

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PEDRO MIGUEL DOS REIS SILVEIRA

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO AGRONEGÓCIO
(ESTUDO DE CASO PROJETO AGROQUIMINHA- ANGOLA)**

CURITIBA

2019

PEDRO MIGUEL DOS REIS SILVEIRA

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO AGRONEGÓCIO
(ESTUDO DE CASO PROJETO AGROQUIMINHA- ANGOLA)**

Relatório apresentado como requisito parcial a
conclusão do curso de especialização em gestão
do Agronegócio, Setor de MBA

Universidade Federal do Paraná

Orientador: Professor Dr. Romeu Rossler Telma

CURITIBA

2019

"A parábola do capitão do navio"

Os Marinheiros estão a lutar pelo controlo do leme... Não compreendem que o verdadeiro navegador apenas consegue habilitar-se a comandar um navio estudando as estações do ano , o céu, as estrelas e os ventos, e tudo o que pertence ao seu ofício ; e não fazem ideia de que , juntamente com a ciência da navegação , ele pode ganhar , pelo ensino ou pela prática , a capacidade de manter o controlo do leme quer uns gostem ou não.

Platão , A República.

AGRADECIMENTOS

Primeiro quero agradecer a DEUS, pai misericordioso, que sempre me iluminou, pois sem ele nada disto seria possível.

À minha esposa amada, Analdina Mesquita, que partilhou e participou em todo este percurso me incentivando.

Aos presentes mais preciosos que a vida me ofereceu , minhas duas filhas, Denise Silveira e Petra Silveira, que mostram diariamente que sempre podemos recomeçar a vida.

A minha querida Mãe, Pai e irmãos , que são uma dádiva de Deus.

Ao professor, Dr. Romeu Rossler Telma, que incansavelmente deu o seu contributo para melhoria deste trabalho e o aprimoramento dos meus conhecimentos.

Os meus agradecimentos a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, colaboraram na execução desta pesquisa e que, mesmo não citadas nesta página, merecem a minha sincera gratidão.

Os meus profundos agradecimentos.

RESUMO

No mundo globalizado a que assistimos , os gestores do agronegócio precisam adotar estratégias corretas para o sucesso de seus negócios, assim a presente pesquisa tem como objetivo principal analisar a importância do planejamento estratégico no agronegócio como fator de aumento de produtividade e sucesso nas empresas do setor, bem como os principais argumentos em relação ao potencial produtivo.

A metodologia utilizada para a efetivação desse estudo foi através de uma abordagem bibliográfica, exploratória, quantitativa e qualitativa, consolidando assim uma base conceitual para o início dos trabalhos. Nesta senda, no trabalho apresentado, abordaremos um caso prático da empresa Agroquiminha.

A pesquisa usou o método de análise SWOT de formas a dar enfoque ao meio ambiente interno e externo a que as empresas estão inseridas. Para ser mais abrangente recorreu ao modelo de 5 forças de Porter (Poder de Barganha dos Fornecedores , Ameaça de Novos Entrantes , Rivalidade entre concorrentes , Produtos Substitutos , Poder de Barganha de Clientes) de modo a ver outras variantes que podem afetar o agronegócio.

Palavras Chave: Agronegócio, Administração, Planejamento.

ABSTRACT

In the globalized world we are witnessing, agribusiness managers need to adopt the right strategies for the success of their business, so this research aims to analyze the importance of strategic planning in agribusiness as a factor in increasing productivity and success in companies in the sector. , as well as the main arguments regarding the productive potential.

The methodology used to carry out this study was through a bibliographical, exploratory, quantitative and qualitative approach, thus consolidating a conceptual basis for the beginning of the work. In this path, in the presented work, we will approach a practical case of the company Agroquiminha.

The research used the SWOT analysis method in ways that focus on the internal and external environment to which companies operate. To be more comprehensive, it relied on Porter's 5-force model (Supplier Bargaining Power, New Entrant Threat, Rivalry among Competitors, Substitute Products, Customer Bargaining Power) to see other variants that may affect agribusiness.

Key words: Agribusiness, Administration, Planning.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 -ANÁLISE SWOT	19
FIGURA 2- MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP	20
FIGURA 3- AS CINCO FORÇAS DE PORTER.....	22
FIGURA 4- LAYOUT AGROQUIMINHA	26

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - GÉNERO DOS ENTREVISTADOS.....	29
TABELA 2 - TEMPO DE SERVIÇO NA EMPRESA.....	29
TABELA 3 - PROGRAMA DE TREINAMENTO.....	30
TABELA 4 - VALORIZAÇÃO DO TRABALHO.....	30
TABELA 5- RECONHECIMENTO DO TRABALHO.....	31
TABELA 6 – LIBERDADE DE EXPRESSAO DE IDEIAS.....	31
TABELA 7 - DESEMPENHO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO	32
TABELA 8 – MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	32
TABELA 9 – INFLUÊNCIA DOS FORNECEDORES.....	33
TABELA 10 – IMPACTO DOS CONCORRENTES.....	33
TABELA 11 - PODER NEGOCIAL DOS CLIENTES	34

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
1.1.1	Administração	11
1.1.2	Fatores Motivacionais.....	12
1.1.3	Motivação	13
1.1.4	Teoria de Motivação de Herzerberg.....	13
1.2	AGRONEGÓCIO	14
1.2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	15
1.2.2	Análise Swot.....	17
1.2.3	Matriz BCG (Boston Consulting Group)	19
1.2.4	As cinco forças de Porter.....	20
1.3	Justificativa	22
1.4	Objetivos (Gerais e Especificos)	23
1.4.1	Objetivo Geral	23
1.4.2	Objetivos Específicos	23
2.	MATERIAL E METODOS.....	24
3.	RESULTADO E DISCUSSÃO.....	25
3.1	Carecterização da Empresa Agroquiminha.....	25
3.2	Análise Swot (Agroquiminha)	26
3.3	Analise Cinco Forças de Porter (Agroquiminha).....	27
3.4.1	Distribuição da Amostra por Género.....	29
3.4.2	Tempo de Serviço na empresa.....	29
3.4.3	Programa de treinamento	30
3.4.4	Valorização do Trabalho	30
3.4.5	Reconhecimento do Trabalho	31
3.4.6	Liberdade Para Expressar ideias	31
3.4.7	Desempenho como Diferencial Competitivo	32
3.4.8	Motivação dos Funcionários.....	32
3.4.9	Influência dos fornecedores.....	33
3.4.10	Impacto dos concorrentes no mercado	33
3.4.11	Poder negocial dos clientes.....	34
4.	CONCLUSÕES.....	35
	REFERÊNCIAS	36
	APÊNDICE	38

