

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E VETERINÁRIAS
CÂMPUS DE JABOTICABAL

RELATÓRIO FINAL DO ESTÁGIO CURRICULAR
OBRIGATÓRIO DO CURSO DE MEDICINA VETERINÁRIA,
REALIZADO JUNTO À MARKESTRAT GROUP.

Caso de interesse: Planejamento estratégico para 5 anos para uma propriedade agropecuária na região de Bebedouro/SP.

Rafael Barros Rosalino

Orientador: Prof. Dr. Waldir Barros Fernandes Júnior

Relatório do Estágio Curricular em Prática Veterinária
apresentado à Faculdade de Ciências Agrárias e
Veterinárias, Câmpus de Jaboticabal, Unesp, para
graduação em Medicina Veterinária

JABOTICABAL – S.P.

1º semestre / 2023

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E VETERINÁRIAS
CÂMPUS DE JABOTICABAL

RELATÓRIO FINAL DO ESTÁGIO CURRICULAR
OBRIGATÓRIO DO CURSO DE MEDICINA VETERINÁRIA,
REALIZADO JUNTO À MARKESTRAT GROUP.

Caso de interesse: Planejamento estratégico para 5 anos para uma propriedade agropecuária na região de Bebedouro/SP.

Rafael Barros Rosalino

Orientador: Prof. Dr. Waldir Barros Fernandes Júnior
Supervisor: Prof. Dr. Marcos Fava Neves

Relatório do Estágio Curricular em Prática Veterinária apresentado à Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Câmpus de Jaboticabal, Unesp, para graduação em Medicina Veterinária

JABOTICABAL – S.P.

1º SEMESTRE DE 2023

R788r	Rosalino, Rafael Barros Relatório final de estágio curricular do Curso de Medicina Veterinária, realizado na Markestrat Group, Ribeirão Preto, SP / Rafael Barros Rosalino. -- Jaboticabal, 2024 39 p. : il. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado - Medicina Veterinária) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal Orientador: Waldir Barros Fernandes Júnior 1. Administração rural. 2. Reorganização empresarial. 3. Desenvolvimento sustentável. I. Título.
-------	---

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
CÂMPUS DE JABOTICABAL



CERTIFICADO

Certifico que o Relatório de Estágio Curricular em Prática Veterinária foi apresentado à Banca Examinadora e aprovado, conforme especificações abaixo

TÍTULO: Relatório Final do estágio Curricular em Prática Veterinária, realizado na Markestrat Group - Ribeirão Preto, SP. Assunto de interesse: Planejamento estratégico para 5 anos para uma propriedade agropecuária na região de Bebedouro/SP.

ACADÊMICO: Rafael Barros Rosalino

CURSO: Medicina Veterinária

ORIENTADOR: Prof. Dr. Waldir Barros Fernandes Júnior

SUPERVISOR: Prof. Dr. Marcos Fava Neves

LOCAL: Markestrat Group

(PERÍODO) Semestre: 11 Ano: 2023

Jaboticabal, 09 de janeiro de 2024

BANCA EXAMINADORA

Presidente Waldir Barros Fernandes Júnior

Membro Marco Antônio de Andrade Belo

Membro Flavio Ruhnke Valério

Documento assinado digitalmente
gov.br WALDIR BARROS FERNANDES JUNIOR
Data: 12/01/2024 13:31:55-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>
Documento assinado digitalmente
gov.br MARCO ANTONIO DE ANDRADE BELO
Data: 12/01/2024 10:21:40-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>
Documento assinado digitalmente
gov.br FLAVIO RUHNKE VALERIO
Data: 11/01/2024 15:57:11-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Documento assinado digitalmente
gov.br PAOLA CASTRO MORAES
Data: 13/01/2024 11:52:07-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Profª. Dr. Paola Castro Moraes
- Coordenadora da CEGRA -

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço à minha família, que sempre incentivou meus estudos, além de possibilitar financeiramente minha moradia em Jaboticabal. Em especial à minha prima Marina por sanar minhas dúvidas sobre as universidades públicas e me auxiliar no momento do vestibular.

Outro agradecimento especial vai para meu avô Walter, que sempre me orientou para o caminho do estudo. Obrigado por me ensinar a simplicidade e a honestidade. Sou quem sou por tua causa. Um pedaço de você sempre viverá em mim.

Agradeço também aos meus guias e orixás pelas oportunidades que me foram mostradas e por me incentivar a acreditar nos meus sonhos. Com minha fé fortalecida, tenho certeza de que caminharei mais seguro de minhas metas.

Agradeço pelos caminhos que foram abertos e os que foram fechados durante minha vida. Às entidades da porteira, minha eterna gratidão. Laroyê, Exu! Laroyê, Seu 7!

À minha namorada, Ariela, por estar comigo nos momentos de alegria e de superação, além dos incentivos quando mais precisei.

Aos meus queridos amigos da República Boate Azul, que me receberam da melhor forma quando cheguei em Jaboticabal, compartilharam momentos e seguiram comigo mesmo depois do fim das nossas atividades. O nome e apelido de cada um de vocês estarão para sempre nas minhas melhores lembranças.

Aos meus amigos de classe da Vet 18: Batina, Bayrral, Darla e Pirueta. Com vocês passei momentos alegres e tensos, noites estudando para provas e festas. Nada disso seria o mesmo sem vocês. Obrigado! Torço pelo sucesso de cada uma de vocês.

À equipe do Professor Marcos Fava Neves por terem me recebido da melhor forma, pela leveza no trabalho, pelos ensinamentos e oportunidades durante esse último ano e meio. Um agradecimento especial ao meu supervisor e amigo Vinícius Cambaúva.

Ao meu orientador, Professor Waldir, por me possibilitar enxergar um lado da Medicina Veterinária que até então eu não havia visto.

Ao corpo docente e todos os funcionários da FCAV que me trataram com respeito e tanto me ensinaram. Minha eterna gratidão e carinho à Unesp do Câmpus de Jaboticabal, você foi a melhor experiência da minha vida.

Por fim, agradeço a todos aqueles que não foram nomeados, mas que participaram da minha trajetória durante esses últimos 5 anos, seja de forma negativa ou positiva, já que toda experiência é válida para o aprendizado. E no geral, o saldo foi muito positivo.

ÍNDICE

I. RELATÓRIO.....	8
1. INTRODUÇÃO.....	8
2. MARKESTRAT GROUP.....	9
3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES.....	10
4. CONCLUSÃO.....	14
II. CASO DE INTERESSE	17
1. INTRODUÇÃO.....	17
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	19
2.1. Cadeia de Bovinocultura de Corte	19
2.2. Cadeia de Bovinocultura Leiteira	22
2.3. Cadeia de Fertilizantes e Organominerais.....	23
2.4. Planejamento Estratégico no Agronegócio	24
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	26
3.1. Método Enjoy de Planejamento e Gestão Estratégica.....	27
3.2. Entrevistas em Profundidade - Internas e Externas.....	29
3.3. OnePage Report: Status e Acompanhamento.....	31
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	31
4.1. Método Enjoy de Planejamento e Gestão Estratégica.....	32
4.2. Entrevistas em Profundidade - Internas e Externas.....	33
4.3. OnePage Report: Status e Acompanhamento.....	34
5. CONCLUSÃO.....	35
6. REFERÊNCIAS	35

I. RELATÓRIO

O presente trabalho descreve a empresa que o graduando realizou seu estágio curricular obrigatório, no período de março de 2023 a julho de 2023, somado à descrição das atividades desempenhadas.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o agronegócio brasileiro se destaca como uma das principais atividades econômicas do país. Essa afirmação pode ser verificada ao observar a participação do PIB do agronegócio no PIB total brasileiro. Dos R\$ 9,9 trilhões do PIB brasileiro em 2022 (IBGE, 2023), R\$ 2,6 trilhões foram provenientes das cadeias agropecuárias (CEPEA, 2023), o que representou uma participação de 26% no total do produto interno bruto brasileiro no ano.

A evolução do aspecto econômico do agronegócio brasileiro é notável. Nos últimos 10 anos, podemos observar um crescimento de 23,8% nas receitas geradas pelo setor, saindo de R\$ 2.100.764.000 em 2012 para R\$ 2.600.011.000 em 2022.

Outro aspecto importante ao mencionar o agronegócio brasileiro é a capacidade social transformadora que o setor proporciona. Segundo dados do Cepea e CNA (2023), no 2º trimestre de 2023, o agronegócio brasileiro empregou mais de 28 milhões de pessoas.

Apesar do sucesso em números e tamanho global, um dos principais gargalos do agronegócio brasileiro é a necessidade de gestão e planejamento das agroempresas. Foi nesse cenário que a Markestrat Group foi criada em 2004, para auxiliar empresários, produtores e profissionais do agronegócio e suprir essa demanda organizacional e governamental que se formava no setor.

Este relatório de estágio curricular foi realizado pelo discente Rafael Barros Rosalino, aluno do curso de graduação em Medicina Veterinária pela Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Unesp, Câmpus de Jaboticabal/SP (FCAV/UNESP), sob orientação do Prof. Dr. Waldir Barros

Fernandes Júnior, docente do Departamento de Economia, Administração e Educação da FCAV/UNESP, Câmpus de Jaboticabal.

