

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS CASCA

GUSTAVO JOSÉ BERTA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
Implantação de um modelo estratégico em uma propriedade rural

CASCA
2017

GUSTAVO JOSÉ BERTA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
Implantação de um modelo estratégico em uma propriedade rural**

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

Orientador: Prof. Me. Daniel Vinícius Demarchi

CASCA

2017

GUSTAVO JOSÉ BERTA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
Implantação de um modelo estratégico em uma propriedade rural**

Estágio Supervisionado aprovado em 28 de novembro de 2017, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus Casca, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Me. Daniel Vinícius Demarchi
UPF – Orientador

Dedico esse trabalho à minha família, aos meus verdadeiros amigos e incentivadores que, direta e indiretamente, ajudaram-me a vencer as etapas deste desafio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço de forma especial ao meu pai Sérgio e à minha mãe Janete, por não medirem esforços para que eu pudesse levar meus estudos adiante.

Agradeço profundamente a toda minha família, especialmente meu avô e minha avó, que sempre me incluíram em suas orações; além de meu irmão e minha cunhada, que sempre me incentivaram e me apoiaram a vencer esse desafio.

Agradeço a todos meus amigos, por todo o carinho e espírito de coleguismo e amizade que construímos reciprocamente, e por sempre estarem ao meu lado em todos os momentos dessa caminhada.

Muito obrigado ao meu professor orientador Daniel Vinícius Demarchi pelo interesse e dedicação ao meu trabalho, me ajudando e oferecendo todo o suporte necessário e sanando as minhas dúvidas.

A todos que, de alguma forma, me incentivaram e me apoiaram para que essa conquista pudesse ser alcançada, meu muito obrigado.

Por fim, agradeço infinitamente a Deus por esta vitória e por me iluminar nessa trajetória até aqui!

RESUMO

BERTA, Gustavo José. **Planejamento estratégico**: implantação de um modelo estratégico em uma propriedade rural. Casca, 2017. 93 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2017.

Este estudo tem como objetivo principal elaborar um planejamento estratégico e sua implantação em uma propriedade leiteira localizada no município de Serafina Corrêa, no Rio Grande do Sul. Foram realizados no estudo pesquisa qualitativa-exploratória, através de um estudo de caso. Nas etapas de análise e coleta de dados foram utilizadas entrevistas semiestruturadas aplicadas individualmente a três indivíduos: gestor da propriedade, técnico agrícola e diretor financeiro da cooperativa. Para a estruturação do planejamento estratégico foram feitas as análises dos ambientes internos e externos da empresa, elaboração da matriz SWOT, postura estratégica e os planos de ação dos pontos fracos e fortes. Implantando essa ferramenta na propriedade contribuirá para reduzir os impactos dos riscos da atividade, assim como, os pontos fracos e ameaças presentes na propriedade, além disso, desenvolverá um conhecimento maior para os gestores sobre a forma como é feita a gerência da empresa onde trabalham.

Palavras-chaves: Planejamento Estratégico; Estratégias; Propriedade Rural.

ABSTRACT

BERTA, Gustavo José. **Strategic Planning**: implementation of a strategic model in a rural property. Casca, 2017. 93 f. Supervised Internship (Administration Course). UPF, 2017.

This study has a main purpose to elaborate a strategic planning and its implementation on a dairy property located in the municipality of Serafina Corrêa, in Rio Grande do Sul. It were accomplished in the study, qualitative-exploratory research, through of a case study. In the analyses and data collection stages were applied semi-structured interviews individually applied to three individual: property manager, agricultural technician and chief financial officer of the cooperative. For the strategic planning structuring were developed the analyses of internal and external environments of the company, SWOT matrix, strategic posture and the action plans of the weaknesses and the strenghts. Implementing this instrument on the property will contribute to reduce the impacts of the risks in the activity, as well as, the weaknesses and threats present on the property, besides that, it will develop a greater knolegde for the managers about the way how is done the management of the company where they work.

Keyword: Strategy Planning; Strategies; Rural Property.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fases do Planejamento Estratégico	27
Figura 2 – Posturas Estratégicas das Empresas	32

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Análise do Ambiente Externo e Interno da Propriedade	50
Tabela 2 – Matriz SWOT – Variáveis Externas	52
Tabela 3 – Matriz SWOT – Variáveis Internas	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Planejamento nos três níveis da empresa	26
Quadro 2 – Ferramenta 5W2H	36
Quadro 3 – Postura Estratégica da Propriedade	54
Quadro 4 – Plano de Ação 1	55
Quadro 5 – Plano de Ação 2	56
Quadro 6 – Plano de Ação 3	56
Quadro 7 – Plano de ação 4	57
Quadro 8 – Plano de Ação 5	57
Quadro 9 – Plano de Ação 6	58
Quadro 10 – Plano de Ação 7	58
Quadro 11 – Plano de Ação 8	59
Quadro 12 – Plano de Ação 9	59
Quadro 13 – Plano de Ação 10	60
Quadro 14 – Plano de Ação 11	60
Quadro 15 – Plano de Ação 12	60
Quadro 16 – Plano de Ação 13	61
Quadro 17 – Plano de Ação 14	61
Quadro 18 – Plano de Ação 15	62
Quadro 19 – Plano de Ação 16	62
Quadro 20 – Plano de Ação 17	63
Quadro 21 – Plano de Ação 18	63
Quadro 22 – Plano de Ação 19	64
Quadro 23 – Plano de Ação 20	64
Quadro 24 – Plano de Ação 21	65
Quadro 25 – Plano de Ação 22	65
Quadro 26 – Plano de Ação 23	66
Quadro 27 – Plano de Ação 24	66
Quadro 28 – Plano de Ação 25	66
Quadro 29 – Plano de Ação 26	67
Quadro 30 – Plano de Ação 27	67
Quadro 31 – Plano de Ação 28	68
Quadro 32 – Plano de Ação 29	68

