



**Universidade de Brasília (UnB)**  
**Faculdade UnB Planaltina (FUP)**

GLEYCE KELI GONÇALVES FEITOSA

**ANÁLISE DA DISTRIBUIÇÃO DE INSUMOS AGRÍCOLAS DA EMPRESA  
VEGETAL AGRONEGÓCIOS**

BRASÍLIA-DF 2024

# **ANÁLISE DA DISTRIBUIÇÃO DE INSUMOS AGRÍCOLAS DA EMPRESA VEGETAL AGRONEGÓCIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à disciplina de Estágio Supervisionado, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Gestão do Agronegócio, pela Faculdade UnB Planaltina, da Universidade de Brasília (UnB).

Orientador: Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa.

**ANÁLISE DA DISTRIBUIÇÃO DE INSUMOS AGRÍCOLAS DA EMPRESA  
VEGETAL AGRONEGÓCIOS**

**Monografia Aprovada pela Seguinte Comissão Examinadora:**

---

**Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa Universidade de Brasília – UnB Orientador**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primordialmente a Deus que plantou esse sonho em meu coração em julho de 2017, por meio da minha aprovação no vestibular da Universidade de Brasília e que se fez ainda substancial nas mais diversas circunstâncias que se originaram durante minha jornada, sendo o único meio para que eu pudesse chegar ao meu objetivo final.

Agradeço honrosamente aos meus pais, Maria de Fátima Gonçalves e Waldomiro Alves Feitosa, que enfrentaram grandes desafios ao criar e educar cinco filhos fornecendo amor, coragem, perseverança e força. Agradeço-os por me instruírem a enxergar e enfrentar o percurso da educação como meio para me tornar uma profissional de excelência e realizar os maiores sonhos do meu coração.

Agradeço de maneira exímia a minha família, meu esposo Anderson Victor dos Santos Maia cuja coragem e determinação inspiraram-me a acreditar que sou capaz. Abdicou dos próprios sonhos para priorizar os meus e ser o principal caminho, apoio e incentivo para que tudo se tornasse realidade. Agradeço-o por ter estado comigo desde o primeiro dia dessa história e por em nenhum momento ter deixado de acreditar em mim.

Agradeço ao meu filho Enzo Lucca Gonçalves Maia, que se fez presente quando essa história já havia começado. Foi instrumento substancial na minha incansável luta, nutriu-me com a força materna quando me tornou mãe e plantou em meu coração a vontade de continuar para que um dia ele pudesse de mim se orgulhar.

Agradeço aos meus irmãos: Viviane Gonçalves Feitosa, Marlon Gonçalves Feitosa, Aluanny Gonçalves Feitosa e Tatiany Gonçalves Feitosa pela contribuição em tornar-me parte do que sou.

Agradeço aos meus sogros, Geraldo Antônio Maia e Maria Goreti dos Santos Maia, que não somente me apoiaram na busca por esse sonho, mas se doaram de maneira fiel zelando e cuidando do meu filho pra que eu pudesse estudar com confiança sabendo que ele estaria recebendo os melhores cuidados possíveis. Agradeço pelas mais diversas situações em que abriram mão de seus compromissos ou mudaram suas rotinas, não medindo esforços pra que eu pudesse chegar a me formar.

Agradeço ao meu orientador Dr. Jonilto Costa Sousa, tão mais do que por aceitar o papel de orientar-me neste último trabalho, agradeço-o por ensinar-me resiliência, humanidade, compaixão, empatia, e por propor não somente a mim, mas a cada aluno

que passou por sua história, aprender além da riqueza de seus conteúdos. Sobretudo os conselhos que nos moldam a buscar o comprometimento e igual amor por nossa profissão. Apesar de todos os momentos difíceis que precisou atravessar, jamais ofereceu-me menos do que o máximo de sua excelência e capacidade. Deixando-me o último registro de aprendizado, como uma força inquestionável que nos capacita superar.

Agradeço aos meus amigos de graduação. Gabriela Lopes de Almeida, por ter sido minha parceira e ter me doado tanto os sorrisos quanto os abraços a medida em que o costume já lhe permitia notar do que eu precisava. João Gabriel Cunha da Silva pela entrega ao permitir que nossa amizade se construísse de maneira paciente, agradeço-o também pela complacência ao se propor me ajudar e conduzir-me novamente ao caminho nos momentos em que me senti perdida. João Victor Costa de Oliveira, por sua personalidade caricata que nos gerou a partilha de tantas boas e memoráveis lembranças.

Gostaria de expressar minha gratidão a empresa Vegetal Agronegócios por abrir as portas e me acolher fazendo com que fosse possível conhecer, presenciar e acompanhar os bastidores do seu processo de distribuição e gerar essa pesquisa.

Agradeço ao meu supervisor de estágio Rafael Sales e Sousa, pela eficiência em ser um meio que me possibilitou a concretização do meu estágio.

Agradeço a Thaynara Tereza, colega de trabalho que foi peça fundamental na minha vivência enquanto estagiária da Vegetal Agronegócios. Desempenhou papel crucial em todas as experiências que tive, fornecendo-me conhecimento de qualidade e impulsionando minha coragem enquanto mulher na vertente do agronegócio.

## RESUMO

A presente pesquisa transitou pela evolução do agronegócio, destacando sua relevância econômica e abordando a importância de uma gestão eficiente para a competitividade global, alcançando a participação das distribuidoras de insumos agrícolas, suscitando o seguinte problema de pesquisa, "Como a empresa Vegetal Agronegócios opera a distribuição de insumos agrícolas?". O estudo partiu da premissa de compreender como os processos que compõem essa distribuição se integram para otimizar a cadeia produtiva de distribuição do agronegócio. No resgate da literatura que constitui o percurso do agronegócio até o momento atual e os efeitos de uma eficiente gestão organizacional, utilizaram-se os autores Maximiano (2011) e Batalha (2021). Para compreender a importância do estudo e as técnicas que o integraram utilizou-se como base a contribuição de Gil (2002). O estudo se consolidou como pesquisa qualitativa de campo, de caráter exploratório utilizando como técnicas o meio documental e a observação assistemática. No desenvolvimento da pesquisa a caracterização da empresa estudada foi descrita, bem como o processo de distribuição e a caracterização das disfunções que foram observadas de maneira não sistemática no período em que se realizou o estágio supervisionado. Evidenciaram-se lacunas presentes nas disfunções encontradas, que comprometem a eficácia no processo de distribuição da empresa Vegetal Agronegócios.

**Palavras-chave: Agronegócio; Distribuidoras de insumos agrícolas; Operações de distribuição.**

## **ABSTRACT**

This research explored the evolution of agribusiness, highlighting its economic relevance and addressing the importance of efficient management for global competitiveness, reaching the participation of distributors of agricultural inputs, raising the following research problem, "How does the company Vegetal Agronegócios operate the distribution of agricultural inputs?". The study started from the premise of understanding how the processes that make up this distribution are integrated to optimize the agribusiness distribution production chain. In the rescue of the literature that constitutes the path of agribusiness to the present day and the effects of efficient organizational management, the authors Maximiano (2011) and Batalha (2021) were used. To understand the importance of the study and the techniques that integrated it, the contribution of Gil (2002) was used as a basis. The study was consolidated as qualitative field research, of an exploratory nature, using documentary means and unsystematic observation as techniques. During the development of the research, the characterization of the company studied was described, as well as the distribution process and the characterization of the dysfunctions that were observed in a non-systematic manner during the period in which the supervised internship was carried out. Gaps present in the dysfunctions found were highlighted, which compromise the effectiveness of the distribution process of the company Vegetal Agronegócios.

**Keywords: Agribusiness; Agricultural input distributors; Distribution operations.**

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Cadeia de valor genérico de Porter.....	20
<b>Figura 2:</b> Um dos processos da cadeia de valor do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.....	21
<b>Figura 3:</b> Complexidade do Agronegócio .....	22
<b>Figura 4:</b> Avanço do setor agropécuário no PIB brasileiro no ano de 2023 .....	25
<b>Figura 5:</b> Saldo da balança comercial com participação do setor do agronegócio ...	26
<b>Figura 6:</b> Blocos de estruturação organizacional, conforme Galbraith (1993).....	33
<b>Figura 7:</b> PIB do Agronegócio Brasileiro – Ramo Agrícola (RS milhões de 2018) ...	39
<b>Figura 8:</b> Diferença entre pesquisa quantitativa e qualitativa <b>Erro! Indicador não definido.</b>	
<b>Figura 9:</b> Missão organizacional.....	46
<b>Figura 10:</b> Organograma da Vegetal Agronegócios .....	50

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Outros serviços fornecidos pela Vegetal Agronegócio.....	51
<b>Tabela 2:</b> Principais insumos distribuídos pela empresa Vegetal Agronegócios .....	52

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1 OBJETIVOS</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1.1 OBJETIVO GERAL</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>15</b>
<b>2 REFERÊNCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1 AGRONEGÓCIO</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2 O AGRONEGÓCIO BRASILEIRO</b> .....	<b>24</b>
<b>2.3 GESTÃO NO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO</b> .....	<b>29</b>
<b>2.4 EMPRESAS NO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO</b> .....	<b>33</b>
<b>2.5 EMPREENDEDORISMO RURAL</b> .....	<b>36</b>
<b>2.6 DISTRIBUIDORAS DE INSUMOS AGRÍCOLAS</b> .....	<b>38</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>41</b>
<b>3.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO</b> .....	<b>43</b>
<b>3.2 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES</b> .....	<b>44</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO</b> .....	<b>45</b>
<b>4.1 CARACTERIZAÇÃO A EMPRESA VEGETAL AGRONEGÓCIOS</b> .....	<b>45</b>
<b>4.1.1 MISSÃO VISÃO E VALORES</b> .....	<b>45</b>
<b>4.1.2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b> .....	<b>49</b>
<b>4.1.3 ORGANOGRAMA</b> .....	<b>50</b>
<b>4.1.4 OUTROS SERVIÇOS</b> .....	<b>51</b>
<b>4.1.5 CONTEXTUALIZAÇÃO PERÍODO DE ESTÁGIO</b> Erro! Indicador não definido.	
<b>5 PRINCIPAIS INSUMOS AGRÍCOLAS DISTRIBUÍDOS PELA VEGETAL AGRONEGÓCIOS</b> .....	<b>52</b>
<b>5.1 DESCRIÇÃO DAS OPERAÇÕES DE DISTRIBUIÇÃO DOS PRINCIPAIS INSUMOS AGRÍCOLAS DA VEGETAL AGRONEGÓCIOS</b> .....	<b>52</b>

<b>5.2</b>	<b>DISFUNÇÕES OBSERVADAS NA EMPRESA VEGETAL AGRONEGÓCIOS</b> .....	<b>55</b>
<b>4.4.1</b>	<b>DISFUNÇÕES ENCONTRADAS POR MEIO DE OBSERVAÇÃO ASSISTEMÁTICA</b> .....	<b>55</b>
<b>5.3</b>	<b>PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS</b> .....	<b>56</b>
<b>5.3.1</b>	<b>PROPOSIÇÕES PARA A PERCEPÇÃO</b> .....	<b>57</b>
<b>5.3.2</b>	<b>PROPOSIÇÕES PARA O AMBIENTE EXTERNO</b> .....	<b>57</b>
<b>5.3.3</b>	<b>PROPOSIÇÕES PARA O CONTROLE DE ESTOQUE</b> .....	<b>58</b>
<b>5.3.4</b>	<b>PROPOSIÇÕES PARA A AQUISIÇÃO DE NOVOS CLIENTES</b> .....	<b>59</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>60</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>63</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O agronegócio começou a ganhar destaque na década de 1950, quando Davis e Goldberg (1957) introduziram uma nova perspectiva sobre a interação entre agricultura e negócios. Em sua obra "A Concept of Agribusiness", os autores ampliaram a visão tradicional da agricultura, destacando que essa não deveria ser considerada apenas como uma atividade primária de produção, mas sim como parte de um sistema integrado que envolve produção, processamento e distribuição de produtos agrícolas. Essa abordagem evidenciou a importância das empresas agroindustriais e de uma gestão eficaz ao longo de toda a cadeia de valor, incorporando práticas empresariais como planejamento estratégico e controle de custos.

No Brasil, o agronegócio ocupa uma posição central na economia, representando uma parte significativa na soma de todos os bens e serviços finais produzidos no país, ou seja, o Produto Interno Bruto (PIB) e desempenhando papel fundamental na segurança alimentar global. Sendo responsável por uma considerável parcela das exportações e pela geração de empregos. Englobando desde a produção agrícola e pecuária até o processamento e distribuição, especialmente por meio da exportação de commodities, principalmente: soja, carne bovina, café e açúcar. Além disso, o agronegócio brasileiro também é essencial para o abastecimento interno, garantindo a oferta de alimentos de qualidade e acessíveis à população do país.

A gestão no agronegócio brasileiro desempenha um papel crucial na modernização e eficiência do setor, integrando diversos processos que vão desde a produção até a comercialização. A administração no agronegócio envolve a alocação eficiente de recursos, adoção de novas tecnologias e implementação de práticas avançadas para otimizar a cadeia produtiva. Segundo Maximiano (2011), a administração eficaz é fundamental para o alcance de metas organizacionais, especialmente em um setor tão dinâmico e competitivo quanto o agronegócio. Essa gestão eficiente garante a melhoria contínua dos processos, a adaptação às novas demandas do mercado e a capacidade de atender a padrões de qualidade cada vez mais exigentes.

No contexto do agronegócio brasileiro, Zuin e Queiroz (2006) destacam a importância de uma gestão que não só busque a lucratividade, mas que também atenda às demandas de qualidade e sustentabilidade, cada vez mais cobradas pelos consumidores globais. A gestão eficiente permite aos empresários rurais se

adaptarem ao cenário de globalização, diversificarem seus produtos e explorarem novos nichos de mercado. Assim, a eficácia administrativa no agronegócio se torna uma ferramenta indispensável para o crescimento sustentável e a competitividade no mercado global.

O agronegócio brasileiro é um dos setores mais dinâmicos e essenciais para a economia do país, e as empresas que nele atuam têm se estruturado de forma cada vez mais estratégica para enfrentar os desafios do mercado global. Segundo Seiffert e Costa (2007), o desenvolvimento empresarial no agronegócio segue uma progressão lógica, partindo de uma estrutura inicial liderada por um empreendedor até a formação de divisões inter-relacionadas que otimizam a eficiência e a tomada de decisões estratégicas. Essa evolução organizacional reflete a capacidade de adaptação das empresas ao ambiente dinâmico do agronegócio, onde a coordenação e a colaboração entre diferentes áreas funcionais são essenciais para o sucesso. Empresas agrícolas precisam, assim, transformar suas funções operacionais em centros de lucro para garantir sua sustentabilidade e competitividade.

O empreendedorismo rural, por sua vez, tem desempenhado um papel fundamental no fortalecimento do agronegócio, promovendo a diversificação econômica e integrando pequenos produtores ao mercado, conforme destacado por Lima et al. (2017). Com raízes em teorias clássicas de autores como Richard Cantillon e Jean-Baptiste Say, o empreendedor rural é aquele que identifica oportunidades e inova, seja ao introduzir novas práticas agrícolas ou ao incorporar tecnologias que agreguem valor à produção. Além disso, o empreendedor rural não apenas cria novas soluções produtivas, mas também contribui para o desenvolvimento das regiões em que atua, gerando emprego e estimulando a economia local.

Nesse cenário, a parceria entre o empreendedorismo rural e distribuidoras de insumos agrícolas é essencial, uma vez que essas empresas facilitam o acesso a inovações tecnológicas, contribuindo para o aumento da produtividade nas áreas rurais. As distribuidoras de insumos agrícolas desempenham um papel fundamental na cadeia produtiva do agronegócio, assegurando que os produtores rurais recebam os produtos necessários, como sementes, fertilizantes e defensivos agrícolas, no momento certo e nas condições adequadas.

O foco dessas empresas na eficiência logística, ao garantir a entrega dos insumos no tempo adequado e ao menor custo possível, é essencial para a manutenção da produtividade agrícola e a competitividade do setor. Além disso,

distribuidoras muitas vezes oferecem serviços complementares, como assistência técnica e consultorias, ampliando seu papel para além da simples intermediação comercial, o que fortalece sua relação com os agricultores e contribui para o sucesso das safras (Kriger, 2017). A otimização da cadeia de suprimentos, aliada ao uso estratégico de dados, permite que essas empresas tomem decisões informadas sobre a gestão de clientes e produtos, criando um diferencial competitivo em um mercado cada vez mais exigente.

