



markestrat
Agribusiness

Planejamento Estratégico como Alavanca de Performance dos Negócios

Fernando De Cesare Kolya

Tadeu Frangiotti

Outubro | 2022



Palestrantes

Fernando De Cesare Kolya



✉ fkolya@markestrat.com.br
in [fernandokolya](#)

Desenvolve projetos e capacita empresas em Estratégias de Negócios, Gestão de Comercial e Vendas, Novos Negócios e Avaliação de Investimentos

- Mestre em Administração FEA USP;
- Engenheiro Agrônomo – ESALQ USP;
- Professor da FGV no MBA de Agronegócios;
- Sócio da Markestrat.

Palestrantes

Anderson Tadeu Frangiotti



✉ atadeu@markestrat.com.br
in andersontadeu

Especialista em sistemas de gestão agroindustrial, cadeia de suprimentos, planejamento estratégico, e avaliação de investimentos. Desenvolve projetos e capacita empresas em Estratégia Comercial, Acesso ao Mercado, e Gestão de Performance. Executivo por 8 anos de uma das principais empresas do setor de nutrição animal do país.

- Mestre em Administração FEA USP;
- Administrador de Empresas e Matemática Ap a Negócios FEARP USP;
- Professor da FUNDACE / USP no MBA de Agronegócios;
- Associado da Markestrat.

HISTÓRIA MARKESTRAT

Em 18 anos de mercado, muito trabalho, 400 clientes e muitas histórias para contar.



13
Sócios



+30
Associados



+30
Consultores



+1.500
projetos
Consultoria, Estratégia de
Mercado e Treinamento



+10.000
pessoas
capacitadas em
Educação Corporativa



+ 2.000
palestras
realizadas para empresas
e universidades



+70 livros
publicados pelos sócios



+500 artigos
publicados pelos sócios



7 estudos de caso
em Harvard
publicados pelos sócios

www.Markestrat.com.br



Quer Receber o Material dessa PALESTRA?

Acesse o QR CODE e preencha!

A Equipe Markestrat enviará em seu e-mail uma cópia em PDF dessa apresentação

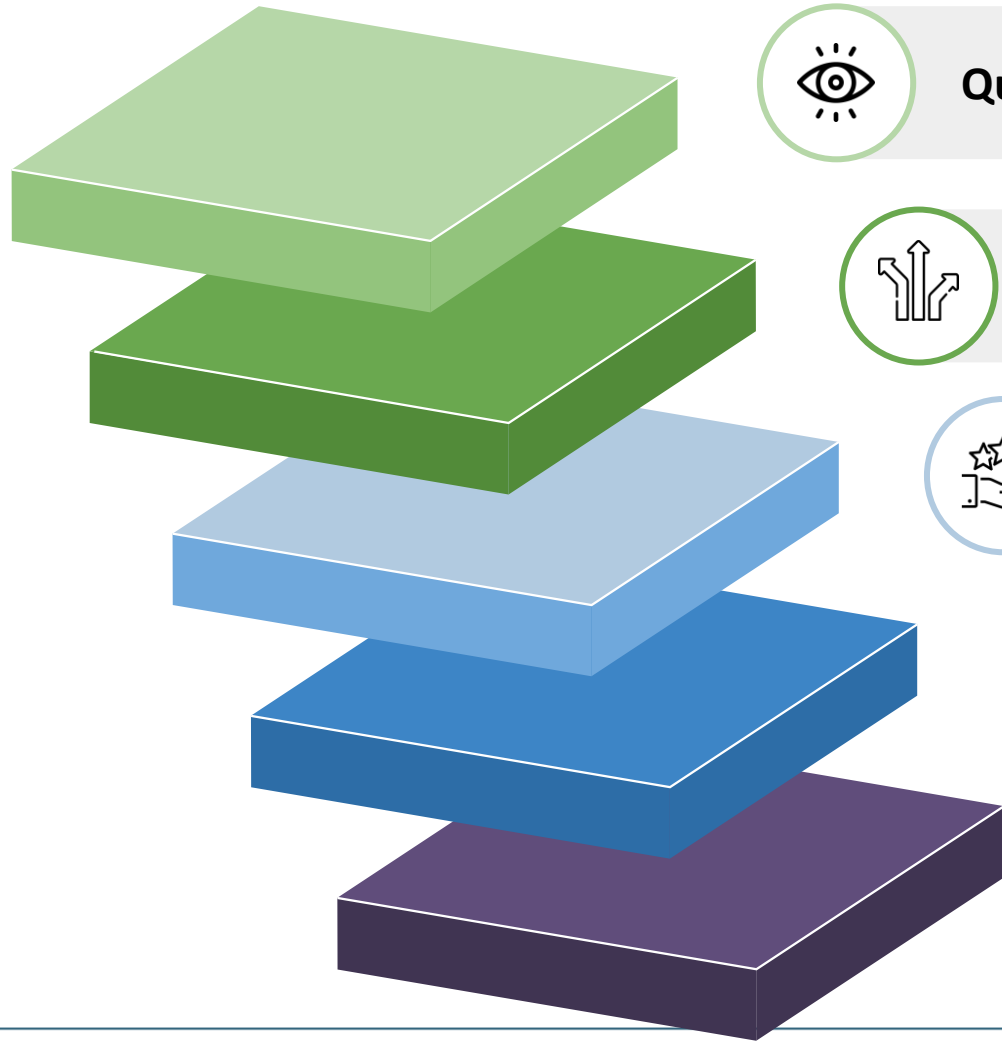
Link: <https://forms.office.com/r/40sJVWUe1v>





Por que ter um
planejamento
estratégico?

Perguntas chave que devemos fazer para guiar o nosso Planejamento



Qual a missão e visão da nossa empresa?



Como vamos ser diferentes dos nossos concorrentes?



Em quais aspectos (produtos, serviços, relacionamento) escolheremos ser diferentes?



Quais capacidades devemos desenvolver para entregar esses diferenciais?



Qual a nossa proposta de valor para nossos clientes e parceiros?

Estratégia tem a ver com **CRIAR VALOR**



**A DIFERENÇA
ENTRE O CUSTO
ENVOLVIDO NA
COMPRA DE UM
PRODUTO E O
BENEFÍCIO QUE
GERA É =
VALOR**

Reconheça seu posicionamento!!!



Friboi



Mercado em ebulição!

Kinea investe R\$ 400 milhões na Alvorada, a líder no varejo agropecuário

Economia

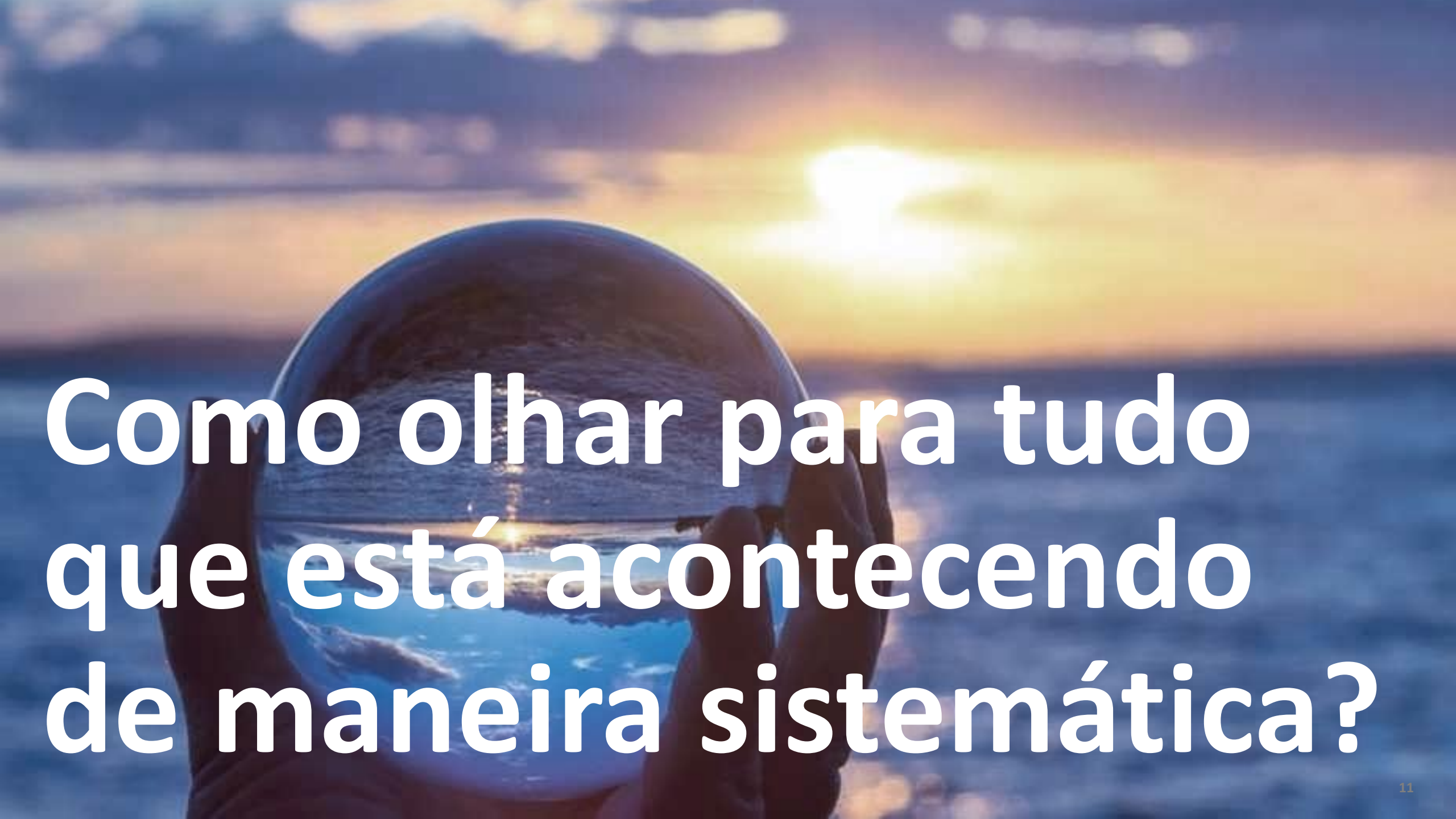
Sob pressão, indústria da carne não consegue garantir proteção à floresta

20 marketplaces para acompanhar a revolução digital do agro

Demanda chinesa pela carne bovina do Brasil seguirá aquecida



Sistema ILPF cresce, proporciona lucro para o produtor, mas necessita de cercamento adequado



**Como olhar para tudo
que está acontecendo
de maneira sistemática?**

Como as tendências impactam nosso negócio e o que podemos fazer?

FATOS

- **Político**
- **Econômico**
- **Social**
- **Tecnológico**
- **Ambiente**
- **Legal**

IMPACTOS

Como isso
impacta meu
negócio?

ATOS

Quais são as
ações que
podemos
tomar?

Estamos em um mercado dinâmico e em Evolução!