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EMATER – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SARLE – Serviço de Análise de Rebanhos Leiteiros

SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SWOT – Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades), Threats (ameaças)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO	14
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	Objetivo geral.....	15
1.2.2	Objetivos específicos.....	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1	ATIVIDADE LEITEIRA	17
2.1.1	Sistemas de produção de leite.....	17
2.1.2	Fatores condicionadores na produção de leite	18
2.1.2.1	<i>Produtividade</i>	18
2.1.2.2	<i>Alimentação.....</i>	18
2.1.2.3	<i>Sazonalidade.....</i>	19
2.1.2.4	<i>Escala de produção</i>	19
2.1.2.5	<i>Custo de produção.....</i>	19
2.1.2.6	<i>Gerenciamento</i>	20
2.1.2.7	<i>Sanidade/ qualidade</i>	20
2.1.2.8	<i>Padrão genético.....</i>	20
2.1.2.9	<i>Assistência técnica.....</i>	20
2.2	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	21
2.2.1	Definição	21
2.2.2	Histórico	22
2.2.3	Escolas da formulação de estratégia	23
2.3	PLANEJAMENTO.....	25
2.3.1	Tipos de planejamento	25
2.4	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	27
2.5	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	28
2.5.1	Análise SWOT	30
2.5.2	Análise Interna.....	30
2.5.3	Análise Externa.....	31
2.6	POSTURA ESTRATÉGICA.....	31
2.6.1	Estratégia de Sobrevivência.....	32

2.6.2	Estratégia de Manutenção	33
2.6.3	Estratégia de Crescimento	33
2.6.4	Estratégia de Desenvolvimento	34
2.7	PLANO DE AÇÃO	35
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	37
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO.....	38
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	39
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	39
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	40
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	42
4.1	HISTÓRICO DA EMPRESA.....	42
4.2	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	44
4.2.1	Pesquisa com gestor da Propriedade	44
4.2.2	Pesquisa com o técnico agrícola da Cooperativa	46
4.2.3	Pesquisa com diretor financeiro da Cooperativa	48
4.2.4	Análise do Ambiente Externo e Interno	50
4.2.5	Matriz SWOT	52
4.2.6	Postura estratégica	54
4.2.7	Plano de Ação	55
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
	REFERÊNCIAS	71
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA O GESTOR DA PROPRIEDADE	74
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA O TÉCNICO AGRÍCOLA	76
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO PARA O DIRETOR FINANCEIRO DA COOPERATIVA	77
	APÊNDICE D – ENTREVISTA COM O GESTOR DA PROPRIEDADE	78
	APÊNDICE E – ENTREVISTA COM O TÉCNICO AGRÍCOLA	84
	APÊNDICE F – ENTREVISTA COM O DIRETOR FINANCEIRO DA COOPERATIVA	87

1 INTRODUÇÃO

A atividade leiteira no Brasil é indispensável no desempenho econômico do país, além de criar empregos permanentes. De acordo com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2016), a produção brasileira em 2015 foi de 35 bilhões de litros, ficando em sexto lugar no *ranking* mundial na produção de leite, ficando atrás da União Europeia, Estados Unidos, Índia, China e Rússia. Já o Rio Grande do Sul ocupou a segunda posição em 2015, ficando atrás do estado do Paraná, os dois estados juntos representam 75,2% da produção regional e 26,5% da produção de leite nacional. Sem dúvida nenhuma, a atividade leiteira está crescendo no país e melhorando a cada ano.

De acordo com os dados que foram apresentados, a atividade rural familiar está aumentando suas projeções, contudo, não se pode esquecer que é preciso fazer a gestão da mesma. Mas, geralmente o que acaba ocorrendo é a “mistura” das informações pertinentes a atividade rural com os interesses da família, ou seja, não há uma separação coerente desses dados, por exemplo, dos gastos da família e os gastos da propriedade, e isso, juntamente com outros fatores ligados à administração, é uma realidade que, embora pareça insignificante, afeta, na maioria dos casos, as propriedades deturpando sua gestão. Assim, o controle, como forma de planejamento, acaba por ficar em segundo plano.

Dessa forma, o presente estudo busca apontar, em uma propriedade rural familiar, quais os impactos de um modelo de planejamento estratégico. Trazendo consigo adoções de diagnósticos de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças e a formulação de um plano de ação cabível à realidade dos dados coletados.

Embora, muitas propriedades rurais acabem por deixar em segundo plano o planejamento de sua atividade é importante salientar que é indispensável sua adoção. Segundo Silva (2013, p. 102), indiferente da atividade, o planejamento é adotado em todas as atividades, até na atividade rural. Será através desse processo (planejamento) que será possível saber quais são os objetivos e como vamos atingi-los. Para buscar uma administração eficiente, a elaboração de um bom planejamento é fundamental.

Fica evidente a partir do contexto apresentado no parágrafo anterior que, apesar da atividade rural muitas vezes ser confundida como uma atividade na qual é exigido pouco ou nenhum controle, assim, busca-se trazer um novo olhar para essa ideia, que apesar de estar presente em muitas propriedades, é uma visão já ultrapassada.

Nesse cenário de constantes mudanças no ambiente econômico faz-se necessário um modelo estratégico adequado que propicia uma segurança quando se refere a tomada de decisões. “Toda atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado” (OLIVEIRA 2015, p. 5).

Entretanto, no que tange à produção leiteira, a inovação em tecnologia na atividade tem melhorado, ultimamente, como, por exemplo, o aperfeiçoamento genético do rebanho, acarretando em uma produtividade maior. Por outro lado, “entraves” acabam impedindo a caminhada constante para o desempenho dessa atividade, como por exemplo, o aumento nos preços dos insumos o que gera um alto custo de produção e a falta de mão de obra.