No contexto de crescente concentração no setor de distribuição de insumos, a atuação das distribuidoras se torna ainda mais estratégica, especialmente diante da necessidade de investimentos em capital e da interdependência entre fornecedores e distribuidores. Essa dinâmica ressalta a importância de entender como as distribuidoras operam para atender às demandas dos agricultores de forma eficiente e sustentável (Silva e Lapo, 2012).

Assim este trabalho tem como problema de pesquisa: "**Como a empresa Vegetal Agronegócios opera a distribuição de insumos agrícolas?**", visando compreender a partir do estágio supervisionado por meio de observações não sistêmicas como essa empresa específica gerencia suas operações de distribuição.

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 OBJETIVO GERAL**

Descrever a distribuição de insumos agrícolas da Vegetal Agronegócios

### **1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Caracterizar a empresa Vegetal Agronegócios
- Identificar os principais insumos agrícolas distribuídos pela Vegetal Agronegócios.
- Descrever as operações de distribuição dos principais insumos agrícolas da Vegetal Agronegócios.
- Descrever as disfunções observadas na empresa Vegetal Agronegócios.
- Proposição de melhorias para as disfunções encontradas.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A pesquisa sobre "Como a Vegetal Agronegócios opera a distribuição de insumos agrícolas?" possui uma importância significativa, especialmente ao analisar a dinâmica desse setor vital para a economia global, o papel do Brasil como um dos maiores produtores agrícolas e a relevância das cadeias de distribuição de insumos na competitividade de empresas que atuam no agronegócio. A seguir, será apresentada uma justificativa detalhada, organizada em três principais eixos: relevância para a empresa, importância para as cadeias de distribuição e contribuição para a ciência.

A relevância desta pesquisa para as empresas que atuam no agronegócio, em particular na distribuição de insumos agrícolas, é considerável. As empresas que operam nesse segmento desempenham um papel importante no fornecimento de insumos essenciais, como sementes, fertilizantes, defensivos agrícolas e outros produtos que são fundamentais para a produção agrícola. Como observado por Mendes (2007), essas operações incluem desde a produção e armazenamento de insumos até a sua comercialização, exigindo uma gestão eficiente para que a cadeia de suprimentos funcione de maneira integrada e eficaz.

A competitividade das empresas no agronegócio brasileiro está diretamente relacionada à eficiência com que esses insumos são distribuídos. Maximiano (2011) destaca que a administração eficaz de recursos e a capacidade de tomar decisões estratégicas são aspectos essenciais para o sucesso organizacional. No contexto das empresas de distribuição de insumos agrícolas, a pesquisa pode fornecer *insights* valiosos sobre como otimizar processos logísticos e comerciais, garantindo que os insumos cheguem aos produtores rurais no momento certo e em condições adequadas.

Além disso, a crescente globalização e a modernização do agronegócio exige que as empresas atuem de forma cada vez mais integrada. Guse et al. (2015) ressaltam que o agronegócio brasileiro tem demonstrado potencial de expansão no mercado internacional, sendo essencial que as empresas invistam em novas tecnologias e desenvolvam suas capacidades logísticas e administrativas para se manterem competitivas.

Outro ponto importante é o impacto da gestão da distribuição de insumos agrícolas no desempenho financeiro e estratégico das empresas. Ao abordar o tema

da logística e da comercialização de insumos, a pesquisa se torna essencial para analisar como as empresas podem melhorar sua posição no mercado, fortalecer suas redes de distribuição e garantir o fornecimento de produtos de alta qualidade a seus clientes. Em um ambiente de negócios tão competitivo quanto o agronegócio, compreender como essas cadeias de distribuição operam é fundamental para que as empresas possam identificar oportunidades de melhoria e alcançar maior eficiência operacional.

A pesquisa também tem grande relevância para as cadeias de distribuição de insumos agrícolas, que desempenham um papel central no sucesso das operações agrícolas. Como observado por Silva e Lapo (2012), a distribuição eficaz de insumos é um fator determinante para garantir que os produtos agrícolas sejam produzidos de maneira eficiente e sustentável. A escolha adequada dos insumos, o planejamento logístico e o financiamento dessas operações são elementos críticos que afetam diretamente a competitividade do agronegócio.

No Brasil, as cadeias de distribuição de insumos agrícolas são caracterizadas por sua complexidade e diversidade, abrangendo desde pequenos distribuidores locais até grandes redes de distribuição que operam em escala nacional. Lopes e Nantes (2006) enfatizam a importância do planejamento estratégico no gerenciamento dessas cadeias, destacando que a capacitação dos gestores e o uso de tecnologias avançadas são fundamentais para garantir a eficiência dessas operações. A pesquisa em questão, ao focar na análise de como a empresa Vegetal Agronegócios opera a distribuição de insumos agrícolas, pode fornecer informações valiosas sobre as melhores práticas de gestão e logística nesse setor.

Além disso, as cadeias de distribuição de insumos agrícolas são essenciais para a sustentabilidade do agronegócio. Mendes (2007) aponta que a distribuição eficaz não apenas garante que os insumos cheguem ao destino de maneira oportuna, mas também que os produtos sejam armazenados e transportados de forma adequada, evitando perdas e garantindo que os agricultores recebam os produtos em perfeitas condições. Com o aumento da demanda global por alimentos e a crescente pressão sobre os recursos naturais, otimizar essas cadeias de distribuição é uma questão de extrema importância para o desenvolvimento sustentável do agronegócio.

A diversidade de produtos distribuídos e as necessidades específicas dos agricultores também tornam essa pesquisa relevante para o desenvolvimento de estratégias de marketing e comercialização mais eficientes. Conforme destacado por

Maximiano (2011), o sucesso da comercialização depende de uma série de fatores, como a identificação das necessidades dos consumidores, a definição do momento ideal para a distribuição dos produtos e a escolha das melhores práticas logísticas. A pesquisa pode fornecer uma base sólida para o desenvolvimento de novas estratégias comerciais que atendam às demandas do mercado de forma mais eficaz.

No que diz respeito à ciência, a pesquisa sobre a operação das cadeias de distribuição de insumos agrícolas representa uma contribuição significativa para o avanço do conhecimento no campo do agronegócio e da gestão de cadeias de suprimentos. Desde a conceituação do termo "agronegócio" por Davis e Goldberg (1957), o estudo das interações entre agricultura e negócios tem se tornado cada vez mais importante, especialmente em um cenário de crescente globalização e interconectividade.

O agronegócio brasileiro, como um dos maiores exportadores globais de produtos agrícolas, tem um papel central na economia mundial. De acordo com Guse et al. (2015), a expansão do agronegócio brasileiro no mercado internacional depende diretamente da eficiência de suas cadeias logísticas e da capacidade das empresas de se adaptarem a novas tecnologias e práticas operacionais. A pesquisa em questão contribui para o entendimento de como as cadeias de distribuição de insumos agrícolas operam e de como essas operações podem ser otimizadas para promover a competitividade e a sustentabilidade do setor.

Além disso, a pesquisa contribui para o desenvolvimento de teorias e modelos que podem ser aplicados em outros contextos. Ao analisar a empresa Vegetal Agronegócios, a pesquisa oferece uma oportunidade de testar e desenvolver novas abordagens teóricas sobre gestão de cadeias de suprimentos, logística e comercialização. Essas teorias podem ser aplicadas não apenas no contexto brasileiro, mas também em outros países que enfrentam desafios semelhantes no setor agrícola.

Por fim, a pesquisa tem o potencial de fomentar a inovação no setor de distribuição de insumos agrícolas. O desenvolvimento de novas tecnologias e o uso de dados para otimizar a logística e a gestão das cadeias de suprimentos são áreas de crescente interesse científico. A pesquisa pode ajudar a identificar oportunidades para o uso de tecnologia, como inteligência artificial e *big data*, para melhorar a eficiência das operações logísticas e promover o desenvolvimento sustentável do agronegócio.

A pesquisa sobre como a Vegetal Agronegócios opera a distribuição de insumos agrícolas é altamente relevante tanto para o setor empresarial quanto para as cadeias de distribuição e a comunidade científica. Ao fornecer *insights* sobre a gestão e a logística de insumos, a pesquisa oferece oportunidades para melhorar a competitividade das empresas, otimizar as cadeias de distribuição e contribuir para o avanço do conhecimento científico sobre o agronegócio. Em um cenário de crescente demanda global por alimentos e pressão sobre os recursos naturais, essa pesquisa tem o potencial de gerar benefícios significativos para o desenvolvimento sustentável do agronegócio brasileiro e global.

## **2 REFERÊNCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico deste trabalho sobre a análise administrativa de uma empresa segmentada na distribuição de insumos agrícolas está organizado em torno de seis eixos principais. O primeiro aborda o agronegócio que é um setor vital para a economia global, abrangendo todas as atividades econômicas relacionadas à produção, processamento e distribuição de produtos agrícolas.

O segundo se trata do agronegócio brasileiro que por sua vez é um dos maiores produtores e exportadores de commodities agrícolas como soja, milho, carne bovina e café, refletindo a sua importância no cenário global. O terceiro aborda a gestão no agronegócio brasileiro demonstrando que a complexidade do setor exige uma abordagem integrada que coordene a produção, logística, comercialização e financiamento, além de promover a competitividade e a eficiência operacional das empresas.

O quarto aborda as empresas que operam no agronegócio brasileiro revelando que essas variam em tamanho e escopo, desde pequenos produtores rurais até grandes conglomerados agroindustriais. O quinto exhibe que o empreendedorismo rural é um elemento chave para o desenvolvimento do agronegócio, estimulando a inovação e a competitividade.

Por fim, o sexto eixo discorre sobre organizações distribuidoras de insumos agrícolas que desempenham um papel essencial na cadeia de suprimentos do agronegócio. Elas são responsáveis por fornecer uma ampla variedade de produtos fundamentais para a produção agrícola, como sementes, fertilizantes, defensivos agrícolas e equipamentos específicos. Este referencial fornece a base teórica necessária para compreender o contexto e os desafios enfrentados pela empresa em análise.

### **2.1 AGRONEGÓCIO**

O termo "agronegócio" surgiu na década de 1950 nos Estados Unidos, popularizado pelos autores John H. Davis e Ray A. Goldberg. Em seu livro seminal "A Concept of Agribusiness", publicado em 1957, Davis e Goldberg exploraram a interação entre a agricultura e os negócios, destacando a natureza cada vez mais

complexa e interconectada da indústria agrícola. (Davis e Goldberg, 1957 apud Pompeia, 2020).

Citando Mendes, que contribui com a linha definida por Davis e Goldeberg sobre a definição de agribusiness

Por agribusiness deve-se entender a soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, do processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles. (Mendes, 2007 p.7).

De acordo com Davis e Goldeberg (1957) a agricultura não poderia mais ser considerada apenas como atividade primária de produção, mas sim como um sistema integrado de produção, processamento e distribuição, em que as empresas agroindustriais desempenham um papel crucial. Enfatizam ainda a importância da gestão eficaz, da tecnologia e da integração vertical na agricultura moderna. Destacam a importância das organizações agroindustriais na cadeia de valor agrícola, desde a produção de insumos agrícolas até a comercialização de produtos finais. Eles argumentam que a gestão eficaz dessas operações requer uma abordagem empresarial, enfatizando a necessidade de planejamento estratégico, controle de custos, gestão de riscos e marketing de produtos agrícolas.

Porter (1985), apresentou uma estrutura conhecida como cadeia de valor. Essa abordagem propõe que uma empresa pode ser dividida em dois grandes grupos de atividades: atividades primárias e atividades de apoio (ou suporte).

As atividades primárias estão diretamente ligadas à criação de valor para o cliente e à geração de produtos ou serviços. Elas incluem processos como logística interna (recepção e armazenamento de materiais), operações (produção e transformação), logística externa (distribuição de produtos), marketing e vendas, e serviços pós-venda.

Já as atividades de suporte são aquelas que dão suporte às atividades primárias, mas não estão diretamente ligadas à produção final. Elas incluem a gestão de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia, aquisição de insumos, e a infraestrutura da empresa (como gestão financeira e planejamento).

A ideia central da cadeia de valor de Porter é que ao analisar essas atividades, a empresa pode identificar maneiras de aumentar sua eficiência e melhorar seu desempenho, gerando mais valor para o cliente e, conseqüentemente, aumentando sua competitividade no mercado conforme pode ser observado na figura 1.

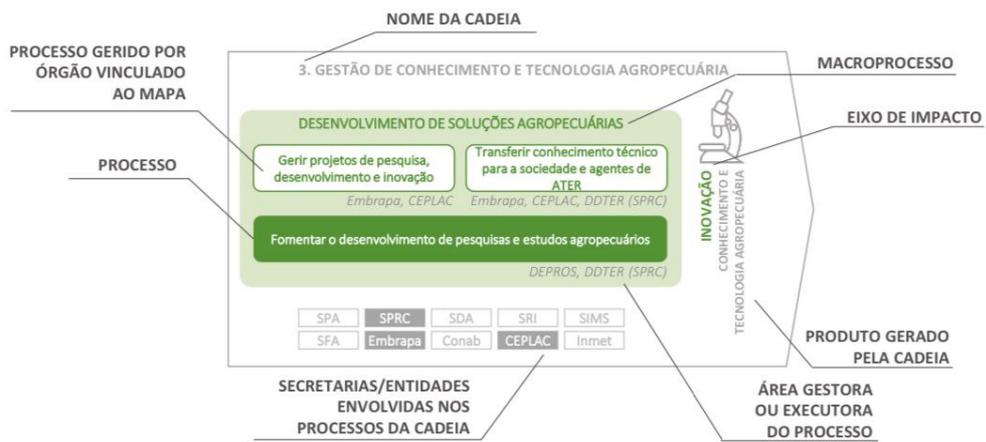
**Figura 1:** Cadeia de valor genérico de Porter



Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2004, p. 85).

Colaborando com o conceito proposto por Porter no contexto do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), esse valor público refere-se aos impactos sociais, econômicos e políticos resultantes de suas ações, serviços e produtos. O gráfico a seguir ajuda a entender os termos usados na construção da cadeia de valor do MAPA (Figura 2).

Figura 2: Um dos processos da cadeia de valor do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento



Fonte: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2017)

Davis e Goldberg (1957) discutem ainda o papel do governo e das políticas públicas na agricultura, examinando como as regulamentações, subsídios e políticas comerciais afetam o funcionamento do agronegócio. Também abordam questões relacionadas à tecnologia agrícola, inovação e sustentabilidade, destacando a

necessidade de adotar práticas agrícolas mais eficientes e ambientalmente sustentáveis. Essa nova perspectiva enfatiza a necessidade de uma abordagem mais empresarial e orientada para o mercado na agricultura, apontam como um setor econômico complexo que vai além da simples produção de alimentos. O termo "agronegócio" encapsulava essa visão ampliada da agricultura, enfatizando seu aspecto comercial e econômico, além de sua base produtiva. (Pompeia, 2020).

Carlos Lourenço e Barbosa de Lima (2009), descrevem o agronegócio, ou agribusiness, como todas as atividades econômicas relacionadas à agricultura. Enfatizam que o setor é geralmente dividido em três segmentos. O primeiro segmento, conhecido como "dentro da porteira", inclui os próprios negócios agropecuários, que abrangem produtores rurais de diversos tamanhos, tanto pessoas físicas quanto jurídicas. O segundo segmento, chamado "pré-porteira", consiste nas indústrias e comércios que fornecem insumos para a produção agrícola, como fabricantes de fertilizantes, defensivos químicos e equipamentos. O terceiro segmento, denominado "pós-porteira", envolve as atividades que ocorrem após a produção agrícola, como a compra, transporte, processamento e venda dos produtos, até que cheguem ao consumidor final. Este último grupo inclui frigoríficos, indústrias têxteis, empacotadores, supermercados e distribuidores de alimentos.

Para Mendes (2007), no agronegócio, a agroindústria é a unidade responsável por transformar e preparar produtos agrícolas, desde o fornecimento de insumos até a produção, transformação e acondicionamento, para seu uso intermediário ou final, conforme podemos visualizar na Figura 3.

