



**ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
MBA BUSINESS INTUITION & AGRONEGÓCIOS**

**CARLA LIRIAN ANTOLINI NEMITZ  
MARCIO SUDATI RODRIGUES**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA AGROPECUÁRIA  
NEMITZ**

**SÃO JOÃO DO POLÊSINE, RS**

**2013**

**CARLA LIRIAN ANTOLINI NEMITZ**  
**MARCIO SUDATI RODRIGUES**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA AGROPECUÁRIA NEMITZ**

Trabalho de conclusão de Curso  
apresentado ao Programa de Pós-  
Graduação MBA Business Intuition &  
Agronegócios da Faculdade Antônio  
Meneghetti.

Orientador: Claudio Corrêa Carrara

**SÃO JOÃO DO POLÊNISE, RS**  
**2013**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos a todos aqueles que de alguma forma contribuíram direta ou indiretamente para realização deste trabalho, mas principalmente ao fundador da Agropecuária Nemitz, Sr. Antônio Carlos Frizzo Nemitz, pela sua obra, dedicação e exemplo.

## RESUMO

A atividade rural apresenta maior risco que outros negócios em razão de sua especificidade. Ela está sujeita a sazonalidade da produção, variações climáticas, tipos de solo e formas de manejo. Além disso, os preços dos produtos agrícolas, em geral oscilam muito em função de pequenas variações na oferta, movimentações financeiras e economia global. A premência da modernização das técnicas de gestão, por meio da utilização de ferramentas simples e efetivas de controle e planejamento dos empreendimentos, foi a motivação principal deste estudo. A partir do referencial metodológico do Balanced Scorecard – BSC, que analisa a empresa através de seus ativos tangíveis e intangíveis, este trabalho pretende desenvolver uma proposta de gestão estratégica para a Agropecuária Nemitz.

**Palavras Chave:** Planejamento estratégico. Balanced scorecard. Gestão agropecuária.

## **ABSTRACT**

The rural activity presents greater risk than other businesses because of its specificity. It's subject to seasonality of production, climatic variations, soil types and kinds of management. Besides, prices of agricultural products in general fluctuate greatly due to small variations in supply, financial movement and global economy. The urgency of modernization of management techniques trough the use of simple tools and effective control and planning of projects, was the main motivation of this study. From the methodological framework of the Balanced Scorecard (BSC), which analyzes the organization through its tangible and intangible assets, this work aims to develop a proposal for a strategic management for Agropecuária Nemitz.

**Key Words :** Strategic planning. Balanced scorecard. Agrobusiness management

## LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 01- Fontes de faturamento da Agropecuária Nemitz nos últimos 6 anos...	16
Quadro 02 - MATRIZ SWOT.....	21
Organograma 01 – BSC.....	22

## SUMARIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	07
1.1 JUSTIFICATIVA.....	08
1.2 OBJETIVOS.....	09
<b>1.1.1 Objetivo Geral</b> .....	09
<b>1.1.2 Objetivos Específicos</b> .....	09
<b>2 REVISÃO TEÓRICA</b> .....	10
2.1 AGRONEGÓCIO.....	10
<b>2.1.1 Empreendedor</b> .....	10
<b>2.1.2 Gestão da Propriedade Rural</b> .....	11
<b>2.1.3 Planejamento Estratégico</b> .....	11
<b>2.1.4 Balanced Score Card</b> .....	12
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	14
<b>4 DISCUSSÃO E RESULTADOS</b> .....	15
4.1 AGRICULTURA.....	16
4.2 FORNECEDORES.....	17
4.3 CLIENTES.....	17
4.4 POSICIONAMENTO.....	17
4.5 NEGÓCIOS E MERCADOS.....	17
4.6 MISSÃO, VISÃO e VALORES.....	19
4.7 CONSIDERAÇÕES SOBRE O BALANCED SCORE CARD.....	23
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	25
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	26

## 1 INTRODUÇÃO

O agronegócio no Brasil ocupa uma posição de destaque na economia visto que o país possui terras, clima e vocação para a produção de alimentos. As propriedades rurais brasileiras são, em sua grande maioria, empresas familiares, onde a gestão é notadamente menos sofisticada que a de empresas comerciais e industriais do meio urbano. Tais empresas, embora apresentem as mais variadas formas, possuem uma característica central: o fato de terem sua origem e história vinculadas a uma família cujos membros se encontram à frente da administração dos negócios e mantêm expectativas acerca de sua continuidade na organização. A figura do fundador tem papel central na caracterização da empresa, pois imprime aos negócios sua visão de mundo, seus valores e suas crenças nos papéis que a empresa deve desempenhar.

A cultura da empresa, que inicialmente será influenciada pela própria cultura de seu fundador, ajudará a definir a sua missão e visão, contribuindo assim para a criação de objetivos e principalmente ao estabelecimento de um padrão a ser cumprido pelos funcionários, seja de atendimento, qualidade, serviço, entre outros. No início a empresa é pautada pela garra e visão de mercado de seu fundador. O perfil, os valores, as crenças do fundador acabam passando naturalmente para a empresa e os funcionários, iniciando assim a formação da cultura organizacional.