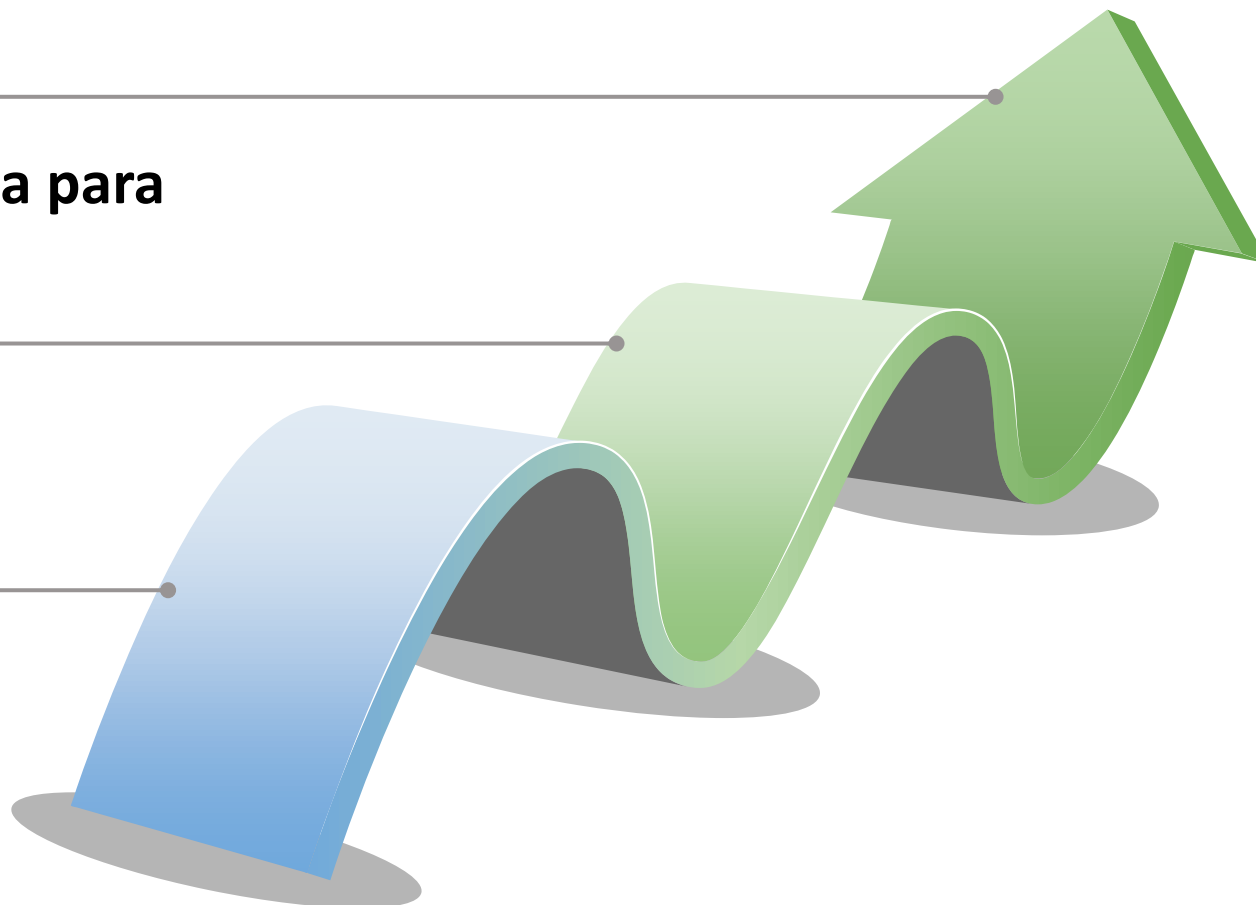
Quem não se move fica para trás!



A mudança é RÁPIDA!



Sempre haverão winners e losers...

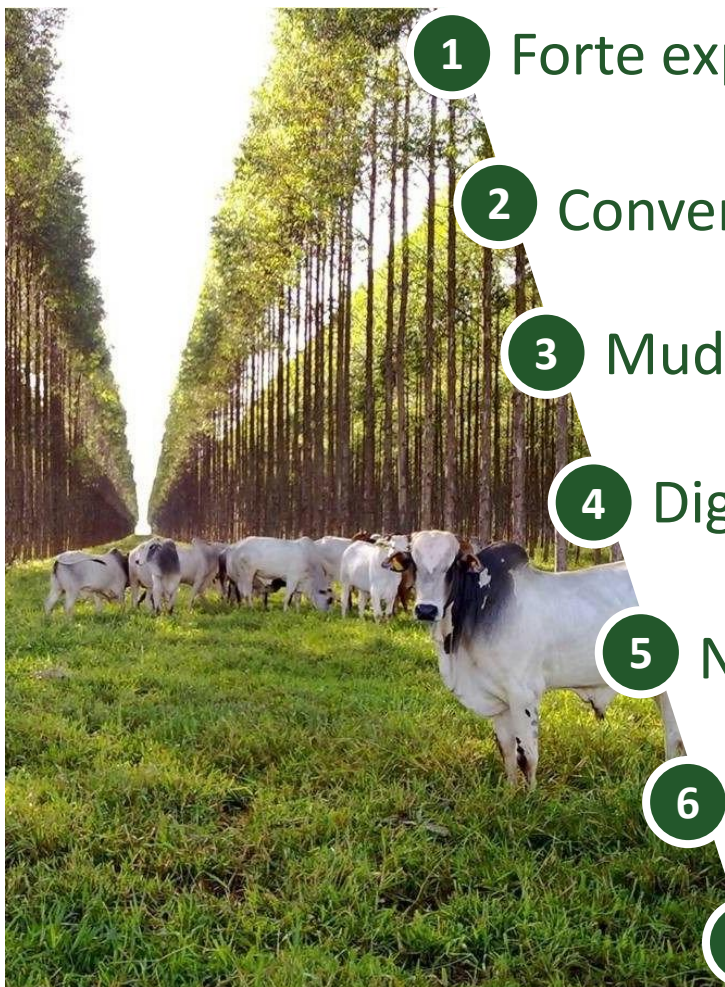


Vamos olhar para as principais dinâmicas...



Tendências na Pecuária Brasileira

No agro e no negócio de medicamentos sete temas estão relacionados à mudança no negócio de distribuição de insumos

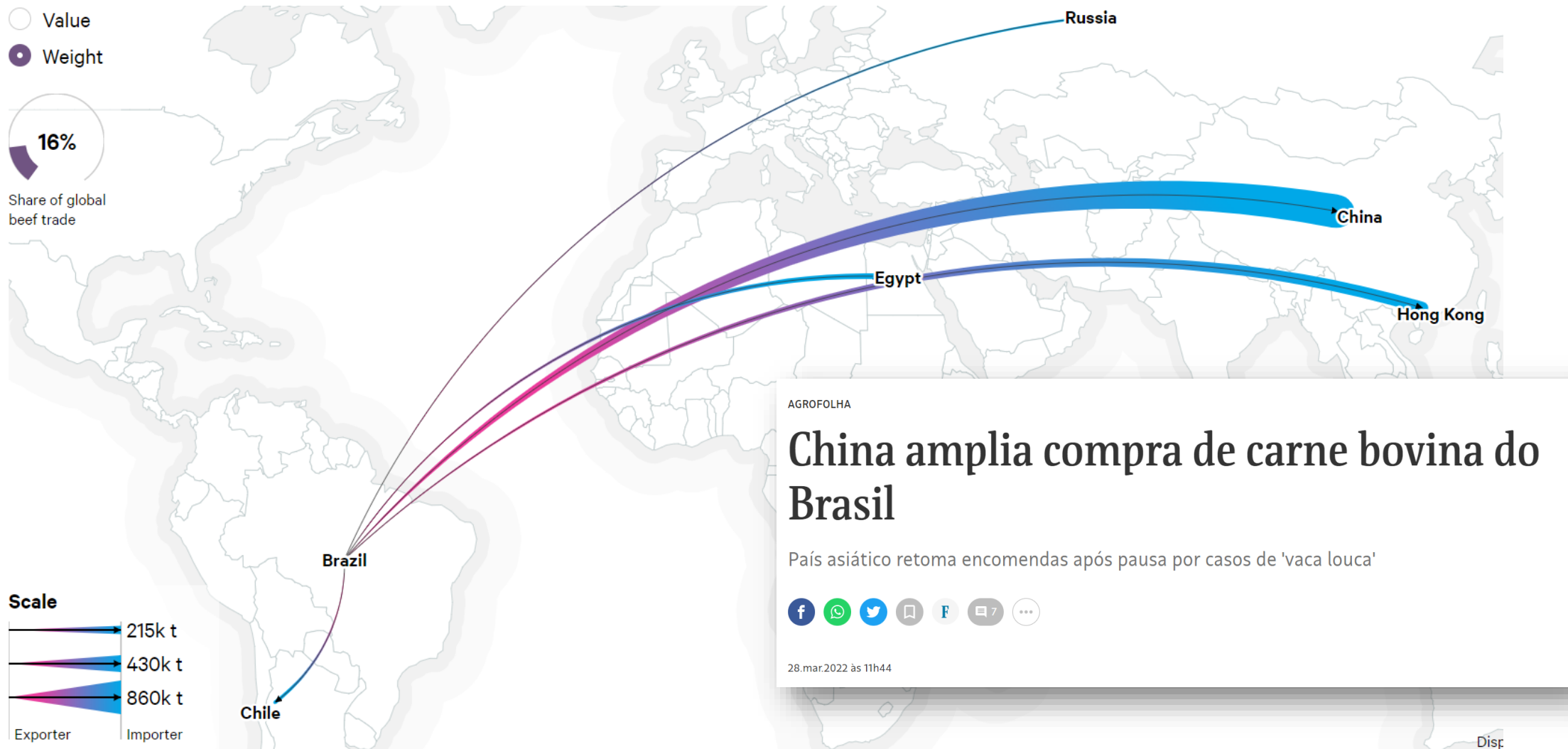


- 1 Forte expansão da pecuária
- 2 Convergência pecuária - agricultura
- 3 Mudança do Perfil do produtor e Choque de Gestão
- 4 Digitalização e inovação
- 5 Novos modelos de comercialização
- 6 Agenda Ambiental e Sustentabilidade
- 7 Concentração e novas rotas de acesso

1. O Brasil lidera a produção das principais commodities e irá manter sua posição de 2º maior exportador de carne até 2030.

