar o entendimento. Cada um tem um propósito específico e é composto por capa; sumário-executivo; descrição da organização; análise estratégica; produtos e serviços; mercado e competidores; *marketing* e vendas; plano financeiro e anexos conforme detalhado a seguir:

**Sumário executivo:** Deve ser objetivo e apresenta o histórico da empresa, reforçando os pontos principais da ideia do plano, coo estratégia, equipe, diferencial, produto, investimento e retorno.

**Descrição da empresa:** Contém a descrição do negócio, sua estratégia de entrada e crescimento, o modelo de negócio, as parcerias, os objetivos, visão e a missão.

**Produto:** Apresenta a descrição do produto ou serviço, com funcionalidades, aplicabilidade, características, estágio de desenvolvimento, certificações e proteções.

**Marketing:** Contém a análise do setor e do mercado, as avaliações dos concorrentes, a estratégia de comunicação e distribuição, a identidade, o posicionamento, a proposta de valor e os fatores ambientais

**Organização:** descreve a estrutura organizacional, a estrutura legal, os impostos e tributos, o organograma, a equipe de gestão, e as políticas de contratação e remuneração.

**Operacional:** Evidencia as etapas do processo de implantação, o estudo de capacidade, os fluxos operacionais, a gestão de estoque, os sistemas de qualidade, o pós-venda e a infraestrutura.

**Financeiro:** Detalha os pressupostos financeiros, os modelos de custeio, análise do fluxo de caixa, o demonstrativo de resultado, as projeções de balanço, a análise do ponto de equilíbrio e os indicadores.

**Investimento:** Contempla a necessidade de capital, a origem dos recursos, a composição acionária, taxa interna de retorno e a análise de investimento.

Não existe uma estrutura rígida para a elaboração de um plano de negócios, pois cada empreendimento tem suas particularidades. Porém, o plano de negócios deve apresentar um mínimo de seções para que o negócio possa ser entendido por completo, podendo cada seção ser diferente dependendo do empreendedor e área de atuação do negócio.

Os produtores rurais tem a liberdade de escolha tem a possibilidade de estruturar as informações referentes o negócio no segmento rural com o objetivo de compreender as informações, avaliar a viabilidade, obter apoio e recursos. Dessa forma, se torna essencial o desenvolvimento do plano de negócio antes de definir a intenção sobre o que produzir.

Para isso, a análise de mercado é muito abrangente, envolvendo as preferências dos consumidores, as possibilidades de produção dos concorrentes locais, regionais e mundiais, bem como a logística de distribuição já disponível e as políticas de governo (garantia de preços mínimos, relações com o mercado exterior e outras). Tudo isso sem perder de vista a inserção da produção na cadeia produtiva. Portanto, a definição sobre o que produzir não é tarefa fácil, exigindo muitos cuidados na tomada de decisão.

As empresas do agronegócio podem, assim como a de outros setores, utilizar ferramentas administrativas para atender as necessidades de mercado, como forma de possibilitar ao empreendedor rural a possibilidade de planejar estratégias para o aprimoramento das propriedades rurais, contribuindo para seu desempenho financeiro e redução de risco de mercado. Para tanto é possível utilizar ferramentas de gestão como o Plano de Negócio. Avaliar o mercado, inclui uma visão global do empreendimento, conhecer as condições econômicas do país, que são os concorrentes e como estão posicionados, bem como saber quais são as expectativas dos clientes.

Nessa perspectiva as empresas adotam estratégias como uma orientação para a ação de entrega de valor ao cliente, com o objetivo de manter a competitividade do negócio como forma de alcançarem uma vantagem competitiva.

#### 4 CADEIA DE VALOR

A cadeia de valor descreve toda a gama de atividades que um produto ou serviço percorre desde a concepção até a entrega ao consumidor final, envolvendo as diversas fases de produção.

Porter (2023) trouxe maior ênfase ao conceito de cadeia de valor ao definir o conceito como o conjunto de atividades realizadas pela organização para planejar, produzir, comercializar, entregar e sustentar os seus produtos e serviços. O modelo do autor compreende que essas atividades possuem conexões entre si, as quais entregam resultados umas às outras, promovendo, assim, a realização da missão da organização.

Para autor a cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa incrementa sua vantagem competitiva quando executa as atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata, ou melhor, do que a concorrência.