Na última década houve uma grande mudança na política de financiamento da produção, com grandes alterações no sistema de comercialização da produção agropecuária. As empresas a jusante (fornecedores) e à montante (clientes) nas cadeias de produção se fundiram e ganharam poder de barganha, enfraquecendo ainda mais o elo da produção primária, amplamente conhecido pela sua estrutura atomizada, e como exemplo de mercado que mais se aproxima da concorrência perfeita.



Essas mudanças tem imposto às empresas agropecuárias a necessidade de se modernizarem para sobreviverem. A transição de um modelo de gestão tradicional para um empresarial é lenta e muitos produtores não tem conseguido se adaptar à nova ordem econômica com a velocidade exigida, comprometendo a estrutura de capital de suas empresas.

Além das mudanças no ambiente econômico, outras questões tem desafiado o setor primário. Pressão política para uso mais intensivo das propriedades visando o cumprimento da função social da terra, alteração da legislação ambiental, preocupação com segurança dos alimentos, bem estar animal, rastreabilidade, além da tradição e cultura que, atualmente, são dimensões que devem ser levadas em consideração na gestão de propriedades rurais.

Nesse cenário, a gestão de propriedades rurais tornou-se mais complexa. O sucesso da empresa rural depende do grau de eficiência e eficácia no gerenciamento. A eficiência técnica e administrativa na racionalização do uso dos recursos, com a avaliação dos fatores de riscos internos e externos ao negócio, é que garantirão o resultado econômico e a sustentabilidade da empresa. Se técnicas de gestão como orçamentação, fluxo de caixa, custeio de atividades e balanço patrimonial são pouco utilizadas, logicamente, administração estratégica é menos ainda.

O gerenciamento estratégico surge como forma de elevar a eficiência da propriedade rural e o BSC como a ferramenta apropriada para balancear os múltiplos objetivos e perspectivas desse tipo de negócio, por meio da ponderação de objetivos financeiros e não financeiros. O Balanced Scorecard – BSC apresenta-se como uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho capaz de estimular a empresa a criar visão de futuro, estabelecer estratégias de longo prazo por meio de indicadores e medidas de desempenho que permitirão a sua gestão estratégica e a criação e geração de valor.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Todos os passos e resultados de uma empresa são consequência das ações do líder. O profundo conhecimento do escopo, dos princípios e valores e da psicodinâmica que envolve a empresa é fundamental para sua vitalidade.

Empresas rurais têm pouca influência no mercado por serem tomadoras de preços, tanto na compra de insumos como na venda de produtos, conferindo um menor grau de liberdade na gestão comercial do negócio. Por outro lado, esses elevados riscos e desafios reforçam a necessidade de um eficiente sistema de gestão para auxiliar a busca por excelência operacional. A diversidade da força de trabalho e a própria velocidade dos negócios exigem clara articulação da estratégia para o sucesso organizacional.

A utilização de medidas de desempenho torna-se um fator indispensável ao processo de tomada de decisão, e para tanto as ferramentas de gestão são imprescindíveis principalmente nos processos administrativos.

## 1.2 OBJETIVO

### 1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar um planejamento estratégico para Agropecuária Nemitz, fortalecendo sua identidade vital.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Definir a missão, visão e valores da empresa;
- b) Avaliar o ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos) e o ambiente externo (oportunidades e ameaças);
- c) Delinear um Balanced Scorecard;
- d) Estabelecer objetivos e criar um modelo de planejamento estratégico focando na conservação, qualificação e crescimento da Agropecuária Nemitz.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 AGRONEGÓCIO

O agronegócio é entendido como a soma de quatro segmentos: (a) insumos para a agropecuária; (b) produção agropecuária básica ou “dentro da porteira” como é chamada; (c) agroindústria (processamento) e (d) distribuição. O agronegócio, segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, representa mais de 22% do PIB brasileiro, é responsável por 37% dos empregos e 40% das exportações brasileiras. Nos últimos 20 anos, a área plantada cresceu 37% e a produtividade aumentou 176%. A crescente demanda mundial por alimentos, fibras, madeiras e energia renovável tornou o Brasil um importante *player* no cenário mundial, considerado hoje um dos “celeiros do mundo”. O agronegócio brasileiro caminha para a próxima década com foco na competitividade e na modernidade, fazendo da utilização permanente da tecnologia um caminho para a sustentabilidade.

Apesar da importância econômica do Agronegócio, os gargalos da produção são muitos e as autoridades pouco fazem para o setor. Os principais desafios enfrentados são a logística e infraestrutura, alta carga tributária, juros altos e falta de políticas para garantir estabilidade e renda (garantia de preços mínimos, seguro rural).