1 INTRODUÇÃO

No contexto globalizado é vital que as empresas planejem e tenham estratégias bem como, uma visão sistêmica para as suas atividades de formas a que possam administrar e prever todas etapas da cadeia do negócio. A maior das empresas rurais têm encontrado um grande defice por falta de planejamento , sendo que para tal devem adotar e seguir roteiros que vão de acordo as exigências do mercado moderno.

Cushway e Lodge(1998 p.73), dizem que o planejamento estratégico é uma forma estruturada de classificar os objetivos organizacionais, definir como deverão ser atingidos e avaliar os progressos na sua prossecução. O horizonte do planejamento estratégico é geralmente de vários anos e deve incluir uma análise da organização, assim como do ambiente exterior.

Desta forma, percebe-se a necessidade de avaliar a importância do planejamento estratégico no agronegócio.

Assim, surge a questão: se o planejamento estratégico têm importância no agronegócio e qual pode ser o seu impacto como fator de sucesso? Pelo que, foram delineados objetivos específicos:

- Avaliar a importância dos componentes do planejamento estratégico no processo do agronegócio;
- Analisar Aplicabilidade do plano estratégico no agronegócio.

1.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1.1 Administração

Com o fenômeno da globalização da economia e a formação de acordos comerciais, a empresa rural está diante do desafio de produzir com maior eficiência e eficácia e economicamente de formas a que possa produzir produtos de alta qualidade a preços competitivos. Diante deste cenário é importante a capacitação do empresário rural na gestão de seu negócio de formas que entenda o negócio agrícola nas suas mais variadas etapas, desde antes da porteira, dentro da porteira e depois da porteira, de formas a que possa administrar melhor o seu negócio.

Chiavenato (2009, p. 8-9) afirma que a organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas entre duas ou mais pessoas, sendo que a cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. Sendo que a influência das organizações sobre a vida das pessoas é fundamental, uma vez que influencia a forma como elas vivem, compram, trabalham, se alimentam, se vestem, afetando seus sistemas de valores e suas convicções e vice-versa, ou seja as organizações também são influenciadas pelo modo de pensar, sentir e agir das pessoas. Realçar que as organizações operam em diferentes ambientes, sofrendo as mais variadas coações e contingências, que modificam no tempo e no espaço e que as mesmas reagem a elas, através de estratégias para alcançar resultados diferentes, tornando tudo isso um sistema muito complexo.

Ainda citando Chiavenato (2009, p. 13) Apud Hamel e Prahalat, argumentam que a habilidade crítica da gestão no futuro será identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que fazem o crescimento possível. Provocando assim mudanças organizacionais, como a desunião e venda de atividades e marcas não essenciais e o aparecimento de uma rede de alianças estratégicas, em que cada parceiro traz sua competência essencial para construir uma oferta de mercado. Sendo que essas mesmas competências têm que ser identificadas, nutridas e difundidas nas organizações como base para a estratégia, e a direção precisa concordar com o que elas são e agir de acordo com elas.

Lima e Antunes (2010, p. 26), et al castells 1999, afirmam que para conseguir absorver os benefícios da flexibilidade , as grandes empresas burocráticas com verticalidade na hierarquia , vem se transformando em organizações com vários níveis de decisão e descentralizadas , ou seja adoptando o modelo horizontal. A forma organizacional básica de economia informacional e global e o surgimento das redes internacionais de empresas e de subunidades empresariais. Estas redes são centradas em uma grande multinacional ou são formadas com base em alianças e cooperação entre empresas.

A entrada de uma empresa nas redes estratégicas exige dela um volume elevado de recursos financeiros e tecnológicos ou elevadas participações de mercado ou então a mesma deve fazer aliança com algum grande participante da rede. A multinacional contemporânea assume a forma de uma rede interna a organização ou de uma rede que está inserida em uma rede externa. A observação sobre o consumo de alimentos no orçamento das famílias como um modo para começar a definir o agronegócio.

Na organização em rede , as empresas combinam eficiência e flexibilidade e deve ser compreendida como a empresa multidivisional que introduz novos mecanismos de coordenação que estão enraizadas em grandes estruturas organizacionais burocratizadas , sendo que a burocracia subsiste , a hierarquia continua como um modo dominante de organizar , porém o problema essencial da empresa moderna passa a ser a disseminação eficiente dos ativos intelectuais, como conhecimento e capacidade intelectual para a criação de valor.

Kotler (1998, p. 75) diz que a organização de uma empresa consiste de sua estrutura ,política e cultura corporativa que tendem a tornar-se disfuncionais em um ambiente de negócios rapidamente mutante.

1.1.2 Fatores Motivacionais

De formas a que se possa elaborar um bom plano estratégico que se ajuste aos anseios e vida dos consumidores é necessário que o profissional ou administrador rural, tenha conhecimento sobre factores psicológicos ou fatores motivacionais que estimulam ou impulsionam o consumidor a adquirir determinado produto.

1.1.3 Motivação

Como se consegue que as pessoas dêem, optem por aquisição de determinado produto ?