Atualmente, a tecnologia na atividade rural nacional não acarreta um grande problema para a mesma, visto que, sistemas como o plantio direto é uma inovação brasileira, por exemplo. Mas independentemente da tecnologia, os produtores agrícolas buscam sempre a melhoria da mesma para alcançar maiores produtividades. Porém, um dos maiores problemas na administração rural é a falta de planejamento, os produtores brasileiros investem em tecnologia, mas deixam em segundo plano o planejamento de sua propriedade.

Bem como Silva (2013, p. 104) aponta, no Brasil, a atividade rural está ultrapassando o paradigma de atividade amadora e entrando em uma fase de melhoramento na retomada do desenvolvimento, vivendo um momento onde a agricultura brasileira está se tornando uma das principais ferramentas para o aumento da economia. Contudo, os gestores rurais devem acompanhar essa mudança e, para que isso ocorra, eles deveriam ter em mente que uma ótima solução seria buscar um modelo de planejamento estratégico adequado onde ele possa tomar decisões com maiores assertividades.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

Diante do cenário exposto, o foco desse estudo é uma propriedade rural localizada no município de Serafina Corrêa, no Rio Grande do Sul. Desde 1980, tem como atividade principal a produção leiteira, onde a mesma é destinada a Cooperativa dos Produtores de Leite de Serafina Corrêa. A propriedade, em questão, conta com 25 hectares próprios e contando ainda com 4,5 hectares arrendados. A média de produção, atualmente, gira em torno de 800 litros/dia aproximadamente, ou seja, nesse patamar de produção a mesma pode ser considerada como uma escala de médio porte.

Devido à importância de um modo mais eficaz na gestão da propriedade, houve a necessidade, por parte dos familiares – composto por três membros (pai, mãe e um filho) – de buscar um modelo apropriado de planejamento estratégico voltado ao agronegócio da empresa familiar. Visando com essa implementação do modelo uma maior capacidade de tomar decisões, devido às mudanças frequentes de mercado na área agrícola. Visto que atualmente a tomada de decisões não é precisa, ou seja, não se sustenta em nenhuma ferramenta de gestão. Portanto, fica explícito a importância do planejamento estratégico com o intuito de auxiliar na gestão da propriedade.

A importância da implementação de um planejamento estratégico na propriedade rural impacta diretamente na eficaz gestão da mesma, visto que, é fundamental possuir uma estratégia para seguir na direção certa. Não obstante, deve-se possuir como base dados concretos e, não suposições da atividade rural, mas, na maioria dos casos, a última opção é a que mais predomina. Assim, o planejamento estratégico vem substituir esse “achismo” e procura implementar um modelo estratégico que preencha essa lacuna.

Esta pesquisa traz para a sociedade a importância de se estruturar uma propriedade rural visando, além de, mais arrecadação para município, estado e federação, uma contribuição ainda mais significativa, no que tange, uma alimentação de qualidade às pessoas e também busca conscientizar a permanência delas no meio rural.

Como consequência, o planejamento pode ser conceituado como um processo “[...] desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa” (OLIVEIRA 2015, p. 4).

Através desse contexto, é possível formular a seguinte pergunta para esse estudo: Quais estratégias podem ser geradas através da implantação de um modelo de planejamento estratégico em uma propriedade rural familiar?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Utilizar o modelo de planejamento estratégico em uma propriedade rural familiar.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças na produção rural, especificamente;
- b) Propor um plano de ação para cada ponto fraco e ponto forte, a fim de adequar uma metodologia de planejamento estratégico à esta propriedade, visando torna-la competitiva no mercado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nos tópicos seguintes, são apresentados conceitos básicos sobre o assunto. Primeiramente, é realizado uma abordagem sobre tópicos relacionados a atividade leiteira e propriedade rural. Na sequência, serão apresentados conceitos referentes a administração estratégica, os três níveis de planejamento existentes, as etapas que compreendem o planejamento estratégico e os passos para elaboração do plano de ação.

2.1 ATIVIDADE LEITEIRA

Para Krug e Kliks (2003, p. 19), a atividade leiteira apresenta problemas, mas apesar disso, o Brasil tem grande potencial na produção de leite durante o ano todo em virtude do clima, assim sendo, a atividade leiteira tem sido o diferencial competitivo entre o Brasil e os países concorrentes neste ramo.

2.1.1 Sistemas de produção de leite

Conforme abordam Krug e Padula (2002, p. 132), diversos fatores contribuem na escolha de um sistema de produção mais adequado para atividade produtora de leite, alguns como o clima e a topografia da região interferem nessa decisão. Os sistemas de produção adotados por uma unidade produtiva dependerão do seu escopo e, conforme a maioria dos autores, as classificam como sendo extensivos e intensivos.

O sistema de produção extensivo é caracterizado em manter os animais soltos no campo, onde os mesmos acabam por se alimentarem, na grande maioria, com pasto, já a ordenha pode ser feita manualmente ou não. Em alguns casos, o produtor proporciona uma alimentação suplementar que é feita no cocho. “[...] este sistema não tem o leite como atividade principal, deixando-a em segundo plano [...]. Não existe preocupação maior com o padrão genético do rebanho nem com o gerenciamento do negócio leite” (KRUG; PADULA, 2002, p. 133).

Já a visão de um sistema intensivo de produção, segundo Krug e Padula (2002, p. 133) abrange animais que ingerem uma quantidade grande de alimentos, além de necessitarem de instalações apropriadas, um sistema de limpeza, seja ela mecânica ou não, e um bom sistema de alimentação.