2019					2029				
	Global Production (kton)	Brazil's Share (%)	Brazil's Production Ranking	Brazil's Export Share	Global Production (kton)	Brazil's Share (%)	Brazil's Production Ranking	Brazil's Export Share	
 Soybeans	347,325	 35%	1st	 56%	406,214	 39%	1st	 64%	
 Sugar	175,645	 17%	1st	 35%	254,216	 20%	1st	 38%	
 Coffee Bean	10,493	 33%	1st	 29%	12,480	 37%	1st	 33%	
 Orange Juice	1,617	 63%	1st	 78%	2,057	 65%	1st	 80%	
 Beef	69,774	 14%	2nd	 21%	76,004	 15%	2nd	 29%	
 Chicken	125,312	 11%	3rd	 32%	145,711	 12%	3rd	 35%	
 Maize	1,122,085	 9%	3rd	 20%	1,313,210	 9%	3rd	 23%	
 Cotton	26,242	 11%	4th	 22%	30,130	 13%	4th	 23%	
 Swine	116,595	 4%	4th	 9%	127,526	 4%	4th	 10%	
 Wheat	752,549	 1%	15th	 0%	833,844	 1%	15th	 0,2%	

1. China se tornou o maior mercado externo para a carne brasileira e é a alavanca de valor para a pecuária de corte



1. BR abriu mercado americano, referência em exigência fitossanitária.

Brazil gaining ground in the US beef market: main exporter in first two months of 2022

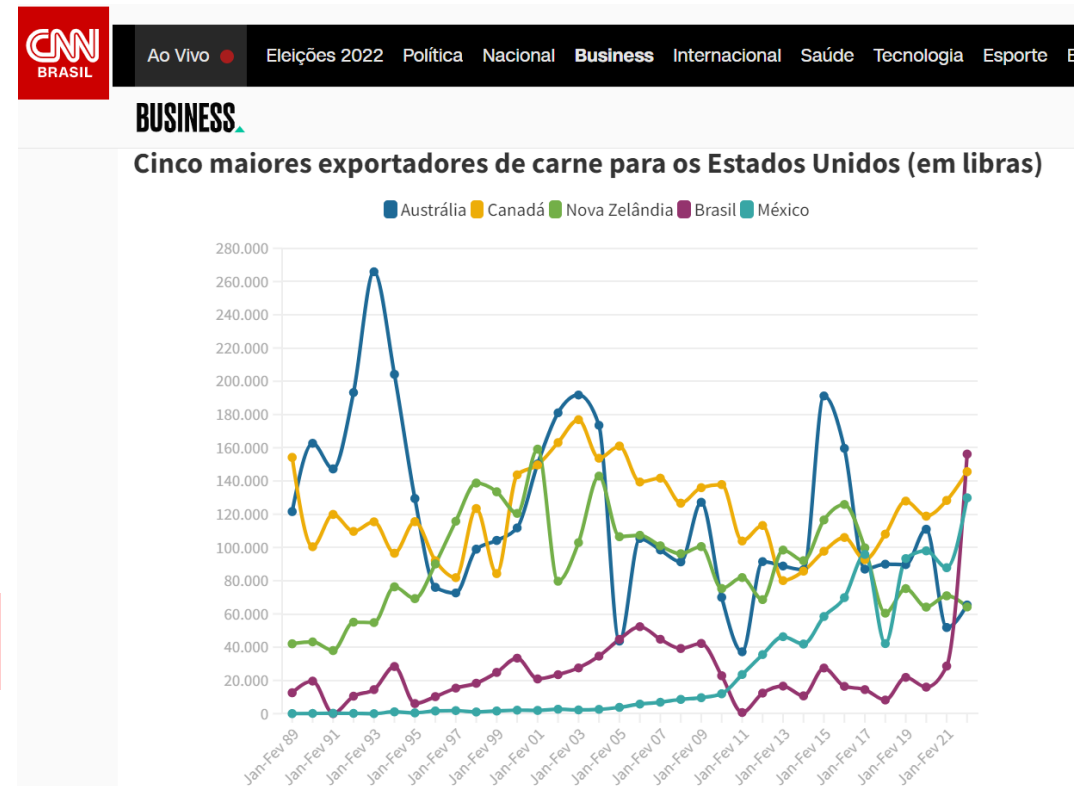
Tuesday, April 12th 2022 - 10:13 UTC

[Full article](#)

That is a record for Brazil, which was ranked sixth in the list of the primary pork suppliers to North Americans during this time period.

The fact that Brazilian animal protein is gaining space in the North American market is important because the US is a global reference in terms of sanitary requirements and meat quality for its imports.

Fonte: <https://en.mercopress.com/2022/04/12/brazil-gaining-ground-in-the-us-beef-market-main-exporter-in-first-two-months-of-2022>



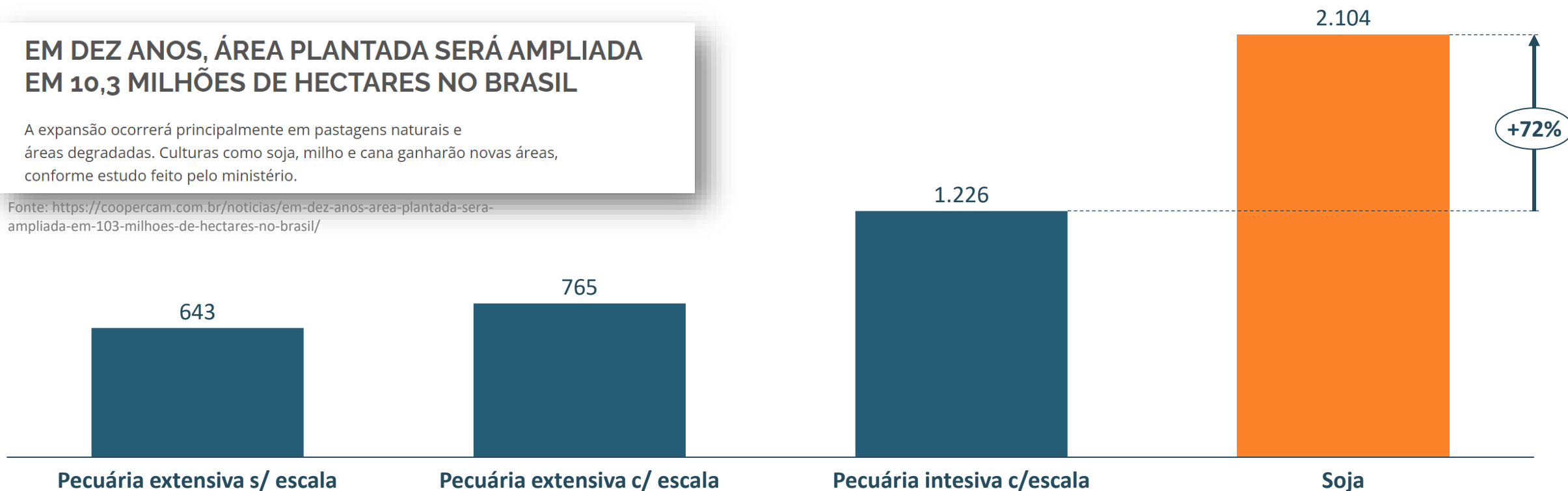
2. Em função de melhor rentabilidade, área de soja deve ocupar 10 milhões de hectares de pastagem nos próximos anos

Rentabilidade comparada em R\$/ha/ano em 2021 – Base MS

EM DEZ ANOS, ÁREA PLANTADA SERÁ AMPLIADA EM 10,3 MILHÕES DE HECTARES NO BRASIL

A expansão ocorrerá principalmente em pastagens naturais e áreas degradadas. Culturas como soja, milho e cana ganharão novas áreas, conforme estudo feito pelo ministério.

Fonte: <https://coopercam.com.br/noticias/em-dez-anos-area-plantada-sera-ampliada-em-103-milhoes-de-hectares-no-brasil/>



2. Aumento da integração lavoura-pecuária deve atrair novo perfil de pecuarista, com apetite para adotar alta tecnologia

18/01/22 | PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO ILPF

Área com sistemas lavoura-pecuária em Mato Grosso ultrapassa 2,6 milhões de hectares

Foto: Gabriel Faria

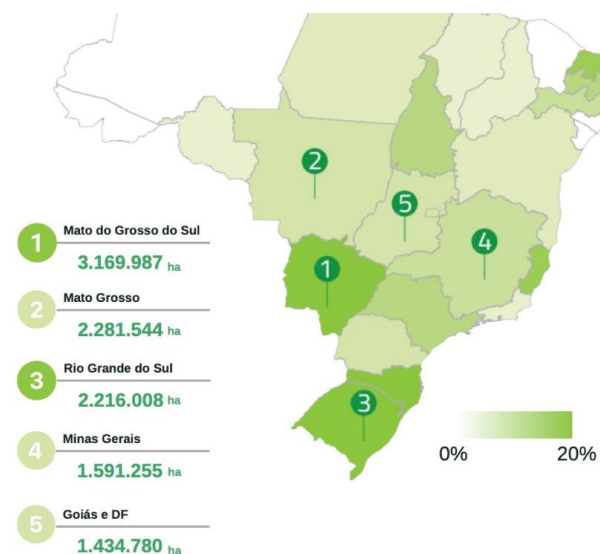


GOBORU AL

AGRICULTURA

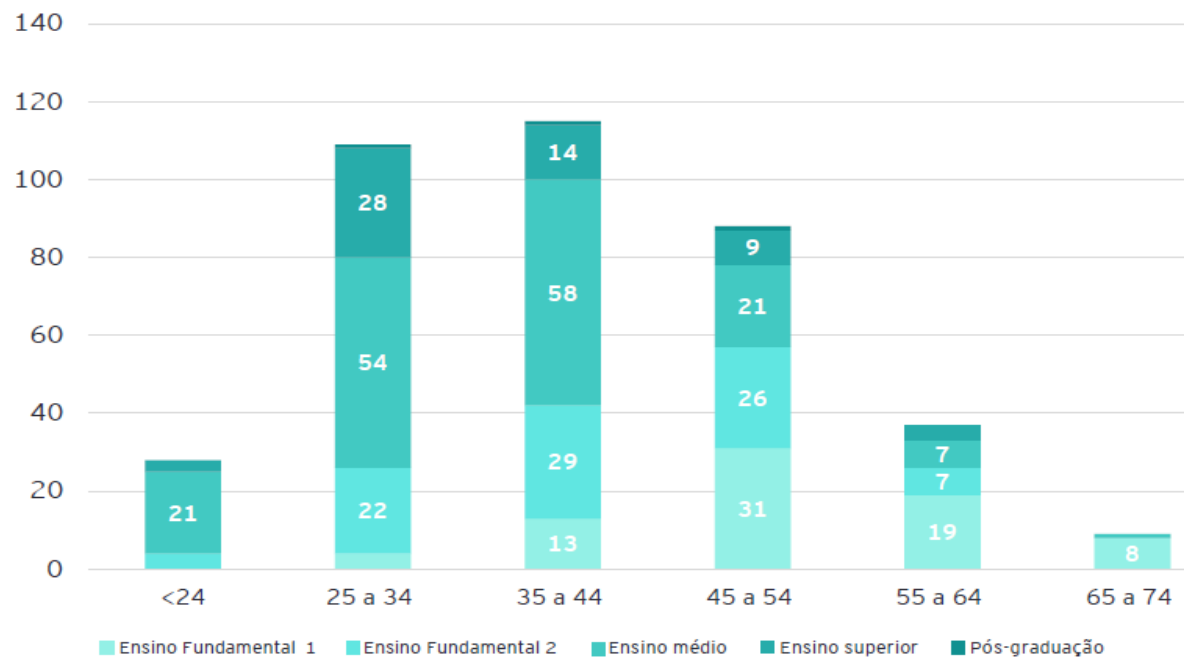
Integração lavoura-pecuária-floresta pode aumentar rentabilidade em 30%

azenda Três Marias (RS) promove transformação radical e adota cultivo consorciado após décadas de tradição na pecuária