O estágio curricular desenvolvido na Markestrat Agribusiness, entre 06 de março e 31 de dezembro de 2023, teve como objetivo principal transmitir a experiência do mercado de trabalho do agronegócio brasileiro e global, a fim de complementar a formação profissional do discente, acrescido à formação acadêmica.

2. MARKESTRAT GROUP

A Markestrat Group conta com uma equipe de 111 pessoas, entre sócios, associados, gestores, consultores e estagiários de diversas universidades do estado de São Paulo. Os profissionais são divididos em equipes lideradas por cada sócio da empresa, totalizando 13 equipes. Visando criar um ambiente de trabalho rico, com funcionários motivados e que trabalham de forma eficaz em equipe, a Markestrat adota o método de integração entre equipes de trabalho.

O sistema rotativo das equipes colabora com os processos internos de avaliação de performance, aplicado para sócios, gestores e consultores. Ao término de cada projeto, é realizada uma avaliação entre os funcionários envolvidos no desenvolvimento do projeto, da seguinte forma: o sócio avalia o gestor e o gestor avalia os consultores. No mês de setembro de 2023, foi implementada um adendo a esse formato, onde os sócios são avaliados pelos gestores ao término de cada projeto, com intuito de melhorar a transparência e a comunicação dentro da companhia.

A Markestrat Group foi criada em 2004, na cidade de Ribeirão Preto, com projetos com atuação em 3 unidades integradas de negócio: consultoria de negócios, educação corporativa e inteligência de mercado. E ainda com segmentação em duas frentes principais: Markestrat Agribusiness - com projetos voltados para soluções de negócios para o agronegócio - e Markestrat Smart Solutions - com projetos voltados ao desenvolvimento de marketing e estratégia para clientes em geral.

Como dito anteriormente, cada equipe é liderada por um dos sócios da empresa. O estágio do discente foi realizado em tempo integral na equipe do Prof. Dr. Marcos Fava Neves, também conhecido como DoutorAgro, especialista em gestão e planejamento estratégico, professor na FEA-RP/USP, EAESP/FGV e Harven Agribusiness School.

3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

A equipe do Professor Marcos Fava Neves é constituída por consultores com graduação em Administração, Economia e Engenharia Agrônômica. Além de dois estagiários, graduandos em Medicina Veterinária e Produção Audiovisual, totalizando 9 pessoas. Também é válido citar que, entre os 7 consultores, 6 já ingressaram no programa de pós-graduação - mestrado e/ou doutorado - da FEA-RP/USP, sob orientação do professor Marcos.

É importante frisar que, apesar de trabalharem na mesma equipe, os membros dela nem sempre atuam juntos nos mesmos projetos. Portanto, as atividades que serão citadas pelo discente não são válidas para o restante da equipe.

O grupo Markestrat trabalha com atividades de forma híbrida – com exceção dos que trabalham na área de educação corporativa, que obrigatoriamente se deslocam todos os dias até a sede e têm horário definido de entrada e saída. Sendo assim, há um espaço físico próprio da empresa, localizado na cidade de Ribeirão Preto, porém atividades rotineiras que não carecem de encontros presenciais, são realizadas de forma remota.

A sede da Markestrat, no bairro City Ribeirão, conta com uma área comum de trabalho em que os funcionários podem exercer suas atividades cotidianas e até mesmo realizar reuniões online que não envolvam um número grande de pessoas, além de se conectar com outras equipes e enriquecer a experiência de trabalho presencial. O prédio também conta com algumas salas para reuniões de diferentes áreas, sendo possível escolher a ideal a depender da funcionalidade. Todas as salas de reuniões são equipadas com televisões para transmitir eventuais participantes que estejam *online* nesses encontros, além de algumas salas contarem com equipamentos e estruturas montáveis para fins de

aulas e palestras gravadas para serviços de educação *In-company*, uma das subáreas do portfólio da Markestrat.

Durante o período de estágio, o discente se mobilizou até a sede da empresa para reuniões de equipe e workshops, pois acredita que a interação pessoal é crucial para o desenvolvimento de um profissional qualificado, além de facilitar a construção de relacionamentos profissionais mais fortes e duradouros.

Por se tratar de uma empresa de consultoria, cujos projetos normalmente têm uma data inicial e final pré-definida, seus funcionários trabalham com entregas estabelecidas por prazos. Por conta disso, o regime da empresa consiste que os horários de início e fim de expediente são flexíveis e podem ser decididos pelo funcionário, contanto que as metas acordadas sejam realizadas e a carga horária, cumprida.

Essa maleabilidade em relação ao horário de trabalho foi vista pelo discente como um ponto positivo, uma vez que, quando necessário, foi possível conciliar suas atividades pessoais com atividades relacionadas ao estágio. Outro bônus obtido a partir dessa experiência de horário flexível foi a autoimposição por parte do graduando em aprimorar suas habilidades de organização das atividades e do tempo, pontos que o mesmo enxergava como deficitários em sua formação.

Apesar da possibilidade de realizar o estágio em horários alternativos, conforme o regime da empresa, o horário convencional pré-estabelecido para realizações das atividades entre o estagiário e o seu gestor foi de início às 9h e término às 17h, salvo exceções em que foi preciso iniciar mais cedo ou encerrar as atividades mais tarde.

A equipe do professor Marcos Fava Neves realiza reuniões mensais de acompanhamento das atividades dos membros do grupo. Esse tipo de interação foi essencial para uma rápida adaptação à equipe, principalmente pelo fato do modelo de trabalho híbrido, em que os membros da equipe não interagem necessariamente todos os dias. A frequência das reuniões de acompanhamento se mostrou determinante para o sucesso no andamento das atividades do grupo, sem a necessidade de cobranças incisivas. Para empresas que almejam o sucesso, ferramentas de governança como essa têm papel fundamental, além

de terem caráter praticamente obrigatório dentro de uma empresa que oferece serviços de gestão e planejamento, como a Markestrat.

A principal atividade realizada pelo discente durante o período de estágio, que será detalhada na segunda parte do relatório, foi a participação em um projeto de consultoria com a proposta de elaborar um plano estratégico para uma propriedade agropecuária, em um cenário de 5 anos.

E durante este plano de negócios, com realização entre março e julho de 2023, o discente participou de reuniões, entrevistas estratégicas e 2 workshops em empresa cliente da Markestrat, sediada em Bebedouro/SP. Nesses encontros, o graduando foi capaz de desenvolver sua capacidade de comunicação e oratória ao apresentar suas análises para lideranças da companhia, além de compreender os elos da empresa por meio de entrevistas estratégicas para o projeto de planejamento.

Dentro da equipe Marcos Fava Neves, há a subdivisão em áreas: Projetos de consultoria, em que os responsáveis desenvolvem projetos comerciais para clientes, a depender da demanda procurada; Acadêmica, onde os membros são responsáveis por apoiar o Professor Marcos em demandas relacionadas a graduação da FEA-RP/USP, uma vez que os envolvidos são pós-graduandos da mesma instituição, e orientados do Marcos; Inteligência, subsetor em que os responsáveis têm a função de captar dados e informações externas que possam servir ao grupo, além de redigir textos e atualizar slides que podem ser levados para os setores acadêmico e de projeto de consultoria; e Comunicação, em que os responsáveis trabalham diretamente com a plataforma de conhecimento DoutorAgro, do professor Marcos Fava Neves.

Em paralelo ao projeto de planejamento estratégico, o discente também desempenhou funções dentro da área Inteligência, compreendendo atividades de caráter periódico ou pontual. Após o término do projeto de consultoria, o estagiário também participou de atividades do núcleo de comunicação, dentro da plataforma DoutorAgro.

Dentro da área de Inteligência, uma das atividades periódicas realizadas era a de captar informações de relatórios de algumas entidades e órgãos relevantes para o agronegócio, dentre eles: Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

(MAPA), Food and Agriculture Organization (FAO), Rabobank, United States Department of Agriculture (USDA) e outros.

A frequência dessas atividades dependia da data de publicação dos materiais pelos órgãos, da seguinte forma: mensalmente, o USDA publica três relatórios analíticos de safra, com estimativas para produção, consumo, exportações, importações e estoques: um para as culturas de sementes oleaginosas (soja, girassol, palma, entre outras); outro para as culturas de diferentes grãos (arroz, milho, trigo e outras); e ainda outro relatório somente para a cultura do algodão. Além desses relatórios, trimestralmente, o USDA publica as mesmas análises para as cadeias de produção animal (carne bovina, suína e de frango). Semestralmente, são publicadas pelo USDA as análises desenvolvidas para as culturas de açúcar, café e citros.

Por parte da CONAB, os relatórios de acompanhamento da safra brasileira de grãos são publicados mensalmente. Ainda existem relatórios de acompanhamento das culturas de café e cana-de-açúcar, estes publicados quadrimestralmente. Os relatórios dos outros órgãos citados, por conta do maior espaçamento entre as datas de publicações, demandavam captação das informações pelo acadêmico de forma eventual.

Após a captação desses dados, o discente era responsável por atualizar a base de dados da equipe, que consistia em uma coleção de slides no Microsoft PowerPoint, com análises quantitativas e qualitativas. Além de, sempre que possível, realizar novas análises a partir desses materiais.

Após o rompimento de acordo entre a empresa “DoutorAgro” e uma agência de comunicação parceira, o trabalho de desenvolvimento da plataforma de conhecimento foi internalizado, com o discente passando a exercer funções na área de Comunicação, juntamente com outros dois membros da equipe Marcos Fava Neves.