Nesse tipo de sistema a necessidade de se investir em maquinários e equipamentos é maior, já a sala de ordenha terá que ser o mais perto possível do galpão-alimentador, por causa da logística, cuidados com a sanidade e com o manejo dos animais acabam por exigirem uma maior atenção e mão de obra mais intensa. Dentro do sistema intensivo apresentam os regimes de confinamento, semiconfinamento e a pasto onde os animais são mantidos. “No sistema intensivo confinado, a alimentação é leveda ao cocho de alimentação; no semiconfinado e a pasto, os animais são levados a campo em determinados horários e submetidos a pastoreio rotativo” (KRUG; PADULA, 2002, p.133).

2.1.2 Fatores condicionadores na produção de leite

2.1.2.1 Produtividade

Em 2015, o número de vacas ordenhadas representou o montante de 21,75 milhões de animais. Com isso, a média de produção por vaca foi de 1.609 litros/ano, de acordo com o IBGE (2015), houve um crescimento de 5,5% em comparação a 2014.

A Região Sul apresentou, segundo IBGE (2015), a maior produtividade nacional, 2 900 litros por vaca/ano, representando um aumento de 3,9% se comparado com o resultado do ano anterior. O estado do Rio Grande do Sul apresentou o melhor indicador 3.073 litros por vaca/ano.

De acordo com Krug e Kliks (2003, p. 22), a produtividade leiteira se relaciona intrinsecamente a fatores como alimentação, reprodução, genética e sanidade. Além de uma nutrição adequada contribui para que a produtividade seja melhor, impactando na redução de custos.

2.1.2.2 Alimentação

Fornecer uma alimentação inapropriada para as vacas leiteiras “é o principal ponto de estrangulamento da produção e representa aproximadamente 50% de custo da produção do leite” (MÜLBACH, 2000 apud KRUG; PADULA, 2002, p. 129).

Considerando alguns fatores que não deixam de ser importantes quando é administrada uma alimentação inadequada e assim, tendo “[...] implicação direta na produção, reprodução, lactação, intervalos entre partos, vida útil da vaca, produtividade, sanidade,

sazonalidade, qualidade, custo de produção e na rentabilidade” (KRUG, 2000 apud KRUG; PADULA, 2002, p. 129).

2.1.2.3 Sazonalidade

A sazonalidade na produção leiteira implica em um grande empecilho, que afeta a qualidade nutricional e diminuição das pastagens quando há climas extremos, como frios excessivos (entre julho e agosto) e períodos prolongados de escassez de água, com isso, afetando tanto os produtores quanto as indústrias.

Para os produtores, a receita acaba reduzindo com a diminuição do volume de leite, ao mesmo tempo, os custos de produção se elevam, devido a necessidade de fornecer uma alimentação suplementar aos animais. Já as indústrias, no período de safra, necessitam trabalhar com a capacidade máxima para poderem processar o leite, porém, quando a produção decresce “[...] traz problemas de ociosidade de até 50%, superdimensionamento industrial e de armazenamento de produtos acabados” (KRUG; PADULA, 2002, p. 129).

2.1.2.4 Escala de produção

Possuir uma escala pequena de produção leiteira é um problema, pois, na visão de Krug e Padula (2002 p. 130), limita a estrutura técnica da propriedade utilizada em termos de maquinários, equipamentos e de sua infraestrutura. Dessa forma, “é tida como um dos entraves à modernização do setor em nível nacional porque, além de condicionar a modernização, acarreta maior custo médio de produção [...]” (KRUG; PADULA, 2002 p. 130).

2.1.2.5 Custo de produção

A política de preços geralmente é ditada pelo mercado, que por muitas vezes, acaba fixando preços abaixo do mínimo necessário, dificultando para o produtor conseguir cobrir os custos da atividade. Raramente é adotado nas propriedades planilhas de custos para as atividades que são exercidas nas mesmas. “Falta uma metodologia adequada para se calcular os custos de produção e que, ao mesmo tempo, sirva para auxiliar o gerenciamento da unidade produtora” (ASSIS, 2000 apud KRUG; PADULA, 2002, p. 130).

2.1.2.6 Gerenciamento

Na opinião de Krug e Padula (2002 p. 131), existe ainda nas propriedades rurais uma lacuna no que tange ao gerenciamento da mesma, ligado também a baixa profissionalização do produtor, o que acaba por influenciar na baixa competitividade e nos índices técnicos e econômicos da atividade, com relação, aos demais países que atuam no mesmo ramo leiteiro.

É fundamental o produtor buscar conhecer técnicas relacionadas ao manejo da produção, da lavoura, sobre a alimentação do gado, entre outras. Uma solução proposta por Yamguchi, Martins e Oliveira (2005, p. 13), seria a utilização de tecnologias de informações para contribuir na facilitação do gerenciamento do negócio, visto que essa ferramenta pode fornecer mudanças positivas para a propriedade, referindo-se a gestão da mesma.

2.1.2.7 Sanidade/qualidade

A necessidade nas condições de higiene de produção, na maioria dos casos, é um dos aspectos que mais precisam ser melhorados em uma propriedade. Portanto, é importante salientar que “a qualidade do leite entregue requer algumas condições básicas, que são o resfriamento, a sanidade do animal, as condições de higiênicas dos equipamentos e do ordenhador e o treinamento do ordenhador e produtor” (KRUG et al., 1982 apud KRUG; PADULA, 2002, p. 131).

2.1.2.8 Padrão genético

O produtor que procura melhorar o padrão genético de seus animais, associado a uma boa alimentação, contribui para aumentar a eficiência da produção de leite. “O padrão zootécnico reflete-se diretamente na produtividade, na qualidade e na produção de leite” (BRESSAN; VILELA, 1999 apud KRUG; PADULA, 2002, p. 131).

