

Como estabelecer a Visão e o Direcionamento Estratégico do Empreendimento Rural¹

Frederico Fonseca Lopes*
Eduardo Sandrini Simprini*
Janaína Gagliardi Bara*

O Planejamento e Gestão Estratégica de Empreendimentos Rurais - PGEER® é uma ferramenta estratégica para o planejamento de médio e longo prazo, através dela é possível estabelecer um plano de ação para colocar em prática os objetivos do empreendimento. O método é dividido em quatro etapas entendimento (ou diagnóstico), visão e direcionamento e implementação.

O conceito da 1ª fase do método que foi publicado na última edição explorou a análise do macroambiente, do ambiente imediato e a análise interna “dentro da porteira”. Estas análises permitem ao gestor do negócio, líder ou proprietário entender as ameaças e oportunidades do macroambiente, e do ambiente imediato para o empreendimento rural. A partir destas, pode-se iniciar o desenvolvimento da 2ª e 3ª fase do método (visão e direcionamento) através do estabelecimento de uma *identidade* e *definições estratégicas* adequadas às características encontradas na análise interna do empreendimento, essenciais para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva de sucesso para o empreendimento rural, temas que serão abordados no texto desta edição.

Para a construção da *identidade* da propriedade o gestor do negócio, líder ou proprietário é obrigado a olhar para dentro e assumir posições internas que reflitam na imagem que deseja transmitir, e a *Declaração de missão, visão e valores* é uma das ferramentas que pode utilizar para este posicionamento. A *missão* define a identidade de uma organização, e se torna a sua razão de ser, seu propósito. Um empreendimento não se define pelo seu nome, estatuto ou produto/serviço que presta, e sim, pela sua *missão*. Já a *visão* reflete a situação que a empresa se esforça a ser no futuro, criando uma imagem de como o empreendimento irá se transformar ao longo do tempo. Os *valores* são os princípios morais que baseiam as atividades da empresa e normalmente não podem ser quantificados, são apenas percebidos.

Para criar a *Declaração de missão, visão e valores* o gestor do negócio, líder ou proprietário deve pensar sobre o que o empreendimento rural representa para ele, o que ele seja, como deseja que ele seja visto, o que busca para o seu futuro tanto pessoal quanto empresarial, e como gostaria de atingir seus objetivos. Algumas questões que podem ser feitas são: pensando no histórico do empreendimento rural, **como e porque foi criado? Quais produtos/serviços o empreendimento rural oferece? Quais os valores que fundamentam o negócio? O que gostaria que o negócio seja? Como se posiciona em relação a sociedade? Como lida com seus fornecedores e clientes? Como deseja que seu negócio seja visto?**

A *missão, visão e os valores* devem ser claros e de fácil compreensão por todos os trabalhadores e colaboradores da propriedade e ser breve o suficiente para que a maioria consiga memorizá-la. A transmissão da *missão, visão e valores* é essencial para as futuras decisões.

¹Artigo publicado na Revista CooperCitrus, p. 46-48, edição 296, junho 2011

Para a execução da *missão* e o alcance da *visão* do empreendimento, o gestor rural deve estabelecer os *objetivos* do empreendimento, lembrando que esse processo deve ser baseado nas análises de todas as informações colhidas anteriormente. No momento da escolha dos *objetivos*, o gestor do negócio, líder ou proprietário deve definir um horizonte de tempo e também os responsáveis por atingir os *objetivos* escolhidos.

O próximo passo para esta etapa do método PGEER[®] - a de estabelecimento de visão e direcionamento do empreendimento - é a determinação das estratégias visando atingir os *objetivos* propostos. As *definições estratégicas* são a base para preparar o empreendimento para decisões de alto impacto para o seu futuro e serão utilizadas como ferramentas para inserir a propriedade, seja no macroambiente, no ambiente imediato ou de negócios. As *definições estratégicas* formam a trilha orientadora para se chegar aos *objetivos* do empreendimento, e principalmente torná-lo competitivo.

Para que o empreendimento rural seja competitivo, o gestor rural deve desenvolver dois tipos de estratégias existentes: a *estratégia genérica* e a *estratégia de crescimento*. A *estratégia genérica* possibilita que a propriedade mantenha uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, pode ser *de custo* ou *de diferenciação*. A principal finalidade do uso destas estratégias é a criação de uma posição vantajosa para a fazenda no longo prazo.

Uma *estratégia genérica de custo* tem como finalidade obter custos de produção e distribuição mais baixos do que os praticados pelos outros produtores. Para isso o gestor pode procurar uma melhor localização geográfica, um processo produtivo eficiente, focar nos processos de compras de insumos e vendas da produção, organizar/coordenar a cadeia vertical e buscar eficiência dos agentes envolvidos. Um exemplo seria adquirir insumos a preços mais baixos em períodos em que não há tanta demanda pelo insumo.

