

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS.**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS PASSO FUNDO**  
**ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**REGINA FRANCISCON**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENA PROPRIEDADE RURAL**

**PASSO FUNDO**

**2016**

**REGINA FRANCISCON**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENA PROPRIEDADE RURAL**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ana Claudia Machado Padilha

**PASSO FUNDO**

**2016**

**REGINA FRANCISCON**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENA PROPRIEDADE RURAL**

Estágio Supervisionado aprovado em \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Dr. Ana Claudia Machado Padilha  
UPF – Orientador

Prof.  
UPF

Prof.  
UPF

**PASSO FUNDO**

**2016**

Dedico este trabalho às pessoas que sempre me apoiaram e estiveram em meu lado e que são a razão dos meus dias: meus pais, Wolmir e Margareth, meu irmão Joel, ao meu namorado Fábio. Obrigada pelos exemplos, pela compreensão, pelo apoio e por estarem sempre presentes e tornando meus dias melhores.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço antes de tudo a Deus por ter guiado meus passos para poder chegar até aqui.

Aos meus pais por terem me ensinado os verdadeiros e mais importantes valores da vida, além de sempre me incentivarem na busca de meus objetivos.

Agradeço em especial a Professora Doutora Ana Claudia Machado Padilha, pelos ensinamentos dos dois últimos semestres e por ter me norteado durante todo o decorrer do trabalho. Sua ajuda foi de grande importância.

Ao meu namorado Fábio, por ter aguentado meus dias de mau humor e de falta de tempo, além de sua ajuda, agradecer também por ter aberto a propriedade de sua família permitindo a realização desse trabalho.

Agradeço de forma geral a todos que em algum momento me ajudaram no decorrer desta faculdade, meus amigos e professores que tive ao longo dos semestres.

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades,  
lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas  
do que parecia impossível”.

(CHARLES CHAPLIN)

## RESUMO

FRANCISCON, Regina. **Planejamento estratégico em pequena propriedade rural**. Passo Fundo, 2016. 72 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2016.

O estudo tem como objetivo principal a criação de um planejamento estratégico para a propriedade rural Zanatta, buscando apurar uma análise dos pontos encontrados dentro do ambiente interno e externo a da mesma, ou seja, os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. Para coletar tais informações foi formulado um questionário com perguntas abertas, realizadas com proprietários, fornecedores, compradores e outros *stakeholders*. A partir do levantamento dos resultados foi possível elaborar a missão e visão da propriedade, a fim de tornar mais fácil aos proprietários o alcance de seus objetivos e torná-la mais competitiva. Além disso, foram traçadas diretrizes organizacionais necessárias para auxiliar na tomada de decisão e melhoramento da gestão. Estes foram apresentados em um plano de ação para que a empresa possa agir, visto que seriam sugeridos como prioridade. Portanto, fica clara a importância de um planejamento estratégico, pois é a partir dele que se consegue as informações necessárias para uma boa alocação de recursos e gestão.

**Palavras Chaves:** Planejamento Estratégico, Estratégias, Propriedade Rural.

## ABSTRACT

FRANCISCON, Regina. **Strategic planning in small rural property**. Passo Fundo 2016. 72f. Supervised Internship (Administration Course). UPF. 2016

The main objective of the study is the creation of a strategic plan for Zanatta rural property, aiming at an analysis of the points found inside and outside the property, that is, the strengths and weaknesses, threats and opportunities. To collect this information, a questionnaire was formulated with open questions, made with owners, suppliers, buyers and other stakeholders. From the results survey, it was possible to elaborate the mission and vision of the property, in order to make it easier for the owners to reach their objectives and to make the property more competitive. In addition, organizational guidelines were drawn up to assist in decision making and management improvement, these were presented in a plan of action so that the company could act, as they would be suggested as a priority. Therefore, it is clear the importance of a strategic planning, since it is from there that the necessary information is obtained for a good allocation of resources and management.

**Key words:** Strategic Planning, Strategies, Rural Property.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Etapas do planejamento estratégico .....	18
Figura 2- O ambiente externo .....	24
Figura 3- Forças que dirigem a concorrência na indústria .....	26
Figura 4- Graus e tipos de diversificação .....	32
Figura 5- Postura estratégica de uma empresa .....	35
Figura 6- Forças que dirigem a concorrência na indústria .....	54
Figura 7- Postura estratégica da empresa .....	58

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Aspectos importantes do ambiente interno de uma organização .....	21
Quadro 2- Uma proposta de classificação dos ativos intangíveis .....	22
Quadro 3- Tabulação dos pontos fortes .....	46
Quadro 4- Tabulação dos pontos fracos .....	47
Quadro 5- Tabulação das ameaças .....	56
Quadro 6- Tabulação das oportunidades .....	57
Quadro 7- Plano de ação.....	60

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

PIB- Produto Interno Bruto

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ITR- Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural

CAR- Cadastro Ambiental Rural

INCRA- Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

CCIR- Certificado de Cadastro de Imóvel Rural

MAPA- Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento

BC- Banco Central

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVAS DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	14
1.2	OBJETIVOS.....	15
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral</b> .....	16
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	16
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	17
2.1	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA .....	17
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	17
<b>2.2.1</b>	<b>Diagnostico estratégico</b> .....	19
<b>2.2.2</b>	<b>Análise interna</b> .....	19
<b>2.2.3</b>	<b>Recursos</b> .....	20
<b>2.2.4</b>	<b>Análise externa</b> .....	23
<b>2.2.5</b>	<b>Análise da concorrência</b> .....	25
<b>2.2.6</b>	<b>Visão e missão</b> .....	28
<b>2.2.7</b>	<b>Estratégia Competitivas</b> .....	29
2.2.7.1	<i>Estratégia De Nível De Unidade De Negócios</i> .....	29
2.2.7.2	<i>Estratégia De Liderança Em Custos</i> .....	30
2.2.7.3	<i>Estratégia De Diferenciação</i> .....	30
2.2.7.4	<i>Estratégia De Foco</i> .....	30
2.2.7.5	<i>Estratégia Integrada De Liderança Em Custos/ Diferenciação</i> .....	31
2.2.7.6	<i>Estratégia De Nível Corporativo</i> .....	31
2.2.7.7	<i>Estratégias De Diversificação</i> .....	31
<b>2.2.8</b>	<b>Estratégias Cooperativas</b> .....	33
<b>2.2.9</b>	<b>Matriz de posicionamento estratégico</b> .....	34
<b>2.2.10</b>	<b>Objetivos, metas e plano de ação</b> .....	35
<b>2.2.11</b>	<b>Mecanismos de implementação e controle do planejamento estratégico</b> .....	36
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	39
3.1	DELINEAMENTO DE PESQUISA .....	39
3.2	POPULAÇÃO .....	39
3.3	PLANO DE COLETAS DE DADOS .....	40
3.4	ANÁLISE DOS DADOS .....	40

3.5	CATEGORIAS DE ANÁLISE .....	41
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>43</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTAGIADA .....	43
4.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	44
<b>4.2.1</b>	<b>Identificação da Missão.....</b>	<b>44</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Identificação da Visão .....</b>	<b>44</b>
4.3	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	45
<b>4.3.1</b>	<b>Análise interna .....</b>	<b>45</b>
4.3.1.1	<i>Pontos Fortes .....</i>	45
4.3.1.2	<i>Pontos Fracos.....</i>	47
<b>4.3.2</b>	<b>Análise Externa.....</b>	<b>48</b>
4.3.2.1	<i>Ambiente Geral.....</i>	48
4.3.2.2	<i>Ambiente Da Indústria .....</i>	53
4.3.2.3	<i>Ameaças.....</i>	55
4.3.2.4	<i>Oportunidades .....</i>	57
4.4	POSTURA ESTRATÉGIA DA EMPRESA.....	58
4.5	DETERMINAÇÃO DE OBJETIVOS, METAS E ESTRATÉGIAS .....	58
4.6	PLANO DE AÇÃO .....	59
4.7	MECANISMOS DE IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE DAS ESTRATÉGIAS.....	62
4.8	SUGESTÕES A EMPRESA ESTAGIADA .....	62
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>64</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>66</b>
	<b>APÊNDICE A - Questionário.....</b>	<b>71</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas de forma geral sofrem constantes mudanças, num mercado cada vez mais competitivo e com consumidores exigentes, onde inovação e diversificação influenciam de forma direta no crescimento e desenvolvimento. Segundo Coutinho e Ferraz (1994, p.18), “a competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrentes, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

O modelo de gestão tomado em pequenas propriedades rurais vem de um pensamento apenas baseado no conhecimento adquirido ao longo do tempo o que impede e de certa forma barra a entrada de novas informações, tecnologia e novos modelos de gestão. Isso faz com que o controle da produção seja baixo ou inexistente, ocasionando a falta de tomadas de decisões necessárias, ou que a mesma seja feita de forma precária e com pouca agilidade. Conforme Antunes (1999), a maioria dos produtores rurais administra e toma decisões apenas por experiência própria, adquiridas anteriormente na administração de sua propriedade.

Nesse aspecto, torna-se cada vez mais importante que os produtores rurais apliquem métodos de gestão e planejamento que promovam a competitividade de seus empreendimentos. Para que isso ocorra o planejamento estratégico é a ferramenta adequada para que as empresas possam alcançar de uma forma diferenciada os objetivos e metas, que segundo Costa (2007, p. 1), o processo da gestão,

deve ser levado a efeito sistematicamente, envolvendo, de forma integrada e harmônica, dirigentes, superintendentes, gerentes e supervisores. Seu objetivo principal é assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da entidade a longo do prazo.

Segundo Oliveira (2014, p.5), “o planejamento estratégico também pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa”. Segundo Barbosa (1983), a administração rural é o ramo da administração que estuda os processos das decisões e ações administrativas dentro da organização, visando o uso eficiente dos recursos para obter resultados que sejam compensadores e contínuos.

Conforme Saldanha, Soares Júnior e Del Grossi (2002, p.293-305),

A estratégia é a direção que a empresa irá seguir. Para estabelecê-la, deve-se procurar uma direção que não seja muito diferente da estratégia que vinha sendo seguida (estratégia vigente) -deve-se procurar evitar as ameaças e buscar as oportunidades que o ambiente empresarial poderá oferecer

Segundo Hoffmann, Engler, Serrano, Thame e Neves (1984) de uma forma geral os princípios econômicos que se aplicam em um setor ou comércio também são válidas para a agricultura.

### 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVAS DO PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo dados da Embrapa (2004), a cadeia de grãos teve seu primeiro registro de cultivo no Brasil, em especial de soja, em 1914. Mas foi a partir da década de 1960 com os subsídios do trigo que a soja se estabeleceu como cultura economicamente importante para o Brasil. Muitos fatores contribuíram para que a soja estabelecesse semelhança do ecossistema com outros países produtores, a influencia da operação “tatu”, que fazia a correção dos solos, investimentos fiscais, mercado internacional em alta. A produção de grãos também foi impulsionada pelo aumento das tecnologias de maquinários e insumos, que tornaram o serviço mais rápido e eficiente, e está em constantes estudos de evolução. Também como a cadeia leiteira que teve enormes modificações a partir de 1990, o leite está entre os seis produtos mais importantes da agropecuária brasileira, e vem tendo crescentes avanços com altos níveis de tecnologias agregados na produção.

Segundo o Ministério da Agricultura (2004), o Brasil tem trezentos e oitenta e oito milhões de hectares de terras férteis, agricultáveis e de alta produtividade. Destas, noventa milhões ainda não foram exploradas. O agronegócio hoje é a principal locomotiva da economia brasileira sendo que responde por um em cada três reais gerados no país.

Perante dados atualizados da Embrapa (2004), o Brasil é o segundo maior produtor mundial de soja, atrás apenas dos EUA. Na safra 2014/2015 a cultura ocupou uma área de 31,57 bilhões de hectares o que totalizou uma produção de 95,07 milhões de toneladas.

Para acompanhar essas constantes evoluções é necessário que as propriedades estejam sempre se atualizando e sempre visando às tecnologias, mantendo uma boa gestão, assim como também na busca de novas técnicas que facilitem e ampliem seu ganho. É importante também manter sempre o controle interno.

As Propriedades rurais, concebidas como empresas, também são pressionadas pelos elementos do ambiente externo, os quais incluem a disponibilidade de insumos, tecnologias,

escoamento de produtos, fatores climáticos e governamentais, assim como também crises econômicas. Segundo Padilha (2010, p. 58), “a grande questão é encontrar mecanismos internos para enfrentar as adversidades do ambiente externo”. Fazendo isso a chance de se tornar competitivo perante seu mercado e concorrentes é maior.

A partir de uma análise ambiental e da coleta de dados e informações, o empresário rural pode elaborar um planejamento estratégico adequado. Esse planejamento poderá auxiliar a compreender os motivos que levam a produtividade, rentabilidade, vantagens competitivas.

É nesse contexto que se insere a propriedade rural Zanatta, localizada no município de Camargo/RS. A família possui duas áreas de terras, cultivando em 34 hectares com as culturas de soja para a venda, milho e aveia para consumo na propriedade.

Já na atividade de pecuária está às atividades de bovinocultura de leite e também do gado de corte na pastagem de inverno. Há também a criação de aves de postura. A gestão do negócio é exercida pelo patriarca, com auxílio de sua esposa e filho, que se dedicam as atividades administrativas e operacionais. Cabe ressaltar também que o negócio não possui nem um tipo de planejamento.

Em relação ao exposto e analisando a necessidade atual dentro da propriedade rural foi definido o seguinte problema de pesquisa:

### **Qual é o planejamento estratégico adequado para a propriedade rural Zanatta?**

A adoção de um planejamento estratégico bem estudado trás consigo vantagens para fazer a diferenciação entre os concorrentes, que assim como dizem Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008, p.4), “uma empresa tem vantagens competitivas quando implementa uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou acham custosa de mais para imitar”.

Conforme Oliveira (2007, p.5),

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação futura de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

## 1.2 OBJETIVOS

A partir da questão de pesquisa formulada, apresentam-se os objetivos.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Elaborar o planejamento estratégico para a propriedade rural Zanatta.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Elaborar missão e visão;
- Realizar análise do ambiente interno, identificando pontos fortes e fracos;
- Realizar análise do ambiente externo, identificando ameaças e oportunidades;
- Sugerir objetivos, metas e estratégias à empresa estagiada.
- Propor mecanismos de implementação e controle do planejamento estratégico.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesse capítulo serão apresentadas teorias pertinentes ao trabalho, com conceitos da administração voltados ao planejamento, onde a mesma irá dar o embasamento teórico para posteriormente dar andamento ao trabalho de conclusão de curso.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Atualmente o maior desafio das organizações, independente de seu porte, é ter competitividade, exigindo da organização práticas cada vez mais eficazes e eficientes, além de assertividade para enxergar as mudanças e tendências para adotar um planejamento estratégico.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2005, p.37), “o processo de administração estratégica traz como resultado a escolha do rumo que a empresa adotará e os recursos que usará para alavancar os resultados desejados em termos de competitividade estratégia e retornos acima da média”.