#### 2.1.1 Empreendedor

A empresa é um reflexo de seu líder. “O líder é aquele que possui a intuição de eficiência para o escopo econômico” (MENEGETTI, 2013). O líder deve saber a melhor forma de servir ao cliente, portanto deve conhecer quem são seus clientes e o que desejam, sempre preservando a identidade do negócio, mantendo o núcleo central, o escopo, muito claro. O líder deve sempre ter a visão funcional do conjunto, do funcionamento de todas as etapas do processo produtivo, tem que examinar as psicodinâmicas das pessoas envolvidas no negócio, de fornecedores a clientes, de funcionários a familiares.

KALYUGA (2007), cita que o líder é a primeira fonte de imagem da empresa. Ele faz o papel de elemento principal formalizante de sentido para todos os outros.

### **2.1.2 Gestão da Propriedade Rural**

A gestão da propriedade rural, que compreende coleta de dados, a geração de informações, tomada de decisão e ações decorrentes, é insuficientemente tratada na literatura. Os trabalhos existentes nesta área são restritos aos aspectos econômicos da gestão do empreendimento (custos, finanças e contabilidade). São poucos os esforços dedicados a outras ferramentas de gestão, tais como definição do produto e do processo de produção, sistema de qualidade, planejamento e controle da produção e logística, entre outras. Tradicionalmente o produtor rural privilegia os investimentos para produção, com baixa prioridade aos aspectos gerenciais.

Nogueira (2004) cita que o produtor deve se profissionalizar por completo, ou seja, adotar todas as técnicas e procedimentos modernos de modo que produza com eficiência, buscando escala e redução de custos. Porém, antes de qualquer técnica adotada na propriedade, o produtor deve agir como um empresário, encarando seu negócio de forma a gerar riqueza e, dessa maneira, planejar e calcular cada passo que será dado em investimento e tecnologia.

Segundo cita Meneghetti (2013), no papel de coordenador, de determinante, esta o escopo. Ele constitui a *forma mentis*, o objeto, o todo. Uma vez definido o escopo, instaura-se imediatamente o organograma da realização. Conjuntos, situações, instrumentos, pessoal, dinheiro, produção, tudo deve ser conexo e “organogramado” à unidade do escopo. A vida se identifica na sua identidade: o sucesso carrega o nome e sobrenome de quem o criou.

### **2.1.3 Planejamento Estratégico**

O Planejamento Estratégico, segundo Oliveira (1991), é uma metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa na busca pelo maior grau de interação com o ambiente, no qual estão os fatores externos não controláveis pela mesma. Segundo Costa, planejar o futuro de uma empresa é muito semelhante a planejar a construção de um grande edifício, uma

estrada, uma ponte ou qualquer outra obra, pois todos exigem a necessidade de alicerça-los muito bem no terreno. Os alicerces estratégicos de uma organização ou propósitos da organização são constituídos pela visão, missão, abrangência, princípios e valores. Portanto, os propósitos de uma organização são definidos como o conjunto de elementos básicos que caracterizam aquilo que a organização deseja ser no futuro, ou seja, a vontade, o desejo de ser e de agir da empresa. Os propósitos são os impulsos, as motivações maiores que fornecem forças que direcionam a organização para os caminhos que ela escolher.

A diversidade da força de trabalho e a própria velocidade dos negócios exigem clara articulação da estratégia para o sucesso organizacional. Montgomery (2012) cita que a estratégia não é um destino nem uma solução. Não é um problema a ser resolvido. É uma jornada, e precisa de liderança permanente. Precisa de um estrategista.

A utilização de medidas de desempenho torna-se um fator indispensável ao processo de tomada de decisão, e, para tanto, as ferramentas de gestão são imprescindíveis, principalmente nos processos administrativos. Welsch (1996) destaca que, em uma empresa, o processo de administração pode ser considerado como o esforço administrativo global que envolve a tomada de decisões, aplicação de determinadas técnicas, procedimentos e a motivação de indivíduos ou grupos no sentido da consecução de objetivos específicos. Cabe aos gestores `a elaboração do planejamento organizacional, utilizando-se de experiências anteriores empreendidas na própria organização, pesquisas de mercado, investigações, estatísticas, inferências advindas de pesquisa, entre outras (REZENDE, 2003).

#### **2.1.4 Balanced Score Card**

Kaplan e Norton (2004a) desenvolveram um novo artefato de planejamento empresarial no início dos anos 1990 tendo em vista atender as necessidades dos gestores que estavam buscando instrumentos que pudessem mensurar o desempenho de suas equipes por meio de um conjunto de indicadores e que proporcionassem uma ampla visão da organização, sob várias perspectivas simultaneamente. Neste contexto, Kaplan e Norton criaram o *Balanced Scorecard*, sendo este definido como conjunto de indicadores que proporciona aos gerentes

uma visão rápida, embora abrangente, de toda a empresa (KAPLAN; NORTON 2004, p. 8).

O Balanced Scorecard é um sistema de gestão que se preocupa em transformar ativos tangíveis e intangíveis em algo de valor que possa ser mensurado e controlado. Esse sistema tem como objetivo manter em equilíbrio os objetivos de curto e de longo prazo de uma organização, definindo metas a serem alcançadas e valores baseados em indicadores previamente definidos.