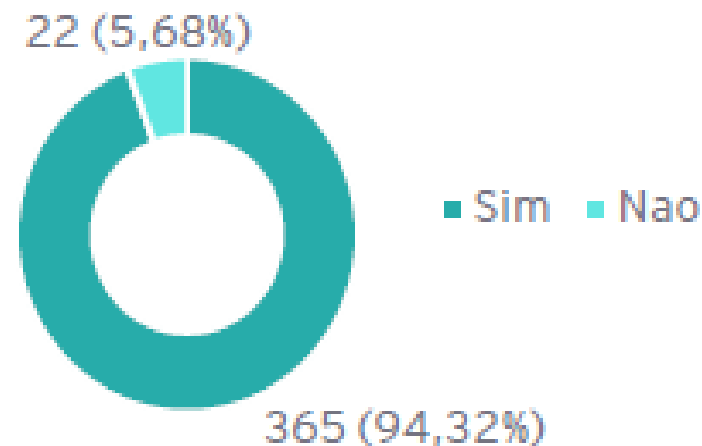


2. Mudanças no perfil do produtor

58% tem entre 25 e 44 anos possuem ensino médio

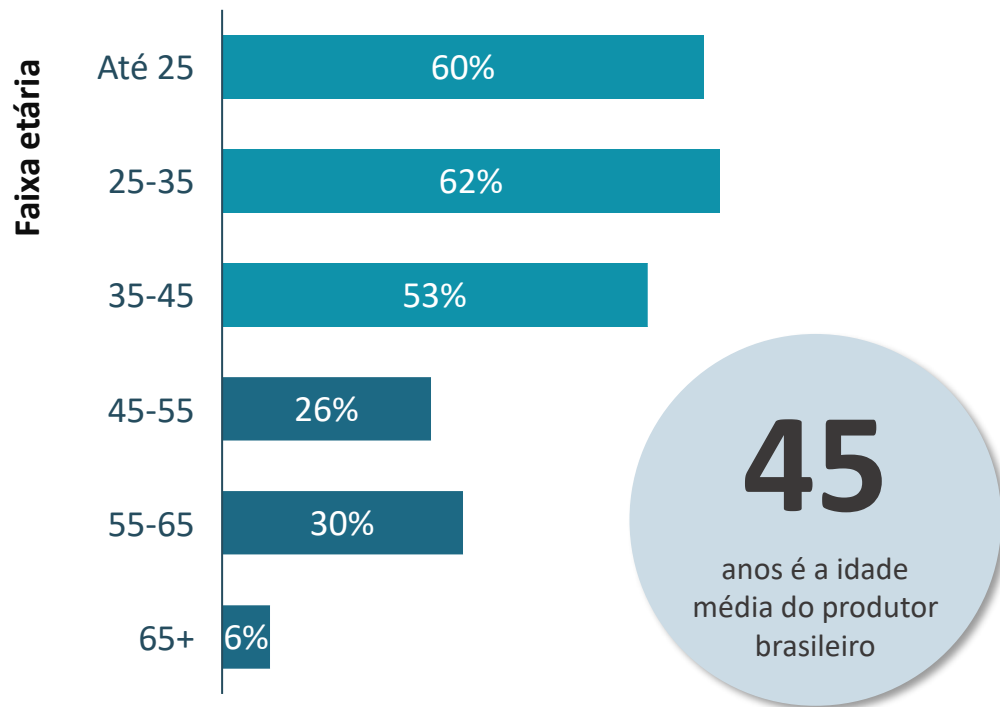


94% possuem acesso e familiaridade com a internet e buscam informações de conteúdos digitalmente

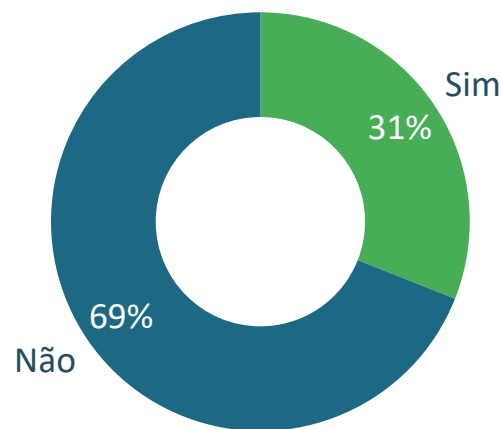


2. Entendendo a Nova Geração e novos hábitos do Produtor que devem ser capturados e incorporados

Preferência pelo digital como principal canal de compra:



A mulher faz parte das decisões de negócio da fazenda?



GR Revista Globo Rural

Mulheres formam grupos e se fortalecem em cooperativas do agro

Ao lado da mulher e da filha, ouvindo a entrevista, o agricultor ... O espaço da mulher fica, então, mais restrito à média liderança,...

2 dias atrás

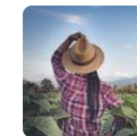


Notícias RIC Mais

Presença feminina em eventos agro aumenta

"A gente percebe que, de uns 8 anos para cá, o envolvimento e a participação da mulher no agronegócio e no Show Rural tem crescido muito.

1 mês atrás



O Presente Rural

Produtora paranaense mostra que agronegócio também é ...

Produtora paranaense mostra que agronegócio também é coisa de mulher. Nascida no interior de São Paulo, formada em Administração de empresas e...

2 semanas atrás

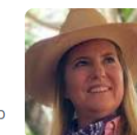


Diário da Região

Presença feminina amplia seu espaço no mundo do agronegócio

Sobre essa conquista de liderança no campo, um levantamento da Associação Brasileira do Agronegócio (Abag) aponta que as mulheres são...

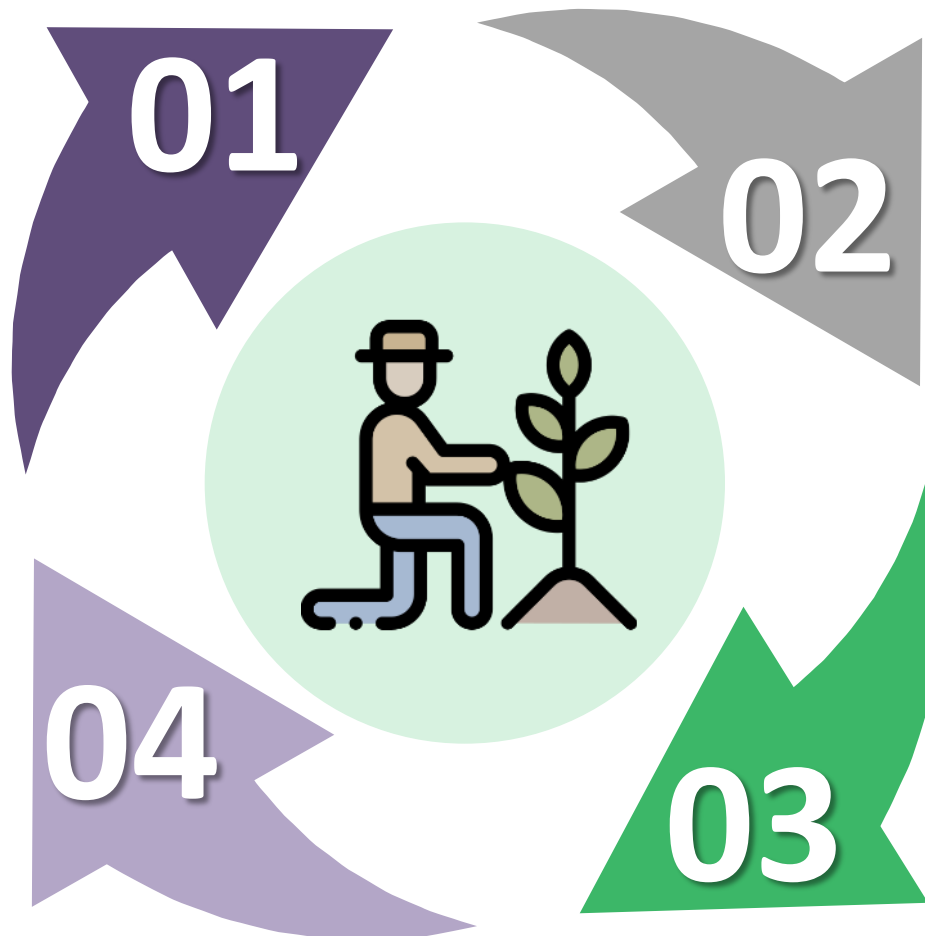
2 semanas atrás



2. O produtor brasileiro está online, para se comunicar e tomar decisões

Dos produtores que acessam a internet, **97%** estão no Facebook e WhatsApp!

70% dos produtores rurais do país acessam a internet!



60% pesquisa na internet antes de comprar de defensivos

70% faz cotação na internet antes de comprar de maquinário

3. O pecuarista terá que mudar o perfil...ou a pecuária irá se concentrar nos de melhor gestão

ATÉ 2040

Boi: má gestão e falta de tecnologia tirarão metade dos pecuaristas do campo

De acordo com pesquisador da Embrapa, produtores que não se adaptarem às exigências cada vez mais rigorosas do mercado darão lugar às corporações altamente tecnificadas

