

# **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA EM UMA EMPRESA AGRÍCOLA**

Kátia Ribeiro Lopes<sup>1</sup>

José Correia Gonçalves<sup>2</sup>

## **RESUMO**

Este artigo refere-se à influência da gestão estratégica para o bom funcionamento de atividades em uma empresa agrícola. Tendo como objetivo principal buscar o êxito em suas obrigações empresariais, visando adotar meios da otimização das operações realizadas, analisando os fatores-chaves para seu melhor desempenho. Os principais resultados foram a possibilidade de melhorar a execução das ferramentas que compõe a gestão estratégica, investigando todo e qualquer fator de risco nas decisões tomadas bem como ter melhor controle de suas atividades administrativas e de estocagem, e a obtenção de um plano financeiro. As metodologias utilizadas neste trabalho foram: pesquisa em campo e pesquisas bibliográficas, conversas informais com os colaboradores e observações *in loco*.

Palavras-chave: Estratégia. Desempenho. Gestão.

## **THE IMPORTANCE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN AN AGRICULTURAL COMPANY**

### **ABSTRACT**

This article refers to the influence of strategic management for the smooth running of activities in an agricultural company. As its main objective is to seek success in its corporate obligations, aiming to adopt means of the optimization of the operations carried out, analyzing the key factors for its better performance. The main results were the possibility of

---

<sup>1</sup> Acadêmico(a) do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

<sup>2</sup> Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

improving the execution of the tools that make up the strategic management, analyzing any and all risk factors in the decisions taken, having better control of its administrative and stocking activities, and obtaining a financial plan. The methodologies used in this work were, field research and bibliographic research, informal conversations with collaborators and on-site observations.

Key words: Strategy. Performance. Management.

## **1 INTRODUÇÃO**

A gestão estratégica é uma forma de realizar as atividades de forma eficiente e eficaz, podendo prever todas as margens de erros, fatores de riscos possíveis em seu ambiente interno e externo e também aproveitar as oportunidades de mercado.

O tema abordado neste artigo visa demonstrar a importância de uma boa gestão estratégica levando em consideração as ferramentas que a compõe para um ambiente de trabalho mais organizado, competitivo e, principalmente, para que a organização consiga atingir suas metas e objetivos.

A pesquisa apresenta como justificativa a necessidade da empresa em delinear algumas ferramentas da gestão estratégica as quais se fazem primordial para o bom funcionamento da mesma, pois visualiza-se alguns problemas envolvendo a tomada de decisão, planos financeiros e alguns processos administrativos e de estoques.

A gestão estratégica aborda as principais falhas na organização que afetam o cumprimento de suas metas, este estudo, então, poderá desmistificar as não conformidades presentes, disponibilizando assim soluções executáveis por parte da empresa.

O objetivo geral deste artigo é salientar a importância de uma boa gestão estratégica em uma empresa agrícola, buscando eficiência e eficácia em todos os setores que se encontram defasados em relação aos seus concorrentes, aprimorando seus conhecimentos para extinguir as inconformidades existentes. Apresenta como objetivos específicos a dificuldade se seus colaboradores em analisar de forma coerente suas não conformidades, intensificando a estratégia como principal aliada para o sucesso da empresa, extinguindo assim todo e qualquer impasse relatado; disponibilizar pessoas capazes para administrar os campos defasados, e/ou qualificações para tais colaboradores.

Foram utilizadas como metodologias para a realização deste artigo pesquisas bibliográficas, conversas informais com os colaboradores, pesquisa em campo e observações *in loco*.

Ter uma análise da importância da gestão estratégica para o bom funcionamento das atividades decorrentes na organização é eliminar problemas futuros devido a pequenos erros do dia a dia, possibilitando assim que essas não conformidades sejam minuciosamente estudadas e corrigidas.

