



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO
CAMPUS PETROLINA ZONA RURAL**

CURSO DE BACHARELADO EM AGRONOMIA

**GESTÃO EM AGRONEGÓCIO: UM ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO
DE FERRAMENTAS DE GESTÃO EM UM EMPREENDIMENTO DA
CULTURA DA UVA NO VALE DO SÃO FRANCISCO**

IANDARA FERREIRA GOMES

**PETROLINA, PE
2022**

IANDARA FERREIRA GOMES

**GESTÃO EM AGRONEGÓCIO: UM ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO
DE FERRAMENTAS DE GESTÃO EM UM EMPREENDIMENTO DA
CULTURA DA UVA NO VALE DO SÃO FRANCISCO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao IF SERTÃO-PE Campus
Petrolina Zona Rural, exigido para a
obtenção de título de Engenheiro Agrônomo.

**PETROLINA, PE
2022**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G633 Gomes, landara Ferreira.

Gestão em agronegócio: Um estudo sobre a aplicação de ferramentas de gestão em um empreendimento da cultura da uva no Vale do São Francisco / landara Ferreira Gomes. - Petrolina, 2022.

33 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Agronomia) -Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano, Campus Petrolina Zona Rural, 2022.
Orientação: Prof. Msc. Zilson Marques de Sousa.

1. Cultura de frutas. 2. Gestão. 3. Planejamento estratégico. 4. Empreendimento.
I. Título.

CDD 634

IANDARA FERREIRA GOMES

**GESTÃO EM AGRONEGÓCIO: UM ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO
DE FERRAMENTAS DE GESTÃO EM UM EMPREENDIMENTO DA
CULTURA DA UVA NO VALE DO SÃO FRANCISCO**

Trabalho de Conclusão do Curso
apresentado ao IF SERTÃO-PE Campus
Petrolina Zona Rural, exigido para a
obtenção de título de Engenheiro Agrônomo.

Aprovada em 14 de junho de 2022.

Banca Examinadora

**Zilson Marques de
Sousa:**
09367888520
Orientador –Prof. M.Sc. Zilson Marques de Sousa
IFSertãoPE, Campus Petrolina Zona Rural

Digitally signed by Zilson Marques de Sousa:09367888520
DN: CN=Zilson Marques de Sousa:09367888520, OU=""
IFSERTAOPE - Instituto Federal de Educacao, Ciencia e
Tecnologia do Sertao Pernambucano", O=ICPEdu, C=BR
Reason: I am approving this document
Location: your signing location here
Date: 2022.06.29 09:52:02-03'00'
Foils PDF Reader Version: 11.1.0

**Manoel Pedro da Costa
Noronha Junior:**
01025425383
Prof. M. Sc. Manoel Pedro da Costa Noronha Júnior
IFSertãoPE, Campus Petrolina Zona Rural

Junior:01025425383
DN: CN=Manoel Pedro da Costa Noronha Junior:
01025425383, OU=IFSERTAOPE - Instituto Federal de
Educacao, Ciencia e Tecnologia do Sertao Pernambucano",
O=ICPEdu, C=BR
Reason: Eu concordo com os termos definidos por minha
assinatura neste documento
Localização:
Data: 2022-06-29 12:49:35

**Jeziel Junior da
Cruz:10993815847**
Prof. M. Sc. Jeziel Junior da Cruz
IFSertãoPE, Campus Petrolina Zona Rura

Assinado digitalmente por Jeziel Junior da Cruz:10993815847
DN: CN=Jeziel Junior da Cruz:10993815847, OU=IFSERTAOPE -
Instituto Federal de Educacao, Ciencia e Tecnologia do Sertao
Pernambucano", O=ICPEdu, C=BR
Reason: Eu sou o autor deste documento
Localização: Je23087@
Data: 2022-06-29 10:06:57
Foils PDF Reader Version: 11.1.0

RESUMO

O agronegócio compreende todas as atividades que envolvem a cadeia produtiva agrícola, desde a produção de insumos até a disponibilização dos produtos ao consumidor final, uma boa gestão de todas as etapas dos processos é relevante para obtenção de uma melhor rentabilidade da produção agrícola. Esse estudo tem como objetivo principal a aplicação das ferramentas de gestão, na busca da eficiência e produtividade do empreendimento de produção de uva no Vale do São Francisco. Foi realizada uma pesquisa de campo com quatro fazendas de grande, médio e pequeno porte, abordando as principais ferramentas de gestão dos empreendimentos de produção de uva no Vale do São Francisco, bem como a importância do planejamento estratégico para o setor. Conforme foi observado e analisado a partir das entrevistas com os produtores, foi perceptível a importância de um bom planejamento estratégico em todos os setores de um empreendimento de uva.

Palavras-chaves: Planejamento estratégico; Gestão; Produção; Empreendimentos.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todas as pessoas que estiveram do meu lado neste momento importante e contribuíram de forma positiva a realizá-lo. A Deus por me dar força e discernimento, e sobretudo por não me deixar desistir em nenhum obstáculo.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente eu agradeço a Deus, que sempre esteve comigo nessa caminhada e me deu forças e coragem para permanecer nessa caminhada.

Agradeço também a minha família, colegas e amigos que fizeram parte da minha formação e me ajudaram durante essa caminhada.