CRIADO EM 09/07/2020 ÀS 10H28 POR JOSÉ FLORENTINO, DE SÃO PAULO - ATUALIZADO EM 08/07/2020 ÀS 20H19

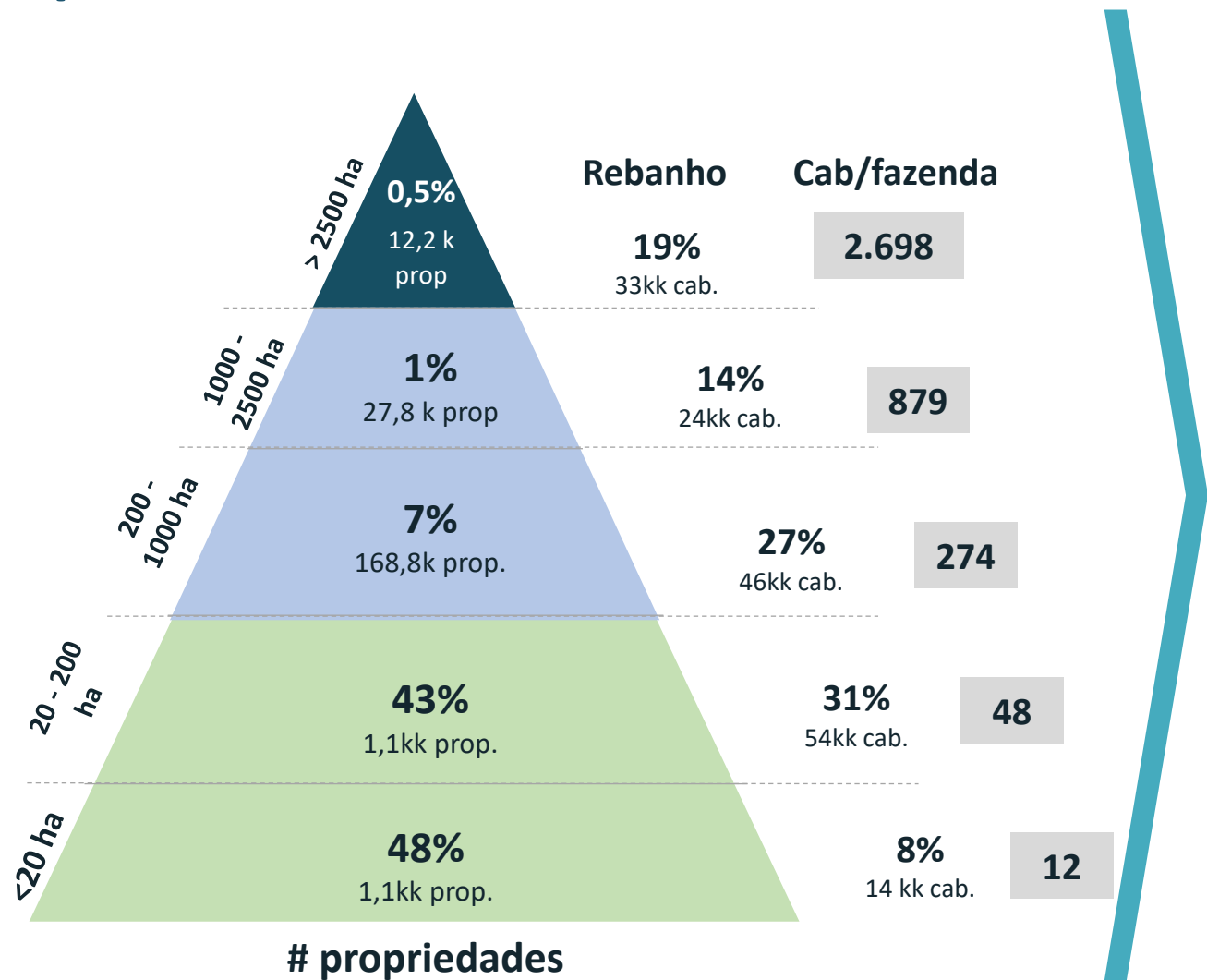
Fonte: <https://www.canalrural.com.br/noticias/pecuaria/boi/boi-ma-gestao-falta-tecnologia-metade-pecuaristas/>

Um dos motivos para a projeção é o êxodo rural. Dados do [Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística \(IBGE\)](#) mostram que, entre 2006 e 2017, aproximadamente 1,5 milhão de produtores abandonaram a atividade, entre eles muitos pecuaristas. Estruturas de produção antiquadas afastam os jovens, impedindo a sucessão no comando da fazenda.

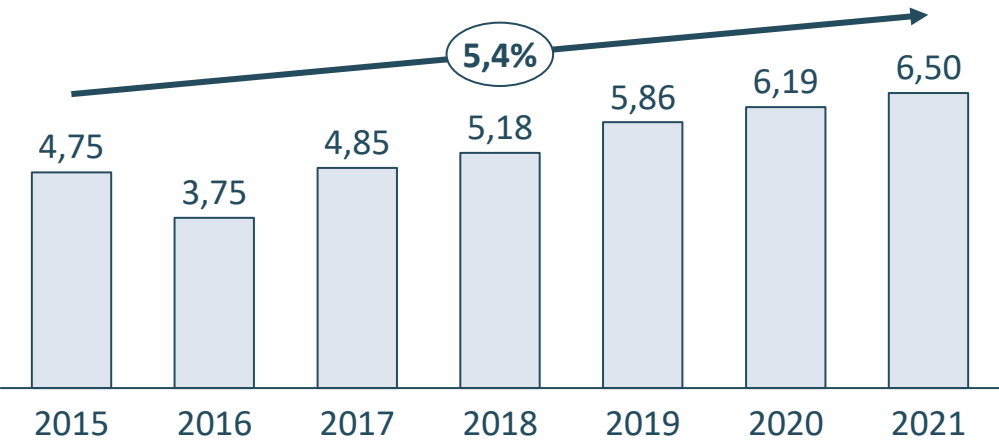
INDICADORES FINANCEIROS			
CUSTEIO FIXO CAB/MÊS	R\$ 27,40	R\$ 22,89	R\$ 16,21
DESEMBOLSO CAB/MÊS	R\$ 66,96	R\$ 63,33	R\$ 38,54
DESEMBOLSO POR ARROBA PRODUZIDA	R\$ 161	R\$ 127	R\$ 112
DESEMBOLSO POR BEZ DESMAMADO	R\$ 1.512	R\$ 1.429	R\$ 876
RESULTADO SOBRE O PATRIMÔNIO TERRA (% A.A.)	0,9%	3,2%	3,8%
RESULTADO PECUÁRIO SOBRE O VALOR DO REBANHO (% A.A.)	4,9%	15,3%	15,7%
RESULTADO OPERAÇÃO PECUÁRIA (R\$/HA) SE	R\$ 210	R\$ 708	R\$ 708
LEGENDA			
 Média dos indicadores dos clientes Integra	 Média dos 30% mais rentáveis: Resultado da Operação (R\$/ha)	 Média dos 30% melhores indicadores	

Fonte: Integra – Instituto de Métricas Agropecuárias

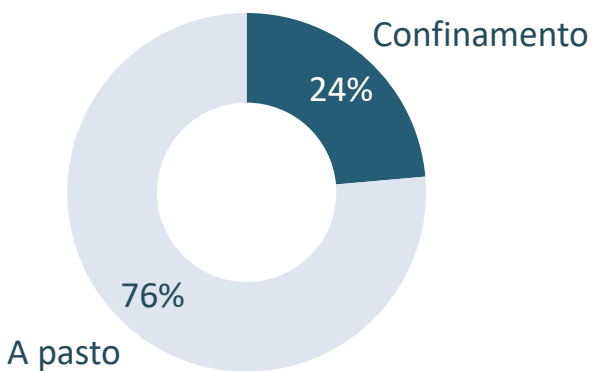
3.A pecuária é extremamente pulverizada, sendo que 40% do rebanho está em propriedades com menos de 200 cabeças e 76% do rebanho é engordado a pasto



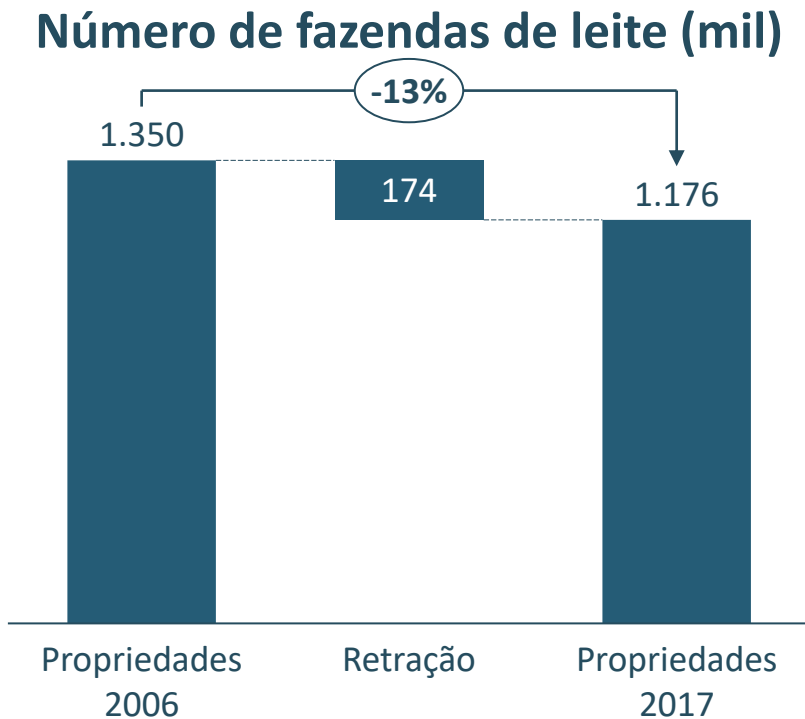
Evolução do rebanho confinado no Brasil (em milhões de cabeças)



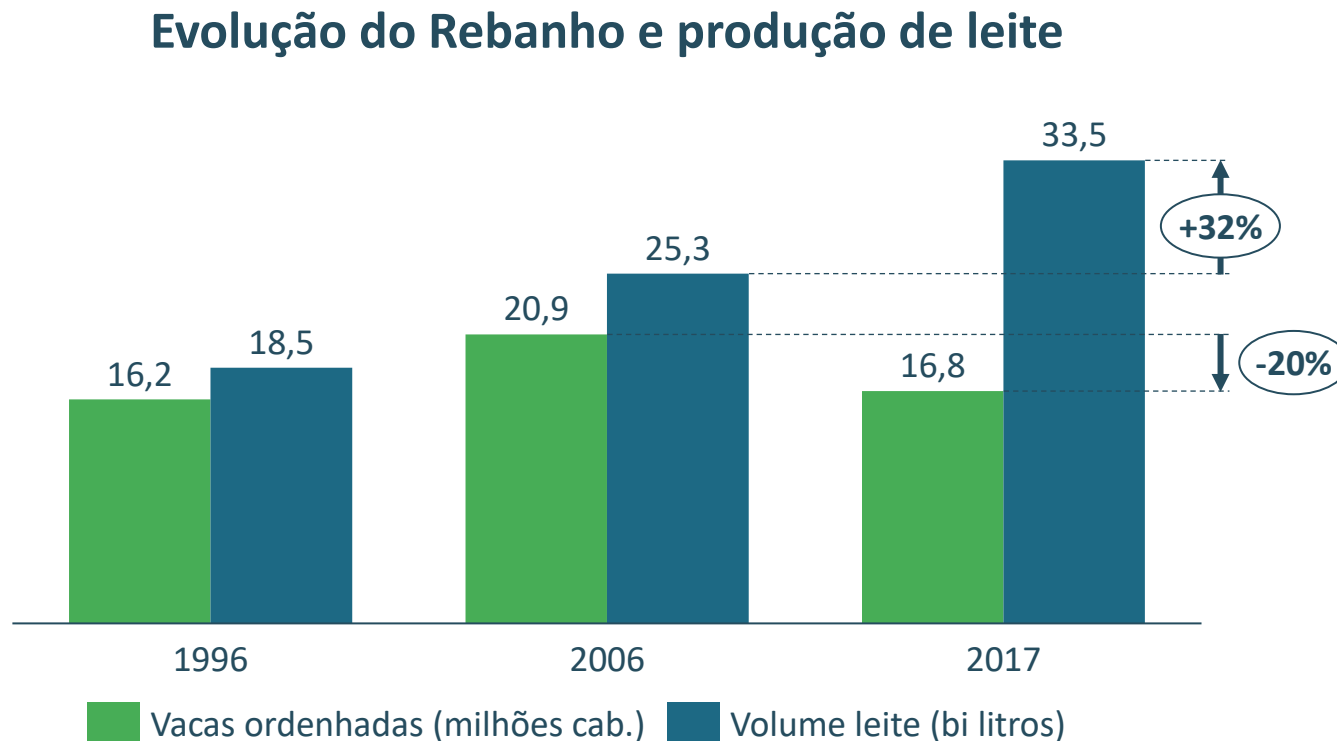
Origem do gado abatido no Brasil em 2021