O presente artigo abordará inicialmente o referencial teórico onde diferentes autores tratam a importância da estratégia para ter um melhor entendimento do tema e sua aplicabilidade na organização em estudo. O capítulo seguinte trata-se sobre o tema ou problema, contando um breve histórico da empresa e seus principais problemas encontrados durante a pesquisa. Logo após, o capítulo correspondente a análise teórica e comparativa do tema ou problema, serão relatados os problemas observados juntamente com as sugestões para a melhoria dos mesmos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Em meio a um mercado complexo e competitivo manter com excelência as atividades realizadas pela organização requer uma ferramenta fundamental: a estratégia. Mas não basta apenas tê-la e não a seguir. De acordo com Decourt; Neves; Baldner (2012, c. 1):

A estratégia precisa estar alinhada à missão, à visão e aos valores da organização para que esta possa atingir os objetivos traçados. Para que isso seja exequível, todos os colaboradores precisam compreender estes conceitos, e não decorá-los para citá-los por ocasião de auditorias ou processos de certificação, meramente para a empresa cumprir o item exigido de mostrar que seus funcionários conhecem a missão, a visão e os valores, [...] prejudicando, e por vezes inviabilizando, a implantação da estratégia e a obtenção dos objetivos estratégicos.

E com tantas adversidades encontradas em um ambiente organizacional, ter uma boa estratégia como plano principal da empresa para traçar seus objetivos é de suma importância. Para Chiavenato; Sapiro (2003, p. 26): “Quase sempre, a estratégia foi o caminho utilizado para alcançar objetivos globais definidos antecipadamente.”

A gestão estratégica dentre todas as ferramentas a serem seguidas no meio organizacional, demonstra a importância de analisar todos os aspectos envolvidos, principalmente para melhor verificar as oportunidades e vantagens. Conforme aponta Andersen (2015, cap. 1):

O modelo de gestão estratégica é construído em torno de análises racionais dos ambientes externo e interno, visando identificar posições vantajosas no mercado e

encontrar maneiras pelas quais as competências da empresa poderão ser efetivamente usadas para alcançá-las.

Desta forma, a gestão estratégica torna claro os objetivos e metas que a organização pretende seguir, fazendo com que suas atividades e serviços se tornem de mais valia. Como aponta Zuin et al (2019, c. 2):

O ato de desenvolver uma estratégia tem como objetivo compreender e traçar caminhos para que os produtos e serviços sejam mais atrativos para os consumidores do que os dos concorrentes, bem como entender onde e como sua empresa se posiciona na cadeia produtiva em que se encontra inserida.

A estratégia para ser efetiva implica em significativos aprendizados por parte de todos os seus colaboradores. De acordo com Zaccarelli (2013, c. 1): “Muitos aspectos da administração podem ser aprendidos por experiência, por vivência nas empresas. Estratégia, no entanto, não se enquadra, nessa situação, pois requer aprendizado de conceitos.”

Conforme a citação supracitada, a organização necessita aprimorar seus conhecimentos em conceitos, visando melhor preparo ao se tratar de riscos. Segundo Costa (2009, c. 8):

Uma boa estratégia quase sempre elimina ou coloca sob controle riscos relevantes. No entanto, alguns riscos não podem ser reduzidos, ou mesmo evitados, e outros só se tornam aceitáveis quando compartilhados com parceiros ou distribuídos pelo conjunto de negócios da empresa.

A tomada de decisões dentro da organização tornou-se um aspecto imprescindível na gestão estratégica e se faz necessário tomar todo cuidado nas análises de informações. Como salienta Hill; Jones (2013, cap. 1): “Consequentemente, é importante que os gestores estratégicos aprendam a fazer melhor uso da informação que possuem e a entender as razões pelas quais eles às vezes tomam decisões ruins.”

Mas, para isso, a implantação de uma gestão estratégica que se adeque as atividades prestadas pela organização deve ser minuciosamente estudada. De acordo com Sousa (2009 c. 3):

O gestor deverá assegurar a eficácia por intermédio da implementação da estratégia presente, zelando para que os produtos e os serviços tenham as características exigidas pelos segmentos-alvo e que as necessidades sejam satisfeitas; que a penetração das áreas geográficas esteja de acordo com o planejamento e que o foco do marketing se direcione aos clientes-alvo, e de outro lado, assegure a eficiência por meio de múltiplas ações que o ocupam no seu dia-a-dia.

E para obter ainda mais êxito em tal administração, compreende-se que esse processo proporcionará um melhor desempenho organizacional. Conforme Costa (2007, cap. 4):

Sabe-se que não basta ter um bom plano. Por melhor que ele seja, é apenas uma parte, até pequena, do sucesso de qualquer transformação estratégica. As principais dificuldades de implantação das mudanças estratégicas não dizem respeito tanto à qualidade do plano propriamente dito, mas às pré e às pós condições de sua elaboração, à forma pela qual conduz o processo de pensar e renovar a organização e a maneira de implementar e acompanhar [...].