Certo e Peter (1993, p.6), dizem que “a administração estratégica é definida como um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”. Eles ainda afirmam que os administradores se dedicam a uma série de etapas como, realizar a análise dos ambientes, formular e implementar estratégias além de controlar.

### 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é essencial dentro de qualquer organização. É a partir dele que se consegue uma boa administração do negócio. Por meio dele é que se pode ter uma visão do ambiente onde está inserido e identificar o que pode vir a danificar sua missão.

Para Henderson (1989, p. 3), “a competição existiu muito antes da estratégia”. O autor ainda deixa claro que durante muitos anos a competição natural das espécies não envolveu estratégias e que os que melhor se adaptassem e fossem mais aptos ao ambiente é que sobreviveriam.

Para Mintzberg (1987, p. 421), “apesar da definição formal da estratégia e suas origens militares gregas, precisamos da palavra tanto para explicar ações passadas como para

descrever um comportamento desejado”. O autor ainda compara a estratégia como um plano de ação tomado pela empresa, visando seu passado e perspectivas futuras.

No meio rural não é diferente de como é a estratégia e os fatores dentro da indústria. Há varias intervenções no meio rural, tanto no âmbito interno quanto externo, que se faz necessário à formulação e visão nos princípios de uma estratégia. Segundo Barbosa (1983, p.26), “o aperfeiçoamento da atividade rural, a exemplo de qualquer outra atividade econômica, exige um planejamento e um controle”.

Para que se consiga fazer um planejamento adequado na propriedade se faz necessário ver os pontos que estão dentro de sua propriedade. Como afirma Lima (1995, p.23) “é indispensável reconhecer e compreender as particularidades da atividade administrativa nesse tipo de unidade de produção”.

As diretrizes do planejamento estratégico propõem o desenvolvimento de planos para que, com isso, a organização possa alcançar seus objetivos além de estabelecer a melhor maneira de alcançá-los. Também permitir que a organização possa ver a melhor maneira de alocar seus recursos, e sejam utilizados de forma correta para que alcancem os objetivos estabelecidos pela empresa.

Assim também faz com que os envolvidos no processo executem as atividades cabíveis a sua função, seguindo a missão e os objetivos propostos. Uma estratégia bem formulada ajuda a organização a utilizar, de forma correta, seus recursos e visa às ameaças e oportunidades que envolvem o ambiente externo a ela. Conforme Porter (1997, p.22):

“forças externas à indústria são significativas principalmente em sentido relativo; uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas”.

O planejamento é disposto em diferentes fases. Como pode ser observado na Figura 1.

Figura 1- etapas do planejamento estratégico



FONTE: Oliveira (2014)

A figura etapa do planejamento estratégico mostra partes dentro do planejamento estratégico trazido por Oliveira(2014), que começa com o diagnostico estratégico, após sendo seguida pela análise dos ambientes geral(externo) e da indústria(interno), depois de analisado os ambientes é passado para a definição da missão e visão da empresa, que com isso é concebível ser formulada e implementar a estratégia adequada para a determinada empresa e por ultimo fica a parte de controlar e avaliar a estratégia vigente.

### **2.2.1 Diagnostico estratégico**

Como pode ser observado na figura anterior, o diagnostico estratégico é a primeira fase do processo do planejamento. Segundo Oliveira (2014, p.63) “procura responder à pergunta básica “qual a real situação da empresa quanto a seus impactos internos e externos?”, verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo”. É de fundamental importância que antes de começar o diagnostico estratégico a empresa conheça bem seu negócio, para ter clareza sobre ele.

Conforme Costa (2007, p.53), o diagnostico estratégico é “um processo formal e estrutural que procura avaliar a existência e a adequação das estratégias vigentes na organização relativamente ao andamento de transformações para a construção do seu futuro”. Ele diz ainda que também avalia as estratégias que estão sendo seguidas para ver se estão tendo o efeito que esperado.

Na análise dos ambientes são evidenciados fraquezas e pontos fortes, assim como também as ameaças e oportunidades. Conforme Silva (2013, p.105) “a análise do ambiente deve abranger tanto o ambiente geral como o de tarefa”. Ainda diz que “considerando as mudanças constantes de ambiente, o empresário rural precisa, sistematicamente, analisar as condições ambientais que cercam sua empresa”. O que se pode ver é que as empresas rurais têm muito conhecimento técnico e pouco conhecimento gerencial.

### **2.2.2 Análise interna**

A análise interna tem por objetivo, deixar claro e evidente as forças e fraquezas dentro da empresa, fatores que são controláveis pela mesma. Nessa análise são vistos todos os recursos dentro da empresa, financeiros, físicos e materiais, mercadológicos, humanos e administrativos, segundo Silva (2013. p.106).

Segundo os pensamentos de Oliveira (2014), pontos fortes e fracos da empresa são variáveis controláveis que propiciam uma condição favorável ou desfavorável para a empresa em relação ao seu ambiente. Pode-se assim ressaltar que a análise do ambiente interno à empresa é relevante ao processo, pois é a partir dela que se consegue uma análise profunda dos dados que estão dispostos a ela, pontos fortes e fracos, fazendo com a mesma consiga ajustar a estratégia frente ao mercado econômico em que está inserida.

Os pontos fortes são representados pelos recursos podendo ser tangíveis ou intangíveis que ela pode controlar e assim satisfazer seus *stakeholders*. Pode ser um recurso, uma habilidade ou capacidade competitiva ou um empreendimento que seja diferenciado dos concorrentes, com isso tende a ter maior participação de mercado. (THOMPSON JR, 2003). Oliveira (2014, p.69), conceituam pontos fortes como “as variáveis internas controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente, onde estão as variáveis externas e não controláveis representadas pelas oportunidades e ameaças”.

Os pontos fracos são as dificuldades encontradas dentro da organização em relação ao seu ambiente que, conforme Oliveira (2014, p. 69), pontos fracos são “as variáveis internas controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa”. Diferente dos pontos fortes, os pontos fracos são as condições ou atividades em que a empresa não exerce tão bem quanto às outras empresas, ou até mesmo, que não tenha ou não exerça. (THOMPSON JR, 2003).

### 2.2.3 Recursos

Dentro de uma empresa há recursos que são tangíveis e outros intangíveis que, Segundo Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008, p.74),

recursos tangíveis são ativos que podem ser vistos e quantificados. Equipamentos de produção, fábricas e estruturas formais de apresentação de relatório são exemplos de recursos tangíveis. Os recursos intangíveis incluem ativos que normalmente estão profundamente enraizados no histórico da empresa e foram acumulados com o tempo.

O ambiente interno da organização é aquele em que a empresa está dentro e tem implicação imediata na administração da organização. Além disso, os componentes que estão dentro do ambiente interno são os mais perceptíveis e que tem maior facilidade de controlar, diferente do que se vê no ambiente externo da empresa. (CERTO E PETER, 2005).

No quadro 1 estão os aspectos que a empresa deve levar em consideração para a definição do ambiente interno da empresa.

Quadro 1: aspectos importantes do ambiente interno de uma organização

<b>Aspectos Organizacionais</b>	<b>Aspectos de Pessoal</b>
Rede de comunicação	Relação trabalhista
Estrutura da Organização	Práticas de recrutamento
Registro dos Sucessos	Programas de treinamento
Hierarquia de Objetivos	Sistema de avaliação de desempenho
Políticas, procedimentos e regras	Sistemas de incentivos
Habilidade de equipe administrativa	Rotatividade e absenteísmo
<b>Aspectos de Marketing</b>	<b>Aspectos de Produção</b>
Segmentação do mercado	Layout das instalações da fábrica
Estratégia do produto	Pesquisa e desenvolvimento
Estratégia de preço	Uso da tecnologia
Estratégia de promoção	Aquisição de matéria-prima
Estratégia de distribuição	Controle de estoque
	Uso de subcontratação
<b>Aspectos Financeiros</b>	
Liquidez	
Lucratividade	
Atividades	
Oportunidades de investimento	

Fonte: Certo e Peter, 2005, p.31

Os recursos intangíveis são bens de propriedade da empresa que não podem ser tocados. Conforme Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008, p.75), “como os recursos intangíveis são menos visíveis e mais difíceis de serem entendidos, comprados, imitados ou substituídos, as empresas preferem depender mais deles do que dos recursos tangíveis”.

Segundo Kayo, Kimura, Martin e Nakamura (2006, p. 76), “os ativos intangíveis são importantes fatores de diferenciação e, dessa forma, contribuem sobremaneira para a obtenção de importantes vantagens competitivas”.

A Quadro 2 mostra os tipos de recursos intangíveis e seus componentes:

Quadro 2- Uma proposta de classificação dos ativos intangíveis

Tipo de Intangível	Principais componentes
Ativos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conhecimento, talento, capacidade, habilidade e experiência dos empregados;</li> <li>• administração superior ou empregados-chave;</li> <li>• treinamento e desenvolvimento;</li> <li>• entre outros.</li> </ul>
Ativos de Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pesquisa e desenvolvimento;</li> <li>• patentes;</li> <li>• fórmulas secretas;</li> <li>• <i>know-how</i> tecnológico;</li> <li>• entre outros.</li> </ul>
Ativos Estruturais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• processos;</li> <li>• <i>softwares</i> proprietários;</li> <li>• bancos de dados;</li> <li>• sistemas de informação;</li> <li>• sistemas administrativos;</li> <li>• inteligência de mercado;</li> <li>• canais de mercado;</li> <li>• entre outros.</li> </ul>
Ativo de Relacionamento (com públicos estratégicos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• marcas;</li> <li>• logos;</li> <li>• <i>trademarks</i>;</li> <li>• direitos autorais (de obras literárias, de <i>softwares</i>, etc.);</li> <li>• contratos com clientes, fornecedores, etc.;</li> <li>• contratos de licenciamento, franquias, etc.;</li> <li>• direitos de exploração mineral, de água, etc.;</li> <li>• entre outros.</li> </ul>

FONTE: Kayo (2002, p.19)

Dentro de uma empresa rural segundo Barbosa (1983, p.38), um bom planejamento tem de se fundamentar nas variáveis que pode controlar como:

- Dimensionamento e localização da propriedade;
- Capacidade de uso de seu solo;
- Aparelhamento que poderá dispor (próprio ou alugado);
- Recursos financeiros que poderá dispor;
- Disposição e vontade de sua equipe.

Outros fatores como pragas e doenças podem afetar o solo deixando-o impróprio ou com baixa produção, trazendo um produto de baixa qualidade e pouca rentabilidade. Além dessas, outras características são citadas por Padilha (2010. p. 59), “O sistema de comercialização, compreendido pelo transporte e armazenamento de produtos, as normas e crenças do ambiente institucional, as oportunidades de emprego e a remuneração de atividades fora do meio rural”.

É de total importância que as empresas mantenham sua análise interna sempre atualizada, pois Conforme Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008, p.87), “determinar o que a

empresa pode fazer com as análises constantes e eficazes do seu ambiente interno aumenta a probabilidade de sucesso competitivo em longo prazo”.

#### **2.2.4 Análise externa**

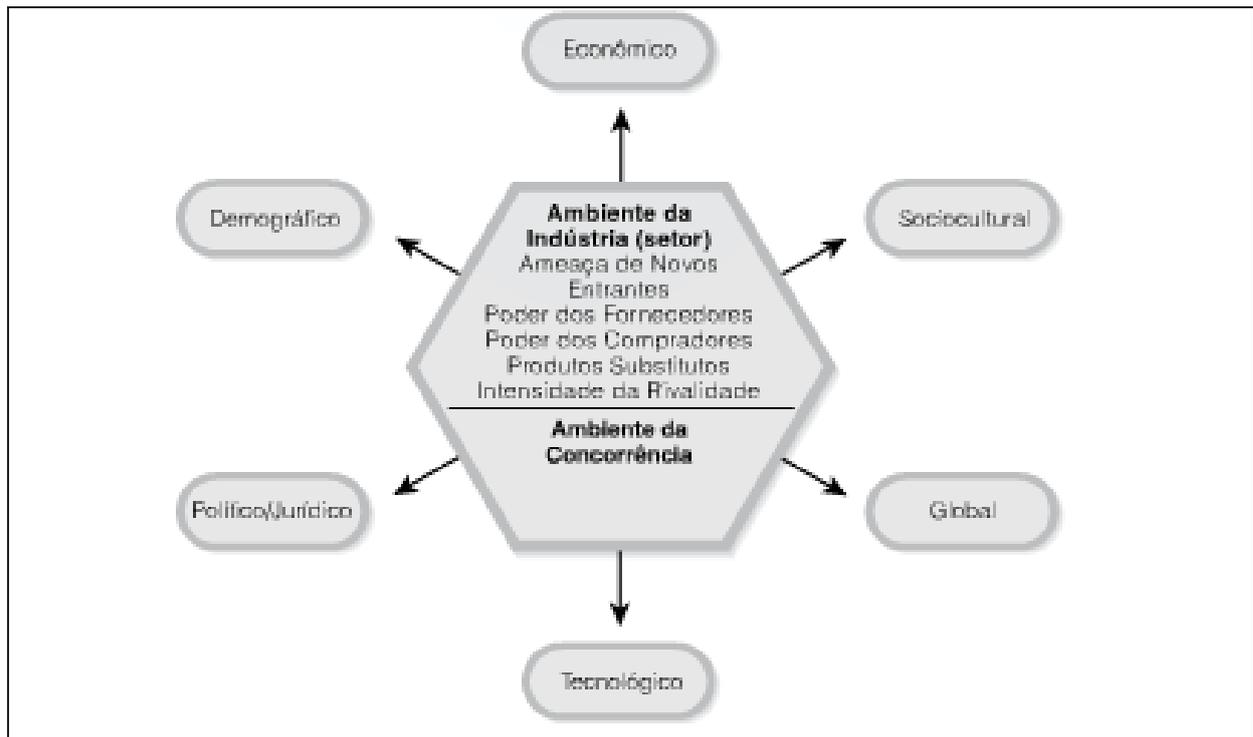
Nessa análise são vistos os ambientes de fora da empresa, ou seja, o ambiente geral, indivíduos, grupos, organizações e fatores, onde a empresa não mantém controle sobre os acontecidos. Segundo Padilha, Gomes, Mattos, Rodrigues e Gallo (2010) A análise externa envolve os mercados que estão dentro do ambiente da empresa, características atuais, perspectivas e tendências futuras, além das oportunidades e ameaças.

As ameaças são situações desfavoráveis, que pode vir a influenciar de forma negativa a empresa que, Segundo Oliveira (2014, p.69), as ameaças são “as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma”. Nesse mesmo pensamento vem Panagiotou (2003, p.8-10), “uma ameaça é condição do ambiente geram que pode impedir os esforços de um empresa em obter competitividade estratégica”.