3. Ao longo dos últimos 20 anos a pecuária de leite se concentrou com menos fazendas, maiores e mais produtivas.

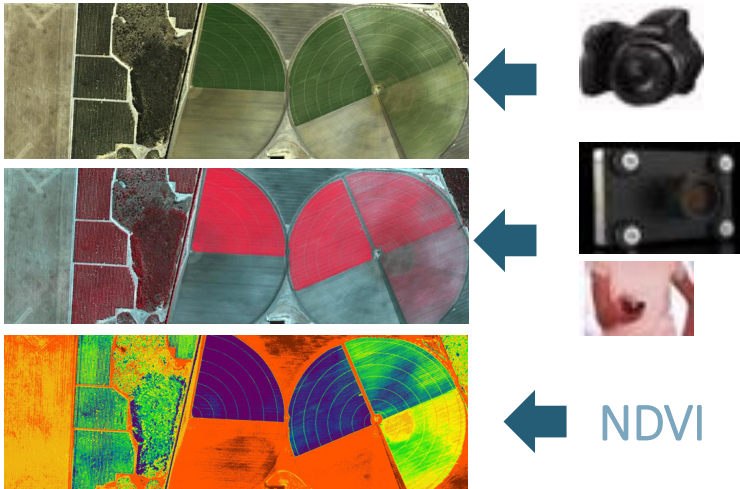
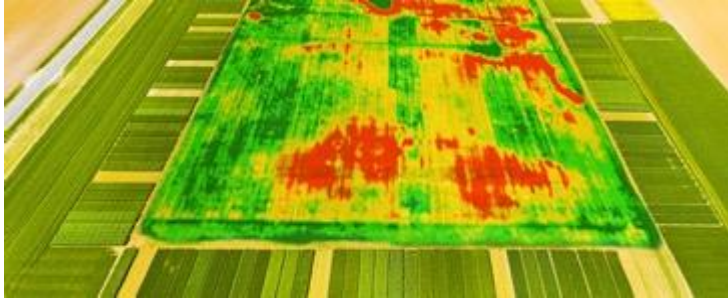


Em 11 anos, 174 mil fazendas foram “fechadas”, uma médias de 15,8 mil fazendas por ano.



- Tendência de concentração deve se manter em função do sistema de produção com ganhos de escala (mecanização da ordenha, resfriamento na propriedade, currais adaptados).
- Pequenos produtores tendem a deixar a atividade ou a se modernizar e profissionalizar

4. Tecnologias incorporadas na atividades agropecuária começam a viabilizar produzir mais com menos...



Produção por m2 e busca por eficiência operacional

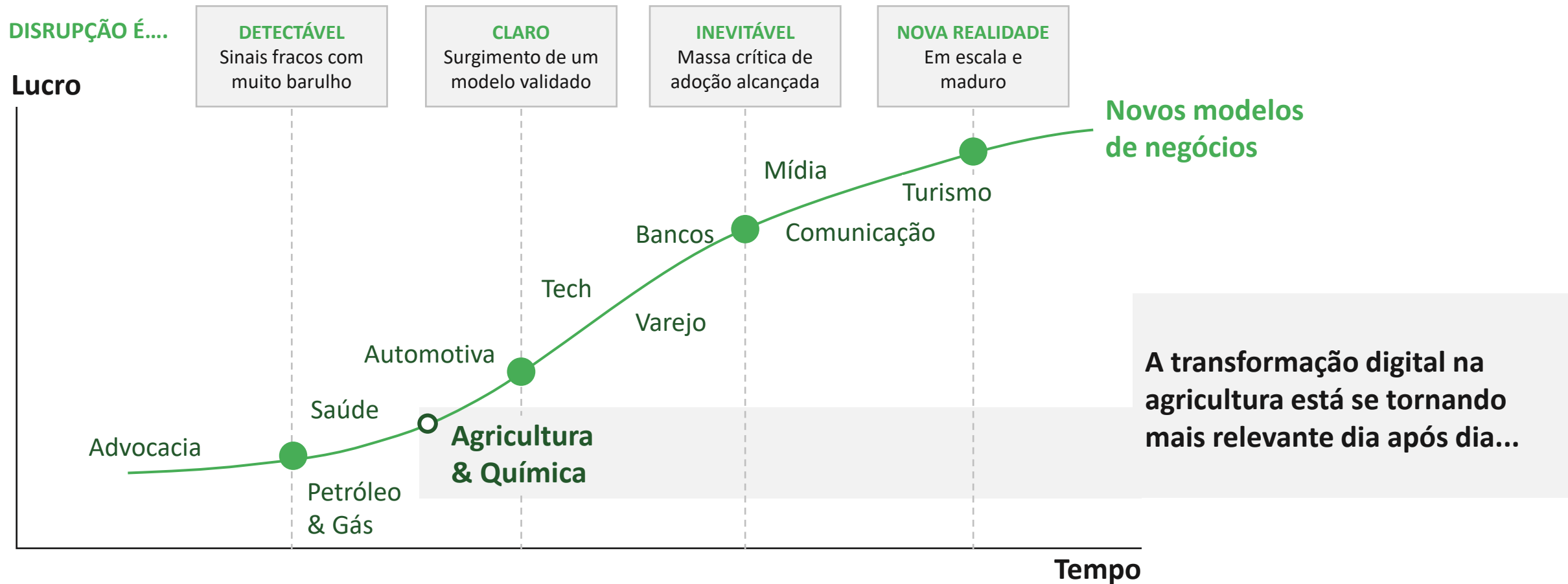
Performance individualizada

Digitalização

4. No entanto, o agronegócio ainda tem um longo caminho na transformação digital

Posicionamento das indústrias na ruptura do modelo de negócios

ILUSTRATIVO

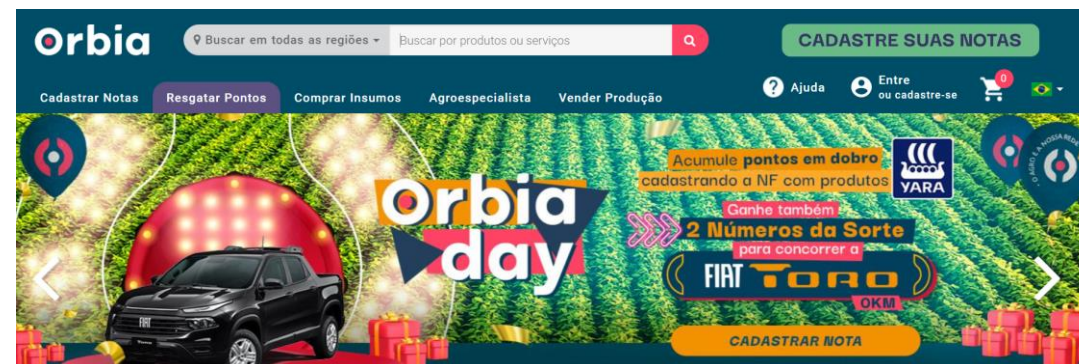


5. Vendas digitais B2F e B2B: A Era dos Marketplaces, e-commerce, e-procurement já entrou na pecuária

Supercampo - o Marketplace das cooperativas



Orbia – Marketplace abrangência nacional



E-commerce da Diamaju – foco revendas



E-commerce da Casa do Adubo – foco consumidor final



6. Quadro Consolidação e Grupos Estratégicos na Distribuição de Insumos



Fundos

Consolidador



Empresas da Rede¹



de Lojas²

40

125

180

8

60

17

19

40

62

80

10

43

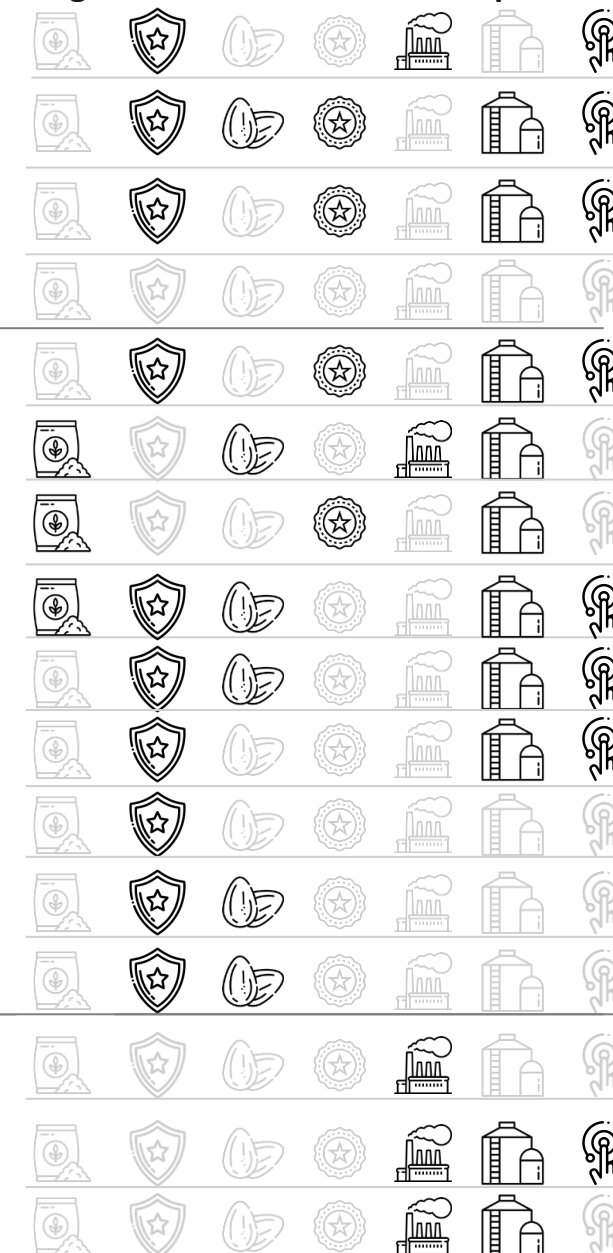
39

12

50

11

Negócios Relacionados no Grupo Estratégico



Legenda



Misturador Fertilizantes



Registro de Defensivos



Produção de Sementes



Produção de Especialidades



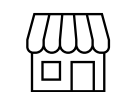
Agroindústria



Operação e Recebimento de Grãos



Agricultura Digital



Operações Independentes



¹Com participação acionária ou não; ²Apenas ponto de vendas de distribuição; Fonte: Mídia ou sites da empresa