**Figura 3:** Complexidade do Agronegócio

FORNECEDORES DE INSUMOS E BENS DE PRODUÇÃO	PRODUÇÃO AGRO-PECUÁRIA	PROCESSAMENTO E TRANSFORMAÇÃO	DISTRIBUIÇÃO E CONSUMO	SERVIÇOS DE APOIO
Sementes Calcário Fertilizantes Rações Defensiv. agrícolas Prods. veterinários	Prod. animal Lav. permanentes Lav. temporárias Horticultura Silvicultura Extração vegetal	<b>Alimentos</b> Têxteis Vestuário Calçado Madeira Bebidas	Restaurantes Hotéis Bares Padarias Feiras Supermercados	Veterinário Agrônomo P&D Bancário Marketing Vendas
Combustíveis Tratores Colheitadeiras Implementos Máquinas  Motores	Indúst. rurais	Álcool Papel/papelão Fumo Óleos essenciais	Comércio Exportação	Transporte Armazenagem Portuários Assist. técnica Inform. mercado Bolsas Mercad. Seguros

**Fonte:** ABAG – Associação Brasileira de Agribusiness

No contexto do agribusiness, as instituições e organizações podem ser categorizadas em três grupos principais. O primeiro grupo inclui operações como produtores, processadores e distribuidores, que manuseiam fisicamente os produtos ao longo do sistema. O segundo grupo abrange entidades que fornecem e facilitam recursos no início do ciclo produtivo, como fornecedores de insumos, instituições financeiras, centros de pesquisa, serviços de assistência técnica, entre outros. Por último, estão os mecanismos de coordenação, como governos, contratos comerciais, mercados futuros, sindicatos e associações, que regulam a interação e a integração entre os diferentes segmentos do sistema agroindustrial. As funções do agronegócio podem ser organizadas em sete níveis distintos: suprimento de insumos para a produção, produção agrícola, transformação dos produtos, embalagem, armazenamento, distribuição e consumo.

A trajetória da humanidade desde os tempos mais remotos é marcada por uma intrínseca relação no que tange à produção, distribuição e gestão dos alimentos. Desde os primórdios da civilização, os seres humanos se viram confrontados com os desafios constantes relacionados à obtenção, preparação e armazenamento de alimentos, atividades que, além de suprir as necessidades mais básicas de sobrevivência, desempenham um papel central na organização social, cultural e econômica das comunidades. Ao longo dos milênios, estas atividades têm evoluído e se diversificado, refletindo as particularidades regionais, socioeconômicas e culturais de cada contexto. No entanto, mesmo diante da crescente complexidade do processo de alimentação ao longo do tempo, a gestão eficaz desses sistemas continua sendo uma preocupação fundamental.

Da administração de pequenas propriedades agrícolas familiares à operação de multinacionais alimentares, as práticas de gestão precisam se adaptar às características específicas de cada empreendimento. Além disso, as reflexões de Batalha (2021), também apontam para uma dimensão mais ampla da alimentação, que transcende a mera necessidade fisiológica. A escolha, preparação e apresentação dos alimentos não são apenas uma questão de nutrição, mas também servem como meio de expressão social, autoestima e realização pessoal. Compreender essas motivações é vital para áreas como marketing e estratégia empresarial, especialmente no contexto onde a diferenciação de produtos e a inserção

nos mercados desempenham um papel crucial na competitividade e sustentabilidade dos empreendimentos.

O agronegócio é um setor essencial para a economia global, desempenhando um papel crucial na produção de alimentos, fibras e bioenergia. No Brasil, o agronegócio é ainda mais impactante, sendo um dos principais motores econômicos do país e responsável por uma parcela significativa do PIB nacional. Com uma vasta extensão territorial e condições climáticas diversificadas, o Brasil possui uma capacidade única de produzir uma ampla variedade de produtos agrícolas, como soja, milho, carne bovina e suína, além de café e açúcar. O uso de tecnologias avançadas e práticas agrícolas sustentáveis tem aumentado a eficiência e a competitividade do setor, posicionando o Brasil como um dos maiores exportadores de produtos agrícolas do mundo. Esse desenvolvimento não só promove o crescimento econômico e a geração de empregos em diversas regiões do país, mas também contribui significativamente para a segurança alimentar global, reforçando a importância do agronegócio brasileiro no cenário internacional.

## **2.2 O AGRONEGÓCIO BRASILEIRO**

O Agronegócio ou *Agribusiness* – termo americano – compreende todas as atividades presentes nas cadeias produtivas de agricultura e pecuária englobando todos os processos desencadeados por ambas, desde os insumos até a chegada ao consumidor final. O agronegócio brasileiro desempenha papel fundamental na economia do país apresentando atuação que ganha cada vez mais destaque tanto em sua capacidade de produzir e exportar, conquistando cada vez mais espaço no comércio internacional a exemplo, produção de commodities: açúcar; café; suco de laranja; carne bovina e frango. Quanto em sua capacidade de agregar diretamente na economia brasileira por meio da sua participação crescente no abastecimento de produtos agrícolas e agropecuários de qualidade, geração de empregos e desempenho positivo em aspectos econômicos. (Gomes, 2019).

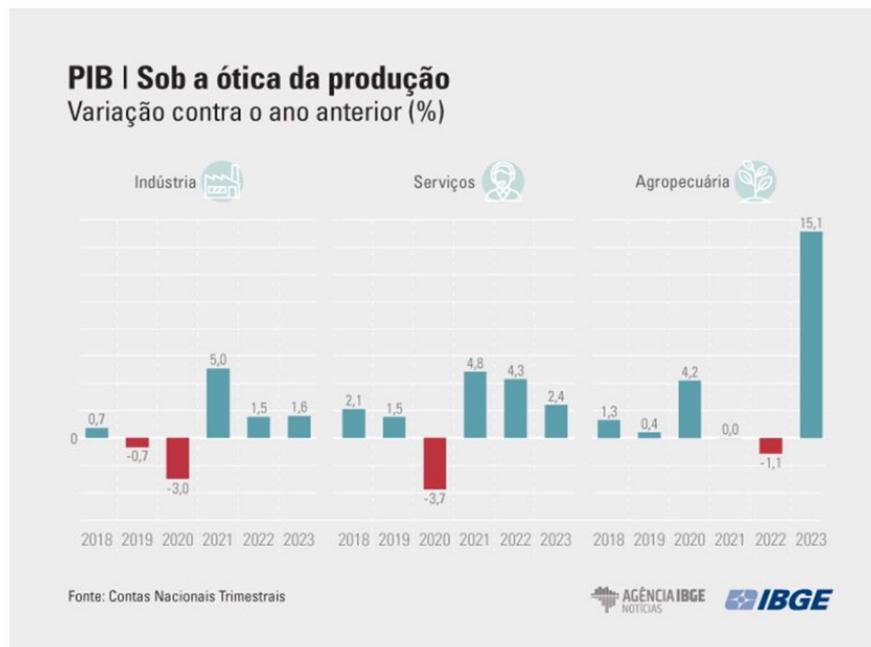
Diante do crescimento expansivo do agronegócio brasileiro, cada vez mais se coloca em questão aspectos ambientais que levam nosso país a produzir tanto, levantando a possibilidade do surgimento de produzir de maneira sustentável em busca de esgotar menos os recursos naturais brasileiros como exemplo solo produtivo, água doce potável e florestas naturais que agregam positivamente no clima

tropical brasileiro favorável a produção de grande parte do que se é produzido na agricultura brasileira. (Gomes, 2019).

O agronegócio brasileiro caracteriza importante desempenho no Produto Interno Bruto (PIB) - do país além de demonstrar cada vez mais capacidade de crescer no mercado internacional, aumentando sua competitividade com outros grandes produtores agrícolas, a exemplo, Estados Unidos da América (EUA) e União Europeia (UE) e, fomentando sua capacidade de produzir tudo o que é gerado dentro da agricultura e pecuária para suprir as necessidades de demanda do consumo nacional brasileiro. Diante do crescente surgimento de novas tecnologias e desenvolvimento de informações precisas que, agregadas ao campo possibilitam melhorias nos meios de produção, o agronegócio consegue se expandir cada vez mais e deixar em evidência a importância da atenção ao desenvolvimento que o setor tem buscado alcançar e aplicar a medida em que o mercado passa a demonstrar a necessidade de que o agronegócio opere em seus processos de maneira mais moderna. (Guse *et al.*, 2015).

Segundo dados do Agência de notícias do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – (IBGE), a economia brasileira demonstrou resiliência em 2023, mantendo-se estável no último trimestre e alcançando um crescimento anual significativo de 2,9%, impulsionado especialmente pelo notável avanço do setor agropecuário, que registrou um aumento de 15,1% durante o período observado na figura 4.

**Figura 4:** Avanço do setor agropécuario no PIB brasileiro no ano de 2023

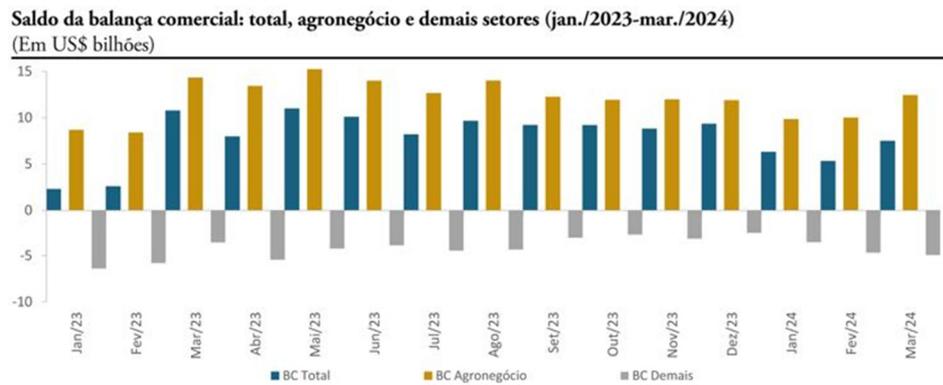


Fonte: Agência IBGE notícias (2024)

Em 2023, a economia brasileira demonstrou uma notável capacidade de resiliência e crescimento, conforme apontam os dados da Agência de Notícias do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Apesar de enfrentar diversos desafios, a economia manteve-se estável no último trimestre do ano. No contexto anual, o país alcançou um crescimento significativo de 2,9%. Esse desempenho positivo foi fortemente impulsionado pelo setor agropecuário, que registrou um aumento expressivo de 15,1% em sua produção durante o período. Esse avanço no setor agropecuário foi um fator crucial para o crescimento econômico do Brasil, destacando a importância da agricultura para a economia nacional. A estabilidade e o crescimento registrados refletem a capacidade do país de se adaptar e superar adversidades econômicas, com a agricultura desempenhando um papel central nesse processo.

Conforme dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, no primeiro trimestre de 2024, o agronegócio brasileiro teve um desempenho positivo, registrando um superávit acumulado de US\$ 32,23 bilhões, o que representa um aumento de 2,8% em relação ao ano anterior. Esse crescimento foi impulsionado pelo aumento das exportações do setor, que totalizaram US\$ 36,83 bilhões, e das importações, que atingiram US\$ 4,60 bilhões, valores superiores aos observados em 2023. Apesar da relativa estabilidade na participação do agronegócio nas importações e exportações totais do Brasil, o saldo da balança comercial do setor apresentou uma recuperação em março, indicando um início promissor para o período de maior comercialização de produtos nos próximos meses, observado na figura 5.

Figura 5: Saldo da balança comercial com participação do setor do agronegócio



Fonte: Comex Stat/Secretaria Especial de Comércio Exterior e Assuntos Internacionais (Secint).  
Elaboração: Coordenação de Crescimento e Desenvolvimento Econômico da Diretoria de Estudos e Políticas Macroeconômicas do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Dimac/Ipea).

**Fonte:** Carta de conjuntura/IPEA (2024)

No primeiro trimestre de 2024, o agronegócio brasileiro apresentou um desempenho econômico robusto. De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), o setor registrou um superávit significativo, mostrando um crescimento em relação ao ano anterior. Este aumento foi impulsionado principalmente pelas exportações, que tiveram um crescimento substancial, enquanto as importações também mostraram elevação, embora em menor escala. Esse desempenho positivo no comércio exterior do agronegócio reflete uma recuperação na balança comercial do setor, especialmente notável em março. Esses indicadores sugerem um início promissor para o período de maior atividade comercial nos meses seguintes, evidenciando a força e a importância do agronegócio para a economia brasileira.

A inovação existe desde os primórdios, apesar de ter origem a partir do ser humano. E foi a necessidade por inovar em busca de sobrevivência, e tornar essa sobrevivência cada vez mais prática, que gerou o ato de utilizar a natureza a favor do ser humano para se obter alimento. Destacam Crestana e Silva (2006), que a partir dos processos de plantio até a colheita nasceu a agricultura que mesmo tendo passado por algumas mudanças principalmente relacionadas a tecnologias, permanece com os mesmos processos primordiais para gerar a subsistência humana.

Crestana e Silva (2006), citam a dificuldade no contexto de inovar dentro do agronegócio brasileiro utilizando como exemplo a dificuldade que outros países já desenvolvidos enfrentaram mesmo que o processo tenha ocorrido de maneira harmônica, pois, destacam que a inovação no agronegócio é carregada de desafios. No Brasil as dificuldades são multiplicadas em se tratando de um desenvolvimento mais tardio e conflituoso, em que a inovação na agricultura brasileira encontra-se dividida ao meio, devido a condição de que alguns se adaptaram ao agronegócio brasileiro que lentamente busca se modernizar e captar as tendências de inovação de países desenvolvidos, enquanto a outra metade tende a ainda enxergar o agronegócio brasileiro como processos de produção semelhante ao período pré modernização.

O Brasil nem sempre foi um país que exercia a prática de cultivar, principalmente em seu período de descobrimento, mas servia como extração por exemplo de alimentos, manufaturados e riquezas natural para os europeus, que permaneceram por muitos anos utilizando o Brasil de maneira predominante para extração, exercendo essa prática para contribuir com a riqueza e o desenvolvimento

européu. Somente mais tarde o país começou a exercer a agricultura e também pecuária, fomentando a base para o que viria a se consolidar como o agronegócio brasileiro anos mais tarde. (Crestana e Silva, 2006).

No período de 1970, no momento em que a urbanização se expandia dentro do país brasileiro, e com o fomento da necessidade de se frear as importações e começar a produzir para consumo próprio para atender a demanda de alimentos para quantidade populacional que crescia, evidenciou-se que o país continha tudo o que era necessário para se produzir grandes quantidades de alimentos de qualidade, além de que a partir da iniciativa, e do impulso na comercialização interna de alimentos produzidos no próprio país iria gerar impactos positivos na economia brasileira concomitantemente minimizando os custos que antes eram gerados pelo processo que acometia a economia do Brasil, quando esse dependia da necessidade de importação da maioria dos alimentos consumidos por sua população. (Zuin e Queiroz, 2006).

Complementam Carlos Lourenço e Barbosa de Lima (2009) que, durante as décadas de 1970 e 1990, o agronegócio brasileiro testemunhou um notável avanço, impulsionado pelo desenvolvimento da Ciência e Tecnologia. Esse progresso permitiu a exploração de áreas previamente consideradas desafiadoras para a agropecuária, resultando em uma ampla diversificação da oferta de produtos agrícolas. O Brasil emergiu como líder na produção de uma variedade de *commodities*, ganhando reconhecimento internacional por suas conquistas no campo da agricultura tropical. A análise do Complexo do Agronegócio revela uma cadeia produtiva dinâmica, onde operações de armazenamento, processamento e distribuição desempenham um papel fundamental na criação de valor agregado aos produtos finais, refletindo a estreita interconexão entre os setores agrícola e industrial.

Entre 1996 e 2006, o valor das lavouras brasileiras aumentou significativamente, registrando um crescimento de 365% ao passar de R\$ 23 bilhões para R\$ 108 bilhões. Durante esse período, o Brasil também expandiu suas exportações de carne, ultrapassando a Austrália e tornando-se o maior exportador mundial. Além disso, a produção de soja no Brasil teve um crescimento notável desde 1990, aumentando de aproximadamente 15 milhões de toneladas para mais de 60 milhões de toneladas (Abbade, 2014).

A partir de 2008, o agronegócio brasileiro teve que se adaptar a um novo cenário econômico caracterizado por uma crise significativa, aumento da

concorrência, abertura comercial, valorização cambial e mudanças nas políticas públicas. Apesar desses desafios, o setor agroindustrial conseguiu se ajustar e respondeu de maneira mais eficaz às novas condições econômicas em comparação com o setor industrial. (Quintam e Assunção, 2023).