Como interagimos , como atrai-los e obter sua fidelidade? Por outras palavras, como as levamos a entregarem-se? Estas são questões veneráveis, tão antigas como a velha ociosidade humana, e é fascinante descobrir que já desde a Grécia antiga e Roma foram concebidas estratégias que ainda hoje são postas em prática nas modernas empresas. O assunto motivação tal como antigamente remete-nos pensar muito bem a melhor forma de levar os seus clientes a adquirirem seus produtos. A melhor forma de o fazer é obviamente oferecer incentivos. Se quiser que as pessoas comprem muito, dê-lhes uma razão para o fazerem.

Chiavenato (2009, p. 50-51), diz que:

Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou que pelo menos dá origem a uma propensão, a um comportamento específico, esse impulso a acção pode ser provocado por um estímulo externo e pode ser também gerado internamente nos processos mentais do individuo. Neste aspecto ele diz que a motivação está relacionada com o sistema de cognição da pessoa.

Blackwell, Miniard e Engel (2005, p. 242), dizem que uma das questões mais fundamentais a que as companhias devem responder é sobre o comportamento do consumidor. A motivação do consumidor representa a tentativa de satisfazer as necessidades fisiológicas e psicológicas por meio da compra e consumo de um produto.

1.1.4 Teoria de Motivação de Herzberg

Herzberg, apud Kotler (1998, p. 174), desenvolveu a teoria de dois fatores que se distingue o insatisfatório do satisfatório. Ele diz que a ausência de fatores de insatisfação não é suficiente; ao contrário, os fatores de satisfação devem estar ativamente presentes para motivar uma compra.

Esta teoria traz duas implicações, primeiro os vendedores devem esforçar-se para evitar os fatores que causam insatisfação. Segundo os produtores devem identificar os principais fatores de satisfação ou motivadores de compra no mercado, de formas a que possa oferecer tais fatores de satisfação como sendo um diferencial em relação aos concorrentes.

1.2 AGRONEGÓCIO

Conforme abordado por vários autores, o planejamento no agronegócio, nos leva a ter uma visão sistêmica da cadeia agrícola . Atualmente devido ao caráter globalizado que o setor apresenta, com os produtores fornecendo produtos e fazendo parcerias em todo o globo. Onde a cadeia no setor produtivo considerando-se negócios “antes da porteira”, “dentro da porteira” e “após a porteira”, tornou o planejamento muito complexo, sendo necessário ter uma visão sistêmica ou seja recorrer a diversas variáveis para que se obtenha sucesso. Só com um planejamento bem feito, o negócio agrícola poderá ser rentável em um mercado cada vez mais competitivo.

Kotler (1998, p. 383) define produto como sendo algo que pode ser oferecido a um mercado de formas a satisfazer um desejo ou necessidade.

Chiavenato (2012, p. 32), diz que Negócio é uma atividade baseada no esforço organizado de determinadas pessoas para produzir bens e serviços a fim de vendê-los em um determinado mercado e alcançar recompensa financeira pelo seu esforço. Sendo que todo negócio envolve necessariamente algum produto ou serviço e por consequência algum fornecedor e algum cliente, englobando uma cadeia de entradas, processos e saídas , alguma produção e algum mercado.

O termo agribusiness surgiu em 1957 com o trabalho pioneiro dos pesquisadores da Universidade de Harvard, John Davis e Ray Goldberg (apud Lazzarini , Machado Filho (1995, p.278), que o definiram como sendo o conjunto de atos e transações envolvidas na produção , no processamento e na distribuição de produtos de origem agropecuária , incluindo o setor de insumos, a produção rural, os mecanismos , comercialização e armazenagem, as indústrias processadoras, os atacadistas e os varejistas , além de todo o ambiente institucional.

Lazzarini e Machado filho comentam que a abordagem sistêmica do agronegócio visa a que agentes em um determinado sistema se organizem na busca de objetivos comuns. Zamberlan,Buttenbender, Sparenberger (2010, p.18)

Para Davis e Goldberg (apud Batalha, 1997), a agricultura não poderia ser

abordada de maneira indissociada dos outros agentes responsáveis pelas atividades que garantiriam a produção, transformação, distribuição e consumo de alimentos. Dizem que as atividades agrícolas fazem parte de uma extensa rede de agentes económicos que vão desde a produção de insumos, transformação industrial até armazenagem e distribuição de produtos agrícolas. Zamberlan, Bittenbender e Späremberger (2010, p. 18)

Zylbersztajn e Neves(2000, p. 5) apud Goldberg , dizem que Agribusiness, é um sistema de commodities que engloba todos os atores envolvidos com a produção, processamento e distribuição de um produto. Tal sistema inclui o mercado de insumos agrícolas, a produção agrícola, operações de estocagem , processamento, atacado e varejo, demarcando um fluxo que vai dos insumos até ao consumidor final. Sendo que o conceito engloba todas as instituições que afetam a coordenação dos estágios sucessivos do fluxo de produtos , tais como as instituições governamentais, mercados futuros e associações de comércio.

Zylbersztajn e Neves (2000, p. 9) apud Filiere, dizem que a cadeia alimentar é uma sequência de operações que conduzem a produção de bens. Sua articulação é amplamente influenciada pela fronteira de possibilidades ditadas pela tecnologia e é definida pelas estratégias dos agentes que buscam maximização dos seus lucros , onde as relações entre os agentes são de interdependência ou complementariedade e são determinadas por forças hierárquicas . Em diferentes níveis de análise, a cadeia é um sistema mais ou menos capaz de assegurar a sua transformação.

Segundo Araújo (2003, p.16), agronegócio é o conjunto de todas as operações e transações envolvidas no processo , desde a fabricação dos insumos agropecuários, das operações de produção nas unidades agropecuárias, até o processamento ,distribuição e consumo dos produtos 'in natura' ou industrializados.

1.2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No contexto globalizado é vital que as empresas planejem e tenham estratégias para as suas atividades de formas a que possam prever todas etapas da cadeia do negócio possibilitando assim, um posicionamento real, cash flow e

possíveis precauções, de formas a que a mesma cumpra com os objetivos preconizados e que seja visto como uma empresa que satisfaça o consumidor e não somente como uma empresa que produz bens, de formas a que se ignorem este aspeto serem mal sucedidas.