Dessa forma, a equipe interna da plataforma DoutorAgro passou a desenvolver materiais para os canais de comunicação digitais, entre eles o Instagram, LinkedIn, Youtube e para o site oficial da plataforma. Era de responsabilidade do estagiário criar conteúdo para vídeos e peças digitais por meio de roteiros embasados em números de mercado, notícias e seleção de vídeos para publicações. Além disso, as tendências para a área de comunicação

digital eram corriqueiramente estudadas e aplicadas nos diversos canais de comunicação da plataforma. Com essa mudança de chave, o discente obteve maior conhecimento da área de comunicação, resultando na ampliação da gama de habilidades apreendidas durante o período de estágio.

Ainda dentro da área de Comunicação, uma atividade periódica realizada pelo discente foi o desenvolvimento e aplicação de um projeto interno de acompanhamento dos principais canais de conteúdo do agronegócio, intitulado “Radar de Mídias”. A intenção do relatório era servir como guia para projetos em geral (especialmente os de comunicação digital), além de levar informação e atualizações do mercado aos membros da Equipe Marcos Fava Neves, para uma melhor tomada de decisão e qualidade das entregas.

Para a elaboração do projeto, foram escolhidos portais de comunicação em vídeos e textos, com informações relacionadas ao agronegócio, e que tenham alcance e informações relevantes. Inicialmente, foram escolhidos os seguintes meios: Notícias Agrícolas, Farm Progress Daily, Mundo Rural Business, Canal Rural, Agro+ e Valor Econômico: Agronegócios. Posteriormente, houve a substituição do canal Farm Progress Daily pelo Canal do Boi.

E assim, semanalmente (às sextas-feiras) os membros da equipe recebiam um relatório em formato One Page, com os principais assuntos tratados na semana anterior pelos canais citados. Além disso, o principal assunto abordado por cada canal era categorizado em uma palavra-chave, dentre 17 escolhidas para melhor organização e facilitar um posterior filtro, a fim de realizar futuras análises.

Outra atividade periódica realizada pelo discente, foi o apoio para o projeto Impulso Bayer, realizado pela Markestrat para a Bayer Brasil. Esse projeto de comunicação digital consiste no desenvolvimento de roteiros para vídeos do canal Agro Bayer, em diferentes formatos: Impulso Cast, Impulso Gente, Impulso Minuto, Impulso Negócios e Impulso News.

Dentro do projeto, o discente ficou responsável por auxiliar na elaboração de roteiros para vídeos do formato Impulso News. Os vídeos desse formato têm como intuito fornecer informações sobre o mercado global, acompanhamento de safras e informações relevantes para profissionais do agronegócio, produtores,

entre outros. O auxílio na roteirização consistia em, semanalmente (às quintas-feiras), analisar as variações nos preços de algumas commodities selecionadas, para o quadro “Cotações da Semana”, parte dos vídeos Impulso News. E assim, redigir um texto que seria lido pelo locutor em cada vídeo.

4. CONCLUSÃO

O estágio curricular realizado na Markestrat permitiu ao discente acumular conhecimento nas áreas de gestão e planejamento, pouco abordadas durante o curso de Medicina Veterinária. A realização do estágio em uma empresa de consultoria possibilitou o contato com líderes e profissionais de cargos estratégicos de companhias no setor do agronegócio, estimulando o desenvolvimento de uma linha de raciocínio voltada ao empreendedorismo, há tempos almejado pelo discente. Além de expandir o networking do estagiário, característica de empresas do setor de consultoria.

Outro ponto importante desenvolvido durante o estágio foi o aprimoramento de processos administrativos, como gestão do tempo e organização pessoal, características indispensáveis para profissionais em inúmeros setores, principalmente no setor de consultoria.

O trabalho desenvolvido dentro da equipe com profissionais de outra formação (administradores, economistas e engenheiros agrônomos) também merece destaque, pois possibilitou uma visão holística acerca do agronegócio. Além disso, ser o único veterinário dentro da equipe proporcionou a troca de conhecimento mútuo, algo que agrega para o grupo. O contato com profissionais que já estão inseridos na área acadêmica – seja mestrado ou doutorado – também foi positivo, pois incentiva a capacitação futura do estagiário por meio de programas de pós-graduação.

A evolução na visão de mercado global e das nuances macroeconômicas foram características observadas no desenvolvimento do discente, possibilitando análises mais clarividentes do mercado de trabalho, ponto fundamental para ter sucesso em um ramo tão competitivo como o agronegócio.

Por fim, o estágio curricular em uma empresa referência do setor de gestão e planejamento para o agronegócio foi uma experiência positiva,

importante para a formação profissional do discente e contribuiu para aprimoramento de características que não eram desenvolvidas por completo.

II. CASO DE INTERESSE

Planejamento estratégico para 5 anos para uma propriedade agropecuária na região de Bebedouro/SP.

1. INTRODUÇÃO

A população mundial não para de crescer. A Organização das Nações Unidas projeta para 2030 uma população mundial de 8,5 bilhões, e para 2050, 9,7 bilhões de pessoas. À medida em que a população cresce, diversos estudos e projeções são realizados para analisar a futura demanda global de alimentos, levando em consideração as mudanças climáticas que o processo de globalização do planeta acarreta (CIRERA; MASSET, 2010; LEE, 2011; VALIN et al., 2013).

Com o avanço populacional e a maior demanda de alimentos para suprir a necessidade de mais habitantes, a agricultura global se deparou com a necessidade de expandir a produção em períodos cada vez mais limitados de tempo. O crescimento populacional global será liderado, principalmente por países emergentes - ou em desenvolvimento - dos continentes africano e asiático (FAO, 2018). Com a crescente demanda por alimentos por parte dos países com menor poder aquisitivo, os preços globais dos alimentos necessitam ser justos para atender essa população e contribuir para índices menores de fome no mundo (FAO, 2018). No entanto, os altos custos globais da produção de alimentos surgem como um desafio para atender ao requisito, fato que já foi alvo de estudo para o setor do agronegócio (CALLADO; CALLADO, 1999).

O rápido crescimento das produções agrícolas nas últimas décadas tem sido uma resposta crucial à crescente demanda global por alimentos, visando atender as necessidades de uma população em constante expansão. As principais metas a serem atingidas consistem na erradicação da fome global e insegurança alimentar, ofertando alimentos produzidos em sistemas com maiores produtividades e sustentáveis, e que contribuam para a mitigação de efeitos climáticos (FAO, 2018).

No entanto, esse aumento vertiginoso não está isento de desafios significativos. Um dos principais gaps observados no agronegócio mundial é a

não implementação da gestão e planejamento estratégico em propriedades rurais e empresas do setor, ferramentas essenciais para enfrentamento das mudanças no ambiente de negócios internacionais (NEVES, 2005). Além disso, a falta de planejamento estratégico pode resultar em práticas agrícolas não sustentáveis, como o uso excessivo de agroquímicos, impactando negativamente a qualidade do solo e a inocuidade alimentar.

No que tange aos setores de infraestrutura e logística, o aumento exponencial na produção agrícola exige robustez para transportar eficientemente grandes volumes de produtos perecíveis e não perecíveis de regiões produtoras para os centros de consumo. As dificuldades logísticas incluem a necessidade de modernizar e expandir redes de transporte, armazenamento e distribuição para lidar com o aumento da demanda global (CASTRO, 2017). Os desafios logísticos enfrentados no Brasil em meio a expansão agrícola para as regiões do Centro-Oeste e Matopiba ainda têm influência direta no potencial de crescimento da produtividade agrícola (VIEIRA FILHO, 2016).

Para compreender a complexidade da interação entre a agricultura e os negócios relacionados, corroborando para uma mitigação dos efeitos indesejados resultantes do crescimento acelerado da agricultura, é necessária uma perspectiva holística e abrangente de todo um sistema. É nesse cenário que Goldberg e Davis (1957), pioneiros no estudo do agronegócio, introduziram o termo "agribusiness". A criação do termo teve um impacto significativo no desenvolvimento de gestão e planejamento no setor. Isso contribuiu para uma compreensão mais abrangente dos desafios enfrentados pelo agronegócio, além também das dinâmicas de mercado, logística, tecnologia e relações comerciais, permitindo a formulação de políticas mais eficazes e a criação de estratégias de desenvolvimento mais resilientes e adaptáveis.

O trabalho visionário dos autores ao introduzir o termo "agribusiness" serviu como uma fonte inspiradora para estudiosos e pesquisadores de gestão. Sua abordagem holística motivou a criação de ferramentas e metodologias que anteriormente não eram exploradas, estimulando a inovação no campo da gestão do agronegócio.

Apesar do desenvolvimento da gestão estratégica e planejamento no agronegócio, a implementação de ferramentas estratégicas não é aplicada de

maneira adequada no contexto rural. É possível observar uma pequena quantidade de empresas que tem a gestão como prioridade. E a quantidade é diminuída ainda mais quando se fala na eficácia da gestão aplicada.

Diante disso, esse estudo tem como objetivo a implementação de um planejamento estratégico para um negócio agropecuário, localizado na região de Bebedouro/Sp, visando crescimento e sustentabilidade nos próximos 5 anos. Para tal, a principal ferramenta utilizada foi o método Enjoy de Planejamento e Gestão Estratégica (NEVES; GRAY, 2021).