O agronegócio brasileiro se destaca não apenas pela vasta produção agrícola, mas também pela gestão eficiente que sustenta e impulsiona o setor. A gestão no agronegócio envolve a implementação de práticas avançadas de administração e uso de tecnologias que otimizam a cadeia produtiva, desde a plantação até a comercialização. No Brasil, isso se traduz na utilização de sistemas de agricultura de precisão, monitoramento em tempo real e análise de dados para melhorar a produtividade e a sustentabilidade. A gestão eficiente permite a integração de diferentes etapas da produção, aumentando a eficiência e reduzindo desperdícios. Empresas e produtores brasileiros investem em capacitação e inovação, garantindo que as melhores práticas de gestão sejam aplicadas para manter a competitividade no mercado global. Esse enfoque na gestão também ajuda a mitigar riscos e a adaptar-se rapidamente às mudanças climáticas e às demandas de mercado, consolidando o agronegócio brasileiro como um dos mais robustos e dinâmicos do mundo.

### **2.3 GESTÃO NO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO**

O agronegócio abrange todas as etapas que ocorrem antes, durante e após produção agrícola, conectando atividades tanto rurais quanto urbanas e formando as complexas cadeias produtivas que são fundamentais para a economia brasileira e global. Nessa perspectiva, o agronegócio pode ser compreendido como qualquer transação comercial relacionada a produtos agrícolas. (Batalha, 2021).

De acordo com Cury (2000), o conceito de administração evoluiu ao longo da história, ganhando destaque após as transformações sociais dos séculos XV e XVI, quando o capitalismo emergiu como força dominante. Ele destaca a importância da eficiência como objetivo primordial da administração, definindo-a como um esforço humano cooperativo com alto grau de racionalidade. Esse esforço cooperativo visa alcançar resultados que não seriam possíveis sem a colaboração entre os membros da organização. Além disso, a ação administrativa é caracterizada por uma perspectiva operacional e sociológica, onde a organização é equiparada à anatomia

e a direção à fisiologia, ressaltando a interdependência entre estrutura e funcionamento em qualquer sistema administrativo.

Conforme destacado por Maximiano (2011), a administração e organização são conceituadas como sistemas orientados para a consecução de objetivos por meio da alocação eficiente de recursos disponíveis. Nessa perspectiva, as organizações são compreendidas como entidades que operam por meio de processos de transformação e divisão do trabalho. O autor resalta a onipresença das organizações em diversos contextos sociais, desde instituições acadêmicas até estabelecimentos comerciais e órgãos governamentais. No contexto organizacional, os administradores ou gerentes desempenham um papel crucial, exercendo autoridade sobre os recursos e liderando equipes na busca pelos objetivos estabelecidos. A autoridade é descrita como um recurso especial que confere aos gerentes a capacidade de tomar decisões e coordenar o trabalho de seus subordinados. O autor enfatiza ainda que a administração não se limita apenas aos gestores, mas é relevante para qualquer indivíduo envolvido em ambientes onde são necessárias decisões sobre alocação de recursos para alcançar metas específicas. Dessa forma, as competências administrativas são reconhecidas como fundamentais para a eficácia tanto dos gestores quanto de outros profissionais inseridos em contextos organizacionais.

A sociedade contemporânea é essencialmente organizacional, com as pessoas dependendo, sendo controladas e passando a maior parte de seu tempo em organizações. Estas, por sua vez, são vistas como formas racionais e eficazes de agrupamento social, coordenando diversas ações humanas para atingir metas comuns. Embora as organizações não sejam uma invenção moderna, a sociedade atual possui uma quantidade maior e mais diversificada delas, afetando um amplo segmento da vida dos cidadãos. No entanto, esse aumento na amplitude e racionalidade das organizações não ocorreu sem custos sociais e humanos, com muitos trabalhadores se sentindo frustrados e alienados. Apesar disso, os recursos humanos são reconhecidos como essenciais para o alcance das metas organizacionais, sendo que a satisfação dos funcionários geralmente resulta em maior eficiência.

Cury destaca ainda que, embora exista um dilema entre a racionalidade organizacional e a satisfação humana, a busca por uma combinação ideal desses valores é contínua e marcada por opiniões contraditórias entre diferentes especialistas e escolas. Além disso, ao longo do desenvolvimento da sociedade, a organização

evoluiu de uma estrutura meramente burocrática para uma instituição social, caracterizada por um sistema de crenças e lealdade dentro da sociedade. (Cury, 2000).

Zuin e Queiroz (2006), oferecem uma análise minuciosa das dinâmicas econômicas globais, delineando três tendências centrais: a globalização, o avanço da sociedade da informação e o rápido progresso baseado no conhecimento científico. Destaca-se a globalização como um fenômeno aparentemente irreversível, impulsionando mudanças profundas que transcendem fronteiras, moldando novas identidades culturais e redesenhando o panorama do trabalho. Observam-se mudanças nas demandas dos consumidores, que exigem produtos seguros e de alta qualidade, produzidos segundo padrões rigorosos. Isso impulsiona a necessidade de implementação de sistemas de gestão e métodos modernos, incluindo a rastreabilidade, nas áreas rurais. Para os empresários, a diversificação de produtos e a adoção de práticas inovadoras emergem como estratégias essenciais para atender às demandas fragmentadas e explorar nichos de mercado. Nesse contexto, a gestão eficaz do desenvolvimento de produtos se revela como uma prioridade crucial. A busca por lucratividade não é mais suficiente; a garantia de qualidade, a satisfação do cliente e a redução dos custos de produção se tornam pilares fundamentais para a sobrevivência em um mercado em constante transformação. Assim, a implementação de sistemas de gestão agrícola, incluindo o planejamento estratégico, a logística e a garantia de qualidade, emerge como uma necessidade premente para os empresários rurais que buscam não apenas se adaptar, mas prosperar, neste novo ambiente de negócios.

De acordo com Taliarine (2015), diante de mudanças em aspectos mundial como exemplo, a necessidade de se produzir cada vez mais alimentos ao mesmo tempo em que o restante do mundo não apresenta tantos aspectos agricultáveis quanto o Brasil, faz ser necessário que o agronegócio brasileiro busque uma maneira cada vez mais eficiente na gestão de seus recursos, possibilitando a otimização de cada processo e a aderência do agronegócio brasileiro ao surgimento das novas tecnologias, tendências, comportamentos e necessidades para atender a nova face que se forma no agronegócio cada vez mais moderno, exigente e qualificado.

Barros, 2012 *apud* Taliarine, 2015 enfatiza a importância da gestão no âmbito empresarial para que uma organização consiga solucionar os eventuais problemas e alcançar eficiência organizacional e fomento da competitividade. Ferramentas de

gestão empresarial permitem que seja possível mensurar o desempenho da empresa, planejar os próximos passos e traçar metas que permitam que os próximos objetivos sejam atingidos. Dessa maneira, a organização é capaz de estimar o quanto precisa crescer dentro dos próximos anos, aumentando sua capacidade produtiva e sua perspectiva de lucro.

Sem uma gestão eficiente de recursos e processos, conforme Maximiano (2011), uma organização enfrenta dificuldades para conseguir alcançar suas metas e isso compromete sua eficiência e eficácia empresarial, fazendo com que a organização se distancie de conquistar um maior alcance no mercado organizacional. A falta de aderência por parte das organizações a tendências mundiais e, a modernização de gerenciar, projeta um padrão estático na maneira de administrar, gerando ausência de competência para a ampliação do negócio. A organização compromete sua capacidade de competitividade enquanto a concorrência busca estratégias com o intuito de entender os problemas organizacionais, solucioná-los e projetar melhorias.

As organizações estão presentes em nosso dia a dia, desde as mais simples até as maiores e mais complexas em seus processos organizacionais. E assim, como existem diversas organizações em distintos setores que são de suma importância para suprir nossas necessidades, existem também distintas maneiras de administrar os recursos presentes em cada uma dessas organizações para que os objetivos, resultados e missão sejam alcançados com eficácia. Essa necessidade de gerenciar com competência para continuar operando, faz com que seja necessário haver uma maneira de se buscar a melhor possibilidade de gerenciar os recursos e processos para se obter os resultados esperados e ampliar as expectativas de margem de lucro. (Maximiano, 2011).

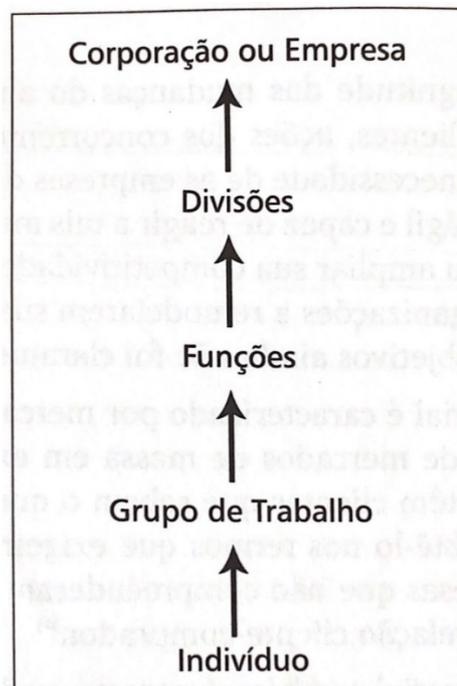
Conforme observado por Bufon (2020), a gestão eficaz do agronegócio é descrita como indispensável, transformando fazendeiros em empreendedores que precisam constantemente atualizar suas práticas e adotar novas tecnologias para competir em um mercado global. Embora as recentes inovações tecnológicas tenham proporcionado ganhos significativos em produtividade, otimização de recursos e controle de estoque, o acesso a essas tecnologias pode ser limitado devido aos custos elevados, exigindo uma transição gradual para sua adoção generalizada entre os produtores rurais.

## 2.4 EMPRESAS NO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO

Seiffert e Costa (2007), definem que o processo de estruturação empresarial segue uma progressão lógica e escalável. Inicialmente, uma empresa é estabelecida por um indivíduo empreendedor. Com o desenvolvimento do negócio e a crescente demanda por atividades, novos membros são incorporados à equipe para distribuir responsabilidades. À medida que a empresa expande, esses colaboradores são organizados em equipes funcionais, como vendas, marketing, produção e engenharia, para otimizar a eficiência e a especialização.

Com o amadurecimento da organização, essas funções são então integradas em divisões inter-relacionadas, promovendo a coordenação e a colaboração entre diferentes áreas. Essa transição não apenas reflete a complexidade crescente da empresa, mas também implica uma mudança de perspectiva, à medida que as funções deixam de ser vistas apenas como centros de custo para se tornarem centros de lucro, com autonomia para tomar decisões estratégicas. Destacam Seiffert e Costa (2007) que o processo evolutivo evidencia a capacidade da empresa de se adaptar e prosperar em um ambiente empresarial dinâmico, apresentado na figura 6.

**Figura 6:** Blocos de estruturação organizacional, conforme Galbraith (1993).



**Fonte:** Seiffert e Costa (2007, p. 4).

O processo de estruturação empresarial descrito por Seiffert e Costa (2007) mostra como uma empresa evolui de uma fase inicial, liderada por um empreendedor único, para estágios mais complexos de organização à medida que cresce.

Inicialmente, funções são distribuídas entre novos membros para melhorar a eficiência. Conforme a empresa se expande, essas funções se integram em divisões inter-relacionadas, tornando-se centros de lucro com capacidade estratégica. Essa evolução não apenas reflete a adaptação da empresa ao ambiente dinâmico, mas também sua habilidade de prosperar através da coordenação e colaboração crescentes entre suas áreas funcionais.

Enquanto a maioria das empresas busca incessantemente a maximização do lucro, entidades sem fins lucrativos se destacam por reinvestir os recursos provenientes de doações e contribuições em suas próprias atividades. Por outro lado, no contexto das empresas agrícolas, a busca pelo lucro é inerente e persistente ao longo de toda a cadeia produtiva. A atividade agrícola se distingue pela produção de alimentos e matérias-primas, com uma segmentação clara dos produtos em categorias de consumo, industrialização e venda, além de híbridas. Empresas voltadas para o consumo têm como foco a subsistência de destinatários, como aquelas de origem familiar ou ligadas a instituições como hospitais e asilos, enquanto as voltadas para a industrialização fornecem matéria-prima para indústrias transformarem em produtos acabados. As empresas de venda comercializam sua produção agrícola no mesmo estado em que foram cultivados. Por fim, as empresas mistas englobam múltiplas atividades simultaneamente, muitas vezes direcionando parte da produção para consumo próprio, industrialização ou semi-industrialização. (Oliveira, Saraiva e Barboza, 2009).

A crescente expansão do agronegócio brasileiro segundo Lima *et al.* (2017), associado as inúmeras tecnologias que transcendem em grandes quantidades, surgem como numerosas oportunidades para que empresas possam lançar-se no setor do agronegócio brasileiro buscando atender as necessidades advindas da fatia que se encaixa na camada de clientes presentes no mercado extenso do agronegócio.

Ainda conforme Lima *et al.* (2017), numa era de mudanças rápidas na economia, o surgimento e crescimento das pequenas e médias empresas tecnológicas têm se tornado uma fonte crucial de desenvolvimento econômico nos países. Para que essas empresas contribuam efetivamente para o crescimento econômico, é fundamental que elas não só sobrevivam às pressões do mercado, mas também prosperem ao longo do tempo.

De acordo com Kay *et al.* (2014 *apud* Silva, 2022), o contexto da crescente competitividade, a tecnologia da informação tem desempenhado um papel

transformador tanto no mercado de negociação quanto nas organizações empresariais agrícolas. A análise dos resultados desse avanço tecnológico revela que a colaboração e interação entre os membros de uma equipe dentro de uma organização podem ser determinantes para o sucesso futuro. Essa interação cria uma socialização que facilita a troca de informações e conhecimentos, preparando a organização para enfrentar desafios com eficácia e adaptabilidade.

O estudo do *agribusiness* emerge como uma ferramenta essencial para os gestores do setor, transcendendo a mera análise acadêmica para se tornar um instrumento estratégico vital para as empresas. Ao compreender de forma holística as diversas operações envolvidas, desde a produção até a distribuição, as organizações estão mais capacitadas a enfrentar os desafios complexos que permeiam o cenário agrícola brasileiro. Essa visão integrada ressalta a interconexão entre os diversos atores e processos, destacando a importância das relações entre produtores, processadores, distribuidores e as entidades reguladoras. Ao analisar minuciosamente essas interações e considerar os impactos de fatores externos, como políticas governamentais e flutuações de mercado, as empresas podem antecipar tendências, identificar oportunidades e mitigar riscos, contribuindo assim para o desenvolvimento de estratégias empresariais sólidas e adaptativas. (Mendes, 2007).

A comercialização desempenha um papel fundamental ao abordar os desafios econômicos centrais, incluindo determinar o que, quanto, quando, como e onde produzir e distribuir os produtos, bem como em que formato disponibilizá-los ao mercado. Esse processo é crucial para a eficiência e o sucesso de qualquer organização, especialmente no setor agrícola. Decisões acertadas sobre a quantidade e o tipo de insumos a serem produzidos garantem que a oferta atenda à demanda do mercado, evitando tanto a escassez quanto o excesso. Além disso, a escolha do momento ideal para a distribuição e a definição das melhores práticas logísticas asseguram que os produtos cheguem ao destino em perfeitas condições e no tempo adequado. (Mendes, 2007).

No contexto do agronegócio brasileiro, o empreendedorismo rural desempenha um papel fundamental na transformação e no fortalecimento das atividades agrícolas. Empresas nesse setor surgem de iniciativas inovadoras que buscam melhorar a eficiência produtiva e responder às demandas do mercado global. Esses empreendimentos não apenas introduzem novas tecnologias e práticas agrícolas, mas também promovem a diversificação econômica das áreas rurais e proporcionam

oportunidades para pequenos produtores se integrarem ao mercado. O empreendedorismo rural não se limita à subsistência, abrangendo negócios que são escaláveis e sustentáveis, contribuindo assim para o desenvolvimento econômico das regiões rurais e para o fortalecimento do agronegócio brasileiro como um todo.

## 2.5 EMPREENDEDORISMO RURAL

O termo empreendedorismo teve sua primeira menção registrada por Richard Cantillon em 1755, onde ele descreveu os empreendedores como indivíduos que identificavam oportunidades e assumiam os riscos visando lucros. No entanto, foi Jean-Baptiste Say, em 1803, quem estabeleceu os primeiros referenciais teóricos sobre o assunto, sendo considerado por alguns como o pioneiro no estudo do empreendedorismo ao distinguir entre empreendedores, capitalistas e os lucros associados a cada um, destacando assim a figura do empreendedor como aquele que inicia seu próprio negócio. (Silveira e Sanches, 2017).