Kotler (1998, p. 25) , chama atenção sobre o consumidor poderoso, ele diz que os anos 80 ensinaram uma lição surpreendente para as empresas de todas as partes do mundo . As empresas domésticas não podem mais ignorar os concorrentes estrangeiros , os mercados internacionais e as fontes de suprimento localizadas fora do país. Não podem permitir que seus custos salariais e de materiais estejam desajustados em relação ao restante do mundo. Não podem ignorar o surgimento de novas tecnologias, materiais de equipamentos e de novas formas de organização de marketing.

Bernardino, Pacanowski, Khoury e Reis (2006 , p. 61), dizem que a estratégia é uma linha de acção que indica claramente como a empresa pretende utilizar seus recursos para alcançar os objetivos estabelecidos. É um plano que quando executado , deverá produzir o desempenho desejado pela empresa , de tal forma que os competidores só possam reagir muito depois ou a um custo proibitivo

Sobre estratégia thompson Jr. E Strickland III (2004, p .1), afirmam que a estratégia em verdade , é o planeamento do jogo da gerencia para reforçar a posição da organização no mercado , promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho. Eles chamam a atenção aos gerentes que sem uma estratégia , não possui rumo previamente considerado para seguir , não tem um mapa e não tem um programa de acção unificado para produzir os resultados almejados.

Cushway e Lodge (1998, p. 73), dizem que o planeamento estratégico é uma forma estruturada de classificar os objetivos organizacionais, definir como deverão ser atingidos e avaliar os progressos na sua prossecução. O horizonte do planeamento estratégico é geralmente de varios anos e deve incluir uma analise da organização, assim como do ambiente exterior. Analogamente o processo deve

identificar os fatores que são críticos para o sucesso da organização e também as oportunidades de sinergia.

Kotler (1998, p. 71), diz que o planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objectivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercado mutantes. O proposito do planejamento estratégico é moldar e remoldar os negócios e produtos da empresa com objetivo de crescimento e lucro

1.2.2 Análise Swot

O ambiente que circundam as empresas devem ser sempre um objecto de estudo por parte dos gestores. Uma das principais premissas ou objetivo da análise Swot é levantar informações do contexto de uma determinada empresa de formas a que se possa traçar estratégias adequadas, de formas a que se possa ou reforce os pontos fortes, reduzir a intensidade ou exposição dos pontos fracos, aproveitar ou maximizar o uso das oportunidades e protegendo-se das ameaças. Realçar que a análise Swot também é útil , de formas a que nos revela os pontos fortes que ainda não foram utilizados e, corrigir os pontos fracos que a empresa possui.

S- Strength - força; W- weakness- fraqueza

O- opportunity- oportunidades; T- Threats- Ameaças, Cushway e Lodge, (1998 , p. 42)

Cushway e Lodge (1998 , p. 73), dizem que a seguir a formulação dos seus objetivos estratégicos a organização deverá proceder ao que é geralmente designado de análise SWOT.

António (2006, p. 25), afirma que a análise SWOT, desenvolveu-se ao longo do tempo segundo três eixos de investigação : o eixo temporal , o eixo espacial e o eixo concorrencial e que ao longo dos tempos foram introduzidas modificações que representam , não somente tomadas de consciência da relatividade das componentes da análise SWOT , como contribuíram sobre tudo para o seu

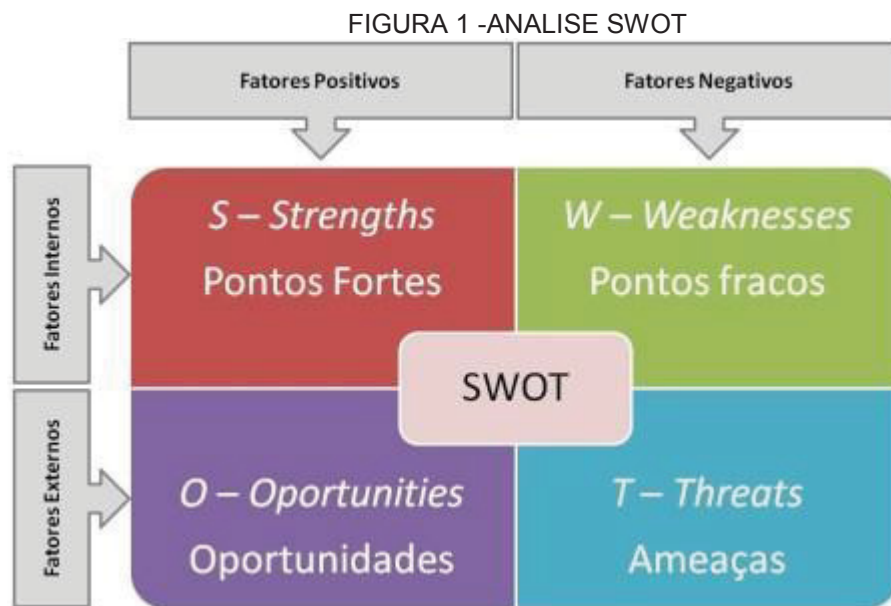
enriquecimento.

Vaz (1995, p. 76), sobre força diz que é formada pelo ambiente interno ou seja dentro da empresa , na estrutura funcional e administrativa necessária a realização de suas atividades, sendo composta pelas pessoas, equipamentos, instalações, máquinas e móveis, além do capital de giro próprio e pelos sistemas administrativos e gerenciais. Sendo que o sucesso da empresa dependerá de uma grande escala do entrosamento e das relações estabelecidas entre essas forças.