A *estratégia genérica de diferenciação* busca diferenciação nos produtos/serviços oferecidos ao mercado. Esta estratégia pode isolar o empreendimento da concorrência, através da produção um produto de melhor qualidade e/ou em épocas de pouca oferta. Assim é possível reduzir a sensibilidade a preços e criar barreiras de entrada a novos empreendimentos. Porém esta estratégia possui algumas desvantagens como: altos custos de produção, os gostos dos compradores podem mudar, e a imitação reduz a diferenciação. A figura 1 resume os conceitos das *estratégias genéricas de custo e de diferenciação*.

Figura 1 - Estratégias Genéricas para o Empreendimento Rural

Custo	Diferenciação
<input type="checkbox"/> Esforços para manter baixos custos de produção e de distribuição; <input type="checkbox"/> Baixa margem e alto volume; <input type="checkbox"/> Produtos não diferenciados: <i>commodity</i> ; <input type="checkbox"/> Deve-se ter fortes competências no processo produtivo, rendimentos operacionais, aquisição de insumos e distribuição.	<input type="checkbox"/> O empreendimento rural distingui-se de outro ao diferenciar sua oferta de alguma forma; <input type="checkbox"/> Criar “valor, diferença” no produto/produção; <input type="checkbox"/> Algo melhor – Superar os rivais em desempenho; <input type="checkbox"/> Algo produzido em época de menor oferta; <input type="checkbox"/> Algo mais novo – Solução que não exista; <input type="checkbox"/> Algo mais rápido – Velocidade.

Fonte: Adaptado de Porter (1997), Mintzberg & Quinn (1996), Kotler, (1996)

Porém não basta apenas conseguir uma posição vantajosa ao empreendimento rural por um tempo, é preciso mantê-la ao longo do tempo. Para isso, o gestor do negócio, líder ou proprietário precisa acompanhar constantemente as variáveis que afetam sua competitividade e se posicionar de uma forma diferenciada dos seus competidores, desenvolvendo estratégias que não possam ser facilmente imitadas. A propriedade que não conseguir criar novos espaços no mercado estará sujeita a continuar disputando pequenas participações no mercado que está inserida.

Uma vez definida a *estratégia genérica*, o empreendedor pode buscar oportunidades de crescimento do seu negócio, para isso é importante selecionar uma *estratégia de crescimento*. Existem três: *crescimento intensivo*, *integrado* e *diversificado*. A estratégia de *crescimento intensivo* tem como objetivo principal o aumento da produção, como exemplo uso de ações que façam os compradores atuais adquirirem maiores quantidades dos produtos. Ou pode identificar oportunidades para comprar outros negócios relacionados com o atual, *crescimento integrado*, como comprar um distribuidor. Ou ainda pode identificar oportunidades para acrescentar negócios atraentes não relacionados com o atual, *crescimento diversificado*, como exemplo produzir cana e laranja.

Após estabelecer as *definições estratégicas* da propriedade, o gestor rural terá todas as informações necessárias para desenvolver os objetivos do empreendimento rural. E assim se inicia a próxima etapa de elaboração de projetos, que são ferramentas que colocam na prática as *definições estratégicas*. Os projetos são desenvolvidos pelo gestor rural definindo o que deve ser feito, por quem, quando, recursos e orçamentos disponíveis, formas de controle e acompanhamento e o resultado esperado. Assim, as *definições estratégicas* podem ser colocadas em prática pela equipe responsável pelo empreendimento rural.

Depois dos projetos elaborados, eles devem ser priorizados, isto é, apontar quais devem ser realizados primeiro de acordo com critérios estabelecidos pelo gestor. Na fase final do método PGEER[®], a fase de Implementação, serão executados os projetos priorizados, esta será explorada no último artigo desta série que será publicado na próxima edição.

*Os autores são consultores da Markestrat e atuam em projetos em agronegócios e distribuição de insumos agropecuários. Para maiores informações visite www.markestrat.org



***Frederico Fonseca Lopes** - Especialista em Estratégia e Análise de Competitividade e Coordenação de Sistemas Agroindustriais. Mestre em Administração pela FEA-RP/USP. MBA em Gestão de Finanças Empresariais pela FGV. Graduação em Administração Rural pela UFLA.



* **Eduardo Sandrini Simprini** - Especialista em Estratégia e Análise de Competitividade de Sistemas Agroindustriais. Engenheiro Agrônomo formado pela FCAVJ / UNESP.



* **Janaina Gagliardi Bara** - Administradora de Empresas pela FCAVJ/UNESP. Pesquisadora da Markestrat. Participa de projetos de Planejamento e Gestão Estratégica de Empreendimentos Rurais.