2.1.2.9 Assistência técnica

Com o suporte de uma assistência técnica profissional, a propriedade rural incorpora na produção do rebanho leiteiro maior qualidade e eficiência. Porém, na maioria das propriedades rurais, o que acontece é “o atendimento ‘apaga fogo’ pontual, não melhora em

nada os sistemas de produção” (ALMEIDA; YAMAGUCHI, 1999 apud KRUG; KLIKS, 2003 p. 35-36).

2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A administração estratégica surgiu, segundo Demarchi (2017, s/p), em decorrência da ideia da disciplina mestra que abrangesse conhecimentos das áreas de gestão, com o objetivo de alavancar a administração a partir dos estudos dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

2.2.1 Definição

A palavra estratégia nos remete a conceitos militares, onde era preciso ter informações sobre o inimigo, tais como, capacidade de recursos, disposição de guerrear, entre outras. Mas foi após a Segunda Guerra Mundial, que esses conceitos foram aprimorados para a gestão das empresas visando “guerrear” na busca por mercados. Apesar disso, conforme a visão de Certo e Peter (2005, p. 3), não foi apresentado um consenso sobre qual a definição exata de estratégia. O que se sabe é que a administração estratégica é utilizada de diversas formas buscando beneficiar as organizações.

Já na ótica das organizações, a palavra estratégia pode ser entendida como um “conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização” (FERNANDEZ; BERTON, 2012, p. 4).

De toda forma, a administração estratégica é cíclica, onde inicia na primeira etapa e quando chega na última, retorna para a primeira. Porém, as organizações não devem esquecer do ambiente onde estão inseridas, visto que o mesmo sofre alterações. “Os ambientes organizacionais mudam constantemente, e as organizações devem se transformar de maneira adequada para assegurar que suas metas possam ser alcançadas” (CERTO; PETER, 2005, p. 5).

Ainda, para os autores (2005, p. 8), a administração estratégica é composta por algumas etapas:

Etapa 1: análise do ambiente

Nessa etapa ocorre uma averiguação do ambiente organizacional identificando ameaças e oportunidades atuais ou futuras.

Etapa 2: estabelecimento da diretriz organizacional

Nesse segundo processo é definido qual a missão e os objetivos organizacionais. A missão organizacional pode ser entendida como a finalidade da empresa, o porquê que ela existe. Já os objetivos são as metas possuídas pela organização.

Etapa 3: formulação da estratégia

A formulação da estratégia compreende formular e selecionar ações que possam levar a concretização dos objetivos da organização.

Etapa 4: implementação da estratégia

A quarta etapa é composta, em prática, com o que foi desenvolvido nas etapas anteriores. Para se ter sucesso na implementação da estratégia faz-se necessário que os administradores saibam:

- a) As necessárias mudanças dentro da empresa para implantar uma nova estratégia;
- b) Como lidar com a cultura organizacional para que a estratégia seja inserida sem maiores problemas;
- c) Como a estratégia e as estruturas organizacionais estão relacionadas;
- d) Diferentes jeitos em que a estratégia possa ser implementada e
- e) O conhecimento adequado que os administradores devem ter para que a implementação seja bem-sucedida.

Etapa 5: controle estratégico

O foco dessa última etapa está no monitoramento e avaliação do processo da administração estratégica buscando melhorar e garantir um adequado funcionamento.

Assim, os administradores devem saber como manipular a administração estratégica e entender o seu processo, mas também devem ser flexíveis para poderem adaptar-se às mudanças com as quais a organização deverá enfrentar.

2.2.2 Histórico

Referindo-se a estratégia, levando em conta sua importância, surge a partir disso relevâncias que se bifurcam em dois focos de interesse – o acadêmico e o gerencial. Bulgacov (2007, p. 3) comenta que nos anos 60, geralmente, as pesquisas em estratégia eram baseadas nos pontos fortes e fracos da organização, já nos anos 70 e 80, a empresa passa a compreender a real importância do ambiente para a própria organização. No final dos anos 80, o foco do estudo em estratégia passa a ser direcionado as áreas de negócios, seus mercados e os objetivos de atuação da empresa. No decorrer dos anos 90 vem o surgimento das teorias

explicando as competências essenciais, ou seja, nessa época, a estratégia tem seu escopo voltado a valorização do conhecimento.

Incorporando ainda as ideias sobre Administração Estratégica, é preciso atentar ao que é citado por Müller (2014, p. 13):

Tornou-se necessária a ampliação do conceito para Administração Estratégica, que envolve a capacitação estratégica, ou seja, o desenvolvimento de um novo comportamento na organização, capaz de responder prontamente às variações contínuas do ambiente.

Historicamente, o que fica percebido, é que no decorrer desses períodos mudanças foram feitas, e dessa forma, “o foco estratégico acompanha um movimento cíclico que varia entre um interesse maior pelos elementos internos – estrutura, tecnologia, poder, processos e pessoas – e elementos externos à organização – ambiente setorial e macroambiente” (BULGACOV, 2007, p. 3).

Compreendendo a administração estratégica, na visão de Rezende (2015, p. 2), ela engloba processos, aonde esses, devem ser contínuos e que tenham uma repetição cíclica, isso contribui para que a organização seja mais integrada no seu ambiente.

No decorrer desse tempo, uma variedade de materiais foram escritos a respeito da importância da administração estratégica, conceitos e ideias foram acrescentadas com o intuito de melhorar e agregar cada vez mais esse assunto. Segundo Bulgacov (2007, p. 4), os pioneiros nessa área, contribuindo com seus escritos, foram Chandler, Ansoff e Andrews. Mas quem tem maior participação foi Chandler, que sugeriu a ideia das teorias da escala e objetivos e a multidivisionalidade estrutural nas organizações, assim propondo as influências do ambiente na estrutura da organização. Mais tarde, acaba surgindo autores como Michael Porter e Henry Mintzberg e, de acordo como eles, surgem as contribuições para o gerenciamento estratégico.