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Cadeia de Bovinocultura de Corte

A bovinocultura de corte no Brasil se destaca como uma força motriz essencial para a economia agropecuária do país. Com números expressivos, o Brasil é reconhecido como o maior exportador mundial de carne bovina, somando 2,9 milhões de toneladas comercializadas no ano de 2022 (USDA, 2023), contribuindo significativamente para a balança comercial. Segundo dados do IBGE (2023), o rebanho bovino brasileiro ultrapassa os 234 milhões de cabeças, consolidando-se como o maior do mundo. Além disso, o indicador de produção de carne bovina brasileira apresenta números impressionantes, com uma produção anual que superou os 10,3 milhões de toneladas no ano de 2022, apenas atrás dos Estados Unidos no quesito (USDA, 2023), como é possível visualizar na figura a seguir.

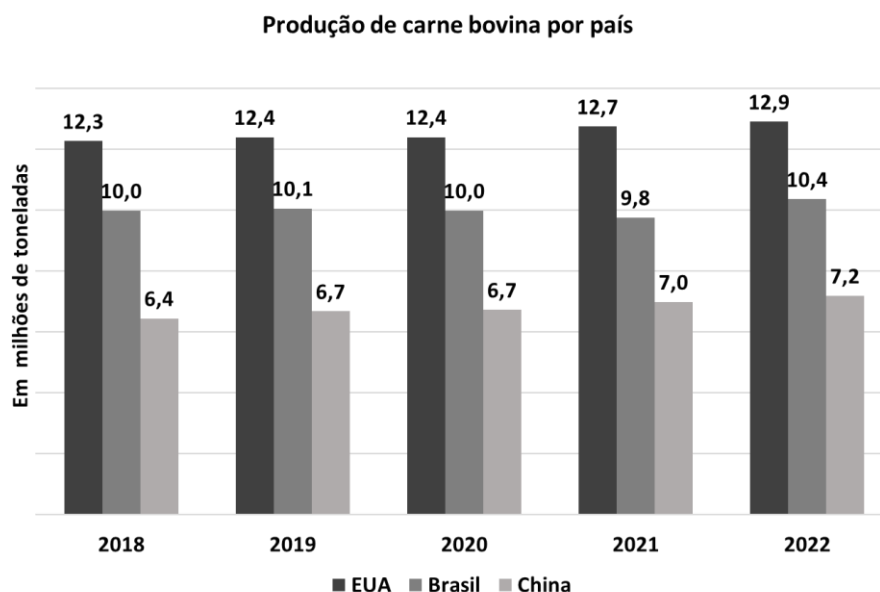


Figura: Principais produtores globais de carne bovina.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em USDA (2023).

Os números expressivos observados na bovinocultura são frutos de investimentos em pesquisas e novas tecnologias, tanto por iniciativas públicas, como a Embrapa, quanto privadas. O avanço de novos estudos no campo da genética animal, como a genômica, se mostrou essencial para crescimento da produtividade e melhoria nos programas de seleção de características superiores de corte, reduzindo tempo e custos para os produtores de carne bovina (GOMES; OLIVEIRA, 2021).

No que tange às exportações de carne bovina brasileira, o mercado chinês emerge como um protagonista de extrema relevância para o setor, desempenhando um papel crucial na dinâmica econômica do setor agropecuário do Brasil. No ano de 2022, as exportações de carne bovina brasileira para o mercado chinês somaram US\$8,0 bilhões, com volume total de 1,2 bilhões de toneladas (MAPA, 2023). Como é possível observar na figura a seguir, a participação do mercado chinês aumenta a cada ano e, em 2022, representou aproximadamente 61% do valor total arrecadado com vendas externas brasileiras da proteína. Alguns fatores foram cruciais para o maior interesse chinês pela carne bovina brasileira, como o avanço nos processos direcionados a maior segurança alimentar da carne e a larga escala de produção brasileira,

com capacidade de suprir a expoente demanda chinesa, crescente graças ao maior poder aquisitivo da população (KNOLL et al., 2019).

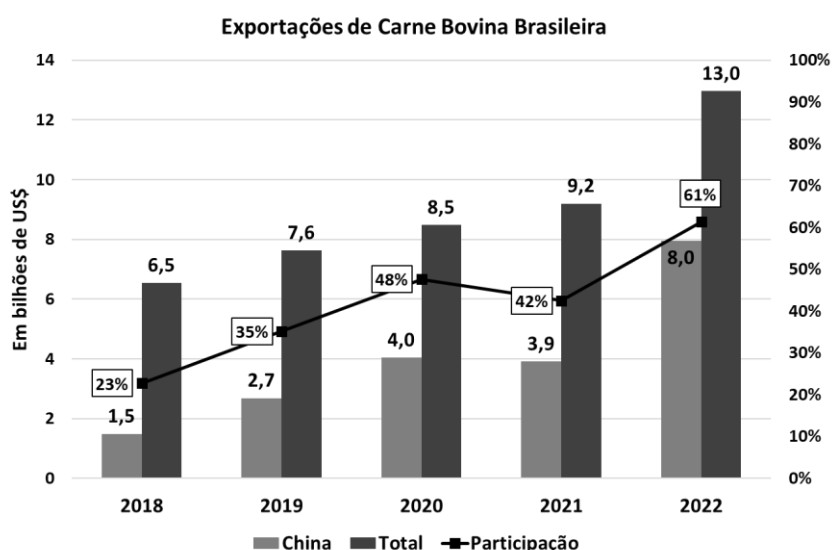


Figura: Exportações de carne bovina brasileira e participação do mercado chinês.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em MAPA (2023).

Contudo, essa parceria comercial de sucesso entre Brasil e China também traz consigo riscos inerentes, especialmente para os produtores que concentram uma parte significativa de sua renda nesse mercado específico. A dependência excessiva da demanda chinesa pode expor os produtores a volatilidades e imprevisibilidades, como mudanças nas políticas comerciais, flutuações cambiais e eventos sanitários.

Entre fevereiro e março de 2023, as exportações de carne bovina brasileira para a China foram suspensas devido a um caso atípico de EEB (encefalopatia espongiforme bovina), no estado do Pará. A suspensão contribuiu para uma redução de 8% no volume total de carne bovina exportada pelo Brasil durante o 1º trimestre de 2023, quando comparado com o mesmo período de 2022. Somado à uma queda nos preços médios de exportações do produto, o percentual de queda em receita foi ainda maior: redução de 22% ante ao 1º trimestre de 2022 (FORBES, 2023).

Diante disso, destaca-se a importância crítica de um planejamento estratégico adequado para mitigar os riscos mercadológicos. Os produtores

devem buscar diversificar suas fontes de renda, explorando novos mercados e adotando estratégias que permitam uma maior resiliência diante de oscilações específicas em determinados mercados. O presente trabalho exemplificará a importância do planejamento estratégico para a mitigação de riscos de mercado para uma propriedade agropecuária produtora de bovinos de corte.

2.2. Cadeia de Bovinocultura Leiteira

A bovinocultura de leite desempenha um papel fundamental na economia agrícola brasileira, destacando-se como um dos setores mais expressivos no contexto da produção pecuária. Com uma produção anual que ultrapassa os 256 bilhões de litros, o Brasil se posiciona como um dos maiores produtores de leite do mundo, como mostrado na figura a seguir. A atividade leiteira é amplamente distribuída pelo território nacional, com a prevalência nos estados das regiões Sul e Sudeste, destacando Minas Gerais como o maior produtor, com 20% do rebanho de pecuária de leite brasileiro em 2022 (FNP, 2023).

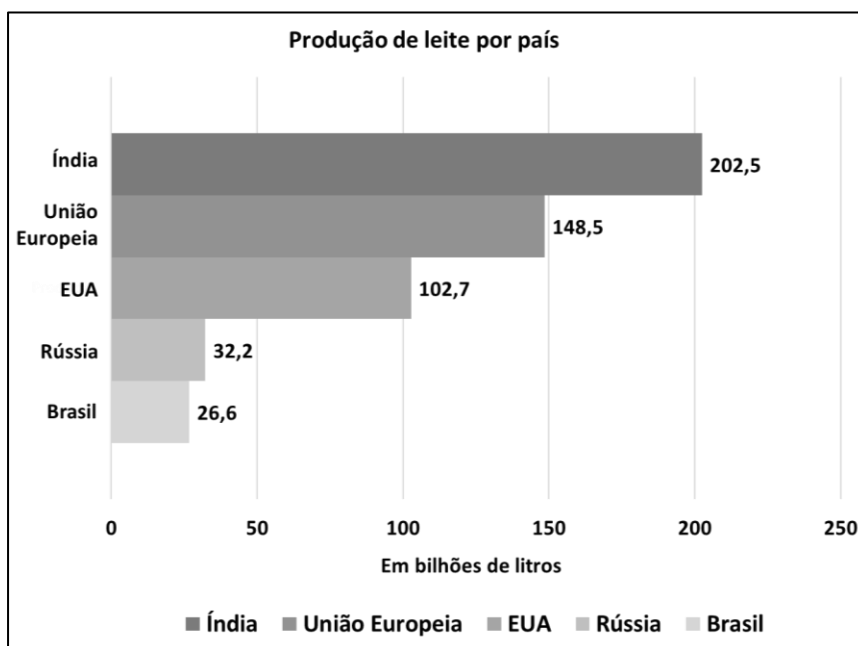


Figura: Principais países produtores de leite.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em USDA (2023).