Aos professores e todos os profissionais que me ajudaram a adquirir os conhecimentos necessários para chegar até aqui.

Agradeço a meu avô por me ensinar a ter esse amor por plantas, que onde ele estiver ele vai estar feliz por essa conquista.

O domínio de uma profissão não exclui o seu aperfeiçoamento. Ao contrário, será mestre quem continuar aprendendo.

(Pierre Feuter)

SUMÁRIO

	Página
1.INTRODUÇÃO	9
2.REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1IMPORTÂNCIA DA GESTÃO NO AGRONEGÓCIO.....	11
2.2PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	12
2.3GESTÃO DE CUSTOS.....	13
2.4GESTÃO DE PESSOAS.....	15
2.5GESTÃO DE PRODUÇÃO.....	16
2.6TECNOLOGIAS E INOVAÇÕES.....	17
3.OBJETIVOS	17
3.1 OBJETIVO GERAL.....	17
3.2OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
4.MATERIAIS E MÉTODOS	18
5.RESULTADOS E DISCUSSÃO	18
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
7.REFERÊNCIAS	25
ANEXO A-FORMULÁRIO DE PESQUISA	28

1. INTRODUÇÃO

O conceito principal de agronegócio compreende todas as atividades que envolvem a cadeia produtiva agrícola, desde a produção de insumos até a disponibilização dos produtos ao consumidor final, uma boa gestão de todas as etapas dos processos é relevante para obtenção de uma melhor rentabilidade da produção agrícola. O agronegócio é posicionado como um dos setores mais importantes na economia brasileira que vem gerando milhares de empregos diretos e indiretos em todo o país.

De acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, as exportações do agronegócio representaram 50% de todo o valor exportado pelo país em março de 2022, movimento que foi alavancado pela alta recorde dos preços dos alimentos no cenário global. Em relação às importações de produtos do agronegócio, as compras somaram US \$1,42 bilhões.

Segundo dados obtidos pelo IBGE, no ano de 2020 o Brasil possuía uma área de 74.826 ha plantada com videiras, 1,20% inferior à verificada no ano anterior. Na região do Vale do São Francisco a área com viticultura representou 13,94% da área vitícola nacional, em 2020. Em relação a produtividade, no mesmo ano, a produção de uvas no Brasil foi de 1.416.398 t. Sendo que na Região Nordeste, foi a segunda maior produtora de uvas, contribuiu com 27,37% de toda a produção nacional (387.662 t). Em Pernambuco, a produção foi de 338.837 t. Já na Bahia, a produção foi de 45.342 t.

O mercado global está cada vez mais exigente e competitivo, onde produtores rurais precisam cada vez mais se inovar e aderir às novas tendências e exigências de mercado. Para que isso ocorra é preciso uma gestão estratégica de todo o empreendimento, desde o começo da produção até o consumidor final, onde o planejamento estratégico se configura como uma metodologia singular para estabelecer as melhores estratégias e direcionar o negócio.

O planejamento estratégico consiste na formulação de planos de ação, para atingir objetivos futuros, assegurando a sustentabilidade do empreendimento de grande, médio ou pequeno porte. Para um negócio se manter competitivo com o mercado atual, é importante que o planejamento estratégico realizado, esteja alinhado com as principais tendências do mercado

O planejamento estratégico é uma ferramenta que proporciona um guia para direcionar as exportações brasileiras de uvas de mesa e, conseqüentemente, estabelecer melhores estratégias para tomadas de decisões inteligentes no segmento desse negócio. Para monitorar, mensurar e avaliar o desempenho das estratégias do agronegócio de uvas de mesa, utiliza-se a ferramenta gerencial do Balanced Scorecard, que faz um balancete relacionado ao desempenho financeiro, às perspectivas dos mercados, aos processos internos do agronegócio, à aprendizagem e ao crescimento contínuo. (CHOUDHURY e col., 2007, p. 02).

A vitivinicultura brasileira possui particularidades que a distinguem do resto do mundo. Dentre essas, temos as condições edafoclimáticas, ciclo de produção, época de colheita, tratos culturais, qualidade de produto e até mesmo o foco de mercado.

Apesar do sistema de gestão de produção de uva no Vale do São Francisco apresentar pontos fortes e ser bem promissora, ainda residem problemas e deficiências a serem tratadas. Esse estudo tem como objetivo principal identificar a aplicação das ferramentas de gestão, na busca da eficiência e produtividade do empreendimento de produção de uva no Vale do São Francisco. Foi realizada uma pesquisa de campo abordando as principais ferramentas de gestão de quatro empreendimentos de produção de uva no Vale do São Francisco, bem como a importância do planejamento estratégico para o setor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Determinado o problema desta pesquisa, este capítulo consiste em uma base teórica acerca dos assuntos abordados no estudo, que são: A importância da gestão e no agronegócio; Planejamento estratégico; Gestão de custos; Gestão de pessoas; Gestão de produção; Tecnologias e inovações.

2.1 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO NO AGRONEGÓCIO

O conceito de agronegócio citado por RUFINO(1999):

É o conjunto de todas as operações e transações envolvidas desde a fabricação dos insumos agropecuários, das operações de produção nas unidades agropecuárias, até o processamento e distribuição e consumo dos produtos agropecuários in natura ou industrializados.(apud RUFINO, 1999).