O BSC tem como pressuposto que a organização deve ser voltada à estratégia, e que esta estratégia pode ser transformada em objetivos operacionais. Desta forma, se temos como um objetivo estratégico um aumento de rentabilidade, podemos encontrar objetivos operacionais de redução de custos em áreas esbanjadoras ou criação de valor para o cliente, ou ainda, investimentos em pesquisa e desenvolvimento que possam trazer novas receitas futuras. É uma visão mais holística da organização, que traz para o presente os planos futuros.

Esta ferramenta de controle se divide em quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e renovação. Essas perspectivas devem ter tópicos que possuirão metas a serem atingidas, iniciativas para torná-las possíveis, o responsável por estas iniciativas e um indicador que vá medir o sucesso no alcance das metas propostas.

Para começar um planejamento estratégico, inicialmente deve-se estabelecer a missão, a visão e os valores da empresa e, através desses, os objetivos e metas que a empresa possui e é capaz de mensurar para, por fim, determinar como estas metas ligam-se entre si.

- **MISSÃO:** Define a razão da existência da empresa de forma direta, concisa. Também deve dizer como a empresa espera competir no mercado e fornecer valor aos clientes.

- **VISÃO:** É o estado futuro desejado, alinhado com os objetivos da empresa. Para onde a organização pretende ir.

- **VALORES:** Conjunto de sentimentos que estrutura a cultura da empresa. Determinam quais os atributos são desejáveis pela empresa e através de quais comportamentos ela se guiará para atingir suas metas

- **MAPA ESTRATÉGICO:** Representação visual da estratégia, das relações de causa e efeito entre os objetivos, nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard.

### **3 METODOLOGIA**

O estudo se desenvolveu em uma empresa familiar privada, do ramo agropecuário, estabelecida há 43 anos na fronteira oeste do Rio Grande do Sul, nos municípios de Manoel Viana e Alegrete. Através do histórico de evolução da empresa e de pesquisa bibliográfica, buscou-se identificar os valores sobre os quais foi construída e através deles delinear um planejamento estratégico.

## 4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

A Agropecuária Nemitz iniciou suas atividades, quando seu fundador, após trabalhar com olaria, extração de areia e frota de caminhões para transporte de materiais de construção, tem a oportunidade de iniciar a realização de seu sonho, “trabalhar com agricultura e pecuária”. Assim em 1970 arrenda uma área de terras de 35 hectares para o cultivo de trigo. E assim o fez, com muita dedicação, determinação, trabalho árduo e com a credibilidade que foi construindo junto às pessoas com quem negociava, foi expandindo seu negócio e adquirindo áreas próprias. Sempre com muita coerência, com princípios e valores bem definidos, a empresa foi crescendo, superando as dificuldades e construindo um legado de conquistas, onde hoje, já aconteceu a transição da empresa para seus filhos de forma harmônica.

Atualmente a Agropecuária Nemitz é administrada por 5 pessoas da família. Os negócios estão divididos em quatro (4) propriedades rurais: Fazenda Três Lagoas, Fazenda Segredo, Fazenda Tigre e Fazenda Cerro do Tigre. Cada uma com seu conjunto de atividades. As propriedades possuem uma estrutura gerencial operacional própria e independente, com um gerente responsável por cada uma delas e conta ao todo com aproximadamente noventa colaboradores. Todo o planejamento tático, operacional e estratégico da empresa é feita de forma empírica pelos cinco administradores.

1- Fazenda Três Lagoas: Desenvolve o cultivo de soja, milho e trigo, a pecuária de ciclo completo (cria, recria e terminação de bovinos) e o plantel de Aberdeen Angus.

2- Fazenda Segredo: Desenvolve o cultivo de arroz, soja, milho e trigo. Eventualmente recebe bovinos para recria.

3- Fazenda Tigre e Fazenda Cerro do Tigre: Desenvolvem o cultivo de arroz, soja milho e trigo. Eventualmente recebe bovinos para recria ou terminação.

As principais atividades da Agropecuária Nemitz são:

- Agricultura: o cultivo de arroz irrigado, soja, milho e trigo;
- Pecuária: Cria, recria e terminação de bovinos para abate (O negócio da empresa é produzir animais a partir de matrizes próprias ou adquiridos de terceiros e leva-los até o ponto de abate, quando os animais são comercializados com frigoríficos-



abatedouros); Plantel de Aberdeen Angus (animais de pedigree, geneticamente superiores para serem comercializados como reprodutores ou embriões).

- Cerealista: Unidades de secagem e armazenagem destinadas a receber toda a produção da empresa e comercializar grãos de clientes. Esta unidade está localizada junto à rede ferroviária, servindo como porto seco e local estratégico para embarque de grãos com destino ao porto de Rio Grande, principal rota de escoamento dos grãos destinados à exportação.

