

## **Planejamento Estratégico**

A estratégia que uma empresa adota é a bússola que a guiará para o caminho do sucesso. Entretanto, para que uma empresa tenha uma estratégia clara e tangível, deve-se internalizar a missão, a visão, os valores e os objetivos da empresa.

Partindo do pressuposto que as empresas já possuem internalizadas todas essas variáveis, é possível traçar uma rota para o sucesso. Esta rota é denominada planejamento, e possui variados conceitos conforme o teórico estudado.

O planejamento é tratado desde os primórdios da administração como uma das principais funções administrativas. Desde os autores da teoria clássica da administração, existe a pressuposição de um planejamento do trabalho para obter maior eficiência e produtividade.

Tratado como o pai da moderna administração de empresas, Peter Drucker enfatiza a necessidade de planejar quando versa que “[...] O administrador precisa viver sempre no presente e no futuro”. Isso se deve à necessidade da empresa de prosperar e lucrar no presente e, simultaneamente, crescer e prosperar ou, no mínimo, sobreviver no futuro. Sem planejamento, não há sequer essa sobrevivência da organização.

Para chegar-se ao conceito de planejamento estratégico, devemos tratar primeiramente do planejamento geral, composto por três subdivisões, no entender de Daft apud Fernandes:

Planejamento operacional: horizonte temporal mais curto, tratando-se de planejar as operações do chamado “chão de fábrica”, sendo de responsabilidade dos gerentes de nível mais baixo;

Planejamento tático: horizonte temporal intermediário, cuidando de setores/divisões da empresa, sendo de responsabilidade de alguns executivos e gerentes;

Planejamento estratégico: horizonte temporal de longo prazo, sendo de responsabilidade da alta cúpula da empresa, trata a empresa como um todo.

O foco abordado neste trabalho é o planejamento estratégico, por abordar a empresa como um todo, sem preocupar-se diretamente com suas subdivisões, o que, para ser analisado, devido a sua complexidade e profundidade, demanda um novo trabalho.

No caso do agronegócio, ao lembrarmos a definição de Davis e Goldberg

Apud Neves conceituando-o como sendo:

A soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles.

Verificamos que a coordenação (ou integração) vertical trabalha neste conceito mais abrangente de planejamento estratégico.

O pequeno agente do agronegócio (um pequeno produtor de milho, por exemplo) também possui condições de elaborar um plano estratégico com a sua posição no mercado.

Entretanto no mercado de commodities<sup>5</sup> torna-se mais difícil sua aplicação, tendo em vista que a atividade tem um foco mais operacional e tácito do que estratégico, posição está ocupada pelos grandes players do mercado.

Uma visão mais incipiente do conceito de planejamento estratégico é vista em Chiavenato:

O planejamento estratégico relaciona-se com o conceito geral da firma no futuro e as previsões e distribuições de recursos totais às oportunidades oferecidas pelo mercado e pelos produtos, a fim de realizer o potencial de lucros da companhia por via das estratégias escolhidas.

Kotler trata de forma mais sintética o planejamento estratégico, considerando como objetivo primordial “dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem o lucro e o crescimento almejados”.

Para melhor compreensão do planejamento estratégico, deve-se destrinchá-lo em partes pelas quais se pode fazer um roteiro de melhor utilização pelas organizações.

A maioria dos autores inclui quatro ou cinco fases de elaboração do planejamento estratégico. Entretanto, pode-se sintetizar em apenas quatro etapas, consoante kotler e chiavenato:

Definição da missão e dos objetivos da empresa: essencial na formulação da estratégia adequada, pois informa a todos quem é a organização e onde pretende chegar;

Análise interna e externa do ambiente organizacional e avaliação: aqui existe pode-se fazer uso da análise swot (do inglês, forças e fraquezas, oportunidades e ameaças – strenghts, weaknesses; opportunities, threats), uma ferramenta que analisa as forças e fraquezas do ambiente interno (intraorganizacional) e as oportunidades e ameaças do ambiente externo (mercado). Com essa análise, torna-se mais “óbvia” a próxima etapa do planejamento estratégico;

Alocação de recursos: deve-se investir os recursos da organização, sejam eles, humanos, materiais, patrimoniais e financeiros, em setores onde a análise swot demonstrou maior viabilidade;

Adequação dos planos tácitos e operacionais para executar o planejamento proposto: com todas as análises efetuadas e definidas as mais viáveis, parte-se para a elaboração dos planos de hierarquia inferior, o planejamento tácito e por fim o operacional.

Novamente é difícil adequar a teoria encontrada no marketing industrial e de serviços e transpô-la ao agronegócio devido, principalmente, à comoditização: neste tipo de mercado a competição é via preço, sendo condição sine qua non para o sucesso a economia de escala.