O agronegócio representa uma fatia importante na economia brasileira, por incrementar 50% de toda a exportação do país e um valor significativo no PIB nacional, em torno de 26,6%, sendo a agricultura responsável por 68% na geração de valor no ano de 2020, segundo dados do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - CEPEA. Assim, a boa gestão do sistema do agronegócio se torna relevante para obtenção da sustentabilidade e o incremento de participação no mercado interno/externo.

O crescimento recente do agronegócio brasileiro é resultado da competência dos nossos agricultores, da ampla disponibilidade de terras agricultáveis de baixos preços, da geração e incorporação de tecnologias produtivas mais eficientes, particularmente para regiões tropicais. O governo federal fez a sua parte ao ajustar a macroeconomia para estimular investimentos e, na política agrícola, ao disponibilizar crédito e criar outros instrumentos para minimizar riscos, inerentes à atividade agrícola. (PINTO, 2006, p. 01)

Segundo Breitenbach (2014), a agricultura não trabalha de forma isolada e, por isso, exige que os seus gestores tenham uma capacidade maior de transacionar, negociar, pesquisar e comparar preços e opções de mercado mais propícias para seus negócios, adotar estratégias que possam expandir seu poder de

negociação frente aos demais atores, buscar colaborações, capacitações, se assenhorear de novas informações e tecnologias.

Mesmo com todo esse crescimento nos últimos anos, o setor agropecuário brasileiro apresenta algumas deficiências no seu sistema de gestão, que começa desde órgãos governamentais responsáveis, através das políticas públicas direcionadas ao setor, como pelo produtores e pecuaristas, que os afastam dos indicadores de competitividade mundial.

A grande maioria das atividades rurais desenvolve-se, geralmente, de forma empírica durante a sua execução, e a gestão de empreendimentos de agronegócio enfrentam o desafio de reduzir ou remediar as irregularidades de todos os processos que interferem a boa evolução de um sistema altamente promissor, intensificando outras atividades ligadas ao beneficiamento ou industrialização dos produtos obtidos ou reparando as benfeitorias.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Peter Ferdinand Drucker(1998), planejamento estratégico:

É o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas. O planejamento começa pelos objetivos da empresa. (DRUCKER,1998, p. 136)

O planejamento pode ser composto por três subdivisões: • Planejamento operacional: de período curto, consiste em planejamento de atividades de campo; • Planejamento tático: de ação intermediária, que consiste em atividades realizadas na maioria das vezes em departamentos/ pequenos setores, de responsabilidade de gerentes; • Planejamento estratégico: de ações a longo prazo e de responsabilidade do presidente e sócios do empreendimento e afetam todas as áreas e decisões tomadas na empresa.

O planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando. (CHIAVENATO,2003).

De acordo com MINTZBERG (1998), o planejamento estratégico tem um caráter prescritivo incluindo etapas pré-definidas como: 1- estágio de fixação de objetivos; 2- estágio da auditoria externa e interna; 3- estágio da avaliação estratégica; 4- estágio da operacionalização estratégica; 5- estágio de programação de todo o processo. Para a formação da estratégia que será usada no empreendimento é preciso que haja um processo de ações controladas pela razão.

Para Henry Mintzberg existem 5 definições de estratégias –como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva, também conhecidas como “os cinco os para a estratégia”. No agronegócio é imprescindível a delimitação de estratégias para obter bons resultados nos empreendimentos. Porém, considerando o comércio atualmente instável é difícil manter um planejamento estratégico eficaz. Para uma empresa atuante no agronegócio, é extremamente relevante que além de fazer um planejamento estratégico é seja de total conhecimento e delineamento dos seus passos seguintes, que esse planejamento ajude na obtenção de vantagem competitiva no mercado em que atua.

Como parte do planejamento, o gerenciamento total do empreendimento se torna o arcabouço para obtenção de resultados satisfatórios, de forma a minimizar os efeitos do mercado, em que apresenta variáveis não controláveis. As ferramentas destinadas ao gerenciamento, serão abordadas nos próximos tópicos.

2.3 GESTÃO DE CUSTOS

Segundo STARK(2007), atualmente, para competir e se manter no mercado, além de produtos de qualidade, as empresas precisam ter conhecimento sobre os custos de produção. Os gastos envolvidos diretamente para obtenção dos

seus produtos e no fornecimento de serviços é considerado um custo, pois está vinculado à produção.

A gestão de custos em um empreendimento agrícola é imprescindível para manter uma sustentabilidade do negócio, pois é através dele que é possível um bom controle de gastos e obter uma maior rentabilidade com os produtos, mesmo enfrentando desafios como a instabilidade do mercado mundial e variações meteorológicas, que afetam drasticamente a produção de uva. As informações obtidas pela boa gestão de custo são importantes e necessárias para o desenvolvimento de todo o empreendimento e as atividades estabelecidas, sobretudo para a adequação do preço de mercado.