6. Grandes revendas expandido capilaridade e capacidade de atendimento nas regiões de expansão da pecuária



34 lojas

Norte: 16 lojas
Centro-oeste: 18 lojas



40 lojas

Norte: 8 lojas
Sudeste: 26 lojas
Centro-oeste: 4 lojas
Nordeste: 2 lojas



42 lojas

Centro-oeste: 38 lojas
Norte: 4 lojas



36 lojas

Norte: 7 lojas
Sudeste: 2 lojas
Centro-oeste: 16 lojas
Nordeste: 1 loja



36 lojas

Norte: 34 lojas
Centro-oeste: 2 lojas



48 lojas

Norte: 9 lojas
Nordeste: 1 loja
Centro-oeste: 38 lojas

6. Grupos expandindo e buscando alternativas de fontes de capital para financiar o pecuarista

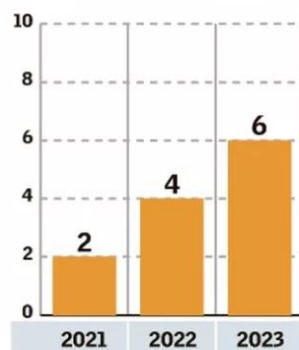
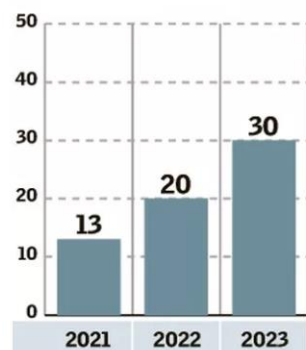


Raça Agro em expansão

Metas do plano de crescimento da empresa

■ Número de lojas

■ Estados em que atua



R\$ 500

milhões
é a previsão de
faturamento
da companhia
para 2022

Fonte: empresa

Raça Agro acelera expansão e já projeta faturar R\$ 500 milhões

Grupo levantou R\$ 40 milhões com CRA e ampliará rede de vendas de insumos

Por Rikardy Tooge — De São Paulo
17/01/2022 05h01 - Atualizado há 5 meses

Fonte: Valor Econômico

ECONOMIA

Terça-Feira, 25 de Janeiro de 2022, 15h:15 | Atualizado: 25/01/2022, 15h:21 A | A

NOVA FONTE

Grupo de MT negocia R\$ 40 mi em títulos do agro e é o 1º a atuar na bolsa de SP

Raça Agro é a 1ª rede de revendas agropecuárias a emitir CRA no país, abrindo espaço para o capital privado

“Na prática, significa novos meios e fontes de capitais privados e menor dependência de capitais governamentais”, explica o CEO João Antônio Fagundes. Tendo em seu portfólio produtos como suplementos animais, ração, sementes, fertilizantes, herbicidas, vacinas e medicamentos veterinários, o Grupo Raça

Fonte: RDNews.

A black and white photograph of a chessboard with several pieces. A hand is visible at the top, moving a king piece. The board is checkered, and the pieces are dark wood.

Como Fazer o Planejamento Estratégico?

O Planejamento Estratégico começa com a definição de grandes objetivos

01

Visão



O que nossa empresa aspira ser?

02

Quanto Crescer



Quanto iremos crescer em 1, 3, 5 ou + anos? Junto ou acima do mercado?

03

Proposta
de Valor



O que irá nos tornar únicos e nos diferenciar de nossos concorrentes?

04

Ambição



Onde queremos chegar no horizonte de longo prazo?

O segundo passo é definir em quais mercados iremos atuar

Onde Jogar?

Geografia



- Extensão da área
- Peculiaridades da região
- Potencial de acesso

Segmento de Cliente



- Pecuária de Leite/Corte
- Produção do tipo: intensiva/extensiva
- Nível tecnológico
- Porte
- Comportamento de compra

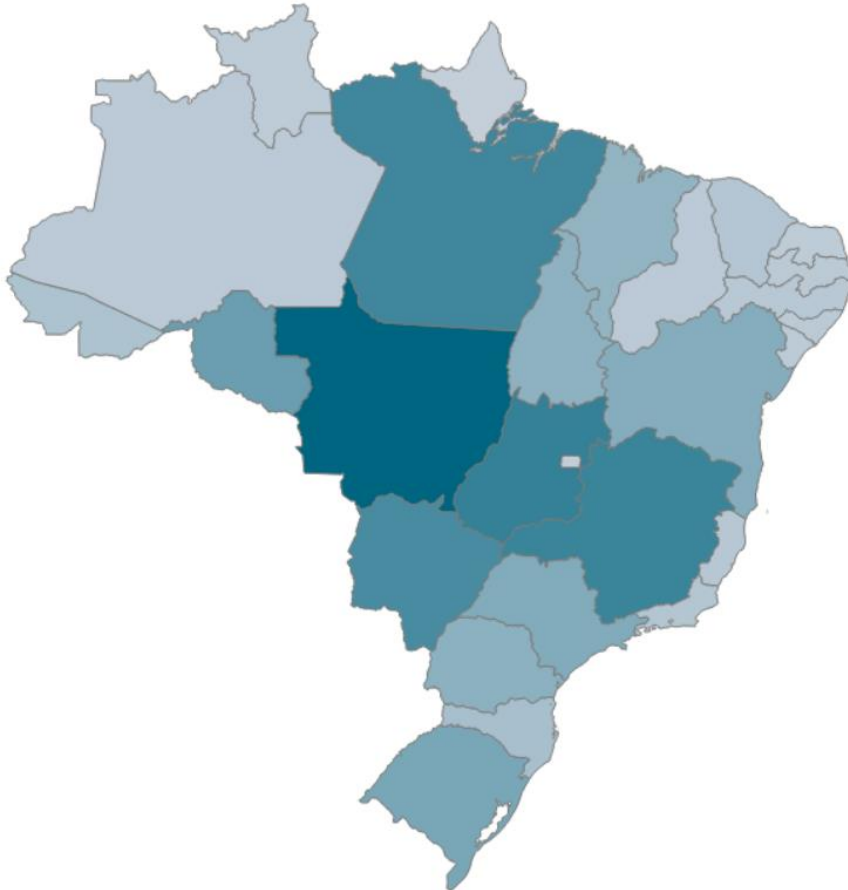
Concorrentes



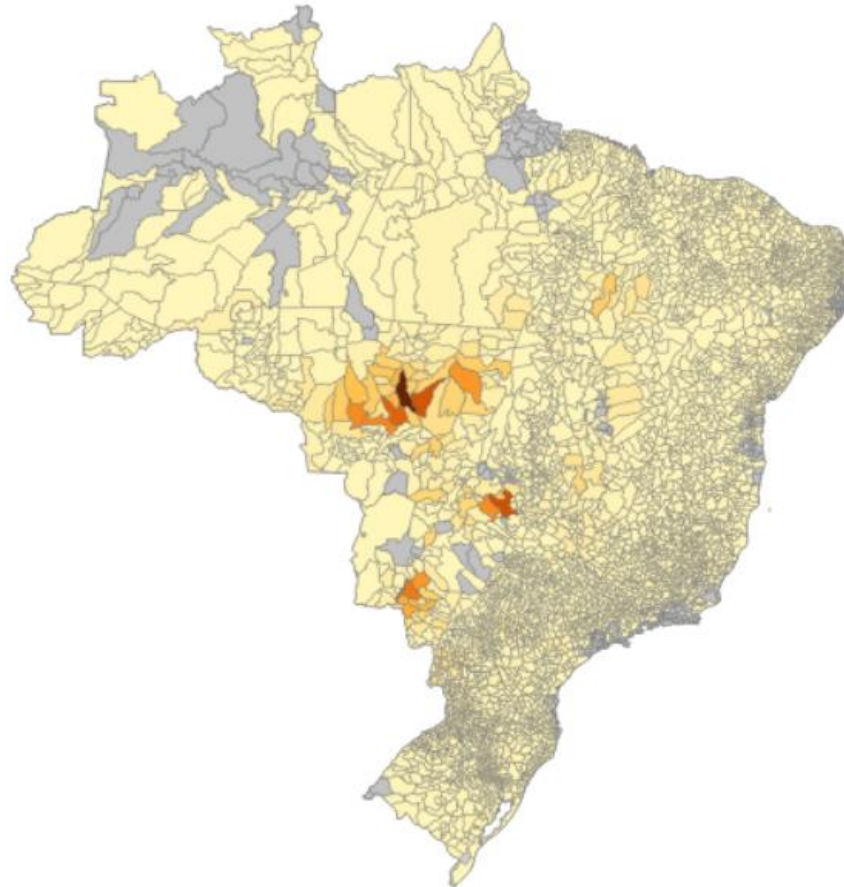
- Quais os principais concorrentes nesse mercado?
- Qual a participação deles no mercado?
- Quais serviços/produtos oferecidos?
- Quais são seus diferenciais?

EXEMPLO – Qual região/território mais atrativo?