No que tange ao mercado internacional de leite, as exportações representam uma parcela pequena das transações, com menos de 1% do total

produzido no mundo. Portanto, as vendas internas representam a maior parte das receitas do mercado, com as principais nações consumidores de leite sendo as principais produtoras. No entanto, fatores ambientais, excedentes de produção, variações no câmbio e instruções normativas que incentivam a qualidade do leite são pontos que, de 2018 a 2022, promoveram um crescimento global das exportações de leite em 14,5% (USDA, 2023).

A cadeia produtiva do leite, assim como a totalidade das cadeias agroindustriais, tem como estrutura principal três elos fundamentais: os fornecedores de insumos, o produtor agropecuário e as agroindústrias. No entanto, as etapas de comercialização (que envolve supermercados, comerciantes, transportadoras, profissionais de logística, marketing, entre outros), serviços adicionais e ainda o consumidor final são essenciais para o entendimento da cadeia como um todo, e devem ser incluídas no planejamento para o sucesso das instituições (VIANA; FERRAS, 2007).

2.3. Cadeia de Fertilizantes Organominerais

A cadeia de fertilizantes especiais, abrangendo categorias como fertilizantes orgânicos, minerais e organominerais, desempenha um papel crucial na otimização da produtividade agrícola e na promoção de práticas sustentáveis. No cenário nacional, entre os anos de 2019 e 2022, a receita gerada com o mercado de fertilizantes especiais cresceu em aproximadamente 200%. Em 2019, o faturamento do mercado foi de R\$7,4 bilhões, enquanto em 2022 o faturamento foi de R\$22,2 bilhões (ABISOLO, 2023).

A cadeia de fertilizantes organominerais representa uma parcela ainda pequena, mas com grande potencial de crescimento no contexto da agricultura moderna, desempenhando um papel crucial no fornecimento de nutrientes essenciais para o solo e, consequentemente, para as culturas agrícolas. A produção nacional desses fertilizantes tem experimentado um crescimento notável nos últimos anos, com o faturamento do mercado crescendo em aproximadamente 270%, entre os anos de 2019 e 2022 (ABISOLO, 2023). Na figura a seguir, é possível visualizar a evolução no faturamento nacional do

mercado de fertilizantes especiais, com destaque para os fertilizantes organominerais.

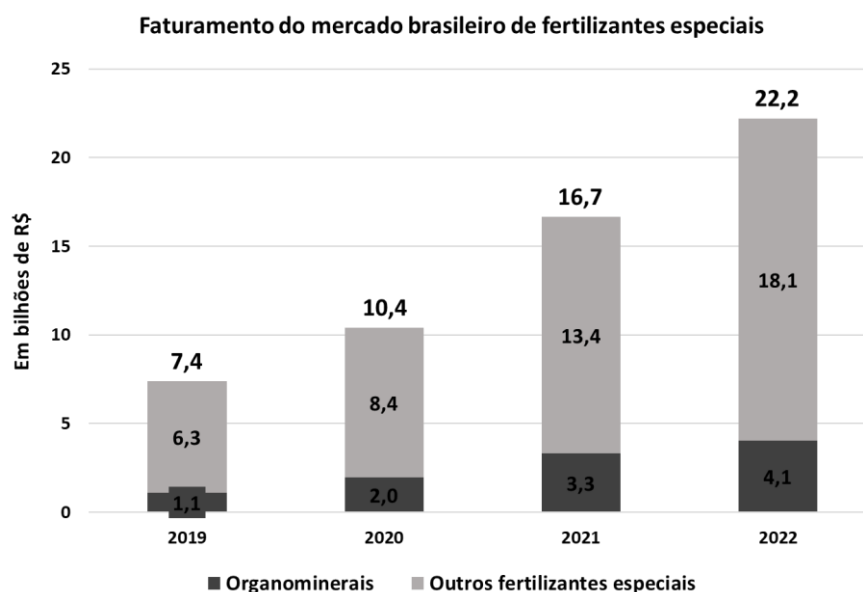


Figura: Evolução do faturamento do mercado brasileiro de fertilizantes especiais.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em ABISOLO (2023).

Esses fertilizantes, compostos por uma combinação de nutrientes orgânicos e minerais, têm ganhado destaque pela capacidade de melhorar a eficiência do uso de nutrientes para as plantas, em linha com as tendências globais de práticas regenerativas e cuidados com a qualidade do solo. Além disso, o aumento do valor agregado aos produtos que esses fertilizantes podem acarretar, a expansão da área plantada de culturas de grande importância econômica e o crescente investimento em tecnologia por parte dos produtores foram fatores que contribuíram para o crescimento do mercado de fertilizantes organominerais nos últimos anos.

2.4. Planejamento Estratégico no Agronegócio

Nas últimas décadas, o agronegócio vivencia uma dinâmica evolução, marcada por mudanças climáticas, avanços tecnológicos e desafios econômicos. Além disso, alterações nas tendências dos consumidores tem

ressaltado a importância crítica do planejamento estratégico como uma ferramenta indispensável para o sucesso e a sustentabilidade do setor. Dentre as mudanças requisitadas pelo consumidor final, Neves (2008) destaca a segurança dos alimentos, com diversidade e regularidade no suprimento, além de uma produção responsável, aliado à informação e transparência na relação produtor-consumidor.

Inúmeros estudos já foram realizados visando propor ferramentas estratégicas focadas no setor agrícola, como o método para planejamento e gestão estratégica de sistemas agroindustriais (GESis) idealizado por Neves (2008) e aplicado em sistemas agroindustriais brasileiros, do Uruguai e da Argentina, com aplicação nas cadeias de trigo, laranja e leite.

O método desenvolvido pelo autor se resumia em 5 etapas:

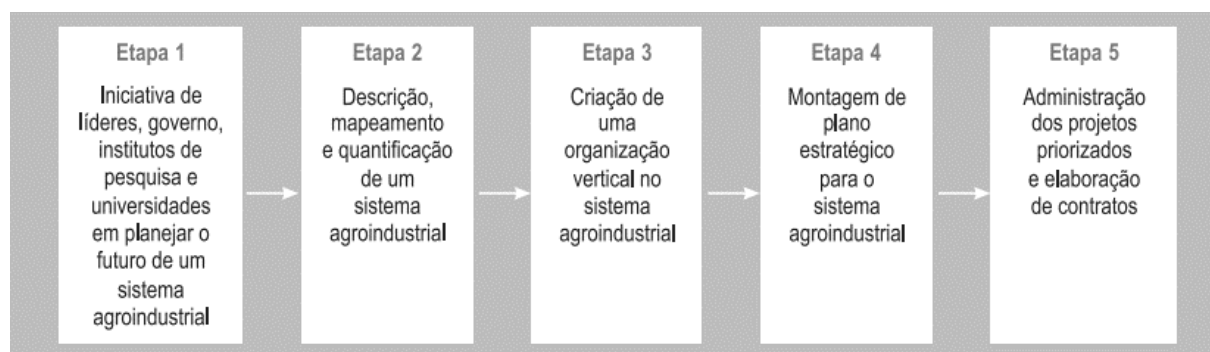


Figura: GESis – Método para planejamento e gestão estratégica de sistemas agroindustriais (NEVES, 2008).

Segundo o autor, o método continha algumas limitações e desafios, sendo aprimorado a cada projeto em que foi aplicado. Dentre os principais desafios estavam dar maior ênfase ao planejamento do que aos agentes em si, e ainda desenvolver uma visão mais simplista do que já é realizado, ao invés de algo que levante questões sobre o sistema, mercados e objetivos.

Posteriormente, outros métodos foram desenvolvidos para planejamento estratégico no agronegócio. Pode-se citar o método ChainPlan (NEVES et al., 2019). O método visa complementar a lacuna teórica no planejamento estratégico aplicado especificamente às cadeias do agronegócio, se baseando em um processo de 12 etapas. Assim como no método GESis citado anteriormente, aprimoramentos ao método ChainPlan também foram realizados

a cada uso, a fim de suprir as demandas requisitadas em cada caso, vistas as necessidades específicas dos setores em aplicação.

O método desenvolvido pelo autor se resumia em 12 etapas:

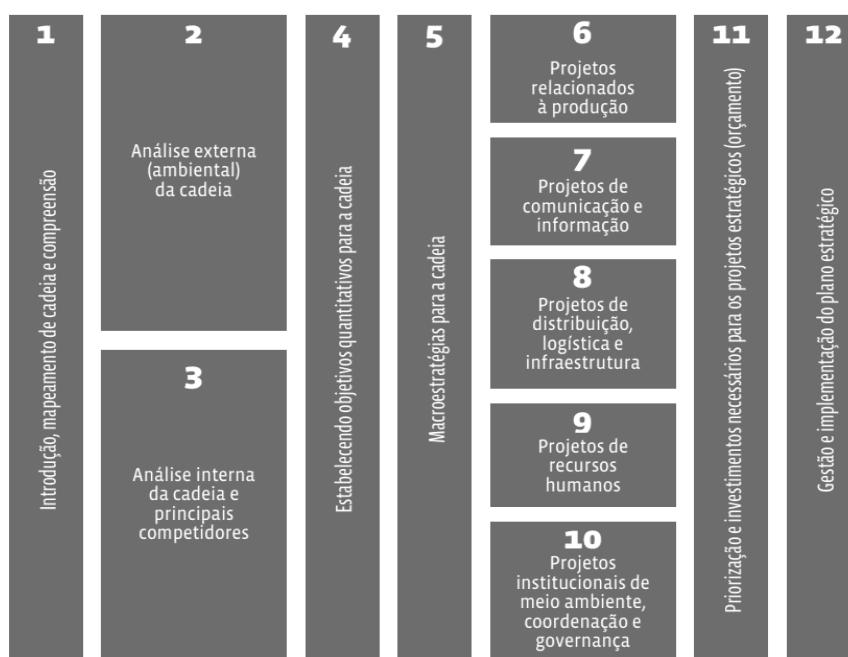


Figura: ChainPlan – Etapas para o planejamento estratégico e gestão de cadeias de alimentos e do agronegócio (NEVES et al., 2019).