Na maioria dos casos, o próprio dono do negócio é responsável por tomar decisões sobre o que produzir, quando deve produzir ou iniciar o processo de produção, além de controlar as etapas do trabalho e, depois, avaliar os resultados. Para isso, o produtor precisa conhecer e determinar o seu patrimônio. Em propriedades escassas de dados de contabilidade de custos, a administração e gestão destes custos é bastante prejudicada. Assim, não ocorre prerrogativas racionais dos fatores de produção e o investimento realizado no começo da produção não poderá ser recuperado, se for realizado em prejuízo econômico, a um comprometimento de toda a cadeia produtiva do empreendimento rural. Embora ainda seja presente na realidade de algumas propriedades rurais brasileiras, este cenário tem se modificado ao longo dos anos

De acordo com Flávia Freitas e Renata Pavan (2019), cabe à Contabilidade Gerencial a classificação dos custos, principalmente, de acordo com o produto que custeado (que podem ser divididos em, custos diretos e indiretos) e com a quantidade da produção (que podem ser divididos em, custos fixos e variáveis). Os custos diretos são referentes ao produto, ou seja, o custo do produto. Já os custos indiretos, não estão ligados de forma direta com a produção, porém eles são fundamentais para a produção. Os custos fixos, são independentes da quantidade da produção, e na maioria das vezes não sofrem alterações em curto prazo, enquanto que os custos variáveis são proporcionais ao volume de produção, podem variar em curto espaço de tempo.

Para auxílio da obtenção desses dados, os empreendimentos agrícolas podem usar aplicativos (como o Aegro, Agtor, Agrare Gestor Rural), para controle de gastos diários no campo e assim conseguirem um maior controle e a identificação de problemas na gestão de custos.

A partir desses dados obtidos pela contabilidade gerencial a gestão de custos pode estabelecer onde está o problema e procurar soluções, também pode fazer uma comparativo entre os valores planejados e calculados previamente e os valores reais.

Considerando, que a atividade produtiva gera custos através do labor dos empregados, a gestão estratégica dos seres humanos em um empreendimento se torna essencial e um diferencial competitivo, sobre o qual aborda-se no tópico seguinte.

2.4 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas empenha-se na capacidade de extrair, coletar, organizar e principalmente analisar as informações geradas todos os dias, o que encaixa na tarefa de articular recursos e pessoas para alcançar os objetivos seguindo cronogramas e metas. A gestão de pessoas cria e executa seus objetivos administrando equipe de profissionais, seus recursos financeiros e materiais, sempre garantindo o avanço do processo contínuo de formação cuidando do aperfeiçoamento do profissional, mantendo contato com a empresa e atualidade sobre o setor do negócio

Gestão de Pessoas consta de investir em um planejamento eficiente, no uso de tecnologia para ajudar o setor produtivo objetivando o bem-estar aos profissionais trabalhadores motivados, no aumento cada vez maior da produtividade, capacitando e desenvolvendo seu aprendizado, contribuindo com uma performance de excelência (YAMAUCHI, 2017).

A gestão de pessoas em um empreendimento é condição básica para oferecer uma vantagem competitiva para a produção de videiras, para que isso ocorra é importante que haja algumas etapas, como: a seleção de empregados, o

treinamento e desenvolvimentos das atividades, avaliação de desempenho, remuneração e a motivação para o trabalho.

“A importância dessa gestão também está ligada pelo fato de estarem diretamente relacionadas à produção de bens e serviços, oferecendo grandes retornos financeiros para as organizações.” (SILVA, ROCHA, 2022).

Estima-se que a partir do segundo ano de produção da videira, os custos com a mão-de-obra gire em torno de 48,5% dos custos totais de produção, reduzindo ao longo dos anos futuros a patamares de 43,2%. Daí a importância do gerenciamento contínuo da eficácia da mão-de-obra, principalmente por ser intensiva na cultura, demandando entre 5 a 7 empregados diretos por hectare.

A um impacto direto da gestão de pessoas em relação à produtividade, ao tomar a decisão de designar parte de seus recursos em investimentos, treinamento e benefícios para os empregados, o empreendimento está visando um aumento do nível de satisfação dos seus empregados e como resultado elevando a sua capacidade produtiva, sobre essa e outras ferramentas utilizadas na gestão da produtiva de um empreendimento agrícola, é o que será abordado no próximo tópico.

2.5 GESTÃO DE PRODUÇÃO

Gerenciar a produção é condição essencial, principalmente em um empreendimento agrícola devido a suas particularidades, que envolve uma série de variáveis, às vezes não controláveis tais como: intempéries, heterogeneidade do solo, comportamento fenológico da cultivar etc. Por conseguinte, a fim de se obter a qualidade requerida do produto, bem como a quantidade a ser produzida, necessário se faz otimizar todos os recursos utilizados.

No Brasil, a gestão da produtividade nas empresas vem se tornando cada vez mais crucial em um ambiente de crescente abertura externa e globalização dos negócios. Atualmente, sem produtividade ou sem a eficiência do processo produtivo, dificilmente uma empresa vai ser bem sucedida ou até mesmo sobreviver no mercado. (MATOS, 2012).

A gestão da produtividade compreendem por três procedimentos principais, como a medição da produtividade, estudo e conhecimento de fatores que afetam ou travam o crescimento da produção, definição e execução de propostas que resolvam essa trava de crescimento de produção.

Um dos fatores que podem alavancar a produção é o uso de tecnologias e inovações, há uma associação vantajosa entre as mesmas. Visto que quanto mais tecnológico e inovador é um empreendimento mais ele pode impulsionar o aumento da produtividade. Por sua vez, o aumento da produtividade permite que o trabalho seja mais inovador e criativo, e sobre o uso de inovações e tecnologias que será discorrido no próximo tópico.