Cushway e Lodge (1998, p. 42), sobre fraquezas dizem que são quaisquer deficiências de capacidades e recursos da empresa . Devem considerar-se as formas como elas podem ser remediadas

Kotler (1998, p. 87), sobre oportunidade diz que é um propósito importante da análise ambiental , pois com ela se detecta novas oportunidades e que as mesmas podem ser classificadas de acordo com a atratividade e a probabilidade de sucesso. A probabilidade de sucesso não depende apenas da força do seu negócio, das exigências básicas para ser bem sucedida , mas também de suas competências para superar seus concorrentes. A mera competência não constitui uma vantagem competitiva. A empresa de melhor desempenho será aquela que pode gerar maior valor para o consumidor e sustentá-lo ao longo do tempo.

Kotler (1998, p. 87), Ameaças tem a ver com algum desenvolvimento do ambiente externo. Elas devem ser classificadas de acordo seu grau de relevância e probabilidade de ocorrência. Para lidar com estas ameaças , a empresa precisa preparar planos de contingência para enfrentá-los antes ou durante as suas ocorrências.



1.2.3 Matriz BCG (Boston Consulting Group)

A Matriz abaixo exposta com os oito círculos representam o tamanho e posições atuais de oito (8) unidades de negócios de uma empresa hipotética. Onde o tamanho de cada negócio em termos de dinheiro é proporcional a área do círculo. Sendo assim os dois maiores negócios são o 5 e 6, sendo que a localização de cada unidade de negócio indica sua taxa de crescimento de mercado e participação relativa do mercado.

Kotler (1998, p. 79-80), diz especificamente que quanto a taxa de de crescimento de mercado que se encontra no eixo vertical , indica a taxa de crescimento anual de mercado em que a mesma opera.e que a mesma varia de 0 a 20 %, embora uma variação maior poderia ser mostrada . Uma taxa de crescimento de mercado acima de 10 % e considerada alta .

O eixo horizontal apresenta a participação relativa de mercado em relação ao seu maior concorrente, servindo como medida da força da empresa no mercado relevante. Uma participação de mercado que seja relativa de 0.1 significa que o volume de vendas da empresa e de apenas 10 % do volume . Uma participação de

10 significa que a empresa é líder e possui 10 vezes o volume de vendas do concorrente mais próximo naquele mercado.

Estrela: são produtos que detem uma grande participação de um mercado que está crescendo rapidamente e como consequência deste crescimento atrai ou possui muitos concorrentes;

Vacas Leiteiras: são produtos ou serviços líderes com uma grande participação em um mercado que está em fase de maturação ;

Pontos de interogação ou oportunidades: são produtos que apresentam oportunidades de crescimento;

Animais de estimação: são produtos ou serviços cujo no passado foram estrelas , mas que no contexto encontra-se em declínio, pelo que se aconselha um desinvestimento ou mesmo abandono do mesmo.

FIGURA 2- MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP



FONTE : KOTLER (1998).

1.2.4 As cinco forças de Porter

Porter desenvolveu um modelo de análise na qual o estudo estava voltado para empresa e o meio envolvente em que ela se encontra inserida, com as suas principais variáveis e seus efeitos sobre toda a organização, chamando atenção para que se faça uma análise correta, não se deve deixar nenhuma das cinco forças elencada de lado de formas a que se tenha uma percepção bem mais sistêmica.

Carvalho e Filipe (2010, p. 99), afirmam que o modelo das cinco forças assume uma competição de grande rivalidade entre a empresa e os demais atores da indústria, sejam eles fornecedores, clientes, novos competidores (entrantes) ou substitutos.

Carvalho e Filipe (2010, p. 101), afirmam sobre:

Poder de Barganha dos Fornecedores: é determinado entre outros fatores, pelos preços que apresentam e praticam, pelos prazos de entrega e níveis de serviço disponíveis, pelas condições de pagamento, pelas garantias de qualidade, pelo nível de proteção de patentes, pelo grau de exclusividade com que operam no mercado, pela capacidade de integrarem verticalmente, direta ou indiretamente aos clientes com quem trabalham;

Ameaça de Novos Entrantes: também determinado pelas barreiras a entrada, tais como economia de escala possíveis, níveis de diferenciação do produto ou serviço, necessidade elevada de capitais, custos de mudança relativamente elevados, dificuldade no acesso a determinados canais de distribuição, dificuldades de abastecimento e de obtenção de matérias primas, tecnologias, localizações vantajosas, limitações legais, longa curva de experiência de aprendizagem entre outras;

Rivalidade entre concorrentes: entre as empresas aumenta quando existem muitos concorrentes de dimensão semelhantes, reduzindo crescimento de mercado, custos fixos e de stock relativamente elevados, produtos indiferenciados e facilidade em obter economia de gama, facilidade disponível difícil de aumentar a não ser por grandes saltos exigindo forte investimento, barreiras elevadas à saída da indústria, entre vários outros;

Produtos Substitutos: Aumentam a sua pressão quando a indústria pratica preços muito elevados, quando os substitutos apresentam melhor relação preço-qualidade ou recorrem a tecnologias mais modernas, entre outros;

Poder de Barganha de Clientes: Manifesta-se quando os clientes fazem compras importantes para os fornecedores , quando o custo das compras é relevante para a industria , quando existem produtos indeferenciados e com baixos custos de mudança , quando os clientes podem integrar verticalmente para montante , de forma direta ou indireta os seus fornecedores , quando os produtos e serviços são de pequena importância para os clientes , quando a indústria dispõem de informação completa sobre como e quem fornece , entre outros.

FIGURA 3- AS CINCO FORÇAS DE PORTER



FONTE: Portal – administracao.com (2019)

1.3 Justificativa

O presente estudo mostra a importância do planejamento estratégico no Agronegócio e o impacto que o mesmo tem na empresa como fator de sucesso daí a devida importância que o planejamento estratégico tem dentro do Agronegócio sendo eles a linha mestra de atuação da empresa , pois na maior parte das vezes se investe em capital tecnológico, capital físico e esquecendo-se do planejamento , pois ele é que diretrizes a empresa, vislumbra cenários e a forma como atuar no negócio , garantindo assim a sobrevivência da mesma.