Outras ferramentas ainda foram desenvolvidas para aplicação do planejamento estratégico no agronegócio, buscando direcionamentos de forma simples e eficiente. Foi nesse cenário que Neves e Gray (2020) desenvolveram o método Enjoy, com intuito de simplificar o planejamento estratégico para empresas e profissionais do agronegócio, orientando os clientes sobre as demandas mercadológicas, executando-as de forma eficiente ao construir resultados para os beneficiários. Além disso, o método ainda visa a criação de oportunidades às pessoas por meio da criação de mais empregos e da inclusão social, como consequência do crescimento das empresas em que se aplica o serviço.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar o objetivo proposto deste estudo, realizou-se a aplicação do método Enjoy de Planejamento e Gestão Estratégica (NEVES; GRAY, 2020).

Para o entendimento do negócio atual da empresa e dos mercados potenciais a serem explorados, foram analisados materiais fornecidos pela companhia, além de materiais externos. Além disso, foram realizadas entrevistas com líderes da empresa e colaboradores externos para entendimento em profundidade da instituição e do mercado. Para acompanhamento do planejamento estratégico, foram realizados envios semanais de relatórios do tipo OnePage para a companhia cliente, para maior clareza na comunicação e cumprimento dos prazos estabelecidos. Para auxílio na implementação da última fase do plano estratégico, foi criada uma ferramenta de projeção de faturamento do grupo, para elucidação do objetivo buscado com o projeto.

3.1. O método Enjoy de Planejamento e Gestão Estratégica

A ferramenta Enjoy, utilizada na estruturação e aplicação do projeto em questão, foi idealizada visando preencher algumas lacunas observadas nos métodos de planejamento historicamente utilizados, como em The Ansoff Matrix (ANSOFF, 1957) e Porter's Five Forces (PORTER, 1979). Essas lacunas são: posicionar os outputs encontrados nas análises em uma sequência racional; enxergar a empresa como parte de uma rede integrada de negócios; incentivar ações coletivas entre empresas não concorrentes e concorrentes; direcionar maior atenção às pessoas, com foco na motivação e satisfação individualizadas (NEVES; GRAY, 2020).

O método organiza-se em cinco perguntas principais:

1. **Onde estamos?:** partindo do desenho da rede integrada (ecossistema) da empresa para fazer as análises interna e externa;
2. **Para onde vamos?:** definindo a filosofia orientadora e a proposta de valor para chegar a uma lista de objetivos e metas;
3. **Como chegar lá?:** Abordando como fazer para atingir os objetivos, fortalecendo as possibilidades de ações coletivas e cooperativas;
4. **Quais são os projetos estratégicos?:** Evoluindo para a tentativa de se aglutinar tudo o que surgiu até o momento de oportunidades;
5. **Como fazer acontecer?:** com as ações necessárias, em um processo que visa à descoberta, à formação e ao engajamento de talentos. Afinal, são as pessoas que fazem o diferencial nas organizações.

1. ONDE ESTAMOS?	2. PARA ONDE VAMOS?	4. QUAIS SÃO OS PROJETOS ESTRATÉGICOS?
BÁSICO: ✓ Desenhar a rede completa da empresa ou seu ecossistema (com fornecedores, distribuidores e outros agentes) e entender sua história e suas questões políticas. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO: ✓ Analisar a evolução do mercado e as tendências econômicas; ✓ Entender o comportamento e as tendências do consumidor; ✓ Fazer a análise de concorrentes e de rivalidade no mercado; ✓ Analisar os mercados de fornecedores e compradores da empresa; ✓ Analisar o ambiente político-legal, suas regulações e evoluções; ✓ Entender o ambiente tecnológico e as ameaças de produtos e serviços substitutos; ✓ Analisar o meio ambiente e os riscos na área. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO: ✓ Analisar a proposta de valor da empresa e seus segmentos de mercado; ✓ Avaliar o grau de orientação para o mercado e os relacionamentos; ✓ Analisar a cultura organizacional e toda a área de recursos humanos; ✓ Avaliar a capacidade e os recursos financeiros da empresa; ✓ Avaliar os ativos produtivos, a infraestrutura e as operações da empresa; ✓ Analisar sua estrutura de custos e preços; ✓ Avaliar a cadeia de suprimentos (fornecedores); ✓ Avaliar as questões de tecnologia, alianças e pesquisa e desenvolvimento; ✓ Realizar o diagnóstico de produtos, serviços, marcas e embalagens; ✓ Avaliar as comunicações da empresa; ✓ Analisar os canais de distribuição; ✓ Analisar a força de vendas; ✓ Avaliar relações com governo, organizações não governamentais (ONGs) e outros stakeholders; ✓ Em todas as análises, também realizar avaliação comparativa com os principais concorrentes. ► Output da primeira pergunta: lista final de oportunidades e atividades internas necessárias para compor projetos estratégicos.	✓ Definir uma nova filosofia orientadora e uma nova proposta de valor, se necessário; ✓ Estabelecer as metas e os objetivos quantitativos; ► Output da segunda pergunta: lista final de objetivos para a empresa e nova proposta de valor (se necessário).	✓ Detalhar a lista de projetos estratégicos com levantamento preliminar de orçamentos; ✓ Realizar a primeira priorização dos projetos estratégicos em ondas (mais prioritários primeiro, depois os de média prioridade e assim por diante); ✓ Estruturar um comitê de gestão para o plano estratégico; ✓ Definir as equipes dos projetos (com talentos internos e terceirizados); ✓ Elaborar mais profundamente os projetos estratégicos; ✓ Mapear e prevenir possíveis problemas na organização dos projetos e na gestão do plano; ✓ Repensar a priorização dos projetos com base em restrições orçamentárias. Output da quarta pergunta: projetos estratégicos prontos para começar.
	3. COMO CHEGAR LÁ? ✓ Propor as definições estratégicas básicas; ✓ Fazer a seleção dos segmentos de mercado; ✓ Buscar novos mercados (canais) para as soluções atuais; ✓ Estabelecer as estratégias financeiras: novos parceiros, oferta de ações e outras; ✓ Avaliar a diversificação de negócios; ✓ Verificar oportunidades de coordenação e integração vertical para frente ou para trás na rede (rumo à cadeia de suprimentos ou aos canais) ou mesmo de desverticalização e foco; ✓ Analisar possibilidades de aquisições ou fusões; ✓ Verificar alternativas de venda ou aluguel de parte do negócio (unidades ou outros); ✓ Analisar estratégias de criação (inovação), captura (rentabilidade) e compartilhamento de valor (transferindo parte dos ganhos aos compradores); ✓ Levantar as possibilidades de ações coletivas com outras empresas ou mesmo concorrentes. ► Output da terceira pergunta: lista de possibilidades de estratégias ou projetos estratégicos.	5. COMO FAZER ACONTECER? ✓ Iniciar o gerenciamento de projetos e o trabalho dos comitês; ✓ Construir um clima de trabalho prazeroso e vencedor (<i>enjoy</i>); ✓ Descobrir, criar, engajar e capacitar talentos; ✓ Repensar continuamente o plano. ► Output da quinta pergunta: plano em execução, com clima organizacional estimulante e prazeroso.



Figura: o método Enjoy - Planejamento e gestão estratégica com simplicidade (NEVES; GRAY, 2020).

Inicialmente, foi realizado uma reunião de Kickoff com líderes da instituição cliente para definição dos objetivos buscados com o projeto, além da definição da agenda operacional do plano e do *focal point* do projeto (membros da equipe cliente com quem os membros da Markestrat se relacionariam). Como meta principal do projeto, foi definido a estimulação do crescimento da empresa por meio da diversificação de negócios a fim de reduzir riscos do negócio e manter o crescimento sustentável. Por fim, foi realizada a requisição de materiais para maior entendimento dos negócios atuais da empresa.

Para a implementação da Fase 1: Onde estamos?, foi realizada a divisão em análises do ambiente interno à empresa e análises do ambiente externo.

Para o ambiente interno, foram realizadas 22 entrevistas, entre colaboradores internos e externos à empresa, com aplicação de questionários previamente estruturados, investigando tendências, pontos positivos, posicionamento atual, ambição futura, modelo e equipe de atendimento, dentre outros pontos referentes à companhia. Outra análise realizada referente ao ambiente interno da empresa foi a Matriz SWOT, em que foi possível analisar os pontos fortes, pontos de melhoria, oportunidades e ameaças aos negócios atuais e futuros da instituição. Ainda para o ambiente interno, materiais referentes às áreas comercial, financeira, estrutura, marketing, governança e produção foram disponibilizados pela empresa e analisados pela equipe.