2.6 TECNOLOGIA E INOVAÇÕES

As inovações tecnológicas, quando é citada na área produtiva, institui-se que haja uma introdução de novos materiais e produtos, processos ou serviços, que podem ser completamente novos ou apenas modificados. Essas inovações tecnológicas são significativas para o setor agropecuário, por permitir produzir com maior eficiência.

A incorporação de progresso técnico em uma atividade produtiva permite ganhos de produtividade no trabalho, uma vez que as inovações possibilitam o aumento do produto do trabalho e/ou redução no tempo necessário para produção de determinada mercadoria, (SORGE,2011).

Observa-se que os empreendimentos de produção de uvas de mesa, no Vale do São Francisco, tem investido na melhoria dos tratamentos culturais, optando por variedades mais resistentes a doenças, buscando melhoramento genético, melhorando a irrigação e a nutrição das plantas.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

Identificar a aplicação das ferramentas de gestão, na busca da eficiência e produtividade do empreendimento de produção de uva no Vale do São Francisco.

3.2 Objetivos específicos

- Analisar práticas de gestão nos empreendimentos de uva;
- Identificar a aplicação das ferramentas de gestão nos empreendimentos produtores de uva;
- Analisar a utilização do planejamento estratégico como ferramenta de apoio à decisão em um empreendimento agrícola.

4. MATERIAL E MÉTODOS

Para a construção desse trabalho, foi realizada uma pesquisa, com quatro fazendas de grande, médio e pequeno porte, buscando entender de forma geral como é realizada todo o método de gestão do empreendimento. Foram feitas perguntas voltadas ao planejamento estratégico adotado, gestão de custos, gestão de produção, gestão de pessoas, sobre as formas de manejo da produção.

Após a coleta dos dados foi feito uma análise e um comparativo entre os resultados, com o intuito de identificar o impacto da gestão de um empreendimento de videira.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da análise dos resultados dos formulários obtidos pelas empresas A, B, C, D (anexo 1), feito com empreendimentos de videiras na região do Vale do São Francisco de pequeno, médio e grande porte.

Quando perguntada se a empresa adotava algum tipo de planejamento estratégico para a tomada de decisões, os empreendimentos de pequeno porte C e D, relataram que não realizavam nenhum tipo de planejamento estratégico pré

estabelecido, que a partir do desenvolvimento da cultura que era realizado as tomadas de decisões. O empreendimento B, de médio porte, e o empreendimento A, de grande porte, relatou que possuíam um planejamento estratégico já pré-definido, sendo que a empresa A, comentou que anualmente é feito um planejamento estratégico com os 5 sócios onde é realizado a tomada de decisões de gestão administrativa que devem ocorrer durante todo o ano com a cultura.

Sobre qual seria a importância do planejamento estratégico na gestão de um empreendimento de uva, os empreendimentos A e B comentaram que era de extrema importância para o planejamento e a tomada de decisões dos seus negócios. Os empreendimentos C e D, não souberam comentar qual seria a importância do planejamento estratégico nos seus empreendimentos.

Sobre a pergunta de qual tipo de planejamento estratégico é realizado no empreendimento dos produtores, os 4 negócios comentaram que o seu planejamento é feito a partir das exigências de mercado, sendo que a A, por ser voltada para o mercado externo é realizado um estudo no mercado Europeu, onde é destinada a sua produção, para quando seria a melhor época de venda, assim é montado um calendário de poda, para que haja um ciclo de 120 dias da poda até a colheita. Com esse calendário montado já é feito o cronograma de controle de fases fenológicas, elencando as atividades de mão de obra e de aplicação de produtos, esse último podendo sofrer alterações a partir do que é observado em campo. Já as empresas B, C e D, que possuem suas vendas voltadas ao mercado interno, o cronograma é feito com objetivo de atender esse mercado.

Quando o assunto é o dimensionamento da produção, os 4 negócios trabalham a partir da capacidade de produção das variedades, baseada nas orientações de cada empresa de tecnologia que desenvolveu.

Em questão dos profissionais treinados e sobre os treinamentos desenvolvidos, o empreendimento A e B, apresentam pessoal treinado, sendo que no negócio A, desde o gerente de produção que são formados em nível técnico, assim como o técnico responsável pelo controle de qualidade e de packing, são pessoas treinadas e capacitadas para as atividades, e acompanhados por um agrônomo que valida todas as atividades. Nos negócios C e D, não possuem muitos

empregados treinados e especializados, apenas consultoria de técnicos e agrônomos que trabalham com viticultura.

Sobre o controle de custos a empresa A informou que seu controle de custos é feito através de alocação de mão de obra e consumo de produtos agrícolas, água, energia, combustível e hora de máquina por válvula, acompanhando o consumo de cada variedade, e todas essas informações são enviadas para o aplicativo mobile, vinculada ao sistemas próprio da empresa. A empresa B relatou que seu controle de custos é realizado trimestralmente, onde são conferidos os gastos ao longo desses meses e ajustados a partir da necessidade apresentada. Nos empreendimentos C e D, o controle de custo é realizado pelos donos do negócio.