Mais conhecido como pai da inovação, Joseph Schumpeter desenvolveu importante contribuição para o empreendedorismo por meio da Teoria do Desenvolvimento Econômico (1934), que conceituou que empreendedores constituem um ato de inovar ao conceber o seu empreendimento. (Bernardo, Ramos e Vils, 2018).

De acordo com a perspectiva schumpeteriana, um empresário pode ser caracterizado como empreendedor quando demonstra habilidades inovadoras ao introduzir novos métodos de produção, serviços e mercados. Essa abordagem ressalta a importância da inovação como um elemento central do empreendedorismo. (Schinaider *et al.*, 2017).

Na contemporaneidade, a ascensão do empreendedorismo emerge como uma resposta às demandas econômicas, incentivando a integração entre teoria e prática na formação de novos empreendedores, tanto no contexto urbano quanto no rural. A parceria entre a academia e o mundo dos negócios oferece uma via eficaz para o desenvolvimento das habilidades empreendedoras, indispensáveis para a sobrevivência e competitividade no mercado atual, onde a diferenciação é fundamental para o sucesso. (Lopes e Nantes, 2006).

Para Dornelas (2005, *apud* Schinaider *et al.*, 2017) no contexto empreendedor, é importante destacar a diversidade de perfis existentes. Alguns indivíduos empreendem por necessidade, enquanto outros o fazem por oportunidade. Os

empreendedores por necessidade iniciam seus empreendimentos devido à falta de opções, muitas vezes por estarem desempregados e sem outras alternativas de trabalho. Em consequência dessas circunstâncias, é comum que esses empreendimentos sejam informais, e os empreendedores tenham poucos conhecimentos sobre gestão, o que contribui para o aumento dos índices de insucesso empresarial.

Nos meios acadêmicos, o empreendedor rural é definido como aquele que pratica atividades agrícolas de cultivo ou de criação de animais, que tenha capacidade de gerar fonte de renda em uma perspectiva de gestão e desenvolvimento do setor agrícola (Henry, & McElwee, 2014; McElwee, 2006 *apud* Bernardo, Ramos, Vils, 2018, p. 104).

Para Lopes e Nantes (2006), ao considerar o sucesso de um empreendimento rural, é imperativo reconhecer o papel integral do planejamento dentro da gestão da empresa. Nesse sentido, a capacitação do gestor emerge como um elemento fundamental. Através da educação formal e do treinamento, os gestores rurais conseguem desenvolver uma compreensão mais profunda da realidade de sua empresa, essencial para direcionar estrategicamente o negócio rumo à competitividade. A falta tanto de formação quanto de informação representa obstáculos substanciais ao progresso da empresa rural. A informação desempenha um papel crucial tanto na esfera técnica quanto na gerencial, além de ser determinante na adoção de novas tecnologias. A integração de tecnologia, seja relacionada ao produto, ao processo ou à gestão, é uma etapa indispensável para agregar valor ao empreendimento. No entanto, essa incorporação deve ser realizada com cautela e devidamente planejada.

No contexto rural, há uma crescente valorização do empreendedorismo como elemento crucial para a sustentabilidade dos negócios, especialmente dentro das cadeias produtivas do agronegócio, onde a inovação e a capacitação são cada vez mais reconhecidas como impulsionadoras do progresso. (Lopes e Nantes, 2006).

O empreendedorismo rural e as distribuidoras de insumos agrícolas estão interligados de maneira fundamental no contexto agrário. As distribuidoras desempenham um papel crucial ao fornecerem os recursos necessários para o desenvolvimento e a produtividade das atividades agrícolas em áreas rurais. Por meio de iniciativas empreendedoras, essas empresas não apenas facilitam o acesso a tecnologias avançadas e inovações agrícolas, como também contribuem para a sustentabilidade e eficiência dos métodos de cultivo. Além disso, o empreendedorismo rural é frequentemente impulsionado por pequenos empresários que, através das

distribuidoras de insumos agrícolas, encontram oportunidades para expandir suas atividades e melhorar as práticas agrícolas locais, promovendo assim o desenvolvimento econômico e social das comunidades rurais.

## **2.6 DISTRIBUIDORAS DE INSUMOS AGRÍCOLAS**

O propósito central da distribuição física consiste em garantir que os produtos sejam entregues nos locais apropriados, no momento necessário e com o nível de serviço desejado, ao menor custo viável. Então uma organização que atua como distribuidora varejista de insumos agrícolas, como sementes, defensivos agrícolas e fertilizantes, fundamenta suas operações no princípio de entregar os produtos corretos nos locais apropriados, no tempo adequado e com o nível de serviço esperado, ao menor custo possível.

Esse enfoque logístico é crucial para garantir que os agricultores recebam os insumos de que precisam precisamente quando necessitam, evitando atrasos que poderiam comprometer a produtividade das safras. Além disso, ao otimizar a cadeia de suprimentos e focar na eficiência de custos, a organização não apenas melhora a acessibilidade e a conveniência para os produtores, mas também assegura a competitividade no mercado. A precisão na entrega e a qualidade do serviço reforçam a confiança dos clientes, promovendo relações comerciais duradouras e contribuindo para a sustentabilidade e o crescimento do setor agrícola. (Kriger, 2017).

A análise dos custos na indústria de distribuição é destacada como essencial, pois os dados resultantes desta são cruciais para embasar a tomada de decisões. Essa abordagem torna-se fundamental diante do desafio enfrentado pela indústria, que busca garantir sua permanência em um mercado altamente competitivo, ameaçado pela expansão de outras formas de atendimento ao varejista e ao consumidor. (Kriger, 2017).

Diante do aumento da competitividade no mercado, as empresas estão utilizando as estratégias de distribuição como um diferencial competitivo crucial. A definição e a gestão dos canais de distribuição são componentes essenciais da estratégia de marketing, uma vez que determinam a forma como os produtos chegam aos diferentes segmentos de mercado. (Wernke e Lembeck, 2004).

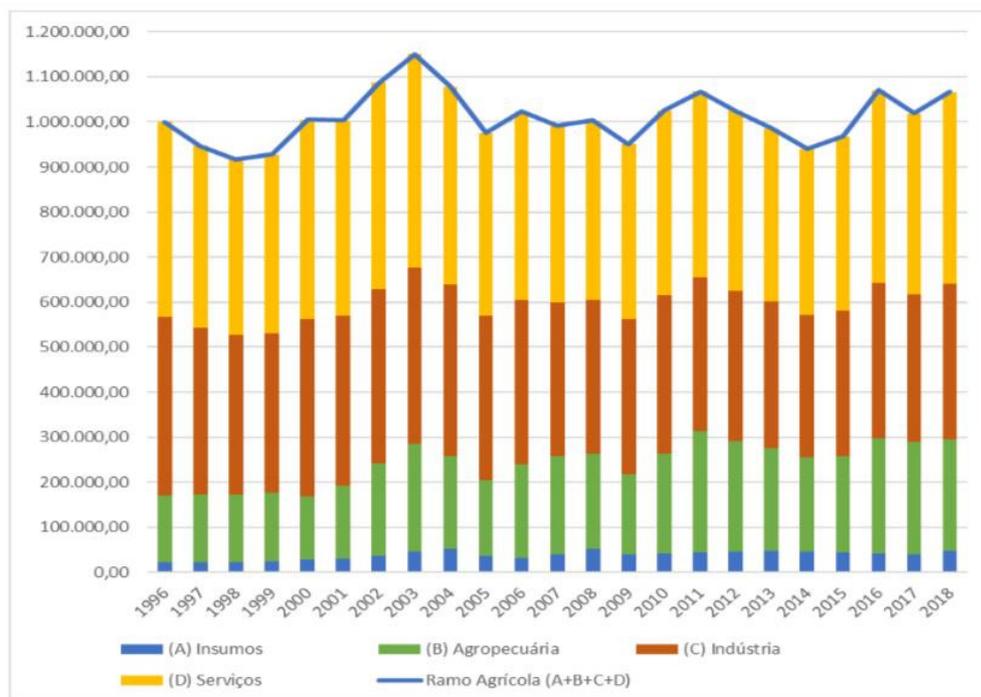
Ainda conforme Kriger (2017), as distribuidoras podem utilizar dados armazenados para tomar decisões informadas sobre clientes e linhas de produtos. Esse uso de dados facilita a construção de relacionamentos lucrativos com clientes e

fornecedores, permite a identificação dos custos dos processos internos e proporciona uma compreensão clara dos segmentos mais importantes em sua atuação.

Segundo dados de 2020 do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), o segmento agrícola brasileiro, desde a produção de insumos até os serviços dedicados ao setor, tem exercido um papel expressivo na economia do país. Em 2018, o ramo agrícola do agronegócio continuou a desempenhar um papel fundamental, contribuindo com aproximadamente R\$ 1,066 trilhão para a economia nacional.

Os setores de serviços e indústria desempenham um papel significativo no Produto Interno Bruto (PIB) do ramo agrícola do agronegócio, com participações de 39,9% e 32,4%, respectivamente, em 2018. No entanto, desde 1996, essas duas categorias mostram uma tendência de declínio, quando suas participações eram de 43,4% (serviços) e 39,5% (indústria). Em contrapartida, a produção agrícola aumentou sua participação, passando de 15% para 23,2% durante o mesmo período. Além disso, o segmento de insumos agrícolas também apresentou crescimento, subindo de 2,2% em 1996 para 4,5% em 2018, o que equivale a uma produção de insumos da ordem de R\$ 247,1 bilhões neste último ano (Figura 7).

**Figura 7:** PIB do Agronegócio Brasileiro – Ramo Agrícola (RS milhões de 2018)



Fonte: CEPEA/Esalq/USP

A produção agrícola desempenha um papel significativo na geração de superávits na balança comercial brasileira. No entanto, os principais insumos dessa

atividade, como máquinas e implementos agrícolas, sementes, fertilizantes e defensivos agrícolas, mostram resultados discrepantes entre si. (CADE, 2020).

As vendas de defensivos agrícolas envolvem uma rede complexa de canais de distribuição, que incluem distribuidores atacadistas e varejistas, cooperativas e vendas diretas a grandes consumidores. Esses distribuidores não se limitam apenas a defensivos agrícolas, mas oferecem uma ampla variedade de produtos relacionados, como sementes, fertilizantes, máquinas agrícolas e produtos veterinários. Apesar de não ser comum uma relação exclusiva entre distribuidor e fabricante, existe uma colaboração estreita entre eles. Os distribuidores se beneficiam da amplitude de suas redes de distribuição e da proximidade com os agricultores, enquanto os fabricantes fornecem suporte adicional aos clientes dos distribuidores. (Silva e Lapo, 2012).

A diversidade das necessidades dos produtores agrícolas e a ampla gama de produtos disponíveis tornam menos frequente a prevalência de acordos exclusivos entre distribuidores e fabricantes. Além disso, os distribuidores oferecem uma série de serviços complementares, como assistência técnica, consultorias, entrega programada de insumos e armazenamento de grãos. Essas empresas também desempenham um papel importante no financiamento da aquisição de insumos agrícolas, por meio de modalidades como prazo safra e barter. Silva & Lapo (2012), definem que “barter é a modalidade em que o produtor paga os insumos com a entrega do valor equivalente em grãos”.

A tendência atual de concentração no ramo de distribuição é impulsionada pelo processo de concentração entre os fornecedores de insumos agrícolas, em conjunto com a demanda por capital para investimentos e o papel estratégico dos distribuidores na cadeia do agronegócio. Isso reflete uma dinâmica complexa no setor agrícola, onde a interdependência entre os diversos agentes da cadeia de suprimentos desempenha um papel crucial no sucesso geral do agronegócio. (CADE, 2020).

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção, será abordada a definição de pesquisa a partir da literatura, além de da descrição dos métodos e técnicas que foram manuseados para o desenvolvimento desta pesquisa e as razões que caracterizam o método utilizado. Conforme Gil (2002), a pesquisa pode ser entendida como um processo organizado e lógico que visa responder ao problema de pesquisa. Ainda segundo o autor, essa se torna necessária quando há falta de informações suficientes para abordar um problema ou quando às informações disponíveis estão desordenadas, dificultando sua relação com o tema em questão.

Nesse sentido, a pesquisa em questão se adequa dentro da definição proposta pelo autor uma vez que seu conteúdo apresenta carência na literatura científica, acerca de modos de distribuição de organizações que atuam dentro da crescente cadeia do agronegócio colocando em questão quais são os atuais processos que determinadas organizações utilizam como meio de distribuição.

Explica Gil (2002) que o processo de pesquisa é realizado com base em conhecimentos existentes e na aplicação rigorosa de métodos, técnicas e procedimentos científicos. Na prática, a pesquisa passa por várias etapas, que vão desde a formulação precisa do problema até a representação clara e compreensível dos resultados obtidos. No presente estudo o problema de pesquisa se formulou a partir da análise de **“Como a empresa Vegetal Agronegócios opera a distribuição de insumos agrícolas?”**

Proetti (2018), corrobora no contexto dos tipos de pesquisas existentes no âmbito científico, ao abordar que os métodos qualitativos e quantitativos possibilitam uma reflexão mais ampla sobre as instruções a serem seguidas em estudos científicos, auxiliando na compreensão, análise, qualificação e quantificação dos dados de maneira verificável. Além disso, esses métodos permitem investigar a importância de fatos e especificações, possibilitando que sejam mensurados de forma avaliada, o que contribui para a construção de conhecimentos sólidos e fundamentais.

Proetti (2018) define ainda que os métodos qualitativos e quantitativos são complementares e oferecem suporte na compreensão e mensuração dos aspectos essenciais e lógicos de uma observação ou fato estudado, evidenciando o método de pesquisa quantiqualitativa.

Em linhas gerais, num estudo quantitativo, o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido a priori (...). Preocupa-se com a medição objetiva e a quantificação dos resultados (...) a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo. (GODOY, 1995, p. 58 *apud* Proetti, 2018, p. 7).

A partir das explícitas definições, o presente estudo se caracteriza como pesquisa de abordagem qualitativa, uma vez que não houve medição de dados bem como quantificação de resultados. A pesquisa se originou por obtenção de dados descritivos a respeito de pessoas e de lugares com os quais a pesquisadora obteve contato direto, além do problema de pesquisa ter se estabelecido a partir de questões de amplo interesse como foi descrito nas seções anteriores. O estudo foi conduzido pela compreensão da perspectiva do objeto estudado conforme definido por GODOY (1995, p.58).

A pesquisa consolidou como objeto de estudo, os processos de distribuição da empresa Vegetal Agronegócios, cujo foco foi se delimitando a medida em que a pesquisa foi avançando.

A pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica têm semelhanças, mas diferem principalmente na natureza das fontes que empregam. A pesquisa bibliográfica é centrada nas obras e ideias de autores que já discutiram um tema específico, servindo como um compêndio de conhecimentos estabelecidos. Por outro lado, a pesquisa documental utiliza materiais que podem incluir documentos não analisados ou dados brutos, que ainda não foram estudados em profundidade. Isso permite uma abordagem mais flexível, onde os pesquisadores podem reavaliar e reinterpretar as informações de acordo com as necessidades e objetivos da sua investigação, gerando novos insights. Essa diferença torna a pesquisa documental uma ferramenta valiosa para a construção de conhecimento original (Gil, 2002).

Quanto as pesquisas de caráter exploratório Gil (2002), determina que essas pesquisas visam aumentar a compreensão do problema, tornando-o mais claro ou

ajudando na formulação de hipóteses. O principal objetivo delas é aprimorar conceitos ou gerar novas ideias. Assim, seu planejamento é bastante adaptável, permitindo que diversos aspectos do fenômeno em análise sejam levados em conta. Sobre a pesquisa que se concentra em um modelo de pesquisa de campo, Gil (2002), alerta que a observação das dinâmicas dentro do grupo permite que o pesquisador capte nuances e comportamentos que não seriam visíveis através de métodos quantitativos.

Durante a construção do presente estudo, a pesquisa se caracterizou como estudo de campo, de caráter exploratório e técnicas de pesquisa documental. A empresa Vegetal Agronegócios concedeu acesso a alguns documentos que serviram como instrumento na sessão de desenvolvimento do estudo.

Para o desenvolvimento deste trabalho foi também utilizado a observação assistemática. Gil (2002), destaca a importância do procedimento na construção de hipóteses dentro do processo científico. O autor enfatiza que a observação assistemática das relações entre os fatos do cotidiano é crucial para gerar indícios que podem levar à resolução de problemas científicos. Essa abordagem inicial é vital, pois permite que o pesquisador identifique padrões ou correlações que, embora informais, podem servir como ponto de partida para investigações mais rigorosas.