1.4 Objetivos (Gerais e Especificos)

1.4.1 Objetivo Geral

Face ao tema em análise, em que espelha a importância do planejamento estratégico no agronegócio e o seu impacto como fator de sucesso, este tema visa particularmente em:

- ***Dar a conhecer aos agricultores, gestores e administradores de empresas que atuam no ramo do agronegócio sobre a importância do Planejamento estratégico no agronegócio como fator de sucesso de formas a atingirem os objetivos da empresa.***

1.4.2 Objetivos Específicos

Dentre os objetivos específicos deste trabalho no qual debruçar-se-á mais precisamente acerca do tema em análise, queremos ilustrar o seguinte:

- a) Avaliar a importância dos componentes do planejamento estratégico no processo do agronegócio;
- b) Analisar Aplicabilidade do plano estratégico no agronegócio

2. MATERIAL E METODOS

Pesquisa é um conjunto de acções, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se têm informações para solucioná-lo.

Segundo Gil (2002, p. 44 -45), diz que as pesquisas podem ser classificadas com base em seus objetivos ou nos procedimentos técnicos adoptados.

As pesquisas classificadas com base em seus objetivos podem ser classificadas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. E a classificação das pesquisas com base nos procedimentos técnicos adoptados, em pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa experimental, pesquisa *expost-facto*, levantamento, estudo de caso e pesquisa-acção.

Pesquisa Bibliográfica: uma das formas mais rápidas e económicas de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa considera o conhecimento dos trabalhos já feitos por outros. Este levantamento envolverá procura em livros sobre o assunto, revistas especializadas ou não, dissertações e teses apresentadas em universidades e informações contidas nos relatórios informativos da empresa.

Pesquisa Documental: às vezes, a própria empresa mantém em seus arquivos valiosas informações sobre resultados de pesquisas anteriores. Portanto, pretendemos analisar documentos internos da própria fazenda com o intuito de obter informações que sejam relevantes ao desenvolvimento da pesquisa. É importante mencionar que o levantamento documental pode também ser efectuado fora da empresa, quando se recorre à análise de documentos de arquivos públicos.

Levantamentos de Experiências: grande parte das experiências e dos conhecimentos adquiridos não está escrita. Muitas pessoas, em função da posição profissional privilegiada que ocupam, acumulam experiências e conhecimentos sobre um tema, situação ou problema em estudo, de forma que também foi considerada a opinião desses profissionais.

3. RESULTADO E DISCUSSÃO

3.1 Caracterização da Empresa Agroquiminha

A empresa Agroquiminha é um empresa que atua no setor de Agronegócio em Angola, ela fica Situada na provincia de Luanda , Município de Icolo e Bengo, tendo como principal centro de distribuição de produtos horto-frutícolas com aproximadamente uma população de 10 000 000 (dez milhoes) de habitantes, possui 5 000 hectares de terra arável sub-divididos em:

- 700 hectares com Pivot divididos em 11 unidades cada um com 63 hectares;
- 300 Hectares para producao de legumes(tomate, pimentão, repolho)
- 200 hectares com irrigação gota a gota para banana (Musa S.PP.), familia Musaceae;
- 8 hectares de cultivo sobre condições protegidas , produção de legumes;
- Aviário com área de cria e recria capacidade para 30.000 unidades, adjacente uma de postura com capacidade de 90.000 unidades, produzindo cerca de 25.000. 000 (vinte e cinco milhoes) de ovos anuais;
- Fábrica de ração com capacidade de produção de 10 ton por hora;
- Centro logístico, com parque de máquinas, oficinas, armazéns para fertilizantes, armazéns para pesticidas , Camaras de frio com capacidade de 8 000 toneladas;
- Área de aprovisionamento e empacotamento de mercadorias (legumes)

Pontos fracos:

- Situação Sócio política do País;
- Correção de problemas identificados;
- Dependência excessiva de fornecedores e clientes.

Oportunidades:

- Mercado em franco crescimento
- Abertura de filiais

Ameaças:

- Concorrência
- Possibilidade de novos entrantes
- Situação Sócio política do País
- Tomadores de preços

3.3 Análise Cinco Forças de Porter (Agroquiminha):

A análise em causa tem uma visão abrangente da empresa Agroquiminha, a mesma é resultado do questionário entregue a administração e a gerência da empresa, após filtragem das respostas foi possível elencar o seguinte:

Quanto ao Poder de Barganha dos Fornecedores:

Os fornecedores de matéria prima tem um poder de barganha muito forte no mercado angolano, pois existem 3 grandes fornecedores de matéria prima, agravado a isto o fato de Angola neste momento estar a viver uma limitação no acesso a divisas, o que faria com que as empresas pudessem fazer a sua própria importação, situação que não se regista, remetendo as empresas produtoras numa total dependência dos fornecedores de matéria prima.

Quanto a Ameaça de Novos Entrantes:

Existe uma potencialidade de entrada de novos players, pois o setor está em

franco crescimento e existe uma política governamental de formas a atrair novos investimentos para o setor, pois o País depara-se com falta de alimentos e está numa fase de combate a fome e pobreza.

Rivalidade entre concorrentes:

A rivalidade entre clientes se faz sentir, existindo outros players no mercado como os produtores de pequena escala, com alto destaque para a fazenda Agrolider pela mesma usar alta tecnologia para produção e disputar os mesmos clientes (principais Supermercados) com a Agroquiminha.

Produtos Substitutos:

Quanto aos produtos substitutos existe produtos sucedâneos como a massa tomate, pois o mesmo substitui o tomate que é o carro chefe dos legumes e responsável por cerca de 30 % da faturação da empresa, de formas a puxar os preços para baixo alguns clientes tem recorrido a importação da massa tomate.

Poder de Barganha de Clientes

Os clientes têm um poder muito forte, pois no momento existem cerca de dois grupos fortes de cadeias de supermercado, nominalmente o Kero e a Shoprite, remetendo assim os produtores numa situação de price taker.