Quando perguntado sobre os pontos fortes dos empreendimentos, as empresas A e B, citam como vantagem o seu tempo presente no mercado, o que facilita bastante a negociação de preços de insumos, a empresa A citou também como ponto forte a boa estrutura física e operacional da sua empresa. A empresa C, citou como ponto forte a facilidade de tratos culturais, por apresentar uma área de pequeno porte. Já a empresa D não soube definir quais seriam seus pontos fortes.

Em relação aos pontos fracos as 4 empresas citaram os problemas de intempéries do clima e de escoamento da produção. A empresa A também citou como ponto fraco, pelo fato do seu produto ser mais voltado à exportação, problema com variações logísticas de transporte desses produtos, o que interfere na qualidade do seu produto até o consumidor final.

Para resolver os pontos fracos, as empresas B, C e D procuram ajustar os seus tratos culturais para minimizar esses danos causados às videiras. A empresa A tem investido em coberturas plásticas e manejo preventivo com foco de manter a segurança da produção e para resolver os problemas logísticos a empresa está procurando parcerias com empresas para um melhor escoamento dos seus produtos e visibilização de importações de insumos.

Sobre as mudanças necessárias para garantir os resultados esperados o empreendimento A, citou que a empresa trocou as suas variedades pelas que produzem duas safras por ano e por isso não existe necessidade de mudanças no

seu planejamento estratégico. O empreendimento B está focado em realizar mudanças para atingir o mercado externo. Os empreendimentos C e D, estão planejando mudanças no seu manejo, procurando realizar inovações tecnológicas e ampliação de área produtiva.

Em relação ao desenvolvimento do cronograma de atividades, desde a implantação de cultura até o consumidor final, nos seus negócios e sobre planejamento estratégico adotado, o empreendimento A o seu processo de implantação é decidido pelos sócios e a partir dessa decisão é criado um plano de execução para cada fase da implantação. Após o plantio da muda, a área recebe os tratamentos culturais de formação por aproximadamente dez meses, até atingir a maturidade de ser podada para iniciar seu ciclo produtivo de 120 dias. Ao realizar a colheita a uva é embalada em packing house dentro de cada fazenda, e enviada para câmara fria própria, para resfriamento até o embarque ao cliente. O empreendimento B, trabalha com variedades voltadas ao mercado interno, e após sua implantação é realizados tratamentos culturais para que haja uma colheita na época de maior lucro no mercado, respeitando todos os processos de desenvolvimento da planta. O empreendimento C, respondeu que o planejamento estratégico é acompanhado pelas altas e baixas do mercado durante o ano para programar a sua implantação e a sua colheita, para o período mais viável de entrar com o produto no mercado. Já o empreendimento D respondeu que o seu cronograma segue de acordo com o clima presentes na região do Vale do São Francisco, para que diminua as perdas de produção e também tentar seguir os preços do mercado interno.

Sobre os resultados das suas empresas estarem alinhados com o seu planejamento estratégico, a empresa A respondeu que sim. B que faltavam algumas melhorias para atingir os resultados desejados, as empresas C e D responderam que os seus empreendimentos estavam cumprindo os objetivos desejados no momento.

Em relação ao diferencial potencial dos seus produtos. O negócio A respondeu que a empresa empenha-se em produzir frutas com qualidade e fechar parcerias que garantam melhores oportunidades de mercado. Os empreendimentos B, C e D comentaram sobre a qualidade dos seus produtos.

Sobre as modificações de mercado e as estratégias definidas para se comportar as mudanças. Todos os 4 negócios comentaram que buscam se manter atualizados para as modificações do seu plano de acordo com a necessidade, mas que nenhuma delas tem plano preventivo para isso.

Quando perguntadas sobre como é feita a análise de mercado para desenhar suas estratégias futuras, todos os empreendimentos responderam que sim, e buscam se manter atualizados com o mercado. o empreendimento A acrescentou que sua empresa empenha-se em manter boas relações com todos os stakeholders para se manter atualizada constantemente, e estar apta a revisar seu planejamento de acordo com as necessidades de mercado.

Sobre o último questionamento do controle de vida da planta e da sua produtividade, os 4 empreendimentos responderam que é feito de acordo com o desempenho da planta, e acompanha-se a sua produtividade pelas safras.

Ao analisar os resultados obtidos neste trabalho, quando falado em relação ao planejamento estratégico adotado pelas empresas, foi observado que a empresa de grande porte obtêm um planejamento estratégico mais bem definido e voltado a todos os setores do empreendimento. A de médio porte tem um planejamento estratégico definido, porém não atinge todos os setores e apresenta alguns problemas no seu sistema de escoamento da produção, de controle de qualidade do seu produto. Já as de pequeno porte não possuem um planejamento estratégico definido por elas, agindo de acordo com o ciclo produtivo de suas videiras e além de apresentar problemas como de empresas de médio porte, elas apresentam problemas com controle de custos, especializações de empregados e falta de acesso a novas inovações tecnológicas, retardando todo o processo de desenvolvimento da cultura.