2.2.3 Escolas da formulação de estratégia

No transcorrer serão abordadas as dez escolas da formulação de estratégia e suas perspectivas. Cada uma desempenhou – em alguns casos, ainda desempenha – papel fundamental na contribuição do desenvolvimento da Administração Estratégica.

A escola do design, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 36) sugere um modelo onde a estratégia deve tentar se moldar às capacidades internas e as possibilidades

externas. Resumidamente, as capacidades internas seriam todos os pontos fortes e pontos fracos que surgem internamente na organização. Já as possibilidades externas nos remetem as ameaças ou oportunidades que acometem a empresa na direção de “fora para dentro”, ou seja, fatores que, para a empresa, são mais difíceis de controlar.

Através dessa breve explicação pode-se entender um pouco mais sobre o modelo muito difundido, e que ainda hoje é utilizado, e que ficou conhecido como noção SWOT. O modelo SWOT tem como significado “a avaliação dos pontos fortes (Strengths) e dos pontos fracos (Weaknesses) da organização à luz das Oportunidades (Opportunities) e das Ameaças (Threats) em seu ambiente” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 36).

Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 58), a escola do planejamento se originou ao mesmo tempo que a escola do design, porém em termos quantitativos o planejamento estratégico obteve mais impacto do que na forma qualitativa, contudo a escola do planejamento, segundo os mesmos autores, dentre as dez escolas é uma das mais importantes e completas. Nessa escola, a noção de estratégia é entendida como um processo formal, que após definido deve ser seguido à risca, não havendo possibilidade de alterá-lo.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 90-91), a escola do posicionamento ganhou mais espaço nos anos 80, pois não se detinha somente a formulação de estratégias, mas também com o conteúdo dessas estratégias. “A escola de posicionamento foi capaz de criar e aperfeiçoar um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia correta às condições vigentes (também vistas como genéricas, como a maturidade ou a fragmentação de um setor)” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 91).

Na escola empreendedora, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 128), afirmam que essa escola não só direciona o processo de formulação de estratégia para um único líder, mas também enfatiza processos como a intuição, experiência, julgamento. O conceito central é a visão.

Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.150), na escola cognitiva, os estrategistas desenvolviam seus pensamentos e conhecimentos através da experiência que eles vivenciavam do ambiente.

A escola de aprendizado, na opinião de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 177), se baseou nas descrições e não nas prescrições. Essa escola se concentra em como são formadas as estratégias, e não como elas são formuladas.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 224), a escola de poder é caracterizada pela formulação de estratégia ser um processo aberto de influência, ou seja, o

poder e a política são usados para negociar estratégias favoráveis a certos interesses tanto internos quanto externos.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 252) entendem que a escola cultural apresenta uma influência, geralmente, na estabilidade da cultura organizacional, pois esta pode comprometer as estratégias.

Já na escola ambiental, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 276) propõem sua importância em buscar um equilíbrio da formulação de estratégia, inserindo o ambiente ao lado da liderança e organização nesse processo.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 290), a escola de configuração embora trate de mudanças, na verdade ela trata de continuidade. “E a escola de configuração faz isso: descreve a estabilidade relativa da estratégia dentro de determinados estados, interrompida por saltos ocasionais e drásticos para novos estados” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 290).

2.3 PLANEJAMENTO

Nas organizações, qualquer atividade que envolva o processo de planejar, independente da área organizacional, deverá ter em mente que o planejamento deverá “[...] resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado” (OLIVEIRA, 2015, p. 5).

2.3.1 Tipos de planejamento

No que se refere aos níveis hierárquicos pode-se citar três tipos de planejamento:

- a) Planejamento estratégico;
- b) Planejamento tático e
- c) Planejamento operacional.

Planejamento estratégico pode ser resumido conforme apresenta (OLIVEIRA, 2015, p. 16):

[...] o planejamento estratégico deve ser único pois considera a empresa como um todo; todos devem existir alguns poucos planejamentos táticos que congreguem as grandes atividades da empresa analisada; e todos os planejamentos operacionais necessários para a maior facilidade da boa administração.

Contudo, Chiavenato (2015, p. 157), propõe um modelo de planejamento estratégico estruturado no Quadro 1:

Quadro 1 – Planejamento nos três níveis da empresa

Níveis da empresa	Planejamento	Conteúdo	Extensão de tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e sintético	Longo prazo	Macro orientado Aborda a empresa como uma totalidade
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa ou cada conjunto de recursos separadamente
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Curto prazo	Micro orientado Aborda cada tarefa ou operação isoladamente

Fonte: Chiavenato (2015, p. 157)

A seguir serão abordados os conceitos sobre os três níveis de planejamento, iniciando com o planejamento estratégico, em seguida, o planejamento tático e, por fim o planejamento operacional. Na concepção de Oliveira (2015, p. 18):

- a) Planejamento Estratégico: nesse planejamento, o foco é mais detalhado em qual será o melhor caminho que a organização possa seguir, considerando, além de outros fatores, as variáveis externas (não-controláveis). É o processo que é mais direcionado a responsabilidade da alta gerência, é através desse processo que são elaborados os objetivos, - visando os ambientes externos e internos da empresa - que irão fazer parte da formulação da estratégia e sua concretização;
- b) Planejamento tático: tem por finalidade a otimização de certa área organizacional. No caso deste processo, ele não visa a empresa como um todo, como no planejamento estratégico. Seu desenvolvimento é feito pelos níveis intermediários da empresa, utilizam-se dos recursos que lhes são repassados para alcançarem as metas estipuladas pela estratégia;
- c) Planejamento operacional: nesse processo, as orientações das tarefas são elaboradas pelos setores na base da hierarquia organizacional, geralmente são criadas pelas áreas mais funcionais da empresa, e visando as atividades do dia a dia. Neste tipo de planejamento, o tempo para se alcançar um objetivo é de curto prazo.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para muitas pessoas, o planejamento estratégico é uma tarefa que parece ser altamente sofisticada e complicada, restrito somente as grandes organizações. Porém, a realidade não é bem desse jeito. Todos os dias, ao levantar da cama para ir ao trabalho e dar uma olhada pela janela ou decidir qual roupa vestir, se faz um planejamento dessas situações. Após tomadas essas decisões, são colocadas em ação.