Ter o controle sobre a estratégia faz o processo da organização ser ainda mais eficaz e eficiente. Fernandes; Berton (2012, cap. 9) enfatizam que: “O processo de controle estratégico deve estar entrelaçado ao seu desenvolvimento [...]. Controlar a execução do que foi planejado [...].”

Dentro de tais análises da gestão estratégica fica explícito a suma importância em relação a alguns dos fatores-chaves para o bom andamento organizacional tanto em seu ambiente interno, quanto externo. Ter uma boa estratégia antes de executar alguma operação torna o processo mais seguro, visto que é possível analisar também fatores de riscos. Os objetivos que a organização deseja alcançar em meio a um mercado instável tomam como foco conseguir a menor margem de erro e se tornam primordiais para o sucesso do negócio.

### **3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA**

A empresa em análise atua no ramo agrícola. A Agro Ribeiro Comércio e Produção Agrícola Ltda, iniciou suas atividades em 2011 no interior do município de São José do Cerrito - SC, quando houve o surgimento da ideia de montar um secador de grãos, uma moega e um silo, apenas para armazenamento da produção agrícola de soja e milho, de seus 4 sócios fundadores para suprir a necessidade de suas produções, porém com a falta de um local próximo para armazenar a produção regional e a demanda no início de suas atividades optaram por aprimorar o negócio e começaram também a receber a produção de outros produtores vizinhos.

No ano de 2015, com todo o sucesso e com a demanda subindo cada vez mais, sentiram a necessidade de procurar novos recursos e conhecimentos para tocar o negócio, foi quando implantaram sistemas para melhor controle das informações e de dados e também ampliaram sua estrutura que passou de um silo e um secador, para um barracão e uma balança para a pesagem dos produtos que chegavam da lavoura. Também passaram a procurar outras empresas para abrir parceria e representação como: Verdes Campos, Copermap, Copédia e Coocam, as quais com algumas ainda hoje mantém a parceria.

Em 2018 a unidade já se encontrava com a ampliação da estrutura em três silos e começou a construção de um tombador e de mais uma moega para o descarregamento dos caminhões, no ano seguinte a demanda foi tanta que dispuseram de mais um silo para armazenamento da produção agrícola da região.

Tendo como ramo a atividade agrícola e o produtor como seu principal cliente e aliado, o fornecimento de insumos como venenos, fertilizantes e assistência técnica, a

empresa busca, com dificuldades, abranger mais seu mercado de trabalho, pois com a chegada de concorrentes no município em que se situa, as ofertas de produtos e serviços se tornaram mais amplas oferecendo, assim, um leque de preços para os produtores clientes, acirrando ainda mais os negócios no município.

Seus principais fornecedores são Coocam, Verdes Campos, KeSoja, seus principais clientes estão localizados na região e também em municípios vizinhos, como Campo Belo do Sul, por exemplo. Atualmente vende a produção de soja recebida para empresas como Bunge, Marubeni e Amaggi as quais fazem a exportação da mesma para a China. Grande parte da produção de milho recebida é vendida na região, a BRF compra uma boa parte para suprir suas necessidades. Já seus principais concorrentes são empresas que atuam no mesmo ramo voltado a agricultura como, Copermap e Copérdia.

De acordo com as averiguações realizadas *in loco*, tornou-se visível que a empresa em análise apresenta algumas falhas quando se trata de gestão estratégica, sendo eles nos determinados pontos:

- Administrativo: as atividades exercidas por alguns de seus colaboradores deixam a desejar muito em uma estratégica eficaz de organização de arquivos e documentos.
- Financeiro: a falta de um controle mais rigoroso dos pagamentos e recebimentos acaba, por muitas vezes, acarretando em empréstimos bancários, o que vem a ser extremamente desfavorável para a organização.
- Estoque: o controle sobre este processo na empresa tem uma enorme desvantagem em relação aos concorrentes. Não há um comando correto sobre quantidades de mercadorias, entradas e saídas, o que, por muitas vezes, ocasiona a falta e/ou acúmulo das mesmas.
- Tomada de decisão: a falta da troca de ideias é o principal problema abordado neste tópico. As decisões tomadas muitas vezes não são consultadas pelos demais colaboradores, e sequer são analisadas por completo de uma forma correta, vindo a provocar atrito entre os mesmos.