REBANHO

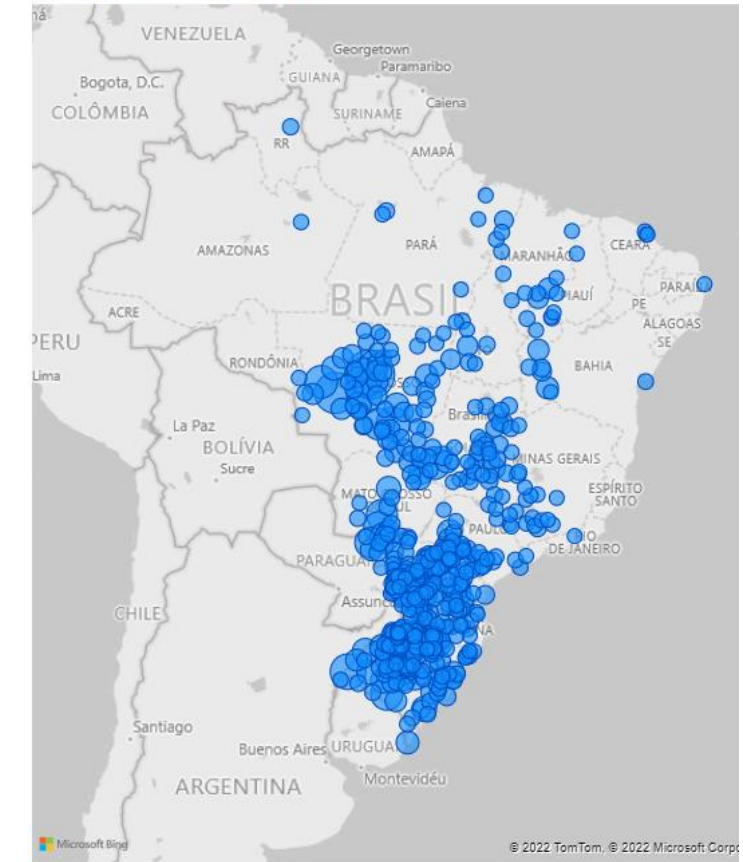


PRODUÇÃO MILHO



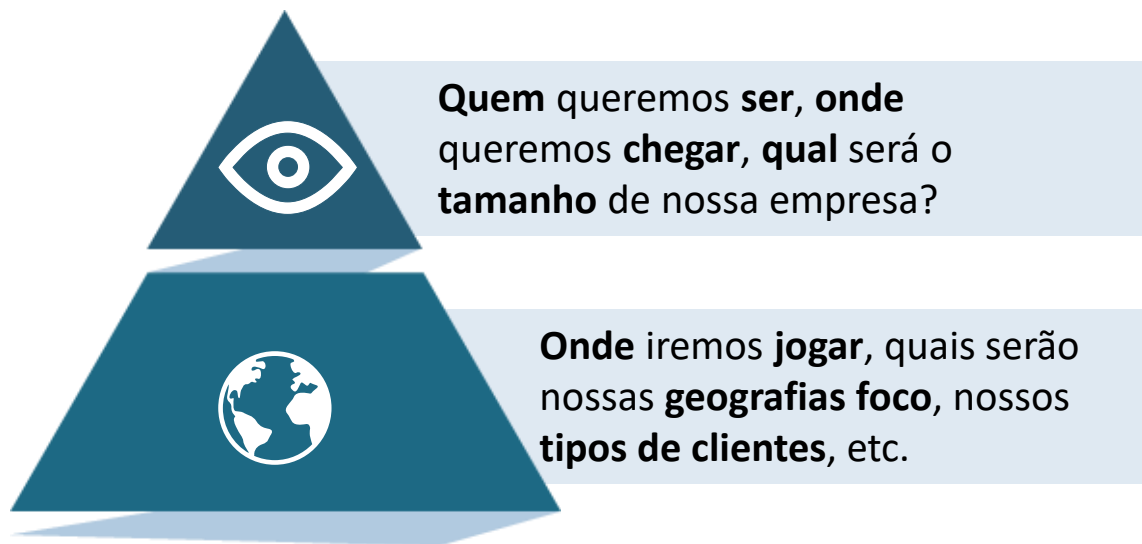
SILOS E ARMAZÉNS

Estruturas de Armazenagem



O terceiro passo é pensar nas vantagens competitivas que vamos construir para vencer nesse mercado

O que já definimos...



... E o que precisamos ajustar em nossa empresa para vencer?

Definir as nossas competências chave, nossas principais capacidades para nos diferenciar

Considerar ajustes em:



Portfólio (Segmentos e linhas – saúde animal, nutrição animal, defensivos de pastagem, cercas/arames, ferramentas/acessórios, etc.)



Processos



Marketing & Vendas



Logística (Armazenagem e Transporte)

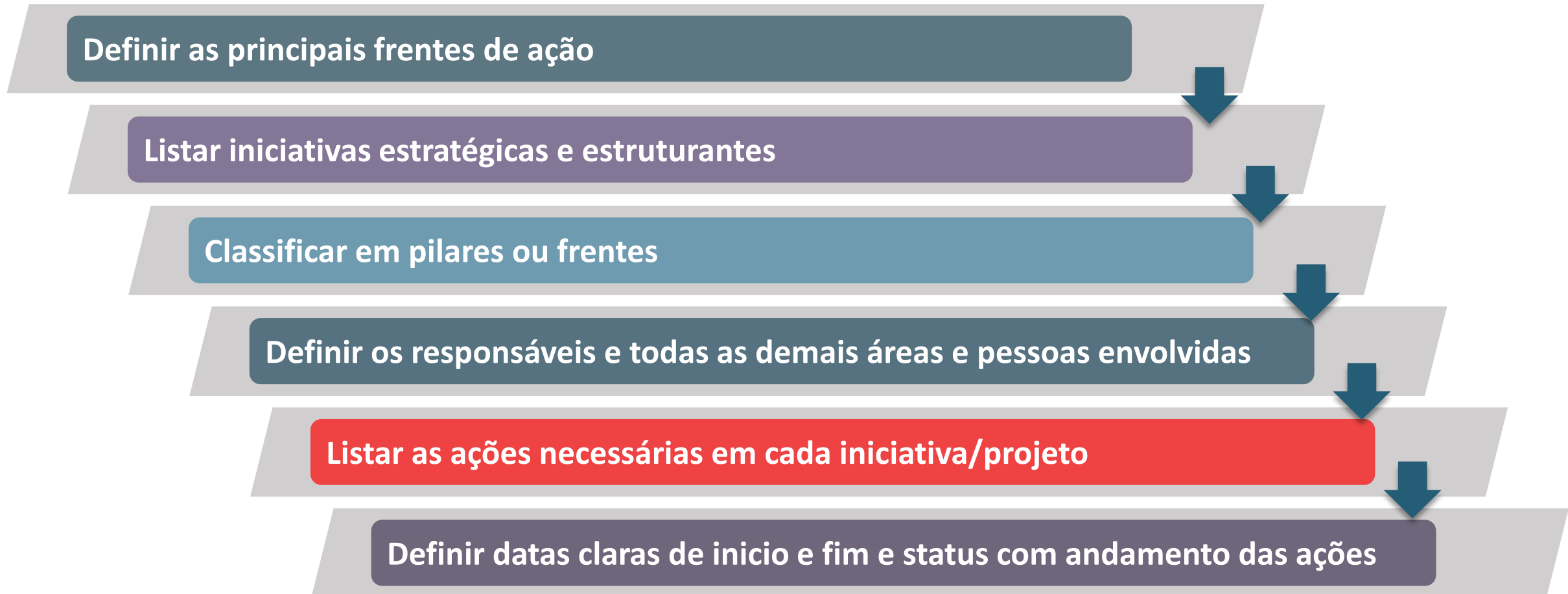


Financeiro



Soluções Digitais

No quarto passo devemos pensar nos pilares e planos de ação para realizar a implementação do planejamento estratégico



Management Scorecard Markestrat

O Plano deve considerar Ciclos de Melhorias

Ondas de evolução na **Gestão de Negócios**:

- O que vamos melhorar internamente?
- O que vamos entregar para nosso cliente?



Ficha de Acompanhamento da Implementação dos Projetos

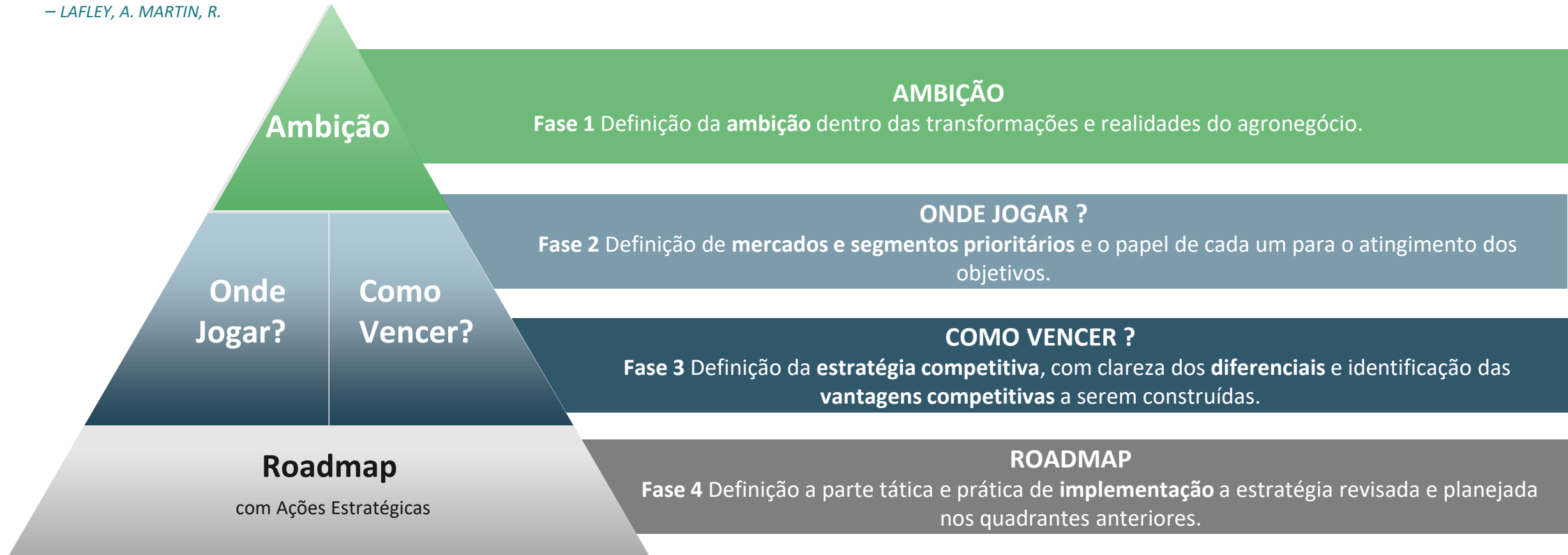
PROJETO/ INICIATIVA	Nome do Projeto						
OBJETIVO	Objetivo e Descrição do Projeto				RESPONSÁVEL	Responsável Principal pelo Andamento do Projeto	

#	AÇÕES	RESPONSÁVEL	INÍCIO	DEADLINE	PRÉ-REQUISITOS	ANDAMENTO	STATUS
1	TBD	• Nome	Mês-Ano	Mês-Ano	• Pré Requisito		
2	TBD	• Nome	Mês-Ano	Mês-Ano	• Pré Requisito		
3	TBD	• Nome	Mês-Ano	Mês-Ano	• Pré Requisito		
4	TBD	• Nome	Mês-Ano	Mês-Ano	• Pré Requisito		
5	TBD	• Nome	Mês-Ano	Mês-Ano	• Pré Requisito		

Resumindo, como fica a estrutura do nosso planejamento estratégico?

Metodologia Playing to Win*

— LAFLEY, A. MARTIN, R.



O Planejamento precisa ser de longo prazo!

Como é...



Empresas **pensam no curto prazo** e acabam por **não fazer de fato** um **Planejamento Estratégico**, focam em um **Plano Tático**

- **Orçamento do próximo ano, sempre com base no passado**, pouco conectado com as tendências e oportunidades de crescimento no futuro
- Com **base apenas em informações internas**
- **Não preparam a estrutura** para o aumento da eficiência e competitividade
- **Gestão não é dinâmica** e engessada

Como deveria ser...



Pensar em todos os 4 passos que abordamos e em horizonte temporal de **longo prazo (+3 anos)**

- **Seguir o planejamento, os objetivos definidos, etapas e prazos** combinados
- **Considerar a Transformação**, não apenas a Mudança pontual
- **Considerar as tendências de mercado**, as alterações nos **clientes**, as **tecnologias** inovadoras
- **Preparar a estrutura e a gestão** para se adaptar ao dinamismo do mercado



“Se você não sabe para onde ir, qualquer caminho serve” (Lewis Carroll)



markestrat
Agribusiness



Obrigado!

Fernando De Cesare Kolya

fkolya@markestat.com.br

+55 11 9 9464-9092

Tadeu Frangiotti

atadeu@markestat.com.br

+55 16 9 9181-2721

Ribeirão Preto

Avenida Alice de Moura Braghetto, 691
City Ribeirão – Ribeirão Preto/SP - CEP 14021-140