3.4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.4.1 Distribuição da Amostra por Género

TABELA 1 - GENERO DOS ENTREVISTADOS

Género	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Masculino	20	33%
Feminino	40	67%
Total	60	100%

FONTE: Elaborada pelo Autor 2019

Os 67% do genero feminino esta em maioria pelo fato de as mulheres aderirem mais a este tipo de trabalho e serem as mesmas gestoras das familias pois observa-se fuga a paternidade e as mesmas terem que sustentarem as suas familias .

3.4.2 Tempo de Serviço na empresa

TABELA 2 - TEMPO DE SERVIÇO NA EMPRESA

Tempo de Serviço	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Até 4 anos	10	17%
De 4 a 8	45	75%
Acima de 8	5	8%
Total	60	100%

FONTE: Elaborada pelo Autor 2019

Da análise da tabela percebe-se que 17% de seus funcionários possuem até quatro anos de trabalho, 75% de quatro a oito anos e 8% acima de oito anos. Desta forma, pode-se considerar que existe na empresa Agroquiminha uma certa

rotatividade de funcionários, visto que apenas 17% desses funcionários possuem acima de 8 anos de trabalho, e a empresa já existe a aproximadamente 9 anos e, justifica-se pelo fato de que para alguns é um trabalho de sazonalidade.

3.4.3 Programa de treinamento

TABELA 3 - PROGRAMA DE TREINAMENTO

Programa de treinamento	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	35	58%
As vezes	20	33%
Não	5	8%
Total	60	100%

FONTE: Elaborada pela Autor 2019

O treinamento aos 58 % dos funcionarios incide-se sobre as boas praticas agricolas, ao passo que de forma intermitente se vai realizando treinamento sobreo uso do EPI

3.4.4 Valorização do Trabalho

TABELA 4 - VALORIZACAO DO TRABALHO

Valorização dos funcionários	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	50	83%
Indecisos	7	12%
Não	3	5%
Total	60	100%

FONTE: Elaborada pela Autor 2019

A empresa Agroquiminha valoriza os seus funcionarios , pois muitas das vezes recebem bonus em função aos resultados alcançados

3.4.5 Reconhecimento do Trabalho

TABELA 5- RECONHECIMENTO DO TRABALHO

Reconhecimento do Trabalho	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Escrita	50	83%
Verbal	10	17%
Total	60	100%

FONTE: Elaborado pela Autor 2019

No que toca ao reconhecimento do trabalho , a empresa adota por fazer por escrito , em frente aos demais colaboradores , promovendo assim maior competitividade entre os mesmos

3.4.6 Liberdade Para Expressar ideias

TABELA 6 – LIBERDADE DE EXPRESSAO DE IDEIAS

Liberdade de expressao de ideias	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	50	84%
Indecisos	8	13%
Não	2	3%
Total	60	100%

FONTE: Elaborada pela Autor 2019

Os funcionarios tem abertura a emitir opiniões quando se trata de contribuir na melhoria dos processos produtivos, sobre aquilo que pensam que poderia acrescentar valor

3.4.7 Desempenho como Diferencial Competitivo

TABELA 7 - DESEMPENHO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Desempenho como Diferencial Competitivo	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	27	45%
Indecisos	18	30%
Não	15	25%
Total	60	100%

FONTE: Elaborada pela Autor 2019

Dos entrevistados 45% diz que sim , o seu desempenho é um diferencial competitivo pelo fato de terem atualizações e treinamento sobre boas praticas agricolas, considerando-se assim como um ponto forte da empresa

3.4.8 Motivação dos Funcionários

TABELA 8 – MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Motivação	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	27	45%
Indecisos	18	30%
Não	15	25%
Total	60	100%

FONTE: Elaborada pela Autor 2019

No que tange a motivação 45% diz o se sentir motivado a trabalhar na empresa, 30% pelo fato de sentir que esta a contribuir diretamente com o seu esforço para o combate a fome e a pobreza , já os indeciso , relatam que temhem outras ambições para as suas vidas, reconhecem que os rendimentos obtidos mudaram as suas vidas pela positiva ; ao passo que 25% dos entrevistados diz não se sentir motivado por não estarem a trabalhar nas suas areas de formação

3.4.9 Influência dos fornecedores

TABELA 9 – INFLUÊNCIA DOS FORNECEDORES

Influência dos fornecedores	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Alto	43	72%
Baixo	15	25%
Normal	2	3%
Total	60	100%

FONTE: Elaborada pela Autor 2019

Os fornecedores exercem alta influencia pois existem somente 3 grandes fornecedores de matéria prima, agravado a isto o fato de Angola neste momento estar a viver uma limitação no acesso a divisas, o que faria com que as empresas podessem fazer a sua própria importação, situação que não se regista, remetendo as empresas produtoras numa total dependência dos fornecedores de matéria prima

3.4.10 Impacto dos concorrentes no mercado

TABELA 10 – IMPACTO DOS CONCORRENTES

Impacto dos concorrentes	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Alto	15	25%
Baixo	6	10%
Normal	39	65%
Total	60	100%

FONTE: Elaborada pela Autor 2019

O impacto dos concorrentes se faz sentir po existirem outros players no mercado como os produtores de pequena escala, com alto destaque para a fazenda Agrolider pela mesma usar alta tecnologia para produção e disputar os mesmos clientes (principais Supermercados) com a Agroquiminha

3.4.11 Poder negocial dos clientes

TABELA 11 - PODER NEGOCIAL DOS CLIENTES

Poder negocial dos clientes	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Alto	40	66%
Baixo	10	17%
normal	10	17%
Total	60	100%

FONTE: Elaborada pela Autor 2019

Percebe-se que os clientes têm um poder muito forte, pois no mercado existem cerca de dois grupos fortes de cadeias de supermercado, que são usados como canal de distribuição, nominalmente o Kero e a Shoprite, remetendo assim os produtores numa situação de price taker.