#### **4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA**

A organização em estudo, tendo como seu principal aliado o cliente, busca, com certas dificuldades, expandir seu mercado. Dentre tais dificuldades podem ser encontrados alguns

impasses que acabam por impedir seus objetivos finais, bem como problemas no setor administrativo, financeiro, e também no estoque e na tomada de decisões.

Percebe-se que a empresa em questão não tem como principal aliado para seu desenvolvimento o setor administrativo, pois a falta de uma técnica eficaz e eficiente de arquivamento dos documentos deixa a empresa um passo atrás de seus concorrentes. Segundo Castiglioni (2017, cap. 6):

Arquivo é um conjunto de documentos guardados e conservados ordenadamente, visando sua posterior utilização, devendo ser organizado e classificado de acordo com as necessidades da empresa, o que permite encontrar o documento quando for necessário. Para que os documentos sejam arquivados de forma racional, é preciso que sejam classificados, isto é, agrupados por classes ou grupos [...].

Neste impasse, sugere-se à organização em análise que adapte um lugar específico para guardar os documentos e arquivos necessários por ordem de importância e utilidade, é importante também que sejam separados por setores, tais como documentos dos funcionários, notas fiscais, documentos dos sócios e até mesmo o da própria organização.

Outro aspecto questionável que a organização em análise apresenta é o setor financeiro, a carência de um plano para basear-se em suas necessidades faz com que a empresa acabe tendo que precisar de alguns empréstimos bancários, o que a deixa com uma desvantagem enorme no mercado o qual abrange seus trabalhos, conforme destaca Gitman; Zutter (2017, p. 130): “Os planos financeiros de longo prazo fazem parte de uma estratégia integrada que, juntamente com os planos de produção e de marketing, orientam a empresa na direção de suas metas estratégicas.” Uma das formas da empresa em estudo extinguir de vez este problema é separação total das contas pessoais dos sócios com as contas da organização, além de planejar suas compras e suas vendas para que não haja divergência de prazos de recebimentos e pagamentos.

Mais um ponto problemático na organização em questão é o controle de estoque, não há um controle rigoroso das entradas e saídas de produtos e nem de seus respectivos lotes, o que ocasiona perda de tempo na procura no ato da entrega, falta de mercadorias primárias e sobra de algumas secundárias. De acordo com Paoleschi (2019, cap. 4):

Uma empresa deve cuidar da gestão de estoque como principal fundamento de todo seu planejamento, tanto estratégico quanto operacional, porque o controle correto dos estoques elimina desperdícios de tempo, de custo, de espaço e atende o cliente quando ele desejar.

Propõe-se que a empresa em análise contrate um estoquista, o qual ficará responsável pela organização do ambiente, pela conferência dos produtos entregues pelos fornecedores e por tudo que entra e sai do estoque, entregando relatório diários para análise do setor fiscal (entrada e saída de notas fiscais).

A tomada de decisões na empresa em estudo é o estopim para conflitos entre os sócios, pois a falta de consulta entre os mesmos para decidir algo de importância, a inexatidão em alguma decisão importante e a falha ao analisar a mesma ocasiona o desentendimento dos mesmos. Almeida et al (2019, p. 83) destacam que: “[...] estratégia é uma ação que um decisor pode escolher, de acordo com suas preferências, em um conjunto de ações disponíveis para ele. [...] o conjunto de estratégias de cada decisor é interdependente do conjunto de estratégias dos demais decisores.”

Como forma de solucionar este problema, é válido recomendar que sejam feitas reuniões mensais para definir essas decisões, avaliar as futuras e principalmente analisar as quais deram certo e reavaliar as que tiveram menos êxito.

Para se ter uma gestão estratégica e obter o sucesso em suas atividades é aconselhável que a organização em estudo dê mais ênfase para sua estratégia, levando em conta, principalmente, todas as ferramentas que a compõe e que apresentam falhas conforme citados anteriormente, tendo como objetivo principal eliminá-las.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho apresentou como tema principal abordado a importância da gestão estratégica em uma empresa agrícola, exclusivamente em suas ferramentas. As melhorias a serem feitas corresponderam à empresa como forma de direcionar e alcançar seus objetivos e metas.