Fonte: Porter (2023)

A estrutura de cadeia de valor proposta por Porter (2023) (Figura 1) é constituída de atividades primárias e atividades de apoio. Existem cinco categorias genéricas de atividades primárias.

As atividades de valor, da cadeia de valores (Figura 1), podem ser genericamente divididas em atividades primárias, que correspondem às atividades envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o consumidor e, assim, podem ainda ser subdivididas em cinco categorias – Logística Interna, Operações, logística Externas, Marketing e Vendas e Serviço – e em atividades de apoio e a si mesmas por meio do fornecimento de insumos, tecnologia, recursos humanos e outras funções.

A representação das atividades de apoio divididas representa que a gerência de recursos humanos, o desenvolvimento de tecnologia e a aquisição podem ser associados a atividades primárias, podendo apoiar, assim, a cadeia como um todo.



Este formato demonstra como as principais atividades da cadeia de valor (atividades primárias) estão relacionadas entre si nesta organização, destacando a atividade de marketing neste diagrama.

A atividade com a orientação para mercado implica no engajamento de um ou mais departamentos no envolvimento em atividades voltadas para a compreensão das necessidades atuais e futuras dos clientes, no compartilhamento destas informações, e em atividades projetadas para atender a essas necessidades. Nesse sentido, as estratégias de empresa devem estar pautadas na orientação para mercado como um conjunto de atividades funcionais que consistem em geração de inteligência de mercado, disseminação de inteligência de mercado e resposta ao mercado. Essas atividades envolvem a pesquisa de mercado e correspondente colheita de informações; a gestão da oferta, com pesquisa, desenvolvimento e lançamento de novos produtos; angariação e retenção de clientes nos mercados-alvo e prospecção de novos clientes, gestão de relacionamentos com o cliente,

Nessa direção percebe-se a importância do papel do planejamento estratégico nas organizações ao se tornar um instrumento importante busca a integração e coordenação de todas as ações da empresa, as quais passam a ser articuladas com todas as demais atividades corporativas, com o objetivo principal de trazer o nível de rentabilidade desejado ao negócio.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças significativas no ambiente organizacional, causadas pelo cenário econômico atual, acarretam maiores exigências, principalmente por parte dos consumidores, e tornam fundamental a elaboração de estratégias para enfrentar os desafios do mercado e atingir os objetivos estabelecidos pela empresa.

O empreendedor ao utilizar estratégias planejadas para o desenvolvimento de seu negócio rural com a finalidade de obter uma visão holística do segmento rural deve recorrer ao plano de negócio em razão do documento possibilitar informações sobre o futuro do empreendimento, com a finalidade de analisar a potencialidade, viabilidade e facilidades na sua implantação.

Nesse contexto, o planejamento estratégico é uma ferramenta utilizada que possibilita o diagnóstico do melhor caminho para se alcançar os objetivos. Essa ferramenta poderá analisar melhor o ambiente externo da empresa, identificando as oportunidades e ameaças, assim como o ambiente interno, observando os pontos fortes a serem melhorados.

Em síntese, os produtores rurais, assim como acontece com os empresários de outras atividades econômicas, devem atenta-se ao complexo ambiente em eu estão inseridos, tendo uma visão holística da atividade desenvolvida. Devem procurar estratégias para defender-se frente às ameaças e saber aproveitar as oportunidades. A capacidade de planejamento do empreendedor rural pode ser considerada uma das determinantes para o sucesso de negócio. As decisões e atitudes para a condução das atividades agrícolas, tanto em termos humanos, devem, portanto, impactar o desempenho da empresa rural.

Dessa forma, ressalta-se a importância do Planejamento Estratégico, adicionado com novas ferramentas gerenciais contemporâneas do mercado por ser considerado um poderoso instrumento de gestão que analisa o mercado, identifica as oportunidades, define uma direção estratégica e detalha os planos de ação para o sucesso da empresa.

## REFERÊNCIAS

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA. PIB do agronegócio 2022. Relatório 2022. Piracicaba: CEPEA, 2023. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br>. Acesso em 08 abr. 2023.

Dornelas, José. *Plano de Negócios com o Modelo Canvas: Guia Prático de Avaliação de Ideias de Negócio*. Rio de Janeiro, Atlas, 2023.

KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda, 2016.

NAKAGAWA, Marcelo. **Empreendedorismo, inovação e economia criativa**. São Paulo: Editora Senac, 2022.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro. Grupo Editorial Nacional: Atlas, 2023.