Mas também é possível utilizar essa proposta de forma a verificar onde estão os gargalos (gaps) que podem ser suprimidos, aumentando a eficiência da empresa agrícola.

Entretanto, para fazer uma análise que aborde o planejamento estratégico e sua vinculação com a vantagem competitiva, faz-se mister estudar um teórico que abordou esta vertente do planejamento estratégico. Para michael porter, “a essência da formulação estratégica é lidar com a competição”.

Dessa forma, está intrinsecamente ligada a questão do planejamento estratégico com a competitividade e, conseqüentemente, com a criação de vantagens competitivas, sendo ideal tratar estas temáticas de forma conjunta.

#### Vantagem competitiva

Um planejamento estratégico eficiente é aquele que conduz ao sucesso empresarial e que caminha conforme programado. De qualquer forma, o sucesso e uma posição de destaque/liderança está vinculado a oferecer algo inédito e ou diferenciado para os clientes externos da organização. Esse “algo” é denominado vantagem competitiva.

A vantagem competitiva está, para uma empresa, intrinsecamente ligada ao planejamento estratégico, em especial à análise swot. Ora, não é fácil criar ou manter/sustentar uma vantagem sem conhecer o macroambiente na qual a empresa está inserida. Perguntas como “quem são meus concorrentes” e “por que não sou a preferência dos clientes” são resolvidas com uma análise de mercado adequada.

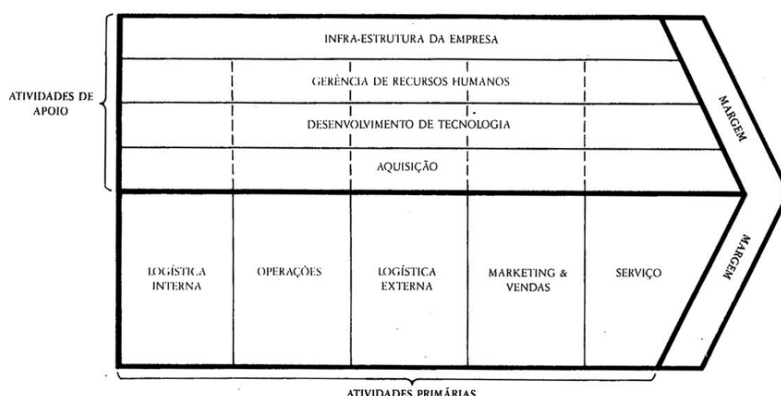


Figura 1: modelo genérico de cadeia de valor.

Descreve-se abaixo as formas de criação de valor para os clientes, conforme porter e utilizando inferências acerca da sua aplicação no agribusiness:

**Infraestrutura da empresa:** a estrutura da empresa deve ser ideal para seu tamanho. Em um exemplo hipotético, um assentado que recebera através da reforma agrária cerca de dez hectares não necessita, para sua maior eficiência econômico-financeira de um avião pulverizador (este teria capacidade ociosa);

**Gerência de recursos humanos:** a gestão de pessoal (ou gestão de competências) possui custos enormes em nosso país. Segundo o sítio guia do empresário, no setor industrial e comercial, o custo do funcionário chega a 114,73% sobre a remuneração bruta percebida pelo mesmo. No setor agroindustrial, como parâmetro, se considerar a atividade fumageira da região sul do Brasil, o custo da mão de obra atinge 55% do custo de produção.

Para o agronegócio, de uma forma geral, batalha apresentam um gráfico onde se verifica os tópicos mais desejados em um profissional atuante no setor de agronegócios, que serve de base para que as empresas vinculadas a esse ramo selecionem eficazmente seus colaboradores:

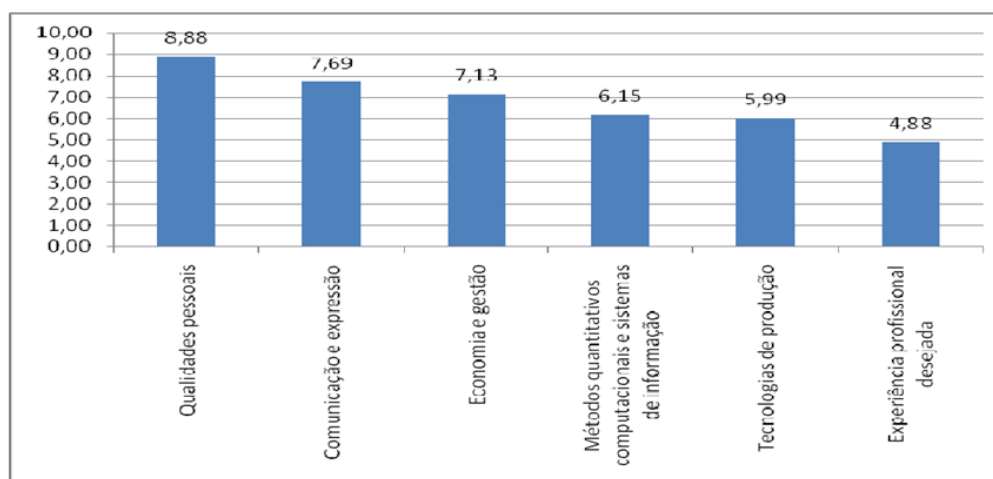


Gráfico 1: pontuações médias atribuídas ao conhecimento considerado primordial para os profissionais do agronegócio.

**Desenvolvimento de tecnologia:** a tecnologia é um ponto crucial no agronegócio: sementes transgênicas mais resistentes às pragas, criações geneticamente modificadas para melhor atender aos anseios do consumidor final, dentre outras inovações fazem parte do rol de vantagens que este atributo concede.

O Brasil possui destaque nessa área graças à atuação da empresa brasileira de pesquisa agropecuária – embrapa, que durante um extenso período de tempo encontra-se na vanguarda do processo de pesquisa e inovação rural, disputando com grandes empresas privadas como a sarmento, a syngenta, dentre outras.

**Aquisição:** o conhecido “departamento de compras” tem, no setor rural empresarial, a vital importância de definir em que mercado atuar. Ao optar por um grão transgênico, ou seja, uma commodity, o mercado em que se atuará será regido por uma competição via preço.

Caso a opção seja por uma semente diferenciada, não modificada geneticamente, não basta apenas adquirir e providenciar o manuseio conforme certas normas de segurança genética: todo o processo (prensagem, armazenagem, transporte) deve ser limpo, ou seja, sem a presença de grãos com qualquer grau de transgenia.

**Logística interna:** trazer os materiais para dentro da empresa, conforme afirma kotler é, basicamente o transporte de sementes, maquinários, implementos, ração, enfim, dos insumos para “dentro da porteira”.

Principalmente no caso brasileiro, a compulsória preferência pela imprópria malha rodoviária encarece o custo de transporte.

Operações: esta etapa compreende o que davis e goldberg denominavam “durante a porteira”, é a atividade de transformação dos insumos em produtos finais, cujo custo e manejo dependerá do mercado a atuar (commodity, orgânico, etc.).

Logística externa: com o produto pronto, chega o momento de escoar a produção. O pesadelo logístico nacional volta a assombrar a eficiência do agribusiness tupiniquim.

Para fins de conhecimento, de acordo com neves, a razão dos custos hidroviário, ferroviário e rodoviário é da ordem de 1:2:4, demonstrando que a maior eficiência brasileira depende da capacidade de reestruturar a malha ferroviária e desenvolver, onde possível, as hidrovias. Questões tributárias e de mudança de tipo de transporte podem ser resolvidos com terminais multimodais em locais estratégicos, o que diminuiria ainda mais a vulnerabilidade da eficiência.

Marketing e vendas: considerando que, no brasil, a maioria dos produtos provenientes do agronegócio são comoditizados<sup>10</sup>, esta fase da cadeia de valor torna-se irrelevante, sendo considerado somente o preço baixo do produto, pouco tendo a focar em qualidade e diferenciação.

Serviço: assim como no item anterior, não há vantagem competitiva para se extrair deste ponto, conforme motivos já explanados.

Outro ponto trabalhado por michael porter e intrinsecamente ligado ao agronegócio é a vantagem competitiva em nível nacional. Para porter, “a competitividade de uma nação depende da capacidade de seus setores industriais para inovar e modernizar”. E complementa, definindo que esta vantagem não é herdada, nem advém de sua taxa de juros, da força de sua moeda, nem de outras teorias adotadas pelas economistas clássicos.

Temos, então, outra métrica na qual podemos avaliar a competitividade no agribusiness: o grau de inovação (este, podendo ser trabalhado comparando com outras empresas).

#### Modelo 5 forças

Além da cadeia de valor, porter também explana acerca das forças competitivas e as formas como elas moldam a estratégia de uma organização. Embora seja um modelo elaborado baseando-se em organizações industriais, ele é perfeitamente aplicável em qualquer setor da economia, haja vista a forma genérica como é tratado.

Este modelo é entendido da seguinte forma: um setor (no caso em questão, o agronegócio), sofre a ação de outras quatro forças, a saber: ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, o poder de barganha dos clientes e dos fornecedores. Trataremos individualmente cada uma destas forças combatentes, dada a sua importância.