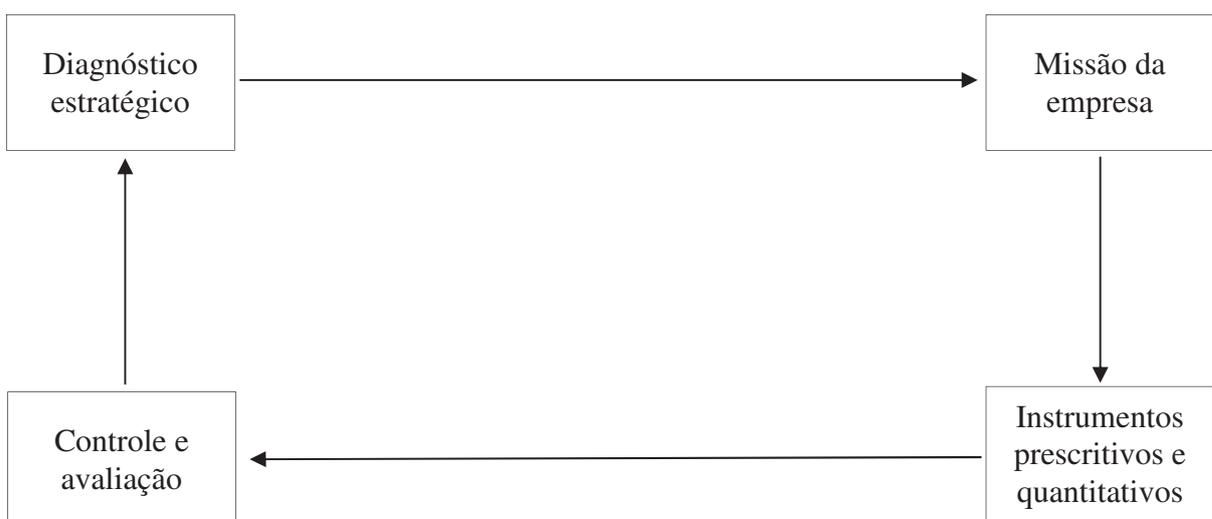
Na concepção de Oliveira (2015, p. 44), a metodologia para o processo de planejamento estratégico mais adequado é aquela que, consiga se adaptar melhor as condições externas e internas de uma empresa.

O processo de planejamento estratégico pode ser classificado, basicamente, em quatro fases, segundo Oliveira (2015, p. 44):

- I - Diagnóstico estratégico: se caracteriza por analisar os ambientes externos e internos da empresa.
- II – Missão da empresa: descreve a formulação de estratégia.
- III – Instrumentos prescritivos e quantitativos: compreende a implementação do plano de ação.
- IV – Controle e avaliação: etapa onde gera novas informações, dando feedbacks sobre o plano de ação.

Essas fases são melhores esquematizadas na Figura 1:

Figura 1 – Fases do Planejamento Estratégico



Fonte: Oliveira (2015, p. 44)

No entendimento de Rezende (2015, p. 21), no que se refere a metodologia adotada, ela deve ser a mais adequada a cada tipo de organização, visto que cada empresa lida com

realidades referentes aos seus ramos de atuação. Ainda na opinião do mesmo autor, o planejamento estratégico contribui com incontáveis benefícios para as organizações, mas possui alguns itens que devem ser observados para evitar desgastes e reduzir os riscos de insucesso do projeto. O primeiro deles é a escolha da metodologia que seja adequada à realidade da empresa. Outra observação é a divulgação do projeto prévia e amplamente exposto. Além da capacitação das pessoas envolvidas no projeto. Deve haver integração constante entre planejamento e a gestão da organização. O projeto deve passar por um orçamento para que possa passar para a fase de elaboração. Além disso, o planejamento deve estar vinculado a políticas empresariais que o favoreçam.

Para se elaborar um plano estratégico muitas metodologias disponíveis podem ser utilizadas, por exemplo, para Chiavenato (2015, p. 161), o planejamento estratégico pode ser dividido em sete etapas: determinação dos objetivos empresariais; análise ambiental externa; análise organizacional interna; formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia empresarial; elaboração do planejamento estratégico; implementação por meio de planos táticos e planos operacionais; e acompanhamento e avaliação dos resultados.

Segundo Certo e Peter (2005), no que tange o processo de planejamento estratégico voltado a administração estratégica, este possui as etapas seguintes: análise do ambiente organizacional (interno e externo); diretrizes organizacionais (objetivos, missão, etc.); formulação das estratégias; implementação das estratégias; e controle estratégico.

O planejamento estratégico representa um processo que engloba a tomada de decisões da organização como um todo, além de afetar a empresa por períodos mais longos que os demais planejamentos (tático e operacional). “É o planejamento que envolve prazos mais longos de tempo, é mais abrangente e é discutido e formulado nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa, isto é, no nível institucional e incluindo o Conselho de Administração” (CHIAVENATO, 2015, p. 160).

2.5 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

“O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica “qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos?”, verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo (OLIVEIRA, 2015, p. 65).