A técnica descrita acima se realizou por meio de estágio presencial supervisionado ocorrido no período entre março e junho de 2024. Utilizou-se como apoio, anotações que foram realizadas durante a rotina diária da empresa em todas as circunstâncias que foram assistidas nos distintos cenários em que as atividades de estágio foram realizadas.

### **3.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO**

A Vegetal Agronegócios foi fundada em ANO com o objetivo de fortalecer o agronegócio no Distrito Federal, oferecendo produtos e serviços inovadores e de alta qualidade. A empresa de caráter privado, trabalha com marcas renomadas e possui um portfólio diversificado de produtos que atendem desde a venda de insumos até o pós-colheita. Além da comercialização, a Vegetal oferece consultoria especializada para otimização do uso dos produtos que são distribuídos.

A unidade Ceasa é a matriz da empresa, situada em Brasília, no SIA Trecho 10, e foca especialmente em hortaliças folhosas. Com uma área de 426,74 m<sup>2</sup>, essa unidade abriga 29 colaboradores que atuam em funções como logística, consultoria

de vendas, geração de demanda, caixa, e áreas administrativas e financeiras, além de contar com suporte de uma equipe de tecnologia da informação para como operações diárias. O Diretor Executivo da empresa também trabalha na matriz, reforçando o acompanhamento direto da atividade

Atualmente, a empresa conta com uma equipe de 216 colaboradores distribuídos em 13 unidades de negócios localizadas nas cidades de Ceasa, SMAS, SIA e Planaltina no Distrito Federal; Luziânia, Cristalina, Formosa, Padre Bernardo, Goiânia e Uruaçu em Goiás; Buritis em Minas Gerais; Paraíso no Tocantins; e Marabá no Pará.

### **3.2 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES**

As informações obtidas por meio de documentos da empresa Vegetal Agronegócios foram analisadas fundamentando-se na literatura presente nesse estudo. As informações obtidas mediante observação assistida de maneira não sistemática durante o período de estágio, foram analisadas com o auxílio de embasamento científico que construíram a presente pesquisa.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO**

Nesta fração ocorreu a análise das informações que foram obtidas mediante a concessão de documentos da empresa Vegetal Agronegócios. A assistência a qual se recorreu para se possibilitar as análises está presente no conteúdo do referencial teórico desse estudo.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO A EMPRESA VEGETAL AGRONEGÓCIOS**

O histórico da empresa Vegetal é descrito a partir de sua fundação em 1º de dezembro de 2002, com o objetivo de impulsionar o agronegócio na região do Distrito Federal. Seu propósito é oferecer produtos e serviços inovadores e de qualidade, trabalhando com marcas renomadas no mercado.

Com um portfólio diversificado de produtos, a Vegetal tem como meta atender os produtores desde a venda de insumos até o pós-colheita, disponibilizando, além da comercialização, consultorias especializadas para cada produto. Atualmente, a empresa conta com uma equipe de 216 colaboradores, distribuídos em 13 unidades de negócios, garantindo um atendimento eficiente nas cidades de Ceasa – DF, SMAS – DF, SIA – DF, Planaltina – DF, Luziânia – GO, Cristalina – GO, Formosa – GO, Padre Bernardo – GO, Goiânia – GO, Uruaçu – GO, Buritis – MG, Paraíso – TO e Marabá – PA.

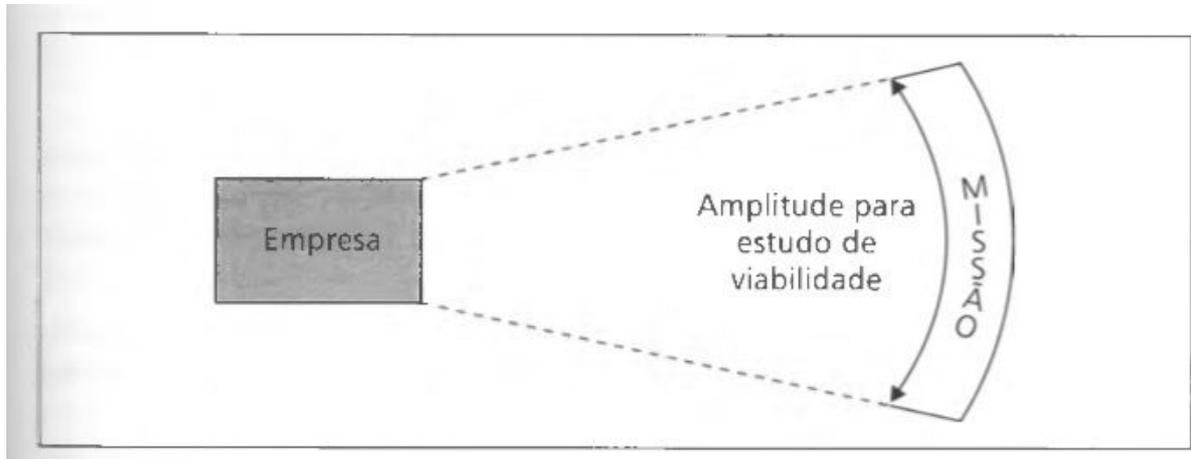
#### **4.1.1 MISSÃO VISÃO E VALORES**

A missão é a grande razão de ser da empresa, o motivo dela existir. Responde a quem atender, como atender e por meio do que atender. A missão de uma empresa representa o propósito central que guia suas atividades e aponta o campo em que essa atua ou poderá atuar no futuro. Esse conceito é mais amplo do que o descrito nos documentos formais da organização, pois envolve também as expectativas do mercado e da sociedade. A missão deve estar alinhada em atender as necessidades do ambiente externo (Oliveira, 2007).

Segundo Oliveira (2007), a missão de uma empresa define a direção em que essa pretende atuar, servindo como um ponto de referência para suas decisões. Com base nisso, a organização busca entrar em novos negócios que estejam dentro desse direcionamento, sempre considerando a viabilidade de cada oportunidade, seja do ponto de vista financeiro, operacional ou estratégico. Dessa forma, a missão orienta

quais empreendimentos a empresa deve abraçar ou evitar, com foco em alcançar seus objetivos e manter seus princípios (Figura 9).

**Figura 8:** Missão organizacional



Fonte: Oliveira (2007, p. 109)

A empresa Vegetal Agronegócios possui uma missão definida que pode ser encontrada no site oficial da empresa. A missão da empresa é **“fornecer produtos e serviços de alta qualidade, atendimento de excelência, assistência técnica especializada aos nossos parceiros que garantam aumento de produtividade com sustentabilidade financeira e socioambiental.”**

A análise da missão evidencia o intuito da entidade no fornecimento de produtos de alta qualidade garantindo atendimento de excelência e projeção de responsabilidade ambiental. Entretanto, nota-se uma ausência da razão de ser da empresa – tipologia do seguimento, bem como a descrição de qual público – a quem se destina - a mesma busca atender e como o garante fazer. Indica-se que a empresa realiza uma revisão de sua missão a partir da adoção de uma missão mais descritiva ao público alvo. Sugere-se: **“Atender produtores rurais e agronegócios, fornecendo insumos agrícolas de alta qualidade e soluções inovadoras. Com um atendimento de excelência e assistência técnica especializada, buscamos impulsionar a produtividade de forma sustentável, promovendo a viabilidade financeira e a responsabilidade socioambiental.”**

A visão de uma organização reflete o que seus líderes projetam para o futuro, considerando um prazo estendido, com uma abordagem mais abrangente. Essa representa a meta maior que a organização deseja atingir seja em curto ou longo prazo. Embora em alguns momentos a visão possa parecer difícil de ser concretizada, ao longo da trajetória se faz possível que a empresa tenha a oportunidade de avaliar

constantemente o cenário externo, levando em consideração tanto as oportunidades que surgirem quanto às possíveis ameaças que podem influenciar seus rumos. Assim, a visão serve como uma diretriz flexível, que poderá ser ajustada à medida que o ambiente de negócios evoluir (Oliveira, 2007).

A empresa Vegetal Agronegócios, apresenta sua visão empresarial também em seu site oficial, na aba institucional. A visão é descrita como **“Ser reconhecida pelos nossos parceiros como a melhor opção no fornecimento de fertilizantes, sementes, defensivos, biológicos e assistência técnica no território em que atuamos.”**

A análise da expressão "ser reconhecida pelos nossos parceiros como a melhor opção" é válida, mas limitada. Evidencia a ausência de uma ambição mais ousada, como se posicionar como "referência" ou "líder", o que projeta um futuro mais visionário e desafiador. A visão também não menciona inovação, que é crucial no setor agrícola, especialmente com o avanço de tecnologias e práticas mais sustentáveis. Isso pode enfraquecer a percepção de uma empresa preparada para o futuro. A visão apresenta foco apenas no reconhecimento pelos parceiros, mas não detalha o fortalecimento dessas relações ou o impacto na produtividade e no sucesso do agronegócio. Isso limita o alcance da visão em termos de influência no setor. Propõe-se a seguinte melhoria na visão da empresa: **“ser reconhecida como a principal referência no fornecimento de fertilizantes, sementes, defensivos, soluções biológicas e assistência técnica, destacando-se pela inovação, qualidade e compromisso com a sustentabilidade. Aspiramos liderar o mercado brasileiro fortalecendo parcerias duradouras e impulsionando a produtividade agrícola de forma sustentável e responsável.”**

Os valores de uma organização são o conjunto de princípios, crenças e fundamentos éticos que guiam suas ações e suas decisões. Esses atuam como base para todas as escolhas importantes da organização, refletindo o que considera correto e importante. Dessa forma, identificar claramente esses valores, discuti-los amplamente e garantir que sejam bem compreendidos e compartilhados por todos os envolvidos na empresa é essencial. Esse processo tem um impacto direto na qualidade do planejamento estratégico, influenciando tanto o desenvolvimento das metas quanto a maneira como a empresa opera no dia a dia. Quando os valores são bem definidos e disseminados, esses ajudam a alinhar as decisões e as ações com a missão e a visão da organização (Oliveira, 2007).

A empresa Vegetal Agronegócios apresenta seus valores por meio do site oficial da empresa, junto da missão e visão organizacionais. Sendo os valores organizacionais:

- Credibilidade
- Compromisso
- Relacionamento
- Ética
- Qualidade
- Inovação
- Respeito e valorização dos parceiros
- Responsabilidade Socioambiental

Ao analisar os valores organizacionais da entidade, nota-se valores **pontuais**, o que não deixa claro como esses princípios devem ser aplicados no dia a dia da empresa. Por exemplo, termos como "Credibilidade" ou "Compromisso" não explicam de forma concreta o que isso significa em termos de comportamento e práticas organizacionais. Embora os valores mencionem aspectos importantes como ética, qualidade e inovação, não há uma conexão explícita com o setor de atuação da empresa: agronegócio e distribuição de insumos agrícolas. Isso pode dar a impressão de que os valores são genéricos e não direcionados para os desafios e oportunidades específicos do ramo de atuação. Os valores estão listados sem uma explicação que inspire ou conecte diretamente os colaboradores e parceiros aos princípios da entidade. Quando bem elaborados, os valores organizacionais devem inspirar e motivar comportamentos positivos e alinhados com a missão e visão. Portanto, propõe-se novos valores organizacionais:

- Manter a confiança a partir das leis, regulamentos e práticas organizacionais;
- Atuar com responsabilidade social organizacional;
- Fomentar **e fortalecer** parcerias de longo prazo;
- Buscar a excelência a partir de uma cultura organizacional orientada para resultados;
- Promover e adotar soluções inovadoras;
- Reconhecer e valorizar o papel crucial de nossos parceiros;

Contribuir para o desenvolvimento sustentável atento atender as necessidades das futuras gerações;

#### **4.1.2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

A unidade Ceasa da Vegetal Agronegócios é a matriz entre as 12 filiais da empresa, com um foco específico em hortaliças folhosas. Com uma área construída de 426,74 m<sup>2</sup>, a unidade está localizada em Brasília, no SIA Trecho 10, DF, 71205-050. A empresa é uma distribuidora privada de insumos agrícolas, oferecendo uma ampla variedade de produtos para atender tanto pequenos quanto grandes produtores.

Entre os insumos disponíveis, destacam-se fungicidas, inseticidas, herbicidas, sementes, domissanitários, fertilizantes, fertirrigantes, adubos orgânicos e equipamentos para o manejo desses produtos. Atualmente, a Vegetal Agronegócios conta com mais de 49.000 clientes cadastrados em seu sistema de vendas, o que evidencia a confiança na qualidade e na eficiência dos produtos oferecidos.

A unidade é composta por 29 colaboradores, que desempenham diversas funções, como limpeza, logística, consultoria de vendas interna e externa, geração de demanda, caixa, e áreas administrativa e financeira. A equipe de tecnologia da informação também faz parte dessa estrutura, garantindo suporte para as operações do dia a dia. O Diretor Executivo da empresa está presente na unidade matriz, reforçando a importância de sua supervisão.

O espaço da unidade é bem estruturado e dividido entre o térreo e o pavimento superior. No térreo, há 10 balcões de atendimento, além de estantes e suportes expositores para produtos como sementes, fertilizantes e pulverizadores. A infraestrutura também inclui uma sala de gerência, uma sala de TI e arquivo, bem como um espaço destinado à expedição e áreas de caixa.

Adicionalmente, o térreo conta com banheiros masculino e feminino, uma sala para armazenagem de agrotóxicos e um galpão para depósito de cargas paletizadas. No pavimento superior, os colaboradores têm acesso a uma copa para refeições diárias, banheiros masculino e feminino, e um espaço dividido entre as áreas administrativa e financeira.

Por fim, no pavimento superior, também estão disponíveis uma sala de TI, uma sala do CEO e um depósito para armazenagem de embalagens de sementes e

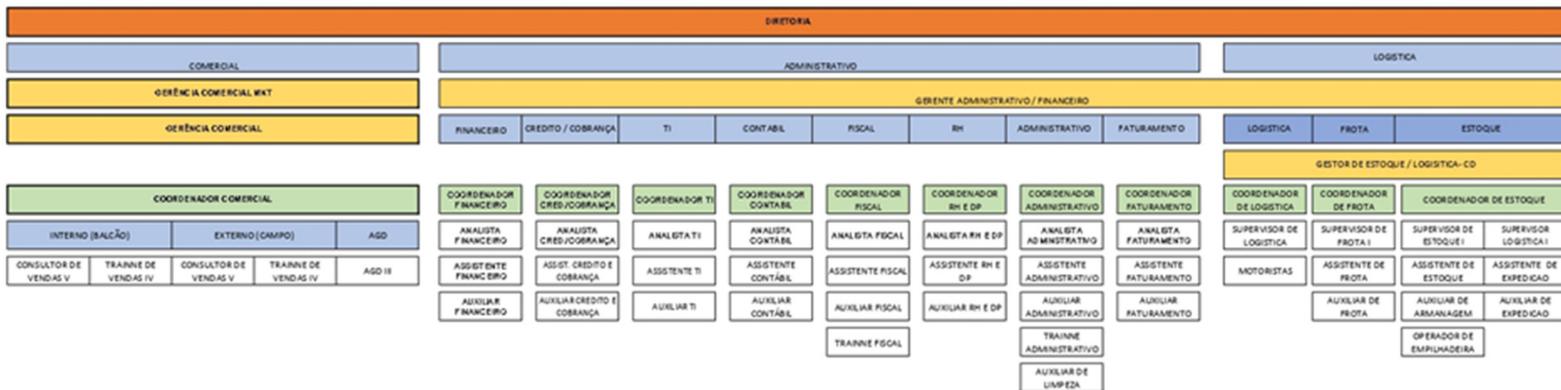
produtos diversos. Essa organização do espaço visa otimizar a operação e garantir um ambiente de trabalho eficiente e funcional para todos os colaboradores.

### 4.1.3 ORGANOGRAMA

O organograma é uma ferramenta gráfica utilizada para ilustrar a estrutura organizacional de uma empresa. Fornece uma representação visual e concisa da maneira como a organização é organizada, mostrando a disposição dos diferentes departamentos e as relações entre eles (Cury, 2000).

O organograma da empresa Vegetal Agronegócios se encontra de acordo com o modelo tradicional proposto por Cury (2000), respeitando que a organização da representação gráfica se dê por níveis hierárquicos. A figura 10 apresenta o organograma da Vegetal Agronegócios.