#### 4.1 AGRICULTURA

A diversificação das atividades agrícolas da empresa é uma importante medida de gestão de risco, à medida que reduz a dependência de produtor por um único produto e permite a diluição de custos com infraestrutura, máquinas e implementos. Atualmente a agricultura representa 90% do faturamento da Agropecuária Nemitz, conforme demonstrado no quadro 1, portanto serão feitos breves comentários sobre as atividades.

Ano Safra \ Cultura	Arroz	Soja	Milho/Trigo	Bovinos
2007/2008	48%	22%	22,5%	7,5%
2008/2009	51%	22%	13%	14%
2009/2010	34,5%	42%	15,5%	8%
2010/2011	40,5%	45%	9,5%	5%
2011/2012	51%	26%	20%	3%
2012/2013	38%	41,4%	17%	3,6%

Quadro 01: Fontes de faturamento da Agropecuária Nemitz nos últimos 6 anos.

A análise do quadro de faturamento (quadro 1) demonstra a volatilidade de um período para outro. Esta volatilidade é decorrente de frustrações de produtividade relacionada ao clima (falta ou excesso de chuva, falta de insolação, excesso de frio no período reprodutivo) ou frustrações de preço decorrentes de sazonalidade da produção e variáveis macroeconômicas, especialmente a taxa de câmbio, que interfere diretamente na agricultura e formação de preços.

## 4.2 FORNECEDORES

Os Fornecedores da Agropecuária Nemitz são Empresas que comercializam Fertilizantes, Herbicidas, Inseticidas, Fungicidas, Máquinas e Equipamentos, prestam serviços de levantamento topográfico, assessoria, aplicações aéreas, outros produtores, etc, sendo que, sempre são realizados levantamentos de preço e análise do custo-benefício antes de qualquer aquisição ou contratação.

## 4.3 CLIENTES

Os Clientes da Agropecuária Nemitz são empresas beneficiadoras de alimentos, agroindústrias, trades internacionais e outros produtores, onde o preço, na grande maioria das vezes, é definido pelo mercado.

## 4.4 POSICIONAMENTO

Hoje a Agropecuária Nemitz está posicionada como uma grande empresa rural, produtora de diversos tipos de alimentos, prestadora de serviços de secagem, limpeza e comercialização de grãos e embarque rodo-ferroviário e também como geradora de tecnologia através de pesquisas de campo em diversas culturas. Seu crescimento é pautado pela sustentabilidade ambiental, ganhos de produtividade da terra com preservação do meio ambiente, adoção de tecnologias que reduzam custos e tragam maior renda, assim como resultados que proporcionem maior qualidade de vida para toda a sociedade brasileira.

## 4.5 NEGÓCIOS E MERCADOS

Sabe-se que o mundo dependerá de um enorme incremento na produção de alimentos e energia nos próximos anos para suprir as necessidades da crescente massa populacional, principalmente na Índia e China. Desta forma, se tornam indispensáveis a geração e utilização de novas tecnologias tais como: biotecnologia, agricultura de precisão, irrigação, marcadores moleculares, nanotecnologia, etc.

O Brasil vem se destacando como um grande “player” no agronegócio mundial através de seus volumes de produção, suas riquezas naturais, clima

favorável e disponibilidade de terras agricultáveis, onde é possível se fazer, com tecnologia, até três safras anuais em uma mesma área, coisa que se torna impossível nos países de clima temperado, sendo considerado como uma das últimas fronteiras agrícolas do mundo e é extremamente necessária dentro deste contexto.

No mundo globalizado, as *commodities* agrícolas não possuem valor agregado, sendo seu preço formado pelo mercado, através de necessidades de demanda, quantidades de oferta, custos portuários, fretes, prêmios, intervenções governamentais, previsões climáticas, interesse dos fundos de investimentos, entre outros diversos fatores. No caso da soja, o preço da saca de 60 Kg começa a ser formado em dólar no CME Group (antiga Chicago Board of Trade) multiplicado pelo valor do câmbio, somados ou subtraídos os prêmios, deduzidos os custos portuários, frete, imposto e certas vezes, os royalties, chega-se ao preço líquido pago ao empresário rural brasileiro.

No caso do milho e trigo, quando estes se destinam para exportação seguem um caminho parecido, mas apenas quando existe escassez destas *commodities* no mercado internacional, pois do contrário, os preços são formados no mercado interno, de acordo com a demanda e oferta local, estoques e leilões da CONAB e no caso do trigo, dos volumes importados, principalmente da Argentina. No caso do arroz, a formação do preço depende muito da oferta e demanda interna, mas também dos volumes de importações, estoques e leilões regulatórios do governo.

Neste contexto, onde o empresário rural brasileiro possui pouco poder de barganha sobre os preços de seus insumos e equipamentos, tampouco exerce poder de composição do preço de venda de seus produtos, sofre uma sufocante carga tributária e uma enorme insegurança jurídica, realiza-se o gigante agronegócio brasileiro, responsável pelo superávit da balança comercial brasileira, a diminuição da miséria e da fome neste País e no mundo. Resta-nos ser extremamente eficientes como gestores de nossos recursos para continuarmos a suprir as crescentes necessidades alimentares e energéticas do Planeta.