Sobre os resultados em problemas da gestão de custos, pessoas e o investimento em novas inovações tecnológicas, a empresa de grande porte investem mais nas áreas de inovações, buscam um maior investimento em contratação de funcionários capacitados e disponibilizam a capacitação investindo em cursos para os fiscais e agrônomos, já na questão de custo por manterem um sistema mais organizado, elas conseguem manter um maior controle de gastos e identificar e

resolver problemas em seus sistemas, vale lembrar que essa etapa é passada para os setores administrativos que fazem o controle desses custos. Nos empreendimentos de médio e pequeno porte foi detectado que o pouco investimento em capital, que é mais acentuado no empreendimento de pequeno porte, dificulta o investimento em inovações tecnológicas, na contratação e a especialização dos empregados, já no controle de custos, nos empreendimentos tanto de médio como de pequeno porte, é de responsabilidades dos proprietários e sócios.

Em relação à produtividade e escoamento de produção, os empreendimentos de grande porte estão voltados ao mercado externo, principalmente a região Europeia, apesar de ainda resguardarem uma pequena parte da produção para o mercado interno. Já os de médio e pequeno porte estão voltados para o mercado interno, principalmente por problemas de obterem certificações e selos exigentes no mercado externo, além disso apresentam problemas no acondicionamento desses produtos, a falta de câmaras frias e caminhões refrigerados, facilitam altos níveis de perda desse material e de qualidade do seu produto que é bem exigida no mercado externo. O que se assemelhou entre os três tipos de empreendimento é que o seu cultivo é todo voltado para preços de mercado, desde a escolha da espécie até a época de cultivo, onde pretendem receber o maior lucro, além disso também foi relatado que uns dos maiores obstáculos para os produtores das videiras é os problemas edafoclimáticos, manejo e controle de pragas.

Sobre a rentabilidade e a produtividade nos seus empreendimentos, as mesmas restringiram-se a divulgar seus valores, por receio da concorrência e para se manterem de forma sigilosa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho pretendeu entender como funciona o sistema de gestão de alguns empreendimentos de uva do Vale do São Francisco e analisar como é feito nos diferentes empreendimentos, com intuito de direcionar alguns produtores a

investir em outras áreas do negócio, com intuito de torná-los cada vez mais competitivos com o mercado atual.

Conforme observado e analisado a partir das entrevistas com os produtores, foi perceptível a importância de um bom planejamento estratégico em todos os setores de um empreendimento de uva, tanto para um maior controle de gestão de todas as áreas, como para uma maior rentabilidade do empreendimento, uma melhor qualidade do produto e uma maior aceitação de mercado.

Assim ao perceber os problemas do seu empreendimento e desenvolver soluções para os mesmos, os gestores devem enxergar que a competitividade entre empresas videiras é determinada pela sua capacidade de uma tomada de decisões de forma planejada e estratégica, em razão de que o mercado está se tornando cada vez mais exigente, pressionando um bom posicionamento estratégico que as orientem para uma maior competitividade.

E essa competitividade está relacionada a sua capacidade de ação, investimento em inovações de produtos, capacitação de empregados, um controle de custos e de produtividade. Portanto, ao utilizar ferramentas de gestão que auxiliem no conhecimento de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças é de extrema importância para os gestores do agronegócio, uma vez que só conhecendo profundamente sua estruturação é possível desenvolver um planejamento estratégico eficiente.

É importante salientar também que, cada empreendimento possui características próprias, de mercado, despesas, produção, variedade trabalhada, portanto, devem adaptar suas estratégias de acordo com sua realidade. Mas um planejamento estratégico eficiente pode proporcionar atender todos os objetivos e garantir o sucesso de qualquer empreendimento.

7.REFERÊNCIAS

BREITENBACH, Raquel. **GESTÃO RURAL NO CONTEXTO DO AGRONEGÓCIO: DESAFIOS E LIMITAÇÕES**. Desafio Online, Campo Grande, v. 2, n. 2, Mai./Ago. 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufms.br/index.php/deson/article/view/1160/753>>.

CALLADO, Antônio André Cunha (Org). **Agronegócio**. São Paulo: Atlas; 2006. 142 p. ISBN 8522442118 Classificação: 338.1 C156a Ac.2113.

CALLADO, A. A. C., & CALLADO, A. L. C. **CUSTOS: UM DESAFIO PARA A GESTÃO NO AGRONEGÓCIO**. Anais Do Congresso Brasileiro De Custos - ABC. Recuperado de <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/3134>.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **PLANEJAMENTO ESTRATEGICO**. 12ª reimpressão- Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 39 p. ISBN 8535212353.

CHOUDHURY, M. M.; ARAUJO, J. L. P.; MELO, M. V. D de; COSTA, T. S. da. **AGRONEGOCIO DE UVA DE MESA**, 2. ed. rev. e ampl. Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica; Petrolina: Embrapa Semi-Árido, 2007. Disponível em: <<https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/196784/1/uvas-de-mesa-pag-9-20.pdf>>.

COSTA, Antônio José de Oliveira. **O poder da agricultura empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2007. 264 p ISBN 9788502064454 Classificação: 338.10981 C837p Ac.2264.

DRUCKER, Peter Ferd. **Introdução à Administração**. 3ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Disponível em:<http://www.cpatsa.embrapa.br:8080/sistema_producao/spuva/Caracterizaca_social_da_%20videira.html>. Acessado em: 15/04/2022.