**Figura 9:** Organograma da Vegetal Agronegócios



**Fonte:** Departamento de recursos humanos da empresa Vegetal Agronegócios

#### 4.1.4 OUTROS SERVIÇOS

Além de fornecer o serviço de distribuição de insumos agrícolas, a organização também realiza a prestação de outros serviços que estão relacionados com a promoção de produtos dos principais parceiros presentes no portfólio da organização e o acompanhamento do pós venda com a estratégia de maximizar o relacionamento com o cliente e garantir eficácia na qualidade no produto adquirido.

**Tabela 1:** Outros serviços fornecidos pela Vegetal Agronegócio

SERVIÇOS FORNECIDOS	DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS
Consultor (a) de vendas externo	Colaboradores que além de fazerem vendas de modo externo, na maioria das vezes deslocando o produto adquirido pelo cliente até a localização onde o cliente reside, também prestam consultoria pós venda fazendo acompanhamento da cultura cultivada pelo cliente e ajudando-o a encontrar soluções para possíveis necessidades que emergem de acordo com circunstâncias externas tais como: pragas, clima, acidentes com a cultura entre outros.
Agente gerador de demanda	Colaboradores que tem a função de fazer o desenvolvimento de produtos entrantes e inovadores de parceiros da empresa. O colaborador apresenta o produto ao produtor, faz o acompanhamento e apresenta ao cliente as razões por que ele possa precisar do produto, sendo convertido em venda.
Network	Por meio da Agrobrasil, grande feira de Agronegócios que acontece na localidade do PAD-DF, a empresa monta um stand apresentando os melhores produtos de seus parceiros e promovendo-os. Aumentando o nível de relacionamento com os clientes e trazendo os mais inovadores produtos presentes nas cadeias produtivas do Agronegócio.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2024)

## 5 PRINCIPAIS INSUMOS AGRÍCOLAS DISTRIBUÍDOS PELA VEGETAL AGRONEGÓCIOS.

De acordo com a definição do CADE (2020), o conceito de insumo agrícola engloba todo o produto ou serviço essencial para o processo de produção agrícola.

A Vegetal Agronegócios possui uma vasta gama de insumos em seu portfólio de produtos, conseguindo atender a consideráveis demandas tanto no Distrito Federal quanto das localidades do entorno. No quadro abaixo são descritos de maneira breve, os principais insumos agrícolas distribuídos pela organização.

**Tabela 2:** Principais insumos distribuídos pela empresa Vegetal Agronegócios

TIPO	FORNECEDOR	DESCRIÇÃO
Semente	Sakata	Sementes de pimentão Monalisa.
Semente	Topseed Premium	Alface tipo americana Diva
Semente	Bejo	Rabanete Recife
Semente	Agrocerec	Milho para lavoura AG8701
Defensivo	Bayer	Defensivo agrícola Nativo da classe dos fungicidas
Fertilizante	Yara	Fertilizante 04-14-08 o mais utilizado no HF
Fertilizante	SQM VITAS	Fertilizante 12-00-46

**Fonte:** Elaborado pela autora (2024)

### 5.1 DESCRIÇÃO DAS OPERAÇÕES DE DISTRIBUIÇÃO DOS PRINCIPAIS INSUMOS AGRÍCOLAS DA VEGETAL AGRONEGÓCIOS

A empresa Vegetal Agronegócios, unidade Ceasa, sendo esta a Matriz e principal ponto de vendas entre as filiais, já que possui localização estratégica, e dessa maneira consegue concentrar um maior número de clientes, sendo grande parte dos clientes mais fidelizados, produtores que também utilizam o Ceasa como principal ponto de vendas de seus produtos nos dias de segunda e quinta-feira. A localização da unidade Matriz, facilita o acesso e a reposição dos insumos agrícolas aos clientes que realizam seus cultivos tanto no Distrito Federal quanto nas localidades do entorno. A Matriz possui foco de distribuição de produtos que integram o hortifruti (HF).

O termo “HF” possui diversos significados no âmbito do agronegócio, tais como: horta familiares e ou hortifruti, que podem ter o mesmo contexto de hortas e produtos

hortifrutigranjeiros. O setor é essencial para a alimentação humana, podendo ser comercializado em feiras livres a exemplo o Ceasa além de mercados. Na maioria das vezes o produto é comercializado localmente.

Na empresa Vegetal agronegócios o hortifruti é dividido em dois segmentos sendo esse: de A a Z, e o ABC. O hortifruti de A a Z engloba desde folhosas a frutíferas, abrangendo todas as variedades. Por sua vez o hortifruti classificado como ABC caracteriza bulbos e raízes, categorizando os produtores de cultivos tais como: alho, beterraba, batata e cebola. A Vegetal Agronegócios trabalha tanto com o atendimento de balcão como também em campo, ambos por meio de consultores que realizam a venda e distribuição destes insumos.

A organização trabalha com uma gama de produtos extensa e por meio da integração dos distintos setores e equipes a empresa consegue atender o produtor desde o plantio até a colheita, além de também possuir alguns implementos agrícolas em seu portfólio de vendas. Algumas das principais empresas parceiras fornecedoras de insumos são: bayer, sakata, topseed premium, agrocerec, yara, sqm vitas, bejo e netafim.

A empresa Bayer é a principal parceira fornecedora no nicho de defensivos agrícolas, fornecendo toda a linha para o manejo do produtor. Outra importante parceira fornecedora de insumos é a Agrocerec, que por sua vez se trata de uma empresa bandeira Bayer. Sua linha de produtos possui foco em sementes de milho para lavouras.

Os fornecedores: sakata, topseed premium e bejo são descritas como parceiras sementeiras que atendem no ramo do hortifruti, fornecendo sementes de melhor qualidade para o produtor. A Sakata é a principal parceira da empresa Vegetal Agronegócios, seu produto de destaque, se trata do pimentão monalisa, material que a organização desenvolveu no mercado do Distrito Federal. As parceiras Yara e Sqm Vitas, são empresas da categoria de fertilizantes, trazendo tecnologias em manejo para a organização melhor atender seus clientes. Por fim, a fornecedora Netafim é a empresa responsável pelos produtos de irrigação.

A equipe comercial da empresa é organizada e separada, dividindo os segmentos entre os gestores da organização. O gestor com maior nível hierárquico é responsável por toda a linha de produtos do fornecedor Bayer além de outras empresas que integram o grupo de defensivos agrícolas distribuídos pela organização. Há um gestor responsável pelo fornecedor Yara e toda a linha de adubo e nutrição, um gestor

responsável pela parceira Netafim e toda linha de irrigação. O gestor comercial, que fica alocado na Matriz é o responsável pela linha de sementes e foliares do hortifruti. Por fim há o gestor responsável pela parceira Agroceres e outras sementeiras que atendem os cereais.

As demandas são distribuídas para cada gestor, e estes por sua vez negociam com os fornecedores. Após a negociação os produtos são disponibilizados em loja, e distribuídos para os produtores. Cada gestor precisa alcançar sua meta de venda, sem deixar produto parado em estoque. Para realizar a venda e alcançar é necessário que o gestor realize comunicação com sua equipe.

Atualmente, na organização, os colaboradores responsáveis pela comercialização dos insumos são os consultores de vendas, que utilizam computadores para acessar a plataforma "Siagri Aliare", um *software* especializado no setor do agronegócio. Através dessa plataforma, os consultores podem verificar a quantidade de produtos disponíveis tanto no estoque da unidade matriz quanto nas demais filiais.

Além disso a plataforma detém outras informações substanciais como: validade do produto; preço de acordo com a tabela do cliente – que pode variar considerando que o cliente seja produtor com inscrição estadual ativa, tendo o direito de pagar um valor mais baixo que consiste no desconto direto no ICMS, que seja um cliente revendedor, ou produtor sem declaração – além de também ser possível consultar o fabricante do produto desejado e cadastrar o cliente na plataforma, sendo possível mensurar a quantidade de clientes totais que possuem cadastro na empresa.

Todos os processos de vendas acontecem por meio do uso do *software*, desde a consulta da disponibilidade do produto, até a escolha da forma de pagamento, sendo que a empresa também fornece vendas a prazo para clientes que já possuem um bom histórico de compras e por meio de consulta no software apresentam linha de crédito ativa.

Após o consultor (a) de vendas finalizar o pedido do cliente, o mesmo é encaminhado para o caixa para efetuar o pagamento, entretanto, caso o produto escolhido seja pertencente a classe de agrotóxicos, é necessário que o cliente faça

a retirada do receituário agrícola que é gerado pelo (a) técnico agrícola responsável por assinar todos os receituários emitidos na Matriz.

Para retirar o produto, o cliente apresenta a nota fiscal do produto adquirido aos colaboradores da expedição que precisam carimbar que o produto foi entregue e dar baixa no sistema de estoque da Matriz acerca do produto retirado. Os colaboradores da expedição fazem a entrega do produto ao cliente e de acordo com a quantidade e o peso dos produtos adquiridos, esses colaboradores também realizam o carregamento dos produtos até o meio de transporte do cliente. Quando clientes de lugares mais distantes do Distrito Federal realizam compras em grandes quantidades, é o caso de grandes produtores, um dos caminhões da empresa é responsável por fazer a entrega dos produtos, isso acontece principalmente quando se trata de trechos que ficam entre a empresa Matriz e as filiais, otimizando a logística e o tempo para conseguir entregar dentro do período estimado pelo cliente o insumo necessário para que se possa produzir.

Em alguns momentos, são os consultores de venda externos que são responsáveis por fazer a retirada física do produto que foi solicitado por seus clientes, eles utilizam o transporte fornecido pela empresa de maneira individual, ou seja, cada consultor externo e gerador de demanda, utiliza um carro modelo Fiat Strada para que possa percorrer os trechos necessários para chegar a localização de seus clientes e atender as demandas.

## **5.2 DISFUNÇÕES OBSERVADAS NA EMPRESA VEGETAL AGRONEGÓCIOS**

Algumas disfunções foram percebidas ao longo desta pesquisa e do período em que a Vegetal Agronegócios foram analisadas. Essa análise se deu por meio de observação assistemática e anotações que foram realizadas nos períodos entre Março e Junho de 2024. Neste segmento as disfunções analisadas serão apresentadas.

### **4.4.1 DISFUNÇÕES ENCONTRADAS POR MEIO DE OBSERVAÇÃO ASSISTEMÁTICA**

A primeira disfunção notada foi **a relação da empresa com os seus clientes quanto às compras de produtos**. A medida em que o cliente realiza compras, com a influência de quantidades e valores, ele ganha linha de crédito para comprar a prazo. Entretanto, alguns clientes não realizam o pagamento no prazo e se tornam inadimplentes, gerando uma dívida com a empresa e impactando negativamente em sua receita.

A segunda disfunção percebida é o impacto da oscilação na economia. Fatores externos como por exemplo: clima, inflação, outros fatores relacionados a economia, e crises globais tais como: pandemias; epidemias e guerras, podem impactar diretamente no valor de compra de alguns produtos presentes no portfólio da empresa, o que alterna fazendo com que haja períodos em que o lucro sobre determinados produtos seja maior ou menor.

A terceira disfunção que se observou foi a ausência de controle de estoque. Não existe sistematização para suprir a demanda dos produtos cujo estoque possui poucas quantidades. Somente depois que o produto acaba é solicitado uma nova remessa de pedidos. Isso faz com que a empresa perca vendas por tempo indeterminado.

A quarta disfunção que foi percebida foi o atendimento limitado ao cliente. Para que uma venda seja realizada é necessário que o cliente tenha um cadastro contendo: o nome; data de nascimento; cadastro de pessoa física (cpf), registro geral (rg); endereço; email e número de telefone. Na maioria das vezes os clientes buscam uma compra mais rápida de um produto mais simples que possa apenas ser escolhido e pago no caixa, porém a necessidade de um cadastro para realizar a venda faz com que grande parte dessas pessoas desistam do produto e a empresa perde a oportunidade de novos clientes.

### **5.3 PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS**

Nesta fração as disfunções que foram percebidas por meio de observação assistemática serão descritas de maneira mais aprofundada e posteriormente serão propostas sugestões de melhorias, utilizando como meio de embasamento para essa sugestão literatura científica.

### **5.3.1 PROPOSIÇÕES PARA A PERCEPÇÃO**

O processo começa quando os clientes realizam compras, e, com base em fatores como o volume dessas compras e os valores investidos, a empresa oferece a eles a possibilidade de adquirir produtos a prazo, por meio de uma linha de crédito.

Esse sistema de crédito tem como objetivo incentivar mais compras, proporcionando maior flexibilidade financeira aos clientes. A empresa acredita que, ao permitir esse parcelamento, conseguirá aumentar a fidelização, o valor médio das compras e, conseqüentemente, seus lucros. Contudo, há uma falha crítica nesse processo: a concessão de crédito ocorre sem uma análise rigorosa do histórico de pagamentos ou da capacidade financeira dos clientes.

Como consequência, alguns clientes não conseguem cumprir os prazos acordados para o pagamento das parcelas. Essa falta de pagamento, ou inadimplência, é altamente prejudicial para a saúde financeira da empresa. Quando um cliente se torna inadimplente, ele acumula uma dívida com a empresa, o que implica em um fluxo de caixa negativo. Esse montante não pago impacta diretamente a receita, diminuindo a liquidez da organização e dificultando a realização de novos investimentos, pagamentos a fornecedores e até mesmo o pagamento de despesas operacionais.

### **5.3.2 PROPOSIÇÕES PARA O AMBIENTE EXTERNO**

Fatores externos, como condições climáticas, inflação, e outros elementos econômicos, exercem uma influência significativa no custo de aquisição de certos produtos que a empresa comercializa. Além disso, crises globais, como pandemias, epidemias e guerras, também podem afetar diretamente esses custos.

Essas variáveis externas criam uma instabilidade que impacta o preço dos produtos ao longo do tempo, resultando em uma variação no lucro obtido pela empresa. Em alguns períodos, o custo de aquisição de determinados itens pode aumentar, reduzindo a margem de lucro. Em outros momentos, esses custos podem diminuir, permitindo à empresa lucrar mais. Esse cenário de oscilações torna o lucro da empresa volátil, dificultando a previsão financeira e a estratégia de precificação.

A oscilação nos preços de produtos essenciais do portfólio faz com que a empresa tenha dificuldade em manter uma margem de lucro consistente. Quando os custos aumentam por causa de eventos econômicos ou globais, a empresa precisa absorver parte desses custos ou repassá-los ao cliente, o que pode diminuir a competitividade. Da mesma forma, quando há queda nos custos de alguns produtos, a empresa pode ver uma oportunidade de aumentar seus lucros, mas essa situação nem sempre é previsível ou sustentável a longo prazo.

Portanto, o impacto dessas variações externas impede a estabilidade do lucro sobre determinados produtos, fazendo com que a empresa enfrente períodos alternados de ganhos mais altos ou mais baixos, dependendo das condições econômicas e globais no momento. Isso complica a gestão financeira e a tomada de decisões estratégicas, exigindo uma capacidade de adaptação constante às circunstâncias externas.

### **5.3.3 PROPOSIÇÕES PARA O CONTROLE DE ESTOQUE**

Não há um sistema eficiente que acompanhe de forma sistemática a demanda dos produtos, especialmente aqueles que estão com quantidades limitadas no estoque. O processo atual é reativo, ou seja, a empresa só percebe a necessidade de reabastecimento quando o produto já está esgotado, e apenas nesse momento um novo pedido é realizado.

Essa ausência de planejamento proativo causa sérios problemas para o negócio, já que a empresa fica vulnerável a períodos em que determinados produtos não estão disponíveis para venda. Quando um item esgota, a reposição não é imediata, o que resulta em uma lacuna nas prateleiras ou na indisponibilidade do produto para os clientes. Durante esse período, a empresa perde vendas potencialmente valiosas, e não há uma previsão clara de quanto tempo essa situação pode durar, já que o ciclo de reabastecimento depende de fornecedores e prazos de entrega que podem variar.

Além da perda direta de vendas, essa situação também pode impactar negativamente a satisfação dos clientes. Quando os consumidores não encontram o produto desejado, eles podem optar por comprar de concorrentes, o que resulta na

perda não apenas de uma venda imediata, mas também de clientes a longo prazo. A falta de um controle eficiente de estoque, portanto, afeta tanto a receita da empresa quanto sua reputação no mercado, dificultando a fidelização de clientes e a competitividade no setor.