#### 4.6 MISSÃO, VISÃO e VALORES

A **Missão** da Empresa: produzir energia e alimentos utilizando de forma racional e sustentável os recursos naturais, buscar novas tecnologias e oportunidades e trazer valores para os clientes, acionistas e colaboradores, melhorando a sociedade onde está inserida.

A **Visão** da Empresa: Ser referência de excelência em produtividade e rentabilidade, cumprindo nosso compromisso social e ambiental, gerando satisfação e crescimento para os clientes e colaboradores.

Os **Valores** da Empresa:

- Ética: Representa nosso compromisso de boas práticas junto aos clientes, acionistas, colaboradores, fornecedores e sociedade;
- Transparência e Integridade como base de qualquer relação;
- Excelência: Representa a responsabilidade e a dedicação com que assumimos nossos objetivos;
- Respeito: representa o respeito com pessoas comprometidas e realizadas e com o Meio Ambiente.

A Agropecuária Nemitz é uma produtora de commodities, deve buscar reduzir custos de produção e distribuição, compensar a baixa margem com aumento do volume. Deve desenvolver forte competência no processo produtivo, rendimento operacional, na aquisição de insumos e na venda dos produtos. Com a elaboração da Matriz Swot, constata-se como maiores desafios:

- Captação de mão de obra qualificada, treinamento e retenção: estabelecer parceria com empresa capacitada para busca de profissionais no mercado regional que atendam as necessidades da agropecuária. Como prioridades, um gerente para lavoura de arroz da Fazenda Segredo, um técnico agrícola para aplicação de defensivos na Fazenda Três Lagoas e um Engenheiro agrônomo para acompanhar as lavouras nas quatro fazendas.
- Para treinamento da equipe, é preciso fortalecer a parceria com o SENAR (serviço nacional de aprendizagem rural) em cursos de práticas operacionais e desenvolver cursos na área de desenvolvimento pessoal e treinamento de lideranças com ênfase na cultura organizacional e na divulgação da filosofia da empresa (missão, visão e valores).

- Para melhoria da gestão, buscar um novo sistema de controle de custos e estoques e gestão financeira, buscando a integração das informações entre os administradores: compras, vendas, estoques, pagamentos e RH.
- Estabelecer procedimentos padrões para as principais operações (plantio, revisão de máquinas e equipamentos, vistorias nas lavouras, aplicação de defensivos, recebimento de grãos nas unidades de secagem, pesagem dos animais), como itens de controle. Estes procedimentos devem ser escritos.
- Aumentar a participação da pecuária na geração das receitas da empresa para 15%.
- Implantar irrigação nas lavouras de soja, milho e trigo, com aquisição de pivôs central, para diminuir a interferência do clima na produtividade.
- Ampliar a diversificação e agregar valor aos produtos produzidos com a ampliação e legalização da fábrica de rações e criação de uma UBS (unidade de produção de sementes).
- Captar novos clientes para a cerealista, através da divulgação e estabelecimento de parcerias, prestando um serviço ágil e transparente e buscando o melhor preço para rentabilizar o cliente.
- Melhorar o fluxo de caixa para que a compra dos insumos e venda dos produtos sejam efetuados nas melhores oportunidades.
- Atender a todas as exigências da legislação ambiental e trabalhista.

O BSC sugerido tenta mostrar de forma resumida a interligação dos objetivos, das ações e da estratégia, facilitando a visualização da organização e tornando o planejamento estratégico mais global e abrangente.

**MATRIZ SWOT**

<b>Ambiente interno</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Pontos Fortes – Strengths</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- União e entrosamento;</li> <li>- Disponibilidade de recursos naturais;</li> <li>- Vocação capacidade produtiva, e formação dos sócios;</li> <li>- Infraestrutura e Logística;</li> <li>- Diversificação de culturas e serviços;</li> <li>- Competitividade;</li> <li>- Capacidade de adaptação</li> <li>- Velocidade na tomada de decisão</li> <li>- Reconhecimento no mercado, boa imagem</li> <li>- Acesso ao crédito.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Pontos Fracos - Weaknesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escassez de mão-de-obra qualificada;</li> <li>- Marketing</li> <li>- Pouca representatividade;</li> <li>- Administração centralizada</li> <li>- Inexistência de planejamento estratégico</li> <li>- Baixo uso de TI</li> <li>- Baixo grau de escolaridade dos colaboradores.</li> <li>- Falta padronização nos processos</li> <li>- Poucas medidas de avaliação</li> <li>- Fluxo de caixa</li> </ul>
<b>Ambiente externo</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades - Opportunities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demanda crescente por alimentos e energia;</li> <li>- Energia limpa e renovável;</li> <li>- Nichos de mercado;</li> <li>- Certificações/ rastreabilidades;</li> <li>- Economia Verde</li> <li>- Parceria com distribuidores e fornecedores</li> <li>- Concorrentes com dificuldades</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ameaças - Threat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas econômicas;</li> <li>- Barreiras comerciais;</li> <li>- Insegurança jurídica;</li> <li>- Burocracia;</li> <li>- Interesses internacionais/ONGs;</li> <li>- Carga tributária;</li> <li>- Alto custo de tecnologias.</li> <li>- Variações climáticas.</li> </ul>