As oportunidades são tudo o que podem afetar de forma positiva uma empresa, que Segundo Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008, p.37), “oportunidade é uma condição no ambiente geral que, se explorada, ajuda a empresa a obter competitividade estratégica”. Neste mesmo pensamento segue Oliveira (2014, p.69), oportunidades são “variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las”.

Conforme Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008, p.35), “o ambiente geral é composto por dimensões na sociedade geral que influenciam a indústria (setor) e as empresas que o compõem”, conforme se pode observar, na Figura 4.

Figura 2- o ambiente externo



FONTE: Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008, p.35)

Essas dimensões devem ser olhadas com atenção, pois podem refletir de maneiras diversas para a empresa. Para Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008, p. 36), “o desafio é localizar uma posição em uma indústria (setor) no qual a empresa possa influenciar favoravelmente esses fatores e se defender com êxito contra as mesmas”.

- a) segmento demográfico são encontrados indicadores, como tamanho da população, estrutura etária, distribuição geográfica, composição étnica, distribuição de renda. Conforme Barney (2011, p.26), “demografia é a distribuição de indivíduos em uma sociedade em termos de idade, gênero, estado civil, renda, etnia e outros atributos pessoais capazes de determinar padrões de compra”.
- b) segmento econômico são encontrados fatores como, taxa de inflação e de juros, PIB. Para Barney (2011, p.27), “é a saúde geral dos sistemas econômicos em que uma empresa opera”. Ele ainda expôs que a saúde da economia varia ao longo do tempo.
- c) segmento sociocultural é visto tudo o que envolve uma sociedade em função de sua cultura. Conforme Barney (2011, p.27), “esses valores, essas crenças e normas definem o que é ‘certo’ e ‘errado’ em uma sociedade, o que é aceitável e inaceitável”. Ele ainda nos deixa claro que deixar de entender esses valores pode causar um grande impacto nas vantagens competitivas.

- d) segmento político/ jurídico são leis e filosofias políticas que envolvem o ambiente onde o setor está inserido. Para Barney (2011, p. 27), “são as condições legais e políticas que se referem ao impacto das leis e do sistema legal nos negócios juntamente com a natureza geral do relacionamento entre as empresas e o governo”. Ele ainda ressalta que as normas e leis podem variar pelo mundo.
- e) segmento tecnológico estão expressas as inovações e aplicações de novos meios para produção, comunicação e controle. Segundo Barney (2011, p.26), pode criar tanto ameaças como oportunidades, podendo criar novos produtos e serviços ou de repensar em sua estratégia tecnológica.
- f) segmento global são acontecimentos importantes que acontecem nos países e no mundo, sendo esses políticos, mercadológicos, atributos culturais. Para Barney (2011, p.27-28), “são acontecimentos internacionais específicos que incluem guerras civis, golpes de estado, terrorismo, guerra entre países, fome e recessão econômica em um país ou região”. Ele ainda afirma que esses acontecimentos podem ter grande impacto nas capacidades estratégicas das empresas.

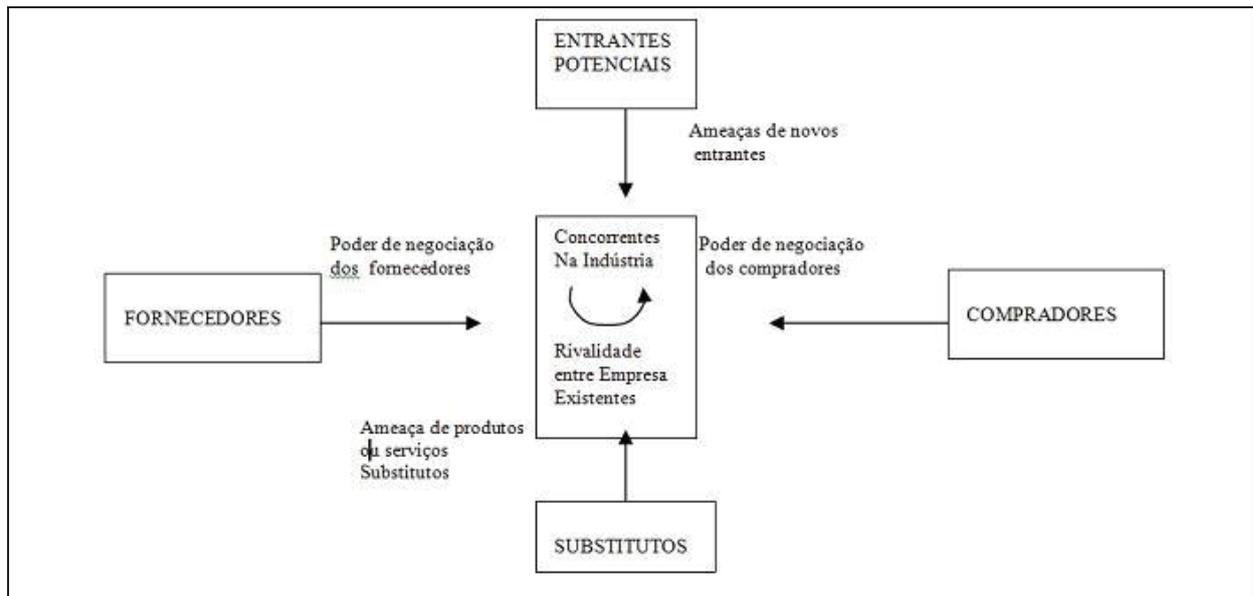
Dentro do ambiente externo a empresa depara-se com oportunidade e ameaças advindas desse ambiente. Para Hitt (2008, p.37), “uma oportunidades é uma condição no ambiente geral que, se explora, ajuda a empresa a obter competitividade estratégica”. Ele também conceitua a ameaça que para ele (p37), “é uma condição do ambiente geral que pode impedir os esforços de uma empresa em obter competitividade estratégica”.

Segundo o que diz Oliveira (2014), as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar situações favoráveis ou não a empresa, desde que a mesma busque usufruir de suas oportunidades e tentar se defender das ameaças a ela advindas.

### **2.2.5 Análise da concorrência**

A análise da concorrência também é importante e necessária de se destacar. Pois é a partir dela que se pode visar e analisar estratégias, produtos e produção da concorrência. Assim, Pereira (2010), menciona a análise das cinco forças de Porter como uma reconhecida alternativa para a análise do ambiente externo. E para essa análise são considerados fatores denominados as cinco forças de Porter, como exposto na Figura 5.

Figura 3: Forças que dirigem a concorrência na indústria



FONTE: Porter (1997, p. 23)

Essas cinco forças demonstram como está o ambiente competitivo onde o setor está inserido, fornecedores e compradores com maior poder de barganha, produtos novos ou substitutos que podem impactar em seu produto e a intensa competição do setor.

- a) A ameaça de novos entrantes, segundo Porter (1996, p.25), “novas empresas que entram para a indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e frequentemente recursos substanciais”. Porter (1996, p.25-33), ainda afirma que a ameaça desses novos entrantes irá depender das barreiras a entrada, podendo ser elas: economia de escala; diferenciação do produto; necessidade de capital; custo de mudança; acesso aos canais de distribuição; desvantagens de custo independente de escala; política governamental; retaliação esperada.
- b) Poder de negociação dos fornecedores, para Porter (1996, p.43), “os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos”. Porter (1996), ainda mostra as condições que tornam os fornecedores poderosos, quando: são grandes e em pouco número; produtos que possam ser substitutos adequados não estão disponíveis; a indústria não é um cliente importante para a indústria; o produto dos fornecedores é um insumo importante para o comprador;
- c) A eficácia dos produtos dos fornecedores criou altos custos de mudança para as empresas da indústria; Os fornecedores representam uma ameaça para uma

integração para frente na indústria dos compradores; As condições que determinam o poder dos fornecedores estão fora do controle da empresa.

- d) Poder de negociação dos compradores. Os clientes têm o poder de influenciar o mercado, que segundo Porter (1996, p. 40-41), “os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros”. Porter ainda afirma que, “o poder de cada grupo importante de compradores da indústria depende de certas características quanto a sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras da indústria em comparação com seus negócios totais”.
- e) Ameaça de produtos ou serviços substitutos. As empresas tendem a competir com outras que ofereçam produtos ou serviços que possam ser substitutos dos seus, conforme Porter (1996, p. 39), “os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro”. Porter ainda diz que “a identificação de produtos substitutos é conquistada através de pesquisas na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria”.
- f) Intensidade da rivalidade entre concorrentes. Essa é a mais intensa dentre as cinco forças, que segundo Porter (1996, p.34), “a rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição”. Ainda conforme Porter (p.35), “a rivalidade é consequência da interação de vários fatores estruturais”, sendo elas: concorrentes numerosos ou bem equilibrados; crescimento lento da indústria; custos fixos ou de armazenagem altos; ausência de diferenciação ou custos de mudança; capacidade aumentada em grandes incrementos;
- g) Concorrentes diversos; grandes interesses estratégicos; barreiras de saída elevadas.

Esse modelo de Porter auxilia as empresas para a definição de uma estratégia e oferece uma visão mais completa e abrangente. A partir da análise dos dados obtidos que se consegue tomar um rumo para o direcionamento adequado de uma estratégia. Segundo Porter (1997, p.23), “a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força”. Ele ainda diz (p.24), que “todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégia”.

### 2.2.6 Visão e missão

Após a análise feita do ambiente externo e interno é que se consegue identificar e fazer uma visão e missão para a empresa. Segundo o que constata Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008, p.16), “depois de analisar os ambientes externos e internos, a empresa tem as informações que precisa para formar uma visão e uma missão”. Eles ainda destacam (p.17), que “a visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar”.

A visão é um retrato do que a empresa pretende ser, pode e deve ser reformulada quando fechar o seu planejamento e vai orientar todas as ações da empresa. Para Oliveira (2014, p.65), “visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”.

A Missão é o propósito da empresa. Esta especifica o negócio ou os negócios onde pretende competir e também os clientes que pretende atingir. Ela é para a vida toda da empresa, não pode ser mudada, apenas atualizada. Nas determinações de Oliveira (2014, p.50), “missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende” com seus produtos e serviços”.

Para Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008, p.18), “a missão especifica o(s) negócio(s) no(s) qual (is) a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender”. Ele ainda diz que “a missão deve definir a individualidade da empresa, deve ser inspiradora e relevante para todos os *stakeholders*”.

Os stakeholders são todos os que de alguma forma estão envolvidos no processo. Segundo Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008, p.19), “são pessoas e/ou grupos que podem afetar e são afetados pelos resultados estratégicos obtidos e que têm reivindicações aplicáveis no tocante ao desempenho da empresa”. Segundo Drucker e Rhoads (2005), as partes envolvidas são divididas em pelo menos três grupos. Sendo elas *stakeholders* do mercado de capital, que são os principais fornecedores de capital, *stakeholders* do mercado de produtos, consumidores, fornecedores, comunidade anfitriã e sindicatos e os *stakeholders* organizacionais que são os funcionários, incluindo gerencia e administrativo. (HITT, IRELAND E HOSKINSSON, 2008).

## 2.2.7 Estratégia Competitivas

Estratégias competitivas se referem à forma que a empresa pretende competir no mercado em resposta aos concorrentes. Quando dois ou mais fornecedores, tanto de produto como de serviço, disputam o mesmo público ou mercado consumidor acabam adotando algumas estratégias competitivas. (COSTA, 2002).

### 2.2.7.1 Estratégia de Nível de Unidade de Negócios

A estratégia de nível de unidade de negócio tem por finalidade criar posições diferenciadas para a organização em relação a sua concorrência (PORTER, 1985). Segundo Porter (1997, p. 49), “existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria, liderança em custos, diferenciação e enfoque”. Para que se possa identificar qual é a abordagem estratégica a ser tomada pela empresa é necessário analisar os fatores internos, pontos fortes e fracos, e fatores externos que são as ameaças e oportunidades.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 103),

só se consegue a utilização bem-sucedida de uma estratégia no nível de negócios quando a empresa aprende como integrar as atividades que executam de forma que criem vantagens competitivas que podem ser utilizadas para criar valor aos clientes. Por tanto é fundamental que a empresa selecione uma estratégia no nível de negócio que se baseie em uma equivalência entre as oportunidades e as ameaças do seu ambiente externo e os pontos fortes do seu ambiente interno, como mostram suas competências essenciais.

Conforme Barney (2011, p.7), “as escolhas estratégicas disponíveis para uma empresa enquadram-se em duas grandes categorias: estratégia do nível de negócios e estratégia do nível corporativo”.

- Estratégia de negócios: são ações que as empresas praticam para obter vantagens competitivas em um mercado ou setor.
- Estratégia corporativa: são ações que as empresas praticam para obter vantagens competitivas operando em múltiplos mercados ou setores simultâneos.

#### *2.2.7.2 Estratégia de liderança em custos*

Segundo os pensamentos de Porter (1980) a estratégia tem por objetivo reduzir ou fornecer bens e serviços ao menor custo em relação à concorrência, sendo esses produtos com características aceitáveis pelos clientes. Para Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008, p. 105), “as empresas que utilizam a estratégia de liderança em custos vendem bens e serviços padronizados sem luxo”.

Essa estratégia tem como finalidade reduzir custos na produção dos bens ou serviços de forma a se manter melhor frente aos concorrentes, sem deixar de lado os meios de diferenciação que o cliente valoriza. Geralmente empresas que adotam essa estratégia, conseguem produzir em escala, comprar em grandes quantidades gerando poder de barganha frente aos fornecedores, além de conseguir reduzir despesas. (HITT, IRELAND, HOSKINSSON, 2008).

#### *2.2.7.3 Estratégia de diferenciação*

Conforme Porter (1980, p.35-40), “a estratégia de diferenciação é um conjunto integrado de ações tomadas para reduzir bens e serviços (a um custo aceitável) que os clientes percebem como diferentes, de maneira que sejam importantes para eles”. Para Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008, p.110), “os diferenciadores visam atrair clientes que percebam que se cria valor para eles da forma pela qual os produtos da empresa diferem daqueles produzidos e comercializados pelos concorrentes”.

Essa estratégia permite que as empresas ofereçam produtos com características diferentes que as já expostas pelos concorrentes e que as mesmas sejam valorizadas pelos clientes. Mas para isso tudo acontecer requer investimentos contínuos para que seja possível criar e desenvolver características diferenciadas em seus bens ou serviços.

#### *2.2.7.4 Estratégia de Foco*

Conforme Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008, p.113), “as empresas optam por uma estratégia de foco quando planejam usar suas competências essenciais para atender às necessidades de um determinado segmento ou nicho da indústria, em detrimento de outros”.

Essa estratégia busca atender as necessidades e desejos de um grupo de pessoas específicos, como por faixa etária, sendo para idosos ou crianças, por área geográfica,

atendendo apenas uma parte de um estado ou país. Ela permite que as empresas que a adotem atendam um setor de forma mais eficiente e eficaz. O desafio para as empresas que queiram adotar essa estratégia é encontrar o segmento ideal para seu produto ou serviço.