#### **5.3.4 PROPOSIÇÕES PARA A AQUISIÇÃO DE NOVOS CLIENTES**

Para concluir qualquer venda, a empresa exige que o cliente forneça um cadastro completo, incluindo nome, data de nascimento, CPF, RG, endereço, e-mail e número de telefone. Embora esse processo seja útil para controle interno, ele cria um obstáculo para muitos consumidores que desejam fazer uma compra simples e rápida.

Muitos clientes buscam adquirir produtos de menor valor ou mais acessíveis sem precisar passar por um procedimento demorado. No entanto, o requisito de preencher um cadastro extenso acaba afastando essas pessoas, que desistem da compra devido à falta de praticidade. Como consequência, a empresa perde a oportunidade de gerar vendas rápidas e de atrair novos clientes que poderiam voltar a comprar no futuro.

Esse processo rígido e demorado dá a impressão de que a empresa é burocrática e não está alinhada com a conveniência que muitos consumidores esperam hoje em dia. Em um ambiente competitivo, onde rapidez e facilidade são cruciais, a empresa fica em desvantagem em relação a concorrentes que oferecem um atendimento mais ágil.

Assim, a exigência de cadastro completo para todas as vendas resulta em perdas não só de vendas imediatas, mas também da oportunidade de fidelizar clientes, prejudicando o crescimento da empresa e sua capacidade de se destacar no mercado.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As distribuidoras de insumos agrícolas realizam atuação de extrema importância que impactam de maneira direta na cadeia produtiva do agronegócio brasileiro. Nesse aspecto, as distribuidoras fornecem tanto para os produtores que cultivam alimentos que serão consumidos no Brasil, quanto para grandes produtores que cultivam e exportam para o exterior. Diante das afirmativas, torna-se essencial que todos os processos que compõem a atividade de distribuição funcionem de maneira integrada para que não haja atrasos na entrega das demandas e o processo produtivo do agronegócio brasileiro não seja retardado. Essa pesquisa se construiu tendo como escopo a análise de **como a empresa Vegetal Agronegócios opera a distribuição de insumos agrícolas por meio da descrição do processo de distribuição de inusmos?**

A pesquisa ocorreu na empresa Vegetal Agronegócios, situada na região do Distrito Federal, sendo a unidade em que o estudo foi realizado, a Matriz. Localizada em área estratégica dentro do Ceasa-DF. A empresa consiste em uma varejista distribuidora de insumos agrícolas que além de toda a região do Distrito federal, atende também todo o entorno presente no Centro Oeste.

A empresa opera em seu processo de distribuição dispondo de processos que ficam divididos entre: venda; faturamento; entrega e conferência de produto e pós venda. A equipe responsável por realizar vendas na loja física, denominada consultores de venda, ficam a disposição dos clientes que entram na loja, utilizando software especializado em agronegócios para efetuar a venda por meio do cadastro do cliente. Além da venda, esses também prestam consultoria sanando as dúvidas dos clientes a respeito de produtos, princípios ativos, modo de uso e eficácia do produto. A equipe do faturamento fica responsável por receber o pagamento e gerar as notas fiscais das vendas que são faturadas. A equipe da entrega e conferência do produto, expedição, é reponsável por conferir em nota fiscal qual foi o produto vendido, se o pagamento foi realizado, coletar e entregar o produto e carimbar que o produto foi entregue. A equipe do pós-venda fica dividida entre os consultores externos que também realizam vendas e fazem o acompanhamento do cultivo de seus clientes e os agentes geradores de demanda que por sua vez realizam o desenvolvimento de determinado produto inserindo-o no mercado por meio da conversão em venda para um cliente.

Para responder a pergunta de pesquisa, o desenvolvimento deste estudo se iniciou por meio da caracterização da empresa. Discorrendo a respeito de como esta foi fundada, quais são as regiões de atuação atualmente, área construída e quantidade de colaboradores. Realizou-se também a descrição do processo de distribuição da empresa, além da análise da parte institucional da empresa: missão, visão e valores. Análise de disfunções observadas de maneira assistemática. Durante o estudo, utilizando como meio de análise a literatura, evidenciaram-se ausências na especificação dos objetivos presentes na missão, visão e valores. Foram feitas proposições de melhorias nos três eixos institucionais: missão, visão e valores, com o intuito de adequar a essência da empresa com os próximos passos que ela deseja realizar. Outras disfunções que afetam a oportunidade de atrair e cultivar novos clientes também foram observadas nos processos que dizem respeito a realização da venda e agilidade na gestão de estoque, além da elaboração de um planejamento para circunstâncias que permeiam o ambiente externo.

Durante o percurso que originou o presente estudo, surgiram limitações que confrontaram o êxito da pesquisa. A comunicação com a empresa foi desafiadora em alguns momentos, considerando a falta de tempo como exemplo, o envolvimento de grande parte dos colaboradores na montagem do *stand* da feira Agrobrasil. Algumas dúvidas foram respondidas dentro de um período de tempo mais lento do que o esperado para a realização deste trabalho. A limitação também ocorreu no contexto da necessidade de coletar documentos da empresa para que as análises pudessem ser realizadas já que se trata de um estudo qualitativo com base documental. Questionou-se sobre a existência do planejamento estratégico da empresa ao que foi respondido que a empresa somente elabora o plano safra contendo as metas para o alcance do período. Entretanto, não houve acesso a esse documento. Sugere-se para as próximas pesquisas, a elaboração e realização de entrevista semiestruturada como instrumento de pesquisa para que todas as dúvidas a respeito da empresa estudada, possam ser claramente sanadas. Sugere-se também a análise de documentos que contenham os próximos objetivos ou metas da organização como exemplo, análise de um planejamento estratégico ou plano safra.

Por fim, verificou-se que existem lacunas entre funções que precisam operar de maneira integrada para obter êxito no acompanhamento, fidelização e conquista

de novos clientes. Alguns setores realizam suas funções de maneira individual quando necessitam trabalhar de maneira alinhada com outros setores, já que existe uma interdependência para alcançar o objetivo do pós venda e garantir qualidade em seu processo de distribuição. Esta disfunção afeta a capacidade de desenvolvimento dos setores que estão interligados pelo mesmo objetivo fazendo com que a meta para alguns setores não seja alcançada.

## REFERÊNCIAS

- ABBADE, E. B. O papel do agronegócio brasileiro no seu desenvolvimento econômico. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, [S. l.], v. 9, n. 3, p. 149, 2014. DOI: 10.15675/gepros.v9i3.1053. Disponível em: <https://gepros.emnuvens.com.br/gepros/article/view/1053>.
- BATALHA, Mario Otávio. *Gestão Agroindustrial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2021. 497 p.
- BERNARDO, E. G.; RAMOS, H.R.; VILS, L. Panorama da Produção Científica em Empreendedorismo Rural: Um Estudo Bibliométrico. *REGEPE -Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 8, n. 1, p. 102-125, 19 dez. 2018. doi: 10.14211/regepe.v8i1.1165.
- COMERCIALIZAÇÃO AGRÍCOLA. 1. ed. Pato Branco - PR: Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2007. 100 p. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4286344/mod\\_resource/content/3/tadeu.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4286344/mod_resource/content/3/tadeu.pdf). Acesso em: 14 ago. 2024.
- CURY, Antonio. **Organização e Métodos uma visão holística: perspectiva comportamental e abordagem contingencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 589 p. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/5615/561566628005/561566628005.pdf>
- Disponível em: <https://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/68/54>
- FERREIRA, Diego. Comércio exterior do agronegócio: primeiro trimestre de 2024. *In: IPEA (BRASIL). Comércio exterior do agronegócio: primeiro trimestre de 2024*. BRASIL, 16 abr. 2024. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/2024/04/comercio-exterior-do-agronegocio-primeiro-trimestre-de-2024/>. Acesso em: 15 jul. 2024.
- Gil, Antônio Carlos, 1946-*Como elaborar projetos de pesquisa*/Antônio Carlos Gil. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.
- GOMES, C. S. IMPACTOS DA EXPANSÃO DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO NA CONSERVAÇÃO DOS RECURSOS NATURAIS. *Cadernos do Leste*, [S. l.], v. 19, n.

19, 2019. DOI: 10.29327/248949.19.19-4. Disponível em:

<https://periodicos.ufmg.br/index.php/caderleste/article/view/13160>.

GUSE, Jaqueline Carla; POLITELO, Leandro; LEITE, Maurício; SILVA, Tarcísio Pedro da. Propriedade Familiar e Desempenho de Empresas do Agronegócio Brasileiro. Revista em Agronegócio e Meio Ambiente, [S.L.], v. 8, n. 2, p. 271, 3 ago. 2015. Centro Universitário de Maringá. <http://dx.doi.org/10.17765/2176-9168.2015v8n2p271-289>. Disponível em:

<https://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/rama/article/view/3104/2596>

IBGE (BRASIL). Com alta recorde da Agropecuária, PIB fecha 2023 em 2,9%. *In*: BELANDI, Caio. **Com alta recorde da Agropecuária, PIB fecha 2023 em 2,9%**. Ilustração: Helena Pontes. BRASIL: ESTATÍSTICAS ECONÔMICAS, 1 mar. 2024. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/39306-com-alta-recorde-da-agropecuaria-pib-fecha-2023-em-2-9>. Acesso em: 9 jul. 2024.

Joaquim Carlos Lourenço & César Emanuel Barbosa de Lima, 2009. "Evolução Do Agronegócio Brasileiro, Desafios E Perspectivas", Observatório da Economia Latinoamericana, Servicios Académicos Intercontinentales SL. Hasta 31/12/2022, edição 118, agosto. Disponível em:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/09/clbl.htm>

MAURI, Gabriela De Nadai; DE LIMA, Jairo Gustavo; CHÉVEZ POZO, Osmar Vicente; DE FREITAS, Rodrigo Randow. STARTUPS NO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO: UMA REVISÃO SOBRE AS POTENCIALIDADES DO SETOR. Brazilian Journal of Production Engineering, São Mateus, Espírito Santo, Brazil, v. 3, n. 1, p. 107-121, 2017. Disponível em:

[https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/v3n1\\_10](https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/v3n1_10)

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 419 p.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA (BRASIL). Ministério da Agricultura e Pecuária. **Cadeia de Valor**. BRASIL, 2019. Disponível em:

[https://www.gov.br/agricultura/acl\\_users/credentials\\_cookie\\_auth/require\\_login?came\\_from=https%3A//www.gov.br/agricultura/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/age/plano-estrategico-do-mapa/mapa-estrategico-2016-2019/cadeia-de-valor](https://www.gov.br/agricultura/acl_users/credentials_cookie_auth/require_login?came_from=https%3A//www.gov.br/agricultura/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/age/plano-estrategico-do-mapa/mapa-estrategico-2016-2019/cadeia-de-valor). Acesso em: 14 ago. 2024.

Mintzberg, Henry; Ahlstrand Bruce, Lampel Joseph. Safári de Estratégia. Um Roteiro Pela Selva do Planejamento Estratégico. 2. ed. Bookman, 2010. 392 p.

MÜLLER, C. J.; KRIGER, J. S. Gestão de custos em empresas de distribuição.

Revista da FAE, [S. l.], v. 5, n. 3, 2017. Disponível em:

<https://revistafae.fae.emnuvens.com.br/revistafae/article/view/483>.

Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas / Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. - 23. ed. - São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Nilton Marques de; STRASSBURG, Udo; PIFFER, Moacir. Técnicas de pesquisa qualitativa: uma abordagem conceitual. Ciências Sociais Aplicadas em Revista, Marechal Cândido Rondon, v. 17, n. 32, p. 87-110, jun. 2017. Disponível em:

<https://repositorio.uft.edu.br/bitstream/11612/2611/1/Artigo%20de%20Peri%20co%20-%20Técnicas%20de%20pesquisa%20qualitativa%20uma%20abordagem%20conceitual.pdf>

PAIM RIFAN QUINTAM, Carlos; ASSUNÇÃO, Gerson Maico de. PERSPECTIVAS E DESAFIOS DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO FRENTE AO MERCADO INTERNACIONAL. RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar - ISSN 2675-6218, [S. l.], v. 4, n. 7, p. e473641, 2023. DOI: 10.47820/recima21.v4i7.3641. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/3641>.

POMPEIA, Caio. “Agro é tudo”: simulações no aparato de legitimação do agronegócio. *Horizontes Antropológicos*, [S.L.], v. 26, n. 56, p. 195-224, abr. 2020.

FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-71832020000100009>.

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ha/a/xjhwQdTB5jVzgPqjnSCfGvQ/#>.

PROETTI, Sidney. AS PESQUISAS QUALITATIVA E QUANTITATIVA COMO MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA: UM ESTUDO COMPARATIVO E OBJETIVO. *Educação de Base no Brasil*, [s. l.], v. 2 n. 4 (2017), 1 jun. 2018.

Disponível em:

[file:///D:/Downloads\\_2023/vbortulucce,+Revista\\_Lumen\\_4a\\_edicao\\_Sidney\\_Proetti.pdf](file:///D:/Downloads_2023/vbortulucce,+Revista_Lumen_4a_edicao_Sidney_Proetti.pdf)

SCHINAIDER, A. D.; SCHINAIDER, A. D.; FAGUNDES, P. M.; TALAMINI, E. O Perfil do Futuro Empreendedor Rural e Fatores de Influência na Busca de Qualificação.

Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 2, n. 2, p 42-65, 2017.

SEIFFERT, Peter Quadros; COSTA, João Alípio da Silva. **Estruturação Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007. 166 p.

SILVA, Antônio Neto do Nascimento. Administração em Agronegócio. 2022. 27 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos - Uniceplac, Brasília, 2022. Disponível em: <https://dspace.uniceplac.edu.br/bitstream/123456789/1792/1/Ant%c3%b4nio%20Neto%20do%20Nascimento%20Silva.pdf>

SILVEIRA, M. B.; SANCHES, C. Formação Empreendedora: Análise das Características Empreendedoras entre os Estudantes do Ensino Técnico. Revista de Tecnologia Aplicada, v. 6, n. 3, p. 46-71, 22 dez. 2017. Disponível em: [file:///D:/Downloads 2023/1126-3087-1-PB%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads%202023/1126-3087-1-PB%20(1).pdf)

SILVEIRA, Vítor Cardoso da; PRATES, Natália de Oliveira; EDUARDO, Antonio Sérgio; SCHOTTEN, Paulo César. ESTUDO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA DA TEMÁTICA DE IMPACTOS AMBIENTAIS RELACIONADOS AO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO. **Open Science Research VI**, [S.L.], p. 1340-1355, 2022. Editora Científica Digital. <http://dx.doi.org/10.37885/220910034>. Disponível em: <https://downloads.editoracientifica.com.br/articles/220910034.pdf>

TALIARINE, A. B.; RAMOS, D.J. ; FAVORETTO, M. J. R. A. Importância da gestão no agronegócio brasileiro. Revista Perspectiva em Gestão, Educação & Tecnologia, São Paulo, v. 4, n. 8, p. 6, 2015. Disponível em: [https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=.+Import%C3%A2ncia+da+gest%C3%A3o+no+agroneg%C3%B3cio+brasileiro&btnG=.](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=.+Import%C3%A2ncia+da+gest%C3%A3o+no+agroneg%C3%B3cio+brasileiro&btnG=)

WERNKE, Rodney; LEMBECK, Marluce. Análise de rentabilidade dos segmentos de mercado de empresa distribuidora de mercadorias. **Revista Contabilidade & Finanças**, [S.L.], v. 15, n. 35, p. 68-83, ago. 2004. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1519-70772004000200006>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/CmT76CtTPmWmsx4Btbp4Fnm/#>

ZUIN, Luís Fernando Soares; QUEIROZ, Timóteo Ramos. **Agronegócios: gestão e inovação**. São Paulo: Saraiva, 2006. 436 p



### Termo de Conclusão do Relatório de Estágio Supervisionado Obrigatório

Informo que o(a) discente Gleyce Keli Gonçalves Feitosa, de matrícula 170143775, apresentou o trabalho de conclusão do relatório de estágio supervisionado obrigatório, do curso Bacharelado em Gestão do Agronegócio.

Assinatura e Matrícula do(a) Supervisor(a) Externo

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** GLEYCE KELI GONCALVES FEITOSA  
Data: 18/09/2024 11:16:22-0300  
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

---

Assinatura do(a) Estagiário(a)

Faculdade UnB Planaltina - Campus Planaltina - Área Universitária n. 1 - Vila Nossa Senhora de Fátima, Planaltina - DF.  
CEP: 73.345-010. Telefones: 3107-8205/3107-8204. E-mail: [secgadmufup@unb.br](mailto:secgadmufup@unb.br)