Quadro 02 - MATRIZ SWOT

**BALANCED SCORE CARD**



**VALORES PARA O CLIENTE**

PERSPECTIVA DO CLIENTE

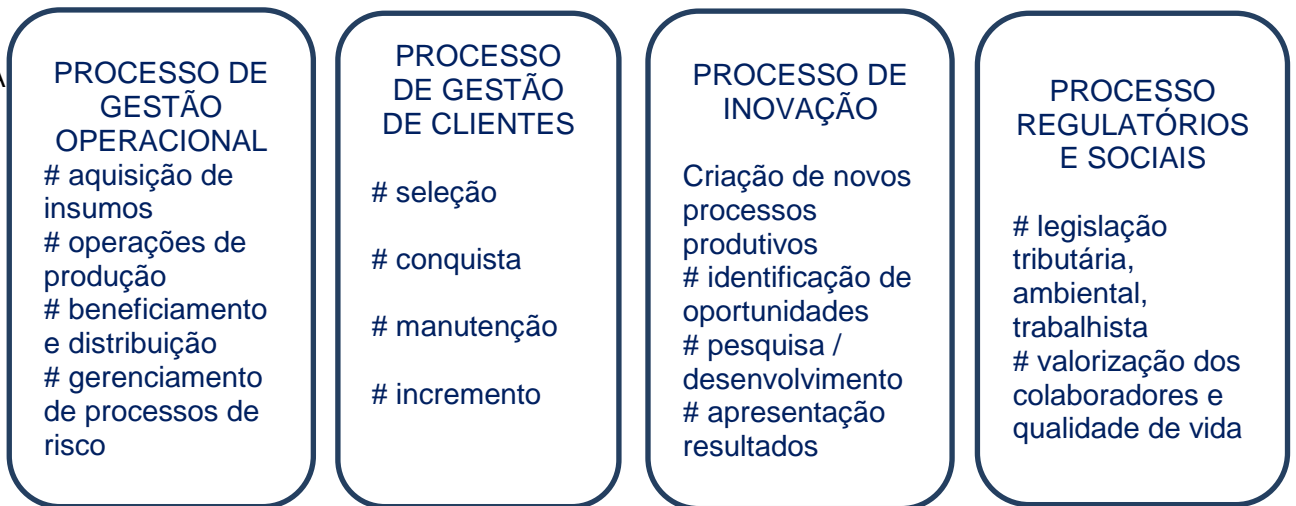


Atributos do produto / serviço

Relacionamento

Imagem

PERSPECTIVA INTERNA



PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO



#### 4.6 COMENTÁRIOS SOBRE O BALANCED SCORE CARD

Com auxílio da matriz SWOT, criou-se o Balanced Score Card da Agropecuária Nemitz, que tem por objetivo principal o aumento da rentabilidade da Empresa, com a finalidade de um maior aporte de capital, para melhorar o poder de barganha nas compras de matérias primas, liquidação do comprometimento já existente, suporte financeiro para novos investimentos e conseqüentemente aumento do patrimônio líquido da Empresa.

Como a Empresa trabalha, principalmente, com produção primária, sujeita a grandes variações de produtividade em decorrência do clima, nosso maior gargalo no processo produtivo das coxilhas é o risco climático, onde já se está trabalhando com projetos de irrigação, através de Pivô Central, para suprir esta necessidade. Existe no mercado de trabalho uma carência de mão de obra, sobretudo especializada, para operar a tecnologia existente no sistema produtivo, então, deverão ser implementadas melhorias no setor de RH para contratação, tais como, instrumentos que tracem o perfil psicológico dos candidatos e uma eficiente entrevista de trabalho; para o treinamento do quadro funcional, deverão ser intensificados os cursos do SENAR, dias-de-campo e treinamentos; para melhorar a eficiência nas operações de plantio, pulverizações e colheita, também deverão ser incorporadas novas tecnologias que garantam maior precisão e qualidade dos serviços e para racionalizar e potencializar o uso de fertilizantes deverá ser efetuada agricultura de precisão em todas as áreas, onde, estas iniciativas certamente acarretaram em aumento, significativo, da produtividade das culturas levando a uma elevação na receita da Empresa.

Deverão ser implantados sistemas gerenciais e planilhas de coleta de dados mais eficientes, visando, aumentar os controles, melhorar a confiabilidade dos dados coletados e processados que ocasione uma redução de gastos e desperdícios.