#### *2.2.7.5 Estratégia integrada de liderança em custos/ diferenciação*

Segundo Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008, p.116), “devido às expectativas, várias empresas estão tentando executar atividades primárias e de suporte de forma que possam buscar simultaneamente baixo custo e diferenciação”. Eles ainda apontam que “a flexibilidade é necessária para que as empresas concluam as atividades primárias e de suporte para que possam fabricar produtos relativamente diferenciados a custos mais baixos”.

#### *2.2.7.6 Estratégia de Nível Corporativo*

Conforme Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008, p154), “estratégia no nível corporativo especifica as ações que uma empresa toma para obter vantagem competitiva selecionando e administrando um grupo de vários negócios que competem em vários mercados de produtos”.

Para Porter (1999), a estratégia de nível corporativa caracteriza-se por situações naturais e inevitáveis, que se ignoradas podem levar ao fracasso toda a estratégia de uma organização.

#### *2.2.7.7 Estratégias de Diversificação*

Quando se fala em diversificação, vem ao pensamento diversificar o produto ou serviço. Mas é muito mais que isso, pode ser diversificado o mercado, expandir internamente ou internacionalmente. Conforme os pensamentos de Costa (2007, p 173), “denomina-se estratégia de diversificação um processo sistemático de busca de novas oportunidades de atuação para a empresa ou entidade”.

Figura 4: Graus e tipos de diversificação



FONTE: (HITT, IRELAND e HOSKINSSON, 2008, p.155)

A figura quatro mostra os tipos de graus de diversificação dentro das estratégias nível corporativo.

A estratégia de diversificação relacionada ocorre quando uma empresa opera em outro negócio que tenha sinergia com o seu negócio atual. É nesse pensamento que segue Costa (2006, p 167), diversificação relacionada “busca novas possibilidades de atuação decerta forma associada com aquilo que a empresa ou entidade está fazendo, buscando aproveitar algum tipo de sinergia com as áreas estratégicas atuais”.

No baixo grau de diversificação a empresa utiliza uma estratégia de diversificação do nível corporativo com apenas um negócio ou com um negócio predominante. Conforme consta em Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008, p.155),

Uma empresa é relacionada por meio da diversificação quando existem vários elos entre os negócios, por exemplo, os negócios podem compartilhar produtos (bens ou serviços), tecnologias ou canais de distribuição. Quanto mais elos houver entre os negócios, mais “estreito” será o vínculo entre os negócios diversificados. A ausência de vínculos diz respeito à falta de elos entre os negócios.

No grau de diversificação em que a empresa apresenta um grau moderado a alto, a empresa gera 30% de sua receita fora do negócio predominante e ambos estão de alguma maneira ligados. Conforme Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008, p.156), “quando os elos entre os negócios diversificados da empresa são bem diretos se utiliza uma *estratégia de diversificação relacionada restrita*”. Ele ainda afirma que, “a empresa diversificada com um portfólio de negócios com apenas alguns elos entre eles é denominada empresa mista de

diversificação relacionada e não relacionada e está utilizando uma estratégia de diversificação relacionada associada”.

A diversificação não relacionada por sua vez é a atuação da empresa em novos segmentos, em negócios sem existência de compatibilidade com os negócios atuais. Segundo Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008, p.165), “as empresa que não buscam o vínculo operacional nem corporativo quando utilizam a estratégia no nível corporativo de diversificação não relacionada”. Ele ainda diz que “pode criar valor por meio de dois tipos de economias financeiras”.

Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008, p.165) falam dos dois tipos de economias financeiras que são,

Alocações eficientes de capital interno podem levar a economias financeiras e reduzem o risco entre os negócios da empresa; por exemplo, levando à criação de um portfólio de negócios com perfis de risco diferentes. O segundo tipo de economia financeira diz respeito à compra de outras corporações e depois à reestruturação de seus ativos.

As empresas podem criar valor utilizando, de forma adequada, as estratégias de diversificação. Também aproveitar de forma adequada as ferramentas de implementação da estratégia. (HITT, IRELAND e HOSKINSSON, 2008).

### **2.2.8 Estratégias Cooperativas**

A estratégia do tipo cooperativa ocorre quando as empresas trabalham juntas em prol de um objetivo. Nesse pensamento segue Child, Faulker e Tallman (2005), que dizem que a estratégia de colaboração é uma tentativa das organizações de atingir os objetivos cooperando com as outras ao invés de competirem entre si. A adoção do tipo de cooperação adequado aos objetivos e interesse dos envolvidos é proeminente a formação de parcerias. (CALDEIRA, SANTOS, BARBOSA, PIRES, PALMA, CINTRA, 2012).

Os três tipos de alianças estratégicas

- a) *Joint venture* segundo Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008, p. 247), “uma *joint venture* é uma aliança estratégica em que duas ou mais empresas criam uma empresa juridicamente independente para dividir alguns de seus recursos e capacitações a fim de desenvolver uma vantagem competitiva”. Normalmente os sócios têm a

mesma participação e contribuem igualmente nas operações (HITT, IRELAND E HOSKINSSON, 2008).

- b) Alianças estratégicas com diferentes participações acionárias segundo o que dizem Hitt, Ireland e Hoskinsson (208, p.248), “é uma aliança na qual duas ou mais empresas detém diferentes participações acionarias da empresa que constituíram ao combinar alguns de seus recursos e capacitações para criar vantagem competitiva”.
- c) Alianças estratégicas sem participação acionária é uma aliança contratual de duas ou mais empresas com finalidade de dividir alguns recursos e capacitações exclusivas para criar vantagem competitiva. (HITT, IRELAND E HOSKINSSON, 2008). Eles ainda destacam que nesse tipo de aliança as empresas não têm uma empresa independente distinta.

Em suma, as empresas adotam a estratégias de cooperação por trazer alguns benefícios aos sócios como: reduzir a concorrência, aumentar suas capacitações competitivas, obter acesso aos recursos, aproveitar as oportunidades e construir uma flexibilidade estratégica. (HITT, IRELAND E HOSKINSSON, 2008).

Em contra partida a estratégia de cooperação pode trazer riscos para as empresas como o fracasso da estratégia. Isso ocorre quando o parceiro atua de forma oportunista, isso vem à tona quando os contratos formais são incapazes de evitá-lo. (HITT, IRELAND E HOSKINSSON, 2008).

### **2.2.9 Matriz de posicionamento estratégico**

A postura estratégica da empresa é formada por escolha e ações bem sucedidas para alcançar a missão da empresa. Seguindo esse pensamento Oliveira (2014, p.125), destaca que a postura estratégica é “estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir a sua missão”. Ainda destaca que tem por objetivo orientar as estratégias a partir da decisão de sua missão.

Os executivos dentro da organização poderão escolher um determinado tipo de estratégia que assim melhor se encaixe, mas deverá estar ciente de que essa escolha irá nortear o seu desenvolvimento por um período de tempo, que por muitas vezes pode ser longo (OLIVEIRA, 1998). Normalmente onde a empresa está inserida há competição e a futura estratégia deve ser tomada de maneira que a empresa possa se distinguir de forma favorável de seus concorrentes (OLIVEIRA, 1998).

Os tipos de posturas estratégicas podem ser de sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento, que são apresentados na Figura 5.

Figura 5: Postura estratégica de uma empresa

		Ambiente Externo	
		Oportunidades	Ameaças
Ambiente Interno	Forças	<b>DESENVOLVIMENTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de Mercado</li> <li>• de Produtos</li> <li>• Financeiro</li> <li>• de Capacidades</li> <li>• de Estabilidade</li> <li>• Diversificação</li> </ul>	<b>MANUTENÇÃO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidade</li> <li>• Nicho</li> <li>• Especialização</li> </ul>
	Fraquezas	<b>CRESCIMENTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação</li> <li>• Internacionalização</li> <li>• Parceria</li> <li>• Expansão</li> </ul>	<b>SOBREVIVÊNCIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de custos</li> <li>• Desinvestimento</li> <li>• Liquidação do negócio</li> </ul>

FONTE: (OLIVEIRA, 1992, p.120)

A Figura cinco mostra os tipos de posturas estratégicas que uma empresa pode adotar, sendo elas:

- a) Postura estratégica de sobrevivência: onde a empresa se encontra com predominância de pontos fracos dentro do ambiente interno e ameaças no ambiente externo. É a pior estratégia para uma empresa.
- b) Postura estratégica de manutenção: nesse caso a empresa apresenta predominância de pontos fortes dentro do ambiente interno e ameaças no ambiente externo.
- c) Postura estratégica de crescimento: nessa postura estratégica a empresa tem a predominância de pontos fracos no ambiente interno, mas em contrapartida a um leque de oportunidades no ambiente externo.
- d) Postura Estratégica de desenvolvimento: a postura estratégica de desenvolvimento apresenta a predominância de pontos fortes no ambiente interno e oportunidades no ambiente externo

### 2.2.10 Objetivos, metas e plano de ação

Há várias definições para objetivos. Para Oliveira (2014, p.151), “objetivos da empresa são, simplesmente, uma média ponderada dos objetivos das pessoas que dirigem a empresa”.

Oliveira (2014, p. 153), ainda salienta que “uma empresa pode ter diversos objetivos e uma das tarefas do executivo é determinar o grau de importância de cada um deles”. Diz ainda que “os objetivos devem ser mais do que palavras; devem ter significado concreto para o executivo, com finalidade de obter sua participação e comprometimento de forma real, efetiva e contínua”.

Costa (2007, p.209), fala de objetivos e metas, que para ele, “referem-se aos parâmetros-chave, qualitativos ou quantitativos que se pretende atingir ou manter em um dado momento ou período de tempo futuro preestabelecido”.

Depois que a empresa já tem formado sua missão e após ter analisado os fatores que estão dentro de seu ambiente interno e externo, pode traçar metas para o período do planejamento. Para que se possa entender, Oliveira (2014, p.150), diz que meta “representa as etapas realizadas para alcançar os desafios e objetivos da empresa”. Já Ambrósio (2012, p.55), afirma que “metas são parte de um objetivo, tanto em termos da tarefa quanto do prazo de realização”.

O plano de ação por sua vez, define as ações que devem ser tomadas pela empresa após ter analisado os ambientes de abrangência, interno e externo. Conforme Costa (2007, p.218),

para cada objetivo e para cada meta, deve haver um plano de ação específico para assegurar que as ações e os passos necessários para a implantação das estratégias combinadas sejam executados e acompanhados por pessoas previamente alocadas.

No plano de ação é descrito como deve ser posto em prática o planejamento estratégico. É nele que fica estabelecido os prazos, determinar o local para a realização dos objetivos propostos além de mostrar a importância de cumprir cada um desses objetivos. Ele também determina os custos para a realização dos objetivos. (MATHIAS, PEREIRA, 2010).

### **2.2.11 Mecanismos de implementação e controle do planejamento estratégico**

Após ser feito o diagnóstico e analisado os ambientes que envolvem a empresa, onde é possível verificar todos os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, caminhos a serem seguidos e onde devem ser feitas as melhorias e também definido a missão e a visão da

empresa, é possível elaborar a estratégia em que a empresa irá seguir, para que os objetivos e aspirações sejam alcançados. Segundo Oliveira (2014, p. 191):

“Estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis”.

Segundo Thompson (2003, p.19), “o processo gerencial de elaboração e execução da estratégia de uma empresa inclui cinco fases inter-relacionadas e integradas”:

- Desenvolver uma visão estratégica quanto à direção que a empresa precisa seguir e qual deve ser seu foco em produtos/mercado/clientes/tecnologia futura;
- Determinar os objetivos e usá-los como referencial para medir o desempenho e o progresso da empresa;
- Elaborar uma estratégia para cumprir os objetivos e conduzir a empresa ao longo do percurso estratégico que os clientes traçaram;
- Implementar e executar de modo eficiente e eficaz a estratégia escolhida;
- Avaliar o desempenho da empresa e dar início a ajustes corretivos na direção, nos objetivos, na estratégia ou na execução de longo prazo diante da experiência presente, das condições em alteração, das novas ideias e das novas oportunidades.

Conforme Barney (2011, p. 8), “a implementação da estratégia ocorre quando uma empresa adota políticas e práticas organizacionais consistentes com sua estratégia”. Ainda segundo Oliveira (2014, p.209), “a formulação da estratégia é um dos aspectos mais importantes que o executivo enfrenta no processo de elaboração do planejamento estratégico”. Isso porque é necessária uma visão do todo ao redor da empresa, desde seus recursos, o ambiente externo e estar sempre tentando melhor se posicionar perante os concorrentes.

Mas para que essas estratégias deem certo é necessário obter uma vantagem competitiva frente a seus concorrentes. Segundo Barney (2011, p.9), “uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico de que suas concorrentes”. Para Oliveira (2014, p.268), o objetivo do controle e avaliação no processo de planejamento estratégico “é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quando os objetivos, desafios e metas, bem como da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa”.

Conforme Castor (2009, p.164), o controle estratégico exhibe o entendimento do todo na compreensão entre a empresa e seu ambiente externo. Há informações necessárias para o controle e avaliação da estratégia. Para isso devem ser analisados alguns aspectos como: os tipos e a frequência das informações, além da qualidade e as fontes dessas mesmas. (OLIVEIRA, 2014).

O controle estratégico é muito importante para uma empresa poder obter e compreender como conseguir sucesso. Para Ireland, Hoskinsson e Hitt (2014, p. 284), os controles estratégicos “exigem uma comunicação ampla entre os gerentes responsáveis pela sua utilização para avaliar o desempenho da companhia e os gerentes cuja responsabilidade principal é implementar as estratégias empresariais”.

De acordo com Oliveira (1998, p.75-76), “o controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização, desafios, metas e objetivos estabelecidos”. Oliveira ainda expõe que “é aconselhável que o controle e avaliação sejam realizados passo a passo no desenvolvimento do planejamento estratégico”.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo tem por objetivo descrever os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

O objetivo do estudo foi elaborar o planejamento estratégico para a propriedade rural Zanatta. Para isso foi feita uma pesquisa exploratória, pelo fato de não conhecer e assim se familiarizar com o tema que está sendo investigado para que com isso possa definir o problema de pesquisa e formular o planejamento com precisão, além de poder escolher as técnicas mais adequadas para a propriedade. Segundo Gil (1996, p. 45), “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-los mais explícito ou a construir hipóteses”.

A pesquisa foi desenvolvida apenas na propriedade Zanatta, para ser preciso e eficiente sendo assim um estudo de caso, que para Diehl e Tatim (2004, p.61), “caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de pontos objetivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

O método desenvolvido no presente caso é o qualitativo, em função de suas características, para que possa ser mais completo e por ser ele focado em uma só propriedade. Os estudos qualitativos para Diehl e Tatim (2004, p.52),

“os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudanças de dado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”.

A fim de planejar e analisar os pontos dentro da propriedade Zanatta, o estudo foi realizado de forma exploratória, que para Gil (1996, p.45), “pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”.