4. CONCLUSÕES

O presente estudo teve como foco principal, analisar a aplicabilidade do plano estratégico no agronegócio, assim como avaliar a importância dos componentes do planejamento estratégico no agronegócio. Com a análise Swot, 5 forças de Porter e teorias da administração foi possível compreender os benefícios do uso das ferramentas de planejamento estratégico de formas a atingir os resultados preconizados

Diante do estudo ficou evidente que os objetivos foram realmente alcançados, nota-se que existe um alinhamento e concertação de ideias entre os departamentos , desde o treinamento dos funcionários , identificação e percepção de seus clientes e fornecedores, definição do público alvo , localização geográfica , todas essas variáveis aqui bem equacionadas tornando a empresa bem sucedida.

Dada a relevância e a importância do tema , torna-se necessário aprofundar e divulgar estudos na área uma vez que ainda é insuficiente a bibliografia disponível, de formas a que todas as pessoas que trabalham no setor do agronegócio possam compreender melhor as etapas do negócio e assim melhor planejar suas atividades .

Nesse sentido o presente trabalho, com a ilustração da aplicabilidade e a utilização das ferramentas do plano estratégico, permitem esclarecer aos agricultores, gestores e administradores de empresas que atuam no ramo do agronegócio , sobre a importância do Planejamento estratégico no agronegócio como fator de sucesso de formas a poderem prever todas as etapas do negócio , permitindo assim atingirem os objetivos da empresa e obterem vantagens competitivas.

REFERÊNCIAS

- ANTÓNIO, S. N. **Estratégia Organizacional: do Posicionamento ao Movimento**, 2 ed. Lisboa, 2006.
- ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de Agronegócios**. 1 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005.
- BERNARDINO, C. E.; PACANOWKI, M.; KHOURY, N.; REIS, U. **Marketing de Varejo**. 2 ed. Rio de Janeiro, editora FGV, 2006.
- BLACWELL, D.R.; MINIARD, W.P.; ENGEL, F.J. **Comportamento do Consumidor**. 9 ed. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2005.
- CARVALHO, C. J. ; FILIPE, C. J. **Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro**. 3 ed. Lisboa, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: Dando Asas ao Espírito Empreendedor** 4 ed. São Paulo, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 9 ed. Elsevier, 2009.
- CUSHWAY, B.; LODGE, D. **Organizações e planejamento e Comportamento: Estruturas - Cargos e Funções, Comunicação- Motivação**. 1 ed. Lisboa: Classica Editora, 1998.
- Figura da Análise SWOT, Disponível em : www.blogpegg.wordpress.com> Acessado em 03 de Novembro 2019
- Figura da Hierarquia das Necessidades, Disponível em: <https://jovemadministrador.com.br>> desde 06 de Abril de 2011>. Acessado em 03 de Novembro de 2019
- Figura das 5 forças de Porter, Disponível em: <https://www.portal-administracao.com>>2019. Acessado em 03 de Novembro de 2019
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e Controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LIMA, O. C. L.; ANTUNES, B. N. V.. **Introdução ao agronegócio. V.1** – Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010.
- NOSE Jr, A. **Marketing Internacional: Uma Estratégia Empresarial**, São Paulo:

Pioneira Thomsom Learning, 2005.

SPAREMBERGER, A. ; BUTTENDER, L. P., ZAMBERLAN, L. **Principios de Agronegócio**: Conceitos e estudos de Caso, Rio Grande do Sul: Unijai , 2010.

THOMSOM jr, ARTHUR. **Planejamento Estratégico**: Elaboração, Implementação e Execução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning , 2004.

VAZ, N. G. **Marketing Institucional**: o mercado de ideias e imagens. São Paulo: Pioneira ,1995.

ZYLBERSTAJN, D. ; NEVES, M. **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

-

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA
AGROQUIMINHA, EMPREENDIMENTOS AGRÍCOLAS, SARL.

Acadêmico: Pedro Miguel dos Reis Silveira

Curso: MBA Em Agronegocio , Universidade Federal do Parana, Brasil

Caro colaborador:

Este questionário faz parte do projeto de pesquisa que estamos a realizar para a obtenção do Título de (Especialista), na qualidade de estudante da Universidade Federal do Parana, Brasil. Este formulário destina-se aos funcionários da empresa Agroquiminha, empreendimentos agrícolas, SARL. Agradecemos a sua colaboração, respondendo às questões abaixo indicado, uma vez que permite-nos Analisar a aplicabilidade e a importância do planejamento Estratégico no Agronegócio como fator de sucesso na Agroquiminha. Garantimos o anonimato e a confidencialidade das suas respostas e que as informações daí retiradas servirão apenas para o trabalho.

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

Não escreva seu nome no formulário.

Marque apenas com x a resposta que você escolher.

1. Género

- ☐ Masculino
☐ Feminino

2. Há quanto tempo trabalha na Agroquiminha?

- ☐ Até 4 anos
☐ 4 a 8 anos
☐ Mais de 8 anos

3. Existe um programa de treinamento para os funcionários?

- ☐ Sim
- ☐ Indecisos
- ☐ Não

4. Considera seu trabalho valorizado pela Agroquiminha?

- ☐ Sim
- ☐ Indecisos
- ☐ Não

5. Como é reconhecido o seu trabalho pela Agroquiminha?

- ☐ Escrito
- ☐ Verbal

6. Tem liberdade para expressar suas ideias?

- ☐ Sim
- ☐ Indecisos
- ☐ Não

7. Considera-se um elemento fundamental e competitivo na empresa?

- ☐ Sim
- ☐ Indecisos
- ☐ Não

8. Você se sente motivado na Agroquiminha?

- ☐ Sim
- ☐ Indecisos
- ☐ Não

9. Qual a influencia que tem os fornecedores?

- ☐ Alto
- ☐ Baixo
- ☐ Normal

10. Qual e o impacto dos concorrentes no mercado?

- ☐ alto
- ☐ Baixo
- ☐ Normal

11. Qual o poder de negociacao dos clientes?

☐

Alto

☐

Baixo

☐

normal

Obrigado pela sua colaboração