É possível analisar que, por mais que a empresa estudada apresente erros básicos, embora fundamentais para a eficiência de seu negócio, corrigi-los, evitando assim problemas futuros e obtendo por consequência boa funcionalidade em suas tarefas, é primordial para atingir suas metas e objetivos finais.

Com isso, é possível concluir que a empresa em estudo se encontra defasada nos problemas relatados em relação aos concorrentes, não a permitindo de extinguir os mesmos, o que torna ainda mais difícil sua estabilidade no ambiente externo e interno e que é possível reverter este quadro com as soluções apresentadas.

É válido salientar também que a organização esteja sempre ressaltando a importância da qualificação de seus colaboradores para que deixe de existir as não conformidades, disponibilizando de uma boa estratégia de negócio onde as ferramentas e setores que a compõe sejam realizadas com êxito e segurança nas decisões tomadas.



A elaboração deste artigo possibilitou melhor conhecimento tanto prático quanto teórico na área e a importância que faz a estratégia estar alinhada em todos os processos da empresa. A observação dos problemas e as soluções apresentadas visaram apresentar o quão importante é controlar as atividades realizadas na empresa, pois não basta apenas executá-las de maneira que deixem a desejar nos resultados gerais, mas também acompanhá-las em seu desenvolvimento, evitando assim erros que possam afetar suas metas e objetivos finais.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Adiel Teixeira de et al. **Decisão em grupo e negociação: métodos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2019. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/176612/pdf/0?code=2O1X6N2prAJXEoiLkRnZHzNM7hKfPBgdYdZ0QKszRSxd7sMKD2zkHgSFrRXJIdDpZstbu4AVYpos1XMyCVPxeg==>>. Acesso em: 14 out. 2020.

ANDERSEN, Torben Juul. **Gestão estratégica: uma introdução**. São Paulo: Saraiva, 2015. Saraiva Digital. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:580665>>. Acesso em: 07 set. 2020.

CASTIGLIONI, José Antonio de Mattos. **Assistente administrativo**. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. Saraiva Digital. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:621461>>. Acesso em: 14 out. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Loja virtual de livros. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=35aw-p0MOJ4C&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=35aw-p0MOJ4C&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 26 set. 2020.

COSTA, Clovis Corrêa da. **Estratégia de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2009. Saraiva Digital. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:600538>>. Acesso em: 25 set. 2020.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. Saraiva Digital. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:604748>>. Acesso em: 28 set. 2020.

DECOURT, Felipe; NEVES, Hamilton da Rocha; BALDNER, Paulo Roberto. **Planejamento e gestão estratégica**. Rio de Janeiro: FGV, 2012. Loja virtual de livros. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=MsoHCgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gest%C3%A3o+e+planejamento+estrat%C3%A9gico&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjhpZKJxIzsAhW7LLkGHQu2Bd0Q6AEwBXoECAYQA#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20e%20planejamento%20estrat%C3%A9gico&f=false>>. Acesso em: 28 set. 2020.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Hamilton Luiz. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. 2. ed. São Paulo:

Saraiva, 2012. Saraiva Digital. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:582838>>. Acesso em: 06 out. 2020.

GITMAN, Lawrence J.; ZUTTER, Chad J. **Princípios da administração financeira**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/151472/pdf/0?code=52Tzx8ZF8E3jjsRmzZEwQTghX8E4nJzA1Bd0ASjoRmCySQi5WZYwuaxpwZ8dFR3XXXxPLJA+Dvs8jjBuArRRJA==>>. Acesso em: 13 out. 2020.

HILL, Charles; JONES, Garet. **O essencial da administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2013. Saraiva Digital. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:581678>>. Acesso em: 06 out. 2020.

PAOLESCHI, Bruno. **Almoxarifado e gestão de estoques**. 3. ed. São Paulo: Érica, 2019. Saraiva Digital. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:664020>>. Acesso em: 13 out. 2020.

SOUSA, José Meireles de. **Gestão: técnicas e estratégias no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2009. Saraiva Digital. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:583782>>. Acesso em: 26 set. 2020.

ZUIN, Luís Fernando Soares et al. **Agronegócio: gestão, inovação e sustentabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2019. Saraiva Digital. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:654576>>. Acesso em: 07 set. 2020.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. Saraiva Digital. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:581800>>. Acesso em: 23 set. 2020.