No que se refere ao ambiente externo, foram feitas análises de mercado com foco em indicadores de produção, consumo, custos, preços, exportações e tendências nos setores priorizados pela empresa. As análises foram feitas utilizando base de dados como o USDA, CEPEA, MAPA, IBGE, FAO, realização de entrevistas com profissionais da área, além da base de dados própria da Markestrat.

Para a Fase 2: Para onde vamos?, foram propostas novas diretrizes estratégicas para o grupo, contendo mudanças nas abordagens de missão, visão e valores da companhia. Além disso, foram definidos os objetivos qualitativos e quantitativos buscados com a implementação do projeto. Para os objetivos qualitativos, foram propostos pilares de trabalho para contribuir com o crescimento da empresa. Já para os objetivos quantitativos, foram realizadas projeções de faturamento para que seja possível visualizar os caminhos para a empresa nos próximos anos, aliado à redução de riscos com a possibilidade de diversificação de negócios, e assim definir ações e projetos estratégicos, que seriam explorados na fase seguinte.

Durante o 1º Workshop presencial envolvendo lideranças da companhia, foi elaborada uma lista de possíveis projetos estratégicos para a Fase 3: Como chegar lá?. Ao total, foram idealizados 7 projetos estratégicos envolvendo as áreas de novos negócios, avanços nos negócios atuais e governança. Na fase seguinte, foi realizada a priorização dos projetos a serem implementados no planejamento estratégico.

Após definição de quais projetos seriam implementados para alcançar os objetivos buscados com o planejamento estratégico, iniciou-se a Fase 4: Quais são os projetos estratégicos?. Assim, os projetos priorizados foram detalhados profundamente, com análises qualitativas e quantitativas, além da criação de um orçamento preliminar para implementação de cada projeto (tomando como base algumas premissas e cenários considerados pela Markestrat), somado à uma projeção de faturamento resultado da implementação do projeto em questão. Além disso, foi proposto uma lista de tarefas a serem seguidas para o sucesso de cada projeto, visando facilitar o trabalho da equipe de trabalho definida pela empresa.

Para a finalização da Fase 4, realizou-se o 2º Workshop presencial com lideranças da empresa. Durante o evento, as análises aprofundadas de cada projeto foram expostas e discutidas entre a equipe Markestrat e representantes da empresa. Também foram definidos os principais indicadores a serem utilizados na ferramenta criada para a implementação da fase seguinte.

A Fase 5: Como fazer acontecer? foi realizada de forma parcial, como acordado no fechamento da proposta inicial do projeto. Coube ao grupo cliente a implementação dos projetos criados pela Markestrat durante o planejamento estratégico. Contudo, a Markestrat se colocou à disposição para agendamento de treinamentos online sobre gestão e implementação do plano, como parte da Etapa 5 do Enjoy.

3.2. Entrevistas em Profundidade – Internas e Externas

Para entendimento em profundidade do ambiente interno da empresa, foi realizada a aplicação de questionários previamente estruturados com lideranças do grupo e especialistas de mercado, investigando tendências, pontos positivos, posicionamento atual, ambição futura, modelo e equipe de atendimento, dentre outros pontos.

No que refere à estrutura, o questionário foi dividido em 6 tópicos:

1) Introdução, em que foi realizada uma breve apresentação do projeto e uma explicação sobre a condução das entrevistas, além do caráter confidencial das informações;

2) Projeto estratégico, em que foi possível captar a opinião dos entrevistados sobre a implementação de um projeto estratégico;

3) Ambiente Interno, cujo objetivo principal era entender as equipes dos entrevistados, além das qualidades e pontos de melhoria;

4) Bloco de perguntas relacionadas à área de atuação de cada colaborador, em que foram feitos questionamentos específicos para o segmento que o entrevistado atua (administrativo, comercial, operacional, suprimentos e nutrição animal);

5) Ambiente Externo, com perguntas relacionadas a oportunidades de mercado observadas pelo entrevistado;

6) Visão de Futuro, com indagações conclusivas acerca do futuro do entrevistado e da empresa.

3.3. OnePage Report: Status e Acompanhamento

Para gerenciamento do andamento do projeto e avaliação dos indicadores-chave utilizados durante o plano estratégico, foi elaborado um relatório do tipo OnePage. As primeiras aplicações dessa ferramenta datam da década de 1990, quando foi criada pela empresa de desenvolvimento de software e serviços O.C. Tanner Company. A criação de ferramentas científicas como essa facilitou o gerenciamento de processos em todo o mundo, além de sua aplicabilidade ser possível em diversas áreas sem a necessidade de uma formação científica por parte dos usuários, contribuindo para a democratização global da informação (CAMPBELL, 2010).

A importância desses relatórios reside na capacidade de condensar dados complexos em uma única página, proporcionando uma visão panorâmica e acessível do progresso do projeto. Durante o plano de negócios discutido nesse trabalho, o envio do OnePage Report de acompanhamento e status do projeto foi realizado de forma semanal entre as partes interessadas, às sextas-feiras.

4. RESULTADOS

Para entendimento do projeto, é de suma importância entender que os resultados descritos nesse trabalho fazem referência à aplicação de uma ferramenta de planejamento estratégico, e não às análises desenvolvidas durante o projeto de planejamento estratégico pela Markestrat. Portanto, informações como nome da empresa, dados confidenciais, análises desenvolvidas pela Markestrat e direcionamentos estratégicos que serão tomados pela empresa cliente têm caráter sigiloso assegurado contratualmente e não são o foco do trabalho.

4.1. O método Enjoy de Planejamento e Gestão Estratégica

Com aplicação da ferramenta Enjoy para elaboração do plano estratégico, foi possível observar os resultados de forma clara. A linha de pensamento desenvolvida durante o projeto foi coerente com os resultados esperados pela empresa. Apesar da utilização de um método já estabelecido, por vezes os projetos de consultoria podem exigir adaptações em suas conduções para atingir o objetivo final. Portanto, as ferramentas utilizadas servem como um guia para os consultores, com possíveis variações a depender da finalidade do projeto. O exemplo adaptativo descrito nesse trabalho foi a implementação parcial do método Enjoy, com realização parcial da Etapa 5. Como fazer acontecer?, como acordado na proposta inicial do projeto.

Como resultados do projeto, foram realizados 2 Workshops com lideranças da empresa, realização de entrevistas aprofundadas com colaboradores da organização, além da entrega de um relatório final, totalmente desenvolvido no Microsoft Powerpoint, contendo análises referentes às etapas da ferramenta Enjoy.

O relatório final desenvolvido contém:

- análises quantitativas e qualitativas referentes ao ambiente interno da organização, ao explorar as impressões observadas nas entrevistas com os colaboradores e os relatórios financeiros e produtivos fornecidos pela empresa.

- análises quantitativas e qualitativas referentes aos mercados a serem explorados pela empresa nos projetos estratégicos priorizados durante o 1º Workshop;
- benchmarking de instituições do setor, ao analisar as características que poderiam ser replicadas na estratégia da empresa;
- estruturação de 7 projetos estratégicos a serem aplicados pela organização. Os projetos foram divididos em: novos negócios (3), expansão dos negócios atuais (3) e governança (1). Além das análises quantitativas e qualitativas citadas, os projetos estratégicos contêm os passos a serem seguidos para implementação, além de um orçamento preliminar e estimativa de faturamento com o novo projeto;

Como adicional à entrega final do projeto, foi desenvolvida uma ferramenta para analisar as projeções de faturamento da propriedade agropecuária para os próximos 10 anos. Para cada projeto estratégico foram estipuladas premissas para embasar as projeções, utilizando como base as entrevistas aprofundadas realizadas com as lideranças da empresa, entrevistas externas, dados enviados pela empresa e indicadores de mercado.

4.2. Entrevistas em Profundidade – Internas e Externas

Primeiramente, é importante mencionar que as informações obtidas através das entrevistas têm caráter confidencial e não serão divulgadas neste trabalho, sendo apresentadas somente as considerações sobre as entrevistas como ferramenta do método Enjoy.

Entre entrevistas com colaboradores internos e externos à empresa, foram realizadas 22 entrevistas com cerca de 1 hora de duração, de forma presencial ou online, a depender da disponibilidade do entrevistado. Entre os 16 colaboradores internos entrevistados, as funções eram variadas: presidente, diretores e gerentes de diferentes áreas da empresa (administração, marketing, produção agrícola, produção pecuária, tecnologia). Externamente à empresa, os 6 colaboradores que participaram do projeto detinham as funções de: advogado, consultor, gerente e presidente de suas respectivas corporações.

Apesar do questionário pré-estabelecido, as entrevistas foram realizadas de forma flexível, com perguntas adicionadas ou retiradas de acordo com a condução dos consultores.

A realização das entrevistas possibilitou uma visão detalhada da organização, evidenciando os pontos fortes e pontos de melhoria. Como consequência, um dos projetos estratégicos sugeridos pela equipe Markestrat durante a elaboração do planejamento estratégico foi fruto, exclusivamente, das informações advindas das entrevistas e teve como abordagem a Governança da instituição.

Além disso, as informações extraídas dos colaboradores da organização foram essenciais no direcionamento do desenvolvimento do plano estratégico, uma vez que os tomadores de decisão da companhia participaram das entrevistas, expondo os reais e palpáveis objetivos almejados pela empresa. Assim, as entrevistas foram de suma importância ao nortear os posicionamentos da empresa de consultoria, evitando estudos aprofundados que não seriam utilizados.