FRANCA, Celso. **A imagem do vale: reestruturação agrícola e mudança social no vale do São Francisco**. Petrolina: Franciscana, 2008. 267 p ISBN 9788560849079 Classificação: 338.10981 F814i Ac.2109.

Freitas, Flávia & Pavan de Souza, Renata & Gameiro, Augusto. (2019). **Gestão de custos no agronegócio: uma revisão**.

GAUDÊNCIO, F. V. S. W. F. **CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DA MANGA E DA UVA DE MESA PRODUZIDAS NO VALE DO SÃO FRANCISCO: UMA ANÁLISE COMPARATIVA**. Pesquisa apresentada na XXXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP, 2012).

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed São Paulo: Atlas, 2009. 315 p ISBN 9788522440153 Classificação: 001.42 L192f 6. ed Ac.431.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed., rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2009. 225 p. ISBN 9788522448784 Classificação: 001.42 M321m 7. ed Ac.430

MINTZBERG, Henry. **Safari de Estratégia**, Porto Alegre: Bookman, 1998.

PINTO, L.C.G. **O CRESCIMENTO RECENTE DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO**. EMBRAPA INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA, 2006. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/121461/o-crescimento-recente-do-agronegocio-brasileiro>> Acessado em 20/05/2022.

RUFINO, José Luís dos Santos. **Origem e conceito do agronegócio**. Informe Agropecuário, Belo Horizonte: Epamig, v. 20, n o 199, p. 17-19, jul./ago. 1999.

Silva, D. B. da, Pereira, M. da S., & Sproesser, R. L. (2015). **O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA OBTER VANTAGEM COMPETITIVA NO AGRONEGÓCIO**. ANAIS - ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO, ECONOMIA E CONTABILIDADE, 1(1). Recuperado de <https://anaisonline.uems.br/index.php/ecaeco/article/view/2587>.

SILVA, Nara Natália; ROCHA, Raul M. A. dos S. **A importância da gestão de pessoas nas empresas.** RGE - Revista de Gestão e Estratégia. Assis, V.1, n.4, p. 113-115, 2022. Disponível em: <<https://storage.googleapis.com/production-hostgator-brasil-v1-03/703/940703/o9vuz1RL/fde886aaf4784d96af7e628b852f1ffe?fileName=RGE%20-%20Vol.1%20-%20N%C2%BA4%20-%202022.pdf>>. 05 de maio de 2022.

SORGE, Eduardo Jacyntho. **Inovações tecnológicas na agropecuária brasileira: um estudo sobre a Embrapa e suas atividades promotoras de inovações.** 2011. 1 CD-ROM. Trabalho de conclusão de curso (bacharelado - Ciências Econômicas) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara, 2011. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/121368>>.

STARK, J. A. **Contabilidade de custos.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** Tradução Bazán tecnologia e Linguística; Revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

YAMAUCHI, Fernanda. **A gestão de pessoas no setor do agronegócio: um estudo sobre produtores de amendoim da região da Alta Paulista.** Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Câmpus de Tupã. Tupã, 2017.

Sites

<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/exportacoes-records-do-agronegocio-somam-us-14-53-bilhoes-em-marco-deste-ano>. Acessado em 18/05/2022

IBGE. Sistema IBGE de Recuperação Automática - SIDRA. Levantamento Sistemático da Produção Agrícola. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/home/lspa/brasil>. Acesso em: 09/06/2022.

ANEXO 1- FORMULÁRIO DE PESQUISA**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL****MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO****INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO
PERNAMBUCANO****AGRONOMIA**

Formulário de perguntas de um estudo sobre a aplicação de ferramentas de gestão em um empreendimento da cultura da uva no Vale do São Francisco.

Nome da Empresa: (opcional) _____

Nome do funcionário(a) da empresa:(opcional) _____

Nº de empregados:

Da área administrativa: _____

Da área de produção: _____

1. A empresa adota a metodologia do Planejamento Estratégico para auxiliar na tomada de decisão

2. Qual é a importância da elaboração de um planejamento estratégico na gestão de um empreendimento de uva?

3. Como é feito o planejamento estratégico da empresa?

4. Como é dimensionada a produção?

5. Os profissionais que trabalham na produção são treinados?

() Sim

() Não

Se a resposta for afirmativa, quais os treinamentos desenvolvidos?

6. Há controle dos custos no empreendimento?

() Sim

() Não

Se a resposta for afirmativa, quais métodos são adotados no empreendimento?

7. Há um sistema de informação estruturado que auxilie as tomadas de decisão?

() Sim

() Não

8. Você sabe quais são os pontos fortes e fracos do seu empreendimento?

9. O que é necessário fazer para corrigir esses pontos fracos?

10. Você sabe quais mudanças devem ser feitas para garantir os resultados esperados?

11. Como é desenvolvido o cronograma de atividade no seu empreendimento, desde a implantação da cultura até o consumidor final? E qual é o planejamento estratégico adotado?

12. Os resultados que a sua empresa vem obtendo no mercado estão alinhados com o planejamento estratégico?

13. Qual o diferencial potencial do seu produto em comparação ao da concorrência?

14. Como a empresa reage às modificações do mercado? Existem estratégias definidas de como se comportar nas mudanças?

15. A empresa analisa o mercado para desenhar as suas estratégias futuras?

16. Como é feito o controle da vida produtiva da planta e a produtividade?