#### 3.2 POPULAÇÃO

O estudo tem sua área de abrangência voltada apenas para a propriedade, seus fornecedores e clientes. Que segundo o que diz Diehl e Tatim (2004, p. 64),

“população ou universo é um conjunto de elementos possíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar. A população pode ser formada por pessoas, famílias, empresas, ou qualquer outro tipo de elemento, conforme os objetivos da pesquisa. Amostra é uma porção ou parcela da população convenientemente selecionada”.

Este estudo contou com a participação de todos os atuantes na propriedade, que são três pessoas, além dos fornecedores e compradores de insumos que são utilizados e compradores dos grãos que são produzidos, somando um total de dezesseis pessoas. O motivo para a escolha dessa população foi pela questão de estarem totalmente envolvidos com o processo de produção e conhecer de perto a propriedade podendo ressaltar com facilidade os pontos de mudança e os que devem ter continuidade e melhoria.

### 3.3 PLANO DE COLETAS DE DADOS

Todos os que tiveram participação na coleta dos dados estão localizados na mesma cidade onde a propriedade Zanatta se encontra facilitando assim a coleta dos dados, que foram coletados através de questionários abertos, composto de quatro perguntas. As perguntas referiram-se aos pontos fortes e fracos do ambiente interno e também das oportunidades e ameaças do ambiente externo que podem afetar ou melhorar na propriedade para esporem suas opiniões. Além das perguntas foi aberto um espaço para possíveis sugestões.

Também foi colocada junto uma nota explicando o porquê da importância do questionário, além de sua relevância e objetivos da pesquisa. Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 68), “o questionário é um instrumento de coletas de dados constituído por uma série ordenada de perguntas”. Eles ainda falam que as perguntas abertas dão a oportunidade de o informante responder com liberdade o que pensa sobre o assunto e deixando sua opinião.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Nessa etapa foram analisados e interpretados os dados obtidos. A análise dos dados representa um processo investigatório que deve se transformar em respostas para as perguntas que foram feitas pelo pesquisador. (LAKATOS E MARCONI, 1985).

Conforme Diehl e Tatim (2004, p.82), a análise dos dados na pesquisa de caráter qualitativo “procura seguir os padrões da análise quantitativa, ou seja, tem o propósito de

contar a frequência dos fenômenos e procurar identificar relações entre eles, com a interpretação dos dados se valendo de modelos conceituais definidos *a priori*”.

A análise de conteúdo foi a técnica utilizada para a interpretação, extraindo dados e mensagens exposto no texto. Feito pela observação do pesquisador, examinando a frequência das palavras, identificando o conteúdo e as características das informações contidas. O resultado é utilizado para quantificar os dados qualitativos. (HAIR Jr, BABIN, MONEY e SAMOUEL 2005).

A partir das perguntas abertas feitas no questionário, os dados foram analisados e tabulados em quadros que representam as percepções dos ambientes, interno e externo. Através da análise desses dados que vai ser possível verificar os pontos fortes e fracos, assim como também as ameaças e oportunidades dentro da propriedade.

### 3.5 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Foram analisados os seguintes postos ao longo do desenvolvimento do planejamento: análise dos pontos fortes e fracos dentro da organização, além de suas oportunidades e ameaças vindas do ambiente externo. Além disso, foram traçadas missão e visão, objetivos, metas e estratégias.

Os **pontos fortes** são representados pelos recursos podendo ser tangíveis ou intangíveis que ela pode controlar e assim satisfazer seus *stakeholders*. Pode ser um recurso, uma habilidade ou capacidade competitiva ou um empreendimento que seja diferenciado dos concorrentes. Com isso tende a ter maior participação de mercado. (THOMPSON JR, 2003).

Os **pontos fracos** são as dificuldades encontradas dentro da organização em relação ao seu ambiente que, conforme Oliveira (2014, p. 69), pontos fracos são “as variáveis internas controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa”.

As **ameaças** são situações desfavoráveis, que pode vir a influenciar de forma negativa a empresa que, segundo Oliveira (2014, p.69), as ameaças são “as variáveis externas e não controláveis pela empresa que pode criar condições desfavoráveis para a mesma”.

As **oportunidades** são tudo o que podem afetar de forma positiva uma empresa, que Segundo Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008, p.37), “oportunidade é uma condição no ambiente geral que, se explorada, ajuda a empresa a obter competitividade estratégica”.

A **visão** é um retrato do que a empresa pretende ser. Pode e deve ser reformulada quando fechar o seu planejamento e ela vai orientar todas as ações da empresa. Para Oliveira (2014, p.65), “visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais

executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”.

A **missão** que para Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008, p.18), “a missão especifica o(s) negócio(s) no(s) qual (is) a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender”. Ele ainda diz que “a missão deve definir a individualidade da empresa, deve ser inspiradora e relevante para todos os *stakeholders*”.

Os **objetivos**, para Oliveira (2014, p.151), “objetivos da empresa são, simplesmente, uma média ponderada dos objetivos das pessoas que dirigem a empresa”.

A empresa pode traçar **metas** para o período do planejamento. Para que se possa entender, Oliveira (2014, p.150), diz que meta “representa as etapas realizadas para alcançar os desafios e objetivos da empresa”.

Além disso, também foi visto os tipos de **estratégias** que poderiam ser impostas na empresa. Que podem ser Estratégias de custo, diferenciação ou foco (HITT, IRELAND e HOSKINSSON, 2008).

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Nesta etapa do trabalho apresentado e exposto os dados coletados através dos questionários aplicados a fim de promover o entendimento do diagnóstico estratégico da propriedade. Também apresenta as características da empresa e outros dados relevantes bem como o resultado dos questionários.

A partir dos dados coletados propôs-se o plano de ação e sugestões, com a intensão de melhorar as estratégias fazendo com que a empresa alcance os resultados desejados.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTAGIADA

A primeira atividade desenvolvida pela família foi no ano de 1952 após a aquisição de uma pequena área de terra, trabalhando com a industrialização de grãos, especificamente na produção de farinhas e comercialização de cereais, sendo esta atividade desenvolvida até o ano de 1970 (com a morte do vô) com a paralisação do moinho. Como já vinha se desenvolvendo também na pequena área de terra a produção de grãos, a família vendeu o moinho e adquiriu novas áreas ampliando a unidade de produção agrícola quando o produtor herdou 31 ha de seu pai na divisão das terras com seus irmão onde deu continuidade as atividades que já vinham se desenvolvendo como as plantações. Nesta época a estrutura produtiva da região era composta por pequenos produtores, onde as atividades eram desenvolvidas de forma rústica e trabalho braçal especialmente no cultivo da soja, milho e pequeno rebanho bovino.

Eram produzidas as seguintes culturas na unidade: Soja 25 ha, milho 3 ha e pastagem natural 2 ha. A produção gerava renda para a família. As pastagens eram para o gado bovino e as plantações de soja e milho eram comercializadas em uma cooperativa. Os bovinos eram criados para o consumo próprio de carne e leite. Com o aumento do preço e a fácil comercialização iniciou-se uma pequena criação de suínos, agregando mais renda para a família.

Com o tempo o trabalho na produção de grãos foi se intensificando e a área de produção foi ampliada com a aquisição de mais cinco ha, sendo hoje a principal fonte de renda da família.

## 4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é essencial dentro de qualquer organização. É a partir dele que se consegue uma boa administração do negócio. Por meio dele é que se pode ter uma visão do ambiente onde está inserido e identificar o que pode vir a danificar sua missão.

No meio rural não é diferente de como é a estratégia e os fatores dentro da indústria. Há várias intervenções no meio rural, tanto no âmbito interno quanto externo, que se faz necessário à formulação e visão nos princípios de uma estratégia. Segundo Barbosa (1983, p.26), “o aperfeiçoamento da atividade rural, a exemplo de qualquer outra atividade econômica, exige um planejamento e um controle”.

### 4.2.1 Identificação da Missão

A Missão é o propósito da empresa. Especifica o negócio ou os negócios onde a empresa pretende competir e também os clientes que pretende atingir. Nas determinações de Oliveira (2014, p.50), “missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende” com seus produtos e serviços”.

A missão que representa a empresa ficou assim definida:

“Atuar na agropecuária, produzindo alimentos com tecnologia avançada em harmonia com o meio ambiente gerando produtos saudáveis”.

### 4.2.2 Identificação da Visão

A visão é um retrato do que a empresa pretende ser. Para Oliveira (2014, p.65), “visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”.

A visão que representa a empresa ficou assim definida:

“Alcançar altos níveis de produtividade garantindo a qualidade do produto e ser benchmarking do agronegócio na região noroeste”.

### 4.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Conforme Costa (2007, p.53), o diagnóstico estratégico é “um processo formal e estrutural que procura avaliar a existência e a adequação das estratégias vigentes na organização relativamente ao andamento de transformações para a construção do seu futuro”.

Para montar então o diagnóstico estratégico, os dados foram coletados com fornecedores, compradores, proprietários e outros *stakeholders*. Feito através de questionários com quatro perguntas abertas referentes ao ambiente interno com: pontos fortes da propriedade e os pontos fracos que prejudicam os processos na propriedade e externo da empresa: ameaças que poderiam levar a estagnação das atividades e as oportunidades que podem levar a uma melhor posição competitiva.

A tabulação foi feita de forma conjunta de todos os *stakeholders*, apenas separando as questões, pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, além de terem sido separadas por setores.

#### 4.3.1 Análise interna

A análise interna tem por objetivo deixar claro e evidente as forças e fraquezas dentro da empresa, fatores que são controláveis pela mesma. Segundo os pensamentos de Oliveira (2014), pontos fortes e fracos da empresa são variáveis controláveis que propiciam uma condição favorável ou desfavorável para a empresa em relação ao seu ambiente.

##### 4.3.1.1 Pontos Fortes

Os pontos fortes são representados pelos recursos podendo ser tangíveis ou intangíveis que ela pode controlar e assim satisfazer seus *stakeholders*. Oliveira (2014, p.69), conceitua pontos fortes como “as variáveis internas controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente onde estão as variáveis externas e não controláveis representadas pelas oportunidades e ameaças”.

Quadro 3- Tabulação dos Pontos Fortes

<b>CATEGORIA</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>
<b>Recursos Humanos</b>	<b>21</b>
Mão-de-obra própria	9
Capacitação	3
Técnico Agrícola	4
Organização	1
Sucessão Familiar	4
<b>Gestão</b>	<b>2</b>
Conhecimento do setor que atua	2
<b>Produção</b>	<b>39</b>
Diversidade de produção	14
Solo favorável (fértil, topografia, relevo)	12
Insumos (orgânicos)	2
Maquinas e equipamentos (próprios)	3
Recursos Hídricos	1
Expansão da área produtiva	2
Área própria	5
<b>Logística</b>	<b>3</b>
Acessibilidade (transporte)	3
<b>Finanças</b>	<b>4</b>
Aquisição de crédito	4
<b>Marketing</b>	<b>4</b>
Localização (comprador)	4
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>

Fonte: Dados do estudo, 2016

Após a tabulação dos dados coletados nos questionários foi possível verificar no quadro um, onde faz referência aos pontos fortes da propriedade, que a produção teve uma grande relevância se comparado aos demais setores, sendo que quatorze dos participantes apontou como ponto forte da propriedade a diversidade de produção. Isso por ter além de plantio de grãos, também atividades leiteiras, criação de animais como, galinha, ovelhas e porcos, além de ter hortaliças para seu consumo próprio.

Ainda no fator Produção, outras doze pessoas apontaram como ponto forte da propriedade o solo favorável, por se tratar de uma propriedade sem muitos aclives e com solo devidamente corrigido. Isso também explica a diversidade de produção que há dentro da propriedade.

A parte dos recursos humanos também foi um fator bem comentado, principalmente no que se refere à mão-de-obra própria, onde nove pessoas a apontaram como um ponto forte da propriedade. Isso se dá pelo fato de a propriedade não ter empregados e contar apenas com o trabalho dos integrantes da família, assim diminuindo custos.

Por fim, o setores com menor relevância foi o logístico com apenas três apontamentos. Isso se deve pelo fato de que a propriedade é dividida em duas partes, sendo elas distantes uma da outra, o que dificulta no transporte das máquinas e equipamentos.

#### 4.3.1.2 Pontos Fracos

Os pontos fracos são as dificuldades encontradas dentro da organização em relação ao seu ambiente. Diferente dos pontos fortes, os pontos fracos são as condições ou atividades em que a empresa não exerce tão bem quanto outras empresas, ou até mesmo, que não tenha ou não exerça. (THOMPSON JR, 2003).

Quadro 4- Tabulação dos Pontos Fracos

<b>CATEGORIA</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>
<b>Recursos Humanos</b>	<b>14</b>
Pouca mão-de-obra	13
Falta de tempo	1
<b>Gestão</b>	<b>9</b>
Falta de Gestão	7
Carência na Adm. de recursos	2
<b>Produção</b>	<b>6</b>
Alto custo de produção (insumos, maq.)	3
Falta de rotação de cultura e manejo do solo	1
Dependência de fornecedores	1
Limitação de área de terra	1
<b>Logística</b>	<b>6</b>
Deslocamento entre as propriedades (maq.)	6
<b>Finanças</b>	<b>3</b>
Margem de lucro pequena	2
Falta de controle financeiro	1
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>

Fonte: Dados do estudo, 2016.

Como pode ser visto no Quadro dois, no que tange os pontos fracos apontados no questionário realizado verificou-se que a propriedade tem carência de mão-de-obra, sendo que treze pessoas a apontaram como um ponto fraco. Isso pelo fato de que a propriedade conta apenas com trabalhadores familiares, sem ter nem um empregado contratado, o que já está acarretando dificuldades para o desenvolvimento das atividades.

Outro ponto relevante foi o setor de gestão, em que sete pessoas apontaram a falta de gestão como um ponto fraco da propriedade. Isso se explica porque a mesma não tem nem um tipo de mecanismo de gestão e por se basear apenas em dados passados.

O setor logístico também foi apontado como ponto fraco. Seis pessoas citaram o deslocamento entre as propriedades. Isso como já foi comentado na análise dos pontos fortes, se dá pelo fato de a propriedade ser dividida em duas partes e serem distantes uma da outra. Além de que os equipamentos utilizados são os mesmos para as duas partes, o que dificulta para o transporte.

### **4.3.2 Análise Externa**

Nessa análise são vistos os ambientes de fora da empresa, ou seja, o ambiente geral, indivíduos, grupos, organizações e fatores, onde a empresa não mantém controle sobre os acontecidos. Segundo Padilha, Gomes, Mattos, Rodrigues e Gallo (2010), a análise externa envolve os mercados que estão dentro do ambiente da empresa, características atuais, perspectivas e tendências futuras, além das oportunidades e ameaças.

#### *4.3.2.1 Ambiente Geral*

##### 1) Segmento demográfico

No segmento demográfico é encontrado indicadores, como tamanho da população, estrutura etária, distribuição geográfica, composição étnica, distribuição de renda. Conforme Barney (2011, p.26), “demografia é a distribuição de indivíduos em uma sociedade em termos de idade, gênero, estado civil, renda, etnia e outros atributos pessoais capazes de determinar padrões de compra”.