#### Ameaça de novos entrantes

Conforme observado acima, a vantagem competitiva está embasada na capacidade de criação e inovação dos agentes de mercado.

Como todo novato deseja obter sua fatia de participação, deve entrar com algo inovador, que encerre com a inércia do setor e dos concorrentes, promovendo uma nova corrida pelo ouro.

Tomasko exemplifica com o caso da monsanto; quando um novo presidente assumiu, declarando que todos deveriam “mexer-se”, pois a empresa nunca mais iria crescer de forma tranquila, estava ciente da necessidade de inovar para manter-se competitivo e obter o crescimento desejado por todos.

Desta forma, o progresso só existe devido à intensa movimentação de todos, no interesse de conquistar um market share mais robusto.

Para o agronegócio, isso significa novas tecnologias que proporcionam uma maior produtividade (no caso das commodities) ou uma variedade diferenciada, adaptada a tal ou qual situação.

Entende-se que o agronegócio, de forma geral, é fatal com aqueles que não absorvem as tecnologias que são adotadas pelas empresas inovadoras. Esse é um dos pontos emblemáticos quando se trata da eficiência da reforma agrária).

Entretanto, as empresas que entram nesse setor, possuem algumas dificuldades de difícil solução, caso estejam entrando desprovidas de capital. A principal delas é a economia de escala, condição sine qua non para o sucesso de commodities no agronegócio. Ademais, o acesso ao crédito e aos canais de distribuição também são imbróglis, principalmente se a empresa desejar ser independente de aglomerados e cooperativas.

Conclui-se, deste item, que a manutenção de uma vantagem competitiva passa invariavelmente pela necessidade de inovação, sem a qual toda organização está sujeita à ineficiência e consequentemente, ao encerramento de suas atividades (seja via falência, fusão, absorção, etc.).

#### Ameaça de produtos ou serviços substitutos

Neste item, temos a abordagem de produtos agrícolas que são intercambiáveis, muitas vezes com um diferencial que atende tal ou qual necessidade e ou desejo do consumidor final.

Como exemplo, temos a emblemática situação da produção bovina. Tanto a carne quanto o leite já possuem seus respectivos substitutos, provenientes do grão mais produzido no Brasil, a soja.

Os ambientalistas, defensores dos direitos dos animais, grupos de vegetarianos e afins, possuem uma preferência de não-consumo de carnes. E atualmente existe a opção de carne de soja, a um preço e sabor acessível.

Para pessoas que não desejam ingerir leite bovino (nem caprino), existe o leite de soja, com propriedades análogas e perfeitamente substituível ao leite animal.

Com esses exemplos, percebe-se a imensidão do campo de produtos substitutos no agribusiness. Podem ser citados ainda o óleo de soja e o óleo de girassol, e o caso dos produtos orgânicos, que atendem um nicho de mercado diferenciado e que pode (culturalmente e financeiramente) adotar produtos com forma de produção diferenciada.

#### Poder de barganha dos clientes

Até a década de 1980, os produtores rurais detinham um amplo poder sobre o consumo, pois a demanda era superior à oferta. Com a mudança de padrão de produção, onde a eficiência estava na qualidade dos insumos (melhores fertilizantes e sementes mais resistentes a solos diferenciados) e não mais na qualidade natural do solo, os consumidores finais tornaram-se importantes e definidores da produção.

Considerando que as necessidades e desejos dos clientes, para serem atendidos, demandam um tempo maior na produção rural do que em outros setores. Por exemplo, se um cliente desejar comer produtos orgânicos, caso estes não estejam disponíveis no mercado, ele deverá aguardar até que o mesmo seja produzido; caso esse cliente desejasse um carro de tal ou qual forma, bastaria à fábrica promover mudanças em sua planta de produção.

Embora seja um exemplo surreal (um cliente não basta para uma grande mudança) as grandes empresas do agronegócio estão atentas às mudanças no comportamento do consumidor final, principalmente no elo de contato direto com ele: o varejo de alimentos.

O poder de negociação dos clientes é tão forte que a integração vertical produção primária e varejo de alimentos é essencial, em muitos casos, para o sucesso do empreendimento. A antecipação de tendências torna-se uma fonte de vantagem competitiva bastante lucrativa, tendo em vista a importância da variável tempo na produção de produtos agroindustriais.

#### Poder de barganha dos fornecedores

Um gargalo de difícil transposição encontra-se neste tópico. O produtor rural, em qualquer escala, é o elo mais fraco das transações: deve fornecer barato para as indústrias processadoras (os grandes players do mercado) e comprar insumos caros.