Com o aumento da produtividade das culturas e conseqüente aumento da receita, juntamente com redução de gastos, desperdícios e custos, teremos uma maior disponibilidade de valores no caixa, que deverão ser utilizados para otimização do processo de aquisição de insumos levando a uma melhora no custo-benefício destes produtos e aumento da rentabilidade de toda a Empresa.



Deverá ser contemplada a totalidade das exigências legais (trabalhistas, ambientais, etc.) pertinentes a Empresa e seus responsáveis, com objetivo de resguardar possíveis questões judiciais e por questões de segurança.

No que se refere a geração de valor nos produtos oferecidos pela Agropecuária Nemitz, deverá ser aumentada a oferta de genética, através de embriões, sêmen, matrizes e reprodutores selecionados, ampliada a área de cultivo de arroz de variedades nobres, estudado através de planos de negócio, a implantação de uma fábrica de rações, uma unidade de beneficiamento de sementes de soja e uma planta para beneficiamento de arroz para consumo.

Através do planejamento estratégico que realizamos e que deverá ser difundido e trabalhado, espera-se que ocorra um alinhamento dos esforços dos gestores, juntamente com toda a equipe de colaboradores, em direção aos objetivos comuns e pré-determinados, e assim, minimizando erros e otimizando resultados, em prol de uma maior rentabilidade de todo o negócio.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O líder tem papel fundamental na análise permanente do seu negócio, identificando sempre as necessidades, utilizando a intuição e tomando as atitudes necessárias. Deve buscar aprimoramento constante, saber fazer funcionar e construir a harmonia e a proporção das relações entre todos para que exista um nível máximo de produção de valores e coisas.

John Davis, na última palestra do Fórum - HSM, "Family Business 2012", compartilhou dicas valiosas com os empresários sobre o sucesso em empresas familiares. Segundo ele, famílias bem-sucedidas colocam as necessidades financeiras do negócio em primeiro lugar, acima de qualquer necessidade individual, criam valores duradouros e dão pouca prioridade à riqueza, ao conforto e ao status, controlam suas expectativas financeiras acerca do negócio, diversificam seus investimentos para gerar renda adicional e criam um sistema de governança que promove a união familiar e assegura que decisões difíceis sejam tomadas no momento oportuno.

A Agropecuária Nemitz deve se preparar para obter o máximo resultado nas atividades que se propõe, utilizando melhor a estrutura adquirida nos últimos anos, seja obtendo a máxima produtividade nas áreas adquiridas (valendo-se da melhor tecnologia disponível e capacitando seu quadro operacional), ou otimizando a logística (aumento da utilização da ferrovia para entrega dos grãos no porto de Rio Grande), assim, aumentando a prestação de serviços e compra de grãos de outros produtores.

O presente trabalho mostrou-se de grande valia na avaliação da situação atual da empresa, servindo como primeiro esforço na direção de uma profissionalização e aprimoramento gerencial da Agropecuária Nemitz. Espera-se que maiores progressos possam ser visualizados no próximo período com a utilização das ferramentas propostas pelo BSC. Somente através destes é que uma nova forma de gestão pode ser implementada, uma gestão que seja mais profissional e mais apta para dar continuidade e crescimento a Agropecuária Nemitz.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÁVILA, N.C.de B. **Balanced Score Card em propriedade rural**: um estudo de caso. TCC Finanças, Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS, 2007.

BORGES, J. A. R. **Riscos e mecanismos para gerenciá-los**: uma análise a partir das percepções dos produtores de commodities agrícolas. 130f. Dissertação de Mestrado em Agronegócios. Programa de Pós-graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2010.

Brasil. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Projeções do Agronegócio**: Brasil 2012/2013 a 2022/2023. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Assessoria de Gestão Estratégica. Brasília : Mapa/ACS, 2013.

DAVID, John. **Cinco hábitos das empresas familiares de sucesso**. Portal HSM, 2012.

KAPLAN, Roberto e NORTON, David. **Mapas Estratégicos**. Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 15 reedição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **A Estratégia em Ação**: Balanced Scorecard. 32 reedição. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MENEGHETTI, A. e outros. **Psicologia Managerial**. Tradução FOIL. – São Paulo, SP, 2011.

----- . **Business Intuition**. Tradução FOIL. – São Paulo, SP, 2007.

MENEGHETTI, A. **Psicologia Empresarial**. FOIL. São Paulo, SP, 2013.

\_\_\_\_\_. **Manual de Ontopsicologia**. 4. ed. Tradução Ontopsicológica Editrice. Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2010.

\_\_\_\_\_. **Psicologia do líder**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editrice, 2008.

MONTGOMERY, Cynthia. **O Estrategista**: Seja o líder de que sua empresa precisa. 1 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

NEVES, M. F. e ZYLBERSZTAJN D. **Agronegócio do Brasil**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

NOGUEIRA, M. P. **Gestão de custos e avaliação de resultados**: agricultura e pecuária. 1 ed. Scot Consultoria, Bebedouro, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Estratégia Empresarial**: uma abordagem empreendedora. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.