- a) Tamanho da população: No município de Camargo, localizado no interior do Rio Grande do Sul a população total segundo o censo de 2010 era de 2592 pessoas, no ano de 2014 a população estimada era 2710 pessoas (IBGE, 2010).
- b) Estrutura Etária: Na população total a maioria que compõem a sociedade é entre quarenta a quarenta e quatro anos, sendo essas 1095 pessoas na população urbana, na população rural com 1497 pessoas. Na população total dos homens a faixa etária mais frequente é entre quarenta e cinco a quarenta e nove anos com cento e dezoito homens. Na população total das mulheres a faixa com mais ocorrência é a entre quarenta – quarenta e quatro anos com cento e dez mulheres.
- c) Segundo neste estudo do IBGE (2010), podemos perceber que a população é média idade, concentrado um baixo número de pessoas mais velhas.

- d) Distribuição Geográfica: Segundo o IBGE(2010), o total de moradores da área urbana é de 1095 pessoas concentradas no centro e em bairros, sendo que destes 523 pessoas são homens e 572 pessoas são mulheres. A população total rural é de 1497 pessoas, sendo que destes 768 são homens e 729 são mulheres.

Conforme os números, a maioria da população reside na zona rural, com atividades agropecuárias, sendo que a população de homens e mulheres são praticamente iguais. Destas, 51.3% homens e 48.7% mulheres. Enquanto os residentes da zona urbana movimentam o comércio e a quantidade de homens e mulheres também é quase igual, sendo 47.8% homens e 52.2% são mulheres.

- e) Composição Étnica: A colonização de Camargo é composta por imigrantes italianos que chegaram ao local por volta de 1910 (Prefeitura, 2010).
- f) Distribuição de Renda: segundo DeepAsk (2015), a renda domiciliar per capita no município de Camargo em 2010 foi de R\$913.64. A renda pela cor declarada é de: R\$244.01 per capita amarela, R\$601.85 per capita preta, R\$525.75 per capita parda e R\$966.11 per capita branca.

## 2) Segmento Econômico

O segmento econômico é encontrado fatores como, taxa de inflação e de juros, PIB. Para Barney (2011, p.27), “é a saúde geral dos sistemas econômicos em que uma empresa opera”.

Na década de noventa a agricultura passou por momentos de transformações, como a redução de incentivos por parte do governo, abertura comercial, sobrevalorização do câmbio, queda do preço dos produtos agrícolas, tendo um impacto negativo e diminuindo a geração de empregos no setor agrícola. (SANTOS, et al., 2010).

O Governo Federal nos últimos anos tem alocado mais recursos para o crédito rural. A maior parte dos recursos financeiros destina-se aos créditos de custeio para cobrir os gastos rotineiros com as atividades no campo. Esse dinheiro pode ser tomado diretamente nos bancos ou por cooperativas de crédito.

- a) Taxas de inflação: Conforme Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA) (2015) “O Plano Agricultura e Pecuário 2016/2017 destinará R\$ 202,88 bilhões de crédito aos produtores rurais brasileiros. Valor recorde que representa aumento de 8% em relação à safra anterior (R\$ 187,7 bilhões)”. O que mais se destacou foi o crescimento de 20% dos recursos para custeio e comercialização a juros controlados. Essa modalidade contará com R\$ 115,8 bilhões.

Os juros foram ajustados, mas isso não compromete a capacidade de pagamento do produtor, com taxas que variam de 8,5% a 12,75% ao ano. (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2015).

A cada safra tem aumentado a oferta de crédito agrícola demonstrando o potencial e dando confiança aos produtores no setor. Segundo o MAPA (2015), “Somente nos últimos cinco anos os recursos do Plano Agrícola aumentaram 89%, somando R\$ 905,1 bilhões no acumulado do período. Saltou de R\$ 107,2 bilhões na safra 2011/2012 para R\$ 202,88 bilhões na atual”.

- b) Taxas de juro: Conforme o que consta Farias (2016), os juros para o Plano Safra da agricultura familiar deve ficar mais baixos do que no ano de 2015. Os trabalhadores pediram R\$ 30 bilhões, mas devem levar cerca de R\$ 25 bilhões. Em contrapartida, a taxa de juros, que no ano passado ficou entre 0,5% e 5,5%, pode ser menor na próxima safra. Conforme MAPA (2015), “As taxas de juros do Pronamp (Programa de Apoio ao Médio Produtor) para os médios produtores foram estabelecidas em 7,75% ao ano para custeio e 7,5% ao ano para investimento”.
- c) PIB: Segundo o que consta no Portal (2016) o Banco Central manteve a previsão de que o Produto Interno Bruto (PIB) se mantivesse em queda de 3,3% para 2016, mas para 2017 passou a ter um crescimento de 1,3%. Ainda prevê que com esse crescimento do PIB para 2017, o Banco Central (BC) espera um crescimento de 3,5% para a agropecuária.

No município de Camargo o PIB é de R\$ 70.725.742,00 e o PIB per capita é de R\$ 25.409,00, (Prefeitura, 2010).

### 3) Segmento Sociocultural

O segmento sociocultural é visto tudo o que envolve uma sociedade em função de sua cultura. Conforme Barney (2011, p.27), “esses valores, essas crenças e normas definem o que é ‘certo’ e ‘errado’ em uma sociedade, o que é aceitável e inaceitável”. Ele ainda nos deixa claro que deixar de entender esses valores pode causar um grande impacto nas vantagens competitivas.

- a) Mulheres no mercado de trabalho: A participação da mulher em atividades não é recente. Elas já exerciam atividades, mas não eram reconhecidas. Conforme dados do IBGE (2010), a maior parte da população de dez anos ou mais são mulheres, mas estão também em maioria entre os desocupados, ou seja, é a maior parte da população não economicamente ativa. A remuneração das mulheres também é

menor que a dos homens Segundo dados do IBGE (2010), enquanto a renda de um homem é próxima a R\$ 1.518,31, a da mulher é de R\$ 1.097,93.

Conforme Butto e Dantas (2011), foi a partir da década de oitenta que as mulheres começaram a ganhar mais força na atuação no meio rural, lutando para sua afirmação como agricultora. Através de mobilizações nacionais como a Marcha das Margaridas que foi possível criar condições mais favoráveis, para a implementação das políticas públicas para mulheres rurais. (BUTTO e DANTAS, 2011).

#### 4) Segmento Politico/jurídico

O segmento político/ jurídico são as leis e filosofias políticas que envolvem o ambiente onde o setor está inserido. Para Barney (2011, p. 27), “são as condições legais e políticas, que se referem ao impacto das leis e do sistema legal nos negócios, juntamente com a natureza geral do relacionamento entre as empresas e o governo”.

- a) Lei antitruste: essa lei é destinada a punir práticas que são anticoncorrenciais restringindo produção e aumentando preços. Conforme Voronkoff (2014, p.145), “o direito da concorrência ou direito antitruste se reveste num conjunto de normas e princípios que se põe como garantias para sustentar o mercado brasileiro interno e mantê-lo escudado de possíveis condutas anticompetitivas”.
- b) Leis tributárias: o Imposto sobre a propriedade Territorial Rural (ITR) é previsto constitucionalmente através do inciso VI do artigo 153 da Constituição Federal. É um tributo cobrado anualmente das propriedades rurais. Segundo Receita Federal (2016), o ITR “incide sobre os imóveis localizados fora das áreas urbanas dos municípios, a alíquota é maior para propriedades de maior área e baixo grau de utilização, de modo a desestimular os grandes latifundiários improdutivos”. Propriedades inferiores a trinta hectares não paga o ITR (BRASIL, 1996).
- c) Cadastro Ambiental Rural (CAR): ele tem por principal finalidade monitorar e combater o desmatamento. Conforme Ministério do Meio Ambiente (2014), é uma base de dados estratégica que além de controlar e monitorar, também faz o planejamento ambiental e econômico dos imóveis rurais. Ainda Segundo Ministério do Meio Ambiente (2014), “CAR é um registro eletrônico obrigatório para todos os imóveis rurais, que tem por finalidade integrar as informações ambientais referentes à situação das áreas de preservação permanente”.
- d) Instituto Nacional de Colonização e Reforma agrária (INCRA): Segundo o instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (2016), o INCRA “é uma autarquia

federal cuja missão prioritária é executar a reforma agrária e realizar o ordenamento fundiário nacional”.

E é através do INCRA que se pode ter o Certificado de Cadastro de Imóvel Rural (CCIR) que é um documento que constitui prova do cadastro rural que é indispensável para que seja feito desmembramento, arrendamento, venda imóvel rural e para homologação de partilha amigável ou judicial. (INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA, 2016).

### 5) Segmento Tecnológico

No segmento tecnológico estão expressas as inovações e aplicações de novos meios para produção, comunicação e controle. Segundo Barney (2011, p.26), pode criar tanto ameaças como oportunidades, podendo criar novos produtos e serviços ou de repensar em sua estratégia tecnológica.

- a) Inovação de produtos e processos: no momento em que se encontra a agricultura, para que se consiga atender a demanda mundial tem dependência basicamente de máquinas no campo.

A agricultura não é recente. Foi a partir do século XX que os processos passaram a ser automatizados, tendo como papel fundamental no desenvolvimento agrícola do país. O desenvolvimento tecnológico para a agricultura foi criado e adaptado as características e necessidades locais (EMBRAPA, 2016).

Um dos exemplos de automação que se deu de forma bem sucedida é a agricultura de precisão. Conforme Embrapa (2016), é “um sistema de gestão que leva em conta a variabilidade espacial da lavoura para aumentar o retorno econômico e reduzir impacto ambiental pela aplicação de ferramentas principalmente a eletrônica embarcada em máquinas agrícolas”.

Os meios tecnológicos não estão ligados apenas a acessar redes sociais. Vão, além disso, até mesmo no meio rural, que conforme Embrapa (2016)

na era da internet, onde redes sociais, computação nas nuvens, big data, internet das coisas, entre outras tecnologias que têm dominado a inovação da sociedade, a produção agropecuária, como um sistema distribuído em todo o território nacional em várias cadeias, apresenta-se como um dos maiores beneficiários potenciais dessa automação.

No gerenciamento de uma propriedade rural, o segmento tecnológico significa contar com dados de colheita além de gerenciar esse banco de dados, acessar informações antigas no banco de dados referente a pragas nas plantações. Também para gerenciar os dados de vacinação dos animais, criar também planilhas para gerenciamento dos custos e gastos atuais e perspectivas de gastos futuros. Mantendo esses gerenciamentos a propriedade pode ter grandes ganhos em seu negócio.

#### 6) Segmento Global

O segmento global são acontecimentos importantes que acontecem no país e no mundo, sendo esses políticos mercadológicos, atributos culturais. Para Barney (2011, p.27-28), “são acontecimentos internacionais específicos que incluem guerras civis, golpes de estado, terrorismo, guerra entre países, fome e recessão econômica em um país ou região”.

- a) Acontecimentos Políticos importantes: um dos acontecimentos mais importantes no meio rural foi a reforma agrária, que teve por objetivo a distribuição mais justa das terras. Conforme Stidile (2012, p.657),

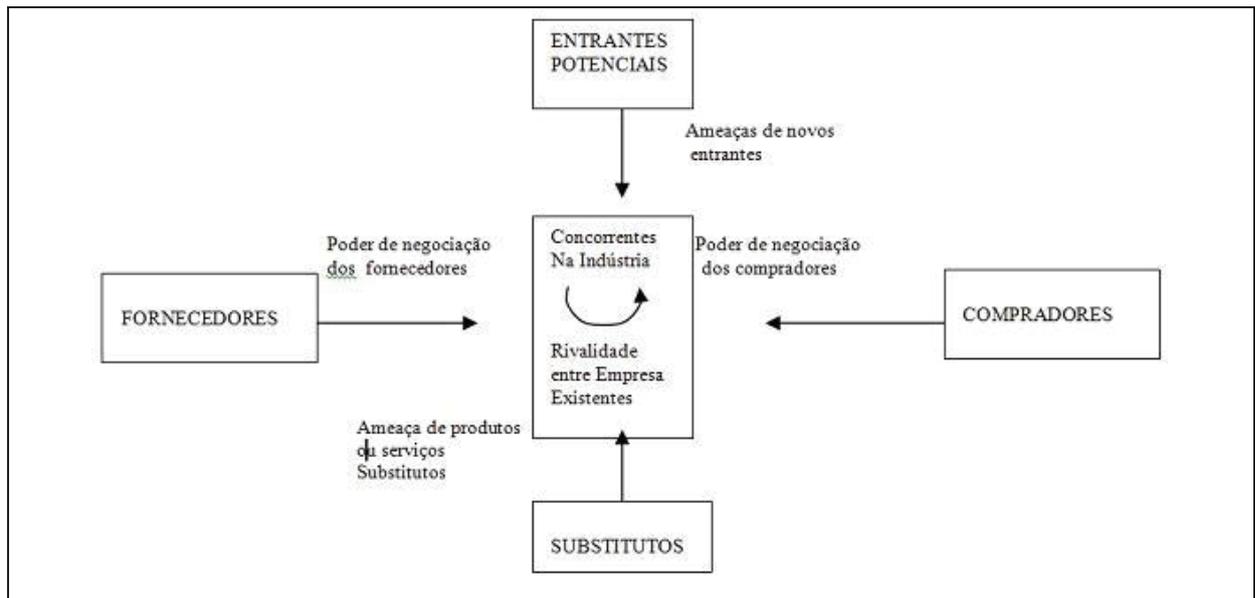
para alcançar esse objetivo o principal instrumento jurídico utilizado em praticamente todas as experiências existentes é a desapropriação, pelo estado, de grandes fazendas, os latifúndios, e sua distribuição entre os camponeses sem terra, pequenos agricultores com pouca terra e assalariados rurais em geral.

O segundo instrumento é o confisco feito aos grandes fazendeiros transferidos para o estado, sem nenhum pagamento. (STIDILE,2012).

#### 4.3.2.2 Ambiente da Indústria

As cinco forças de Porter

Figura 6- Forças que dirigem a concorrência na indústria



FONTE: Porter (1997, p. 23)

Essas cinco forças demonstram como está o ambiente competitivo onde o setor está inserido, fornecedores e compradores com maior poder de barganha, produtos novos ou substitutos que podem impactar em seu produto, e a intensa competição do setor.

- a) As ameaças de novos entrantes são para Porter (1996, p.25), “novas empresas que entram para a indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e frequentemente recursos substanciais”. Basicamente essas barreiras são as que atrapalham na entrada de novas empresas para concorrer no mesmo setor.

Quanto à ameaça de novos entrantes, essa força não se aplica na propriedade analisada, por se tratar de produção de *commodities*.

- b) O poder de negociação dos fornecedores para Porter (1996, p.43), “os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos”. Os fornecedores barganham sobre os compradores quando ameaçam aumentar os preços ou diminuir a qualidade do produto. Se o setor tiver poucos fornecedores e o grau de diversificação dos insumos for baixo, o poder de barganha aumenta.