4.3. One Page Report: Status e Acompanhamento

Com o envio dos relatórios OnePage de forma semanal, o resultado observado após o término do projeto de planejamento estratégico foi o envio de 11 relatórios de status e acompanhamento para os destinatários definidos como *focal point* do projeto. Durante o mês de março, contabilizou-se 3 relatórios enviados. No mês de abril, 4. E por fim, no mês de maio, ocorreu o envio de mais 4 relatórios.

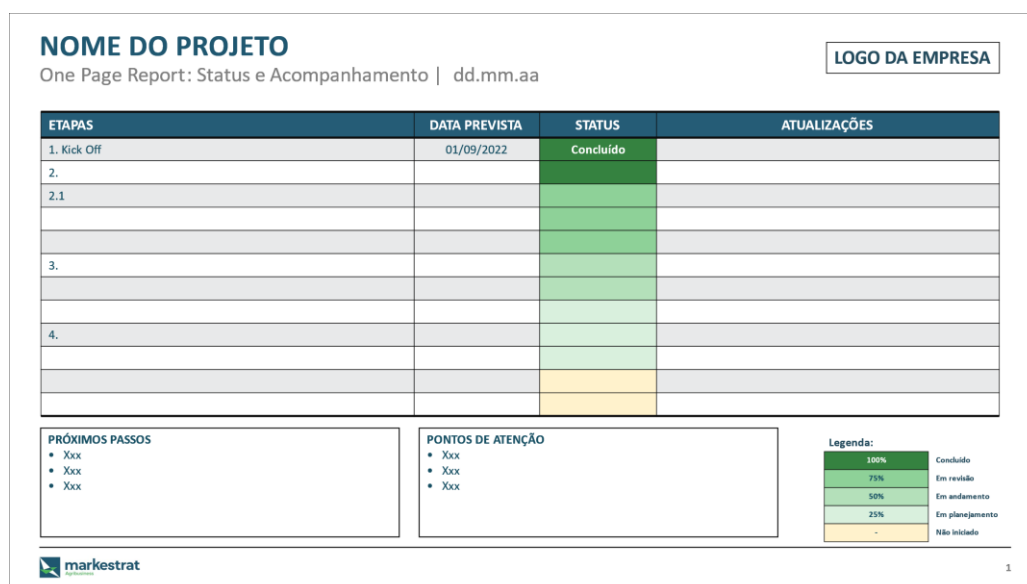


Figura: Exemplo de OnePage Report utilizado durante o projeto estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor.

5. CONCLUSÃO

A aplicação do método Enjoy de planejamento e gestão estratégica para a propriedade agropecuária na região de Bebedouro foi realizada com sucesso, com a entrega de um relatório final robusto, somado à ferramenta para simulação dos objetivos quantitativos. A realização das entrevistas aprofundadas de forma presencial possibilitou a obtenção de insights valiosos, informações mais precisas e percepção das emoções e experiências vividas pelos colaboradores, atributos não observados nas entrevistas realizadas de forma online.

Com a realização parcial da Fase 5: Como fazer acontecer?, as atividades relacionadas à execução dos projetos estratégicos sugeridos pela equipe Markestrat ficaram como responsabilidade do grupo cliente. O treinamento online oferecido pela empresa de consultoria para auxílio na execução do plano estratégico não foi solicitado.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABISOLO, Associação Brasileira das Indústrias de Tecnologia em Nutrição Vegetal. 2023. **Anuário brasileiro de tecnologia em nutrição vegetal 2022**,

2023. Disponível em: <https://www.abisolo.com.br/anuario/>. Acesso em: 27 nov. 2023.

ANSOFF, H. I. *Strategies For Diversification*. **Harvard Business Review**. Boston: Harvard University, 1957.

CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C. Custos: um desafio para a gestão no agronegócio. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC**, 1999.

CAMPBELL, C. A.; COLLINS, M. **The One-Page Project Manager for Execution**: Drive Strategy and Solve Problems With a Single Sheet of Paper. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2010.

CASTRO, C. N. O Agronegócio e os desafios da infraestrutura de transporte na região Centro-Oeste. *In*: NETO, A. M.; CASTRO, C.N.; BRANDÃO, C. A. **Desenvolvimento regional no Brasil: políticas, estratégias e perspectivas**. IPEA, 2017, p. 247-274.

CEPEA, Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. Mercado de trabalho do agronegócio, 2023. Disponível em <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/mercado-de-trabalho-do-agronegocio.aspx>. Acesso em 20 out. 2023.

CEPEA, Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. PIB do agronegócio brasileiro, 2023. Disponível em <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>. Acesso em 20 out. 2023.

CNN. População mundial se aproxima de 8 bilhões; número deve ser atingido na terça (15). **CNN Brasil**, 12 nov. 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/saude/populacao-mundial-se-aproxima-de-8-bilhoes-numero-deve-ser-atingido-na-terca-15/>. Acesso em: 27 nov. 2023.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness**. Boston: Harvard University, 1957.

DAVOGLIO, L. M.; FERRAREZI JUNIOR, E. ; VIEIRA, V. A. Encefalomielite espongiforme bovina: manejo sanitário e prejuízos a economia brasileira. **Revista Interface Tecnológica**, v. 20, n. 1, p. 483–494, 2023.

FAO, Food and Agriculture Organization of the United Nations. **The future of food and agriculture – Alternative pathways to 2050**, 2018. Disponível em: <https://www.fao.org/3/I8429EN/i8429en.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2023.

FNP. **Anuário da Agricultura Brasileira 2022**, 2023. Agrianual Online.

FORBES. Exportações de carne bovina do Brasil caem com suspensão temporária da China. **Forbes Agro**, 11 abr. 2023. Disponível em <https://forbes.com.br/forbesagro/2023/04/exportacoes-de-carne-bovina-do-brasil-caem-com-suspensao-temporaria-da-china/>. Acesso em 27 nov. 2023.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Painel de Indicadores**, 2023. Disponível em <https://www.ibge.gov.br/indicadores.html>. Acesso em 20 out. 2023.

KNOLL, S. et al. Chinese beef market : present figure and future prospects for the sino-brazilian beef trade. *In: Opiniões de acadêmicos brasileiros sobre a China*. GU, Tiejun. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2019. p. 95-128.

LEE, R. The Outlook for Population Growth. **Science**. Vol 333, Issue 6042, p. 569 – 573, Julho, 2011.

MAPA, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Estatísticas de Comércio Exterior do Mapa – AGROSTAT**, 2023. Disponível em: <https://sistemasweb.agricultura.gov.br/pages/AGROSTAT.html>. Acesso em 28 nov. 2023.

NEVES, M. F. Método para planejamento e gestão estratégica de sistemas agroindustriais (GESis). **Revista de Administração da Universidade de São Paulo - RAUSP**. V. 43, n. 4, p. 331-343, 2008.

NEVES, M. F. The future of food business: the facts, the impacts and the acts. 2. ed. Toh Tuck, **Singapore: World Scientific Publishing**, 2014.

NEVES, M. F.; GRAY, A. W. Planejamento e gestão estratégica com simplicidade. **GV Executivo**. V.19, n. 5, 2020.

NEVES, M. F. et al. **Ferramentas para o futuro do agro**: estratégias para posicionar o Brasil como fornecedor mundial sustentável de alimentos, bioenergia e outros agroprodutos. São Paulo: Editora Gente, 2021.

NEVES, M. F. et al. Planejamento estratégico e gestão de cadeias de alimentos e do agronegócio: o método ChainPlan (estrutural). **Revista brasileira de gestão de negócios**. v.21, Special Issue. 2019 p. 628-646.

OECD/FAO. OECD-FAO Agricultural Outlook 2023-2032, **OECD Publishing, Paris**. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/08801ab7-en>. Acesso em: 27 nov. 2023.

PORTER, M. E. **How Competitive Forces Shape Strategy**. Harvard Business Review 57, no. 2 (Março–Abril 1979): p. 137–145.

USDA, United States Department of Agriculture. **Production, Supply and Distribution – Custom Query**, 2023. Disponível em: <https://apps.fas.usda.gov/psdonline/app/index.html#/app/advQuery>. Acesso em: 27 nov. 2023.

VALIN, Hugo et al. The future of food demand: understanding differences in global economic models. **Agricultural Economics**. Vol 45, Issue 1, p. 51 – 67, Dezembro, 2013. Disponível em <https://doi.org/10.1111/agec.12089>. Acesso em: 27 nov. 2023.

VIANA, G.; FERRAS, R. P. R. A cadeia produtiva do leite: um estudo sobre a organização da cadeia e sua importância para o desenvolvimento regional. **REVISTA CAPITAL CIENTÍFICO**. Guarapuava - PR v.5 n.1 jan./dez. 2007.

VIEIRA FILHO, J. E. R. A Fronteira agropecuária brasileira: redistribuição produtiva, efeito poupa-terra e desafios estruturais logísticos. *In*: **Agricultura, transformação produtiva e sustentabilidade**. VIEIRA FILHO, J. E. R. et al. Ipea, 2016, p. 89-107. Disponível em <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9239?mode=full>. Acesso em: 28 nov. 2023.

XAVIER, C.; MASSET, E. Income distribution trends and future food demand.
Philosophical Transactions of the Royal Society B. Vol 365, p. 2821 – 2834,
Setembro, 2010.