Referente à propriedade os fornecedores têm bastante poder de barganha, já que há poucos fornecedores de alguns insumos e matéria-prima e estes são de extrema importância na produção.

- c) Poder de negociação dos compradores. Os clientes têm o poder de influenciar o mercado, que segundo Porter (1996, p. 40-41), “os compradores competem com a

indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros”. O poder de barganha dos compradores também possui relação com os atributos dos produtos e serviços oferecidos.

Pondo em referência a propriedade analisada, existe o poder de barganha dos compradores pelo fato de que o comprador recebe grandes quantidades de produtos e de vários produtores, podendo assim, analisar a quantidade e a qualidade dos produtos dos diversos fornecedores e assim barganhar.

- d) Na ameaça de produtos ou serviços substitutos as empresas tendem a competir com outras que ofereçam produtos ou serviços que possam ser substitutos dos seus. Conforme Porter (1996, p. 39), “os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro”.

Por se tratar de uma propriedade rural que produz insumos do gênero alimentício, não há ameaça de substitutos.

- e) Intensidade da rivalidade entre concorrentes. Essa é a mais intensa dentre as cinco forças, que segundo Porter (1996, p.34), “a rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição”.

Na propriedade rural analisada a rivalidade entre concorrentes não é tão grande. Pois como se trata de um pequeno município há mercado para todos os produtores. Os produtores fazem a concorrência por meio dos preços para a negociação.

#### *4.3.2.3 Ameaças*

As ameaças são situações desfavoráveis que pode vir a influenciar de forma negativa a empresa que, Segundo Oliveira (2014, p.69), as ameaças são “as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma”.

Quadro 5- Tabulação das ameaças

<b>CATEGORIA</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>
<b>Governo</b>	<b>6</b>
Inadimplência	1
Crise econômica	2
Políticas governamentais desfavoráveis	2
Falta de incentivos do poder público	1
<b>Economia</b>	<b>28</b>
Dependência de multinacionais	2
Oscilação da moeda	4
Alto valor dos insumos	8
Variação no preço dos produtos de Comercialização	12
Sazonalidade cambial	2
<b>Tecnologia</b>	<b>2</b>
Alto custo das Tecnologias	1
Dependência de tecnologias de outras emp.	1
<b>Clima</b>	<b>14</b>
Fatores climáticos	14
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>

Fonte: Dados do estudo, 2016.

No que tange as ameaças que a empresa sofre por fatores externos citados no Quadro três, destaca-se com a maior frequência os fatores climáticos, sendo que quatorze pessoas o apontaram como sendo uma ameaça as atividades. Isso por se tratar de uma propriedade agrícola, onde sua principal atividade é o plantio de grãos e por essa ter dependência total do clima para poder se fazer uma boa colheita do grão e se caso o clima não ajudar a plantação pode- se perder, o que causará grandes prejuízos à propriedade.

Outro ponto que afeta diretamente a propriedade é o fator econômico, onde doze participantes apontaram a variação do preço dos produtos de comercialização como uma ameaça. Isso porque o grão, sendo sua maior fonte de renda e também o leite como uma renda extra. Ambos têm dependência do mercado externo e varia de acordo com a oferta e demanda impossibilitando assim ao proprietário traçar o preço de seu produto. Isso também por se tratarem de *commodities*.

Outro fator econômico que também teve relevância foi o alto valor dos insumos, sendo que oito dos participantes o apontaram como ameaça. Os insumos têm alto valor por serem muitas vezes patenteados e importados e os mesmos são indispensáveis para a produção o que deixa a propriedade sem escolhas.

#### 4.3.2.4 Oportunidades

As oportunidades são tudo o que podem afetar de forma positiva uma empresa. Segundo Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008, p.37), “oportunidade é uma condição no ambiente geral que, se explorada, ajuda a empresa a obter competitividade estratégica”.

Quadro 6- Tabulação das oportunidades

<b>CATEGORIA</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>
<b>Vendas</b>	<b>8</b>
Demanda crescente dos produtos	7
Proximidade dos fornecedores	1
<b>Tecnologia</b>	<b>14</b>
Disponibilidade e aumento das tecnologias, maq. Equip e insumos	13
Educação continuada	1
<b>Economia</b>	<b>9</b>
Créditos variados (produção, maq. equip.)	4
Seguro agrícola	2
Bom cenário para comanditeis	3
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>

Fonte: Dados do estudo, 2016.

No Quadro quatro foram tabuladas as parte das oportunidades da propriedade que se destacou a disponibilidade e aumento das tecnologias de máquinas, insumos e equipamentos. Dos dezesseis participantes, treze a apontaram como sendo uma oportunidade. Isso porque no mercado de insumos e equipamentos agrícolas as tecnologias estão cada vez mais facilitadas para os agricultores diminuindo a necessidade da mão-de-obra, além de facilitar e dar agilidade aos processos.

Outro ponto destacado pelos participantes foi quanto a demanda crescente dos produtos. Sete deles a apontaram como uma possível oportunidade. Essa oportunidade se dá nesse setor por se tratar de *commodities* e que são negociados diariamente em uma escala global que sem os quais as pessoas não vivem. Sendo assim, toda a produção terá um destino certo.

No setor econômico os participantes destacaram como uma oportunidade para a propriedade os créditos variados também onde se encaixaria créditos como o PORNAF, Mais Alimentos que possibilitam ao pequeno produtor rural financiar a plantação, além de assegurá-los em caso de grande perda. Também de financiar maquinários com juros baixos e em dez anos para quitar o pagamento.

#### 4.4 POSTURA ESTRATÉGIA DA EMPRESA

A postura estratégica da empresa é formada por escolha e ações bem sucedidas para alcançar a missão da empresa. Seguindo esse pensamento Oliveira (2014, p.125), destaca que a postura estratégica é “estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir a sua missão”.

Conforme a análise dos dados do ambiente interno e externo verificou-se que no ambiente interno há uma predominância de pontos fortes com somatório de setenta e três, enquanto que os pontos fracos ficaram apenas com trinta e oito. Já no ambiente externo há predominância de ameaças somando um total de cinquenta enquanto que as oportunidades somaram apenas trinta e um pontos. Por apresentar predominância de pontos fortes no ambiente interno e ameaças do ambiente externo a propriedade se encaixa na Postura Estratégica de **Manutenção**, como pode ser visto na Figura 7.

Figura 7: Postura Estratégica da Empresa

		Ambiente Interno	
		Pontos Fracos	Pontos Fortes
Ambiente Externo	Ameaças	<b>SOBREVIVÊNCIA</b>	<b>MANUTENÇÃO</b>
	Oportunidades	<b>CRESCIMENTO</b>	<b>DESENVOLVIMENTO</b>

Fonte: Oliveira (1998, p. 128)

#### 4.5 DETERMINAÇÃO DE OBJETIVOS, METAS E ESTRATÉGIAS

Depois que a empresa já tem formado sua missão e após ter analisado os fatores que estão dentro de seu ambiente interno e externo, a empresa pode traçar objetivos e metas para o período do planejamento. Para que se possa entender, Oliveira (2014, p.150), diz que meta “representa as etapas realizadas para alcançar os desafios e objetivos da empresa”.

Os objetivos devem ser tomados com muito cuidado, não devem ser tão grandes se tornando inatingíveis e nem tão pequenos a ponto de não incentivar e motivar as pessoas a buscá-lo.

As metas de grosso modo são o detalhamento do que é necessário para atingir o objetivo desejado. São os passos, prazos e etapas que devem ser especificados deixando claro o que deve ser desenvolvido para a busca do objetivo.

A estratégia, por sua vez tem como papel construir no presente o meio como vai ser alcançado esse objetivo futuro.

Deste modo, após análises busca-se a formulação dos seguintes objetivos, metas e estratégias para a propriedade Rural Zanatta:

a) **Objetivo:** Aumentar a produtividade nas safras

**Meta:** elevar a produtividade para a safra de verão em oito sacas/ha, investir em tecnologia de equipamentos e procura por qualificação técnica para compra de insumos.

**Estratégia:** competitiva de foco

b) **Objetivo:** controle financeiro

**Meta:** desenvolver sistema para controle contábil e de planejamento orçamentário no prazo de um ano.

**Estratégia:** competitiva de custos

c) **Objetivo:** Aprimorar conhecimentos

**Meta:** participar de treinamentos e capacitação, além de cursos focados na área de implementos e máquinas agrícolas no prazo máximo de dois anos.

**Estratégia:** competitiva de foco

#### 4.6 PLANO DE AÇÃO

No plano de ação é descrito como deve ser posto em prática o planejamento estratégico. É nele que fica estabelecido os prazos, determinar o local para a realização dos objetivos propostos além de mostrar a importância de cumprir cada um desses objetivos. Ele também determina os custos para a realização dos objetivos. (MATHIAS, PEREIRA, 2010).

No plano de ação, cada objetivo deve ser desenvolvido de forma detalhada buscando assim que os passos sejam cumpridos durante o processo da implementação do planejamento estratégico.

Quadro 7: Plano de ação

OBJETIVO 1: Aumentar a produtividade nas safras						
O quê?	Quem?	Por quê?	Como?	Quando?	Onde?	Quanto?
Adotar a agricultura de precisão	Proprietários	Para coletar e gerenciar informações, trazendo essas informações de forma mais precisa, processando em todas as etapas de produção e auxiliar no gerenciamento e tomada de decisão. Além de reduzir impactos no meio ambiente.	Por meio de uso de tecnologias mais avançadas e obtenção e interpretação da maior quantidade possível de informações sobre o processo.	Até 2018	Na propriedade rural	Orçamento a avaliar
Adotar um software de gestão agrícola	Proprietários	Para que o Software possa auxiliar no gerenciamento da lavoura, podendo assim racionalizar a utilização de equipamentos, defensivos e insumos.	Criando um software eficiente e que se encaixe com as necessidades da propriedade.	Em seis meses	Na propriedade rural	Orçamento a avaliar
Utilizar abelhas nas plantações	Fábio	As abelhas têm um papel muito importante na reprodução das plantas e essa característica pode aumentar o nível de produtividade da lavoura.	Por meio da implantação da apicultura próxima as lavouras.	Até 2018	Na propriedade rural	Orçamento a avaliar
OBJETIVO 2: Controle Financeiro						
O quê?	Quem?	Por quê?	Como?	Quando?	Onde?	Quanto?
Controle de caixa	Fábio	Para obter controle das entradas e saídas feitas na propriedade, para melhorar o desempenho financeiro e auxiliar na tomada de decisão.	Criando um software ou até mesmo por meio de uma planilha eletrônica ou redigida.	Em dois meses	Na propriedade rural	Sem custo
Controle contábil gerencial	Proprietários	Para ter um controle ainda mais eficiente de todas as contas a receber e a pagar.	Por meio da contratação de serviços de um profissional da área contábil.	No prazo de oito meses	Na propriedade rural	Orçamento a avaliar
Adoção de um software específico para a propriedade	Proprietários	Para que possam ser organizadas todas as operações da empresa, ganhar agilidade, confiabilidade e reduzir despesas operacionais.	Buscando auxílio junto a uma empresa ou profissional na criação de software, para que seja formado um sistema específico para as necessidades da propriedade.	Prazo de um ano	Na propriedade rural	Orçamento a avaliar

OBJETIVO 3: Aprimorar Conhecimentos						
O quê?	Quem?	Por quê?	Como?	Quando?	Onde?	Quanto?
Buscar conhecimentos técnicos	Proprietários	Para que assim conheça novos tipos de semente, fungicidas e aprimorar o conhecimento referente às máquinas e equipamentos, para obter um melhor desempenho nas atividades.	Participando de treinamentos, dias de campo e feiras junto as cooperativas e fornecedores de insumos e equipamentos agrícolas.	No decorrer do ano de 2017	Nas cooperativas, dias de campo e feiras.	Sem custo
Buscar conhecimento teórico	Fábio	Para entender melhor os processos de mecanização na agricultura, além de obter melhor conhecimento referente a solo e insumos.	Através de cursos de mecanização e manutenção em propriedades agrícolas.	Prazo máximo de dois anos	Cursos do SEBRAE, cursos on-line ou em instituições de ensino superior.	Orçamento a avaliar
Aprimorar conhecimentos específicos financeiros e de gestão	Fábio	Para obter maior controle dentro da propriedade, além de diminuir custos e desenvolver as tarefas dentro das condições da propriedade.	Através de cursos voltados a áreas específicas de finanças e gestão.	Prazo máximo de dois anos	Cursos do SEBRAE, cursos on-line ou em instituições de ensino superior.	Orçamento a avaliar

Fonte: Dados do estudo, 2016.

#### 4.7 MECANISMOS DE IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE DAS ESTRATÉGIAS

Após ser feito o diagnóstico e analisado os ambientes que envolvem a empresa é possível verificar todos os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, caminhos a serem seguidos e onde devem ser feitas as melhorias e também definido a missão e a visão da empresa. Além de seu plano de ação é possível elaborar a estratégia em que a empresa irá seguir, para que os objetivos e aspirações sejam alcançados. Segundo Oliveira (2014, p. 191):

“Estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis”.

Após ter sido elaborado um planejamento estratégico de maneira bem desenvolvida, de nada adiantaria se não fosse implementado de maneira adequada e, muito menos, se os membros que estão dentro da propriedade não se sentirem motivados a alcançar o que for proposto.

Desta maneira na propriedade rural Zanatta será realizada uma pequena reunião explicativa com todos os envolvidos nos processos e difundir os conceitos da missão e visão, além de serem apresentados os objetivos, metas e estratégias.

Além disso, será realizado mensalmente a avaliação e controle, para que seja possível analisar como está se desenvolvendo as ações e os indicadores já alcançados pelo plano de ação definido. Sendo assim, criará a possibilidade de verificar a necessidade de alterações dos objetivos.

Será feito também o armazenamento de todos os assuntos abordados em cada avaliação, para que assim possam servir de base de dados facilitando assim o controle do planejamento estratégico.

#### 4.8 SUGESTÕES A EMPRESA ESTAGIADA

Após ter adquirido os dados por meio da aplicação dos questionários e desenvolvido o diagnóstico foi possível verificar a situação em que a empresa se encontra, desde seus pontos positivos como os negativos relacionados ao ambiente interno e externo da propriedade.

Como primeira sugestão, os proprietários deverão analisar o trabalho feito e identificar assim que as ações contidas nele são de grande importância para um melhor desenvolvimento de suas atividades, que conseqüentemente contribuirão para um cenário futuro.

Outras sugestões para a propriedade são:

- Implementar o plano de ação sugerido, para que assim seja possível acompanhar as mudanças do ambiente e controlar situações antecipadamente;
- Verificar a probabilidade de contratação de funcionários, pelo que se pode ver nos questionários a falta de mão-de-obra é a mais apontada;
- Desenvolver um sistema que ajude na organização dos dados da empresa, desde dados financeiros como também da própria operação;
- Buscar maiores informações sobre a agricultura de precisão e seus benefícios dentro da propriedade;
- Buscar expandir, comprando ou arrendando mais terras vizinhas, facilitando o deslocamento dos maquinários e insumos.

Por tanto, pode-se dizer que a principal sugestão é por em prática a proposta do planejamento estratégico que foi desenvolvido para a propriedade, além de ter seu constante monitoramento e adaptação conforme prioridades e necessidades da propriedade, importante também que seja realizado conforme as condições da mesma, tanto financeiras, quando de recursos, para que assim consiga retornos positivos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado encontra-se cada vez mais exigente em meio a mudanças que são contínuas e aceleradas. Nesse contexto, tanto para uma empresa quanto para uma propriedade rural, tornou-se necessário o planejamento de seu futuro. Isso por estarmos em uma era de grandes incertezas, avanços contínuos de inovações tecnológicas, além do comportamento sociocultural e também pelo cenário político que estão sempre em constantes mudanças.

O planejamento estratégico tem por finalidade analisar os ambientes criando consciência das oportunidades, para que assim possam ser aproveitadas e direcionadas na obtenção de seus resultados. É também uma ferramenta de fundamental importância para o desenvolvimento bem como o gerenciamento eficiente da propriedade auxiliando na tomada de decisões facilitando o alcance dos objetivos estabelecidos. Além de que é através dele que se determina a missão e visão da empresa, seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.

A elaboração do planejamento estratégico para o estágio supervisionado pode mostrar a sua importância para as organizações. Conforme análise realizada e demonstrada pode ser visto que a propriedade rural Zanatta ficou com a postura estratégica de Manutenção, por estar com maior número de pontos fortes dentro do ambiente interno e de ameaças da parte do ambiente externo.

Não é a melhor postura, mas é favorável, por se tratar de uma empresa rural em que os principais fatores para o desencadeamento das atividades são dependentes do ambiente externo, como clima, valores de insumos e da venda dos produtos, o que não podem ser mudado conforme a vontade do proprietário. Deixa evidente também que por ter mais pontos fortes dentro do ambiente interno, a propriedade tem controle de suas ações.

Desse modo, pode-se dizer que o estudo serviu para mostrar que um planejamento estratégico bem definido é de grande importância para a propriedade. Além de mostrar a situação em que ela se encontra, auxilia também aos proprietários a entender melhor os ambientes que abrangem seu negócio facilitando assim na tomada de decisões.

Na presente pesquisa foi possível alcançar os objetivos propostos, porém com algumas limitações como a aplicação dos questionários, por se tratar de uma propriedade rural de pequeno porte e sendo que os compradores de semente e vendedores de insumos são da mesma empresa fazendo com que não haja muitos participantes na pesquisa. Cabe ressaltar também que o presente estudo da formulação de um planejamento estratégico, por ser

complexo, depende de uma maior determinação da parte discente e orientação da parte docente.

## REFERÊNCIAS

- ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração. **Fae**, Curitiba, v. 3, n. 2, p.9-16, maio/ago. 2000.
- AMBRÓSIO, V. **Plano de marketing**: um roteiro para a ação. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2012.
- ANTUNES, L. M. **Agroqualidade**: qualidade total na agropecuária. 2.ed. Guaíba: Agropecuária, 1999. 112 p.
- BARBOSA, J. S. **Administração rural em nível de fazendeiro**. São Paulo, Nobel, 1983.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S.; ZANNI, P. (Rev.). **Administração estratégica e vantagem competitiva**: conceitos e casos. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BRASIL. **Lei Nº 9.393, de 19 de dezembro de 1996**. Dispõe sobre o Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural - ITR, sobre pagamento da dívida representada por Títulos da Dívida Agrária. 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9393.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9393.htm)>. Acesso em: 01 nov. 2016.
- BRASIL. Ministério da agricultura pecuária e abastecimento. **Crédito rural**: Governo lança plano agrícola e pecuária 2015/2016. 2015. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/politica-agricola/noticias/2015/06/governo-lanca-plano-agricola-e-pecuario-20152016>>. Acesso em: 24 out. 2016. Ver se está certo.
- BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. . **Cadastro ambiental rural**: CAR. 2014. Disponível em: <<http://www.car.gov.br/#/sobre>>. Acesso em: 31 out. 2016.
- BRASIL. Receita Federal. Subsecretaria de Arrecadação e Atendimento. **Declaração do Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural**: ITR. 2016. Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/tributaria/declaracoes-e-demonstrativos/ditr-declaracao-do-imposto-sobre-a-propriedade-territorial-rural/programa-gerador-da-declaracao-pgd-ditr-perguntas-e-respostas-e-base-legal/declaracao-do-imposto-sobre-a-propriedade-territorial-rural-itr>>. Acesso em: 31 out. 2016.
- BUTTO, Andrea. DANTAS, Isolda. (orgs). Autonomia e cidadania: políticas de organização produtiva para as mulheres no meio rural. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2011. 192 p. Disponível em: <<http://www.iicabr.iica.org.br/wp-content/uploads/2014/03/Autonomia-e-cidadania-pol%C3%ADticas-de-organiza%C3%A7%C3%A3o-produtiva-2011-IICA.pdf>>. Acesso em: 28 out 2016.
- CASCÃO, R.; SOUSA, E.S de; RAMALHO, C. M (coords). **Glosário de Cultura**. Disponível em: <[www.seispr.org.br/uploadaddress/Glossario\\_de\\_cultura\[13043\].pdf](http://www.seispr.org.br/uploadaddress/Glossario_de_cultura[13043].pdf)>. Acesso em: 08 ago. 2016.
- CELLA, D. **Caracterização dos fatores relacionados ao sucesso de um empreendedor rural**. 2002. 166p. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2002.

- CERTO Samuel C.; PETER, J. Paul; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro, CESAR, Ana Maria Roux. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- CERTO, S.C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: Planejamento e Implementação da Estratégia**. São Paulo: MARKON Books, 1993.
- CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S. *Cooperative Strategy: Managing alliances, networks, and joint ventures*. 2. ed. New York: Oxford University Press, 2005.
- COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 2. ed. Campinas: Unicamp e Papirus, 1994.
- DEEPASK: **O mundo e as cidades através de gráficos e mapas**. O mundo e as cidades através de gráficos e mapas. 2015. Disponível em: <[http://www.deepask.com.br/goes?page=Renda-domiciliar\\_21389](http://www.deepask.com.br/goes?page=Renda-domiciliar_21389)>. Acesso em: 24 out. 2016.
- DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- EMBRAPA. **Embrapa soja**. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/soja/cultivos/soja1>> acesso em: 04/05/2016.
- EMBRAPA. **Mecanização e agricultura de precisão**. 2016. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/tema-mecanizacao-e-agricultura-de-precisao/nota-tecnica>>. Acesso em: 31 out. 2016.
- EMBRAPA. **Tecnologia de produção de soja região central do Brasil 2004**. Disponível em: <<http://www.cnpso.embrapa.br/producaosoja/SojanoBrasil.htm>>. Acesso em: 03/05/2016.
- FARIAS, F. **Plano safra da agricultura familiar: juros devem ficar abaixo das taxas de 2015**. 2016. Disponível em: <<http://www.canalrural.com.br/noticias/agricultura/plano-safra-agricultura-familiar-juros-devem-ficar-abaixo-das-taxas-2015-61885>>. Acesso em: 24 out. 2016.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 159 p.
- HAIR Jr. J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.; **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.; GIÃO, P. R.; OLIVEIRA J., M. de M. (Rev.). **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning: Thomson Learning, 2008.

HOFFMANN, R.; ENGLER, J. J. de C.; SERRANO, O.; THAME, A. C de M.; NEVES, E.M. **A Administração da Empresa Agrícola**. Piracicaba, ESALQ/USP, 1984.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo 2010**. 2010. Disponível em: <<http://censo2010.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 24 out. 2016.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Cidades. 2016. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=430355>>. Acesso em: 24 out. 2016.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa mensal de emprego**. 2010. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_nova/Mulher\\_Mercado\\_Trabalho\\_Perg\\_Resp.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp.pdf)>. Acesso em: 25 out. 2016.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa**. 2016. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/pesquisa/pesquisa\\_google.shtm?cx=009791019813784313549%3Aonz63jzsr68&cof=FORID%3A9&ie=ISO-8859-1&q=camargo+rs&sa=&siteurl=www.ibge.gov.br%2F&ref=>](http://www.ibge.gov.br/home/pesquisa/pesquisa_google.shtm?cx=009791019813784313549%3Aonz63jzsr68&cof=FORID%3A9&ie=ISO-8859-1&q=camargo+rs&sa=&siteurl=www.ibge.gov.br%2F&ref=>)>. Acesso em: 24 out. 2016.

INCRA. **Instituto nacional de colonização e reforma agrária**: INCRA. 2016. Disponível em: <[http://www.incra.gov.br/institucional\\_abertura](http://www.incra.gov.br/institucional_abertura)>. Acesso em: 01 nov. 2016.

INSTITUTO nacional de colonização e reforma agrária: **cadastro rural**. cadastro rural. 2016. Disponível em: <<http://www.incra.gov.br/tree/info/directory/36>>. Acesso em: 01 nov. 2016.

KAYO, E. K. **A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível-intensivas**: uma contribuição ao estudo da valoração de empresas. 2002. 126 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

KAYO, E. K.; KIMURA H.; MARTIN D. M. L.; NAKAMURA W. T. Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. **Rev. Adm. Contemp.**, [s.l.], v. 10, n. 3, p.73-90, set. 2006. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-6552006000300005>.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

LIMA, A. P. de. **Administração da unidade de produção familiar**: modalidades de trabalho com agricultores. Ijuí: Ed. Universidade Regional do Noroeste do Estado, 1995. 175 p.

MARTINS, Petrônio G.. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2000.

MENDES, O.; RAISER, G. Planejamento estratégico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**. V. 3, n.4, p. 230-240. 2009

MILLER, D. J. "Firms' technological resources and the performance effects of diversification: a longitudinal study." **Strategic Management Journal** 25 nov. 2004.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA. **Agronegócio Brasileiro**: Uma Oportunidade de Investimento. 23 nov. 2004. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em: 29 ago. 2016.

MINTZBERG, H.; COOK, J. F. S.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, prática**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1992

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 12.ed. São Paulo: Atlas, 1998

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 32. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADILHA, A. C. M.; GOMES, A. G.; MATTOS, P. de; RODRIGUES, R. G.; GALLO, S.S. **O desenvolvimento do diagnóstico estratégico em propriedades rurais do agronegócio: análise ambiental em uma propriedade rural familiar**. Ingepro: inovação, Gestão e Produção, [s.i], v. 2, p.57-68, jun. 2010.

PAGANO, R. A. **Diretrizes gerais para formulação estratégica: qual a postura estratégica adequada?** Intelligentia Assessoria Empresarial. 2016. Disponível em: <[http://www.intelligentia.com.br/novidades/artigos/ensaio\\_rap0311-1.pdf](http://www.intelligentia.com.br/novidades/artigos/ensaio_rap0311-1.pdf)>. Acesso em: 25 out. 2016

PANAGIOTOU, G. Bring SWOT into focus. *Business Strategy Review*, v.14, n.2. 2003. In: HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.; **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

PEREIRA, M. F.. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. v. 1. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTAL Brasil: **PIB deve crescer 1,3% em 2017, prevê Banco Central**. 2016. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2016/09/pib-deve-crescer-1-3-em-2017-preve-banco-central>>. Acesso em: 25 out. 2016.

PORTER, M. E. **Como as forças competitivas moldam a estratégia**. *Harvard Business Review*, [s.i], p.11-27, 1979.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**, creating and sustaining superior performance. New York, The Free Press, Macmillan, 1985.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**, Free Press, New York, 1980.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 13.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PREFEITURA Municipal de Camargo: **nossa terra, nosso futuro**. 2010. Disponível em: <<http://www.pmcamargo.com.br/index.php?page=camargo>>. Acesso em: 24 out. 2016.

SALDANHA, A. N. K.; SOARES JÚNIOR, D.; DEL GROSSI, M. E. Um modelo de planejamento estratégico adaptado às empresas familiares rurais. **In: II Seminário de Administração Rural**, 2002, Passo Fundo/RS. Anais do II Seminário Sul-Brasileiro de Administração Rural. Universitária, 2002. V. 1, p. 293-305.

SANTOS, G. C.; SANTOS, R. M. O.; BASTOS, Patrícia M. A.; LIMA J. E de. **Mercado de trabalho e rendimento no meio rural brasileiro**. Economia Aplicada, Ribeirão Preto, v. 14, 2010. Trimestral. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-80502010000300005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-80502010000300005)>. Acesso em: 27 out. 2016.

SILVA, R. A. G. da. **Administração rural: teoria e prática**. 3. ed. Curitiba: Juruá, 2013.

STEDILE, João Pedro. Reforma Agrária. In: CALDART, Roseli Saete et al (Org.). **Dicionário da educação do campo**. Rio de Janeiro e São Paulo: Expressão Popular, 2012. p. 657-668. Disponível em: <<http://www.utfpr.edu.br/patobranco/estrutura-universitaria/diretorias/dirppg/pos-graduacao/mestrados/ppgdr2/arquivos/dicionariodeEducacaoodoCampo.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2016.

THOMPSON JR, A. A. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2003.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento Estratégico**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TURBAN, E.; RAINER JR., R. K.; POTTER, R. E. **Administração de Tecnologia da Informação: teoria e prática**. Rio de Janeiro: elsevier, 2005.

VORONKOFF, Igor. O novo sistema brasileiro de defesa da concorrência: estrutura administrativa e análise prévia dos atos de concentração. **Rdc**, [s.i], v. 2, n. 2, p.144-179, nov. 2014.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

### DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DA PROPRIEDADE RURAL ZANATTA

#### ASSINALE SUA POSIÇÃO/FUNÇÃO:

- ( ) Proprietário
- ( ) Diretor/Gerente
- ( ) Funcionário
- ( ) Fornecedor
- ( ) Cliente/Consumidor
- ( ) Concorrente
- ( ) Outro *Stakeholder*

#### 1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

a) Citar os **PONTOS FORTES** (características positivas de destaque na empresa que favorecem o cumprimento do seu propósito, seu negócio de forma competitiva).

---



---



---



---

b) Citar os **PONTOS FRACOS** (características negativas identificadas na empresa que prejudicam o cumprimento do seu propósito, seu negócio de forma competitiva).

---



---



---



---

#### 2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

a) Citar as **AMEAÇAS** (são os desafios do ambiente externo à empresa que prejudicam o seu negócio).

---



---



---



---

b) Citar as **OPORTUNIDADES** (situação externa que dá à organização a possibilidade alcançar seus objetivos e melhorar sua posição competitiva e/ou sua rentabilidade).

---

---

---

---

c) **SUGESTÕES:**

---

---

---

---

Sua participação é importante.