Assim, o termo diagnóstico estratégico compreende uma noção que para (COSTA, 2007, p. 53) significaria o seguinte:

Um bom diagnóstico deve verificar, ao menos, elementos como: a competitividade da empresa ou da entidade; o seu portfólio de serviços ou produtos; a flexibilidade em relação às mudanças; o grau de vulnerabilidade em relação às ameaças; a sua capacitação para implementar as transformações necessárias; a disponibilidade de recursos estratégicos; os processos de desenvolvimento e de inovação; a sua estrutura de poder e de liderança; o tratamento que é dado aos temas societários; o acompanhamento e o tratamento dos temas e problemas estratégicos da organização; os seus processos para projetar e construir o futuro da organização.

Entender o ambiente onde as organizações estão atuando é primordial, porém é quase impossível detectar todos os riscos do negócio, mas é possível reduzi-los. Isto pode ser iniciado através do diagnóstico estratégico, e este “[...] deve ser interno e externo à empresa. Pode-se afirmar que as projeções completam o diagnóstico, uma vez que, combinando-se os dois, obtém-se a projeção-base, que corresponde a uma estimativa futura decorrente da situação atual” (OLIVEIRA, 2015, p. 66).

Nesta fase do diagnóstico estratégico Oliveira (2015, p. 67) apresenta-nos que a visão de uma empresa são os horizontes que os próprios executivos conseguem enxergar em um período mais longo e que tenha uma abordagem mais ampla, ou seja, visão significa o que a empresa quer ser dentro de um futuro próximo, de acordo com o olhar que os executivos têm de acordo com sua competência estratégica. “Os líderes que oferecem uma visão clara, coerente e sustentada têm elevada base de poder para conduzir os destinos da empresa” (KANTER, 1977, p. 14 apud OLIVEIRA, 2015, p. 67). Portanto, “a visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 17).

Já nessa etapa, os valores da empresa “representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões (OLIVEIRA, 2015, p. 70). De acordo com o mesmo autor (2015, p. 71), os valores atuam fortemente na ética e na moral da organização, servindo de suporte para a formulação do código de ética de algumas empresas, assim, se verdadeiros, os valores contribuem na manutenção das vantagens competitivas da empresa.

Segundo Andrade (2016, p. 23) sugere que a missão da empresa pode ser nomeada de razão de ser, ou o motivo pelo qual uma organização existe. Dessa forma, define-se o negócio, ou negócios, identificando os clientes para os quais os benefícios oferecidos devem ser dirigidos. “Missão organizacional é uma proposta da razão pela qual a organização existe. Em geral, apresenta informações como os tipos de produto ou serviço que a empresa oferece, quem são seus clientes e que valores importantes possui” (CERTO; PETER, 2005, p. 49).

Ainda Oliveira (2015, p. 71-72) propõe a análise do ambiente interno, composto por pontos fortes, que são variáveis internas e controláveis e propiciam condições favoráveis para a empresa; e pontos fracos, compreendem variáveis internas e controláveis, mas não propiciam condições favoráveis para a empresa. E no ambiente externo, tem-se as oportunidades, que são variáveis externas, porém não controláveis e que podem trazer condições favoráveis à empresa; e por último, as ameaças, encaixando-se em variáveis externas, também não controláveis, e que podem gerar condições desfavoráveis para a organização.

2.5.1 Análise SWOT

A ferramenta estruturada de administração denominada de análise SWOT compreende uma “avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa[...] (dos termos em inglês: strenghts, weaknesses, opportunities, threats). Trata-se de um meio de monitorar os ambientes externos e internos” (KOTLER; KELLER, 2012, p.48) de uma organização.

Para Nogueira (2014, p. 46), SWOT é um instrumento utilizado para se elaborar um planejamento estratégico eficiente de acordo com o ambiente, sendo ele, externo e/ou interno à empresa. “O objetivo dessa análise é gerar informações importantes para tornar a organização mais conscientes de suas possibilidades futuras” (NOGUEIRA, 2014, p. 46).

2.5.2 Análise Interna

Uma análise interna de qualquer organização, segundo Demarchi (2017, s/p), leva em conta os pontos fortes e os pontos fracos da mesma relacionando-se com seus recursos, sendo eles recursos humanos (experiência, conhecimentos, habilidades), os recursos organizacionais (cultura, estrutura, suas estratégias) e recursos físicos (instalações e equipamentos, localização geográfica, rede de distribuição e tecnologia).

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 71), possuir recursos como mão de obra, recursos financeiros, matéria primas, podem sim gerar vantagens competitivas, mas isso pode ser superado pela concorrência por meio de uma estratégia e de acordo com a economia. Porém, na opinião dos mesmos autores, “a necessidade de identificar fontes adicionais e talvez novas de vantagem competitiva destaca a importância de entender os recursos e as capacitações de uma empresa” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 71).

2.5.3 Análise Externa

Toda empresa atua dentro de uma rede de forças ambientais que são complexas. Assim, na visão de Demarchi (2017, s/p), as organizações constantemente são afetadas por tendências e sistemas políticos, econômicos, tecnológicos e sociais. Em conjuntos, esses elementos formam o ambiente externo ou macroeconômico das empresas. Essas forças são muito dinâmicas, por isso, a todo momento elas estão mudando apresentando várias oportunidades e ameaças, ou até mesmo restrições, para as empresas.

Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 37-38), ao analisar o ambiente externo, as empresas tem uma dura tarefa de interpretar condições cada vez mais complexas nesse ambiente macroeconômico, mas apesar de ser difícil é uma atividade significativa, pois é imprescindível o melhor entendimento desse ambiente.

2.6 POSTURA ESTRATÉGICA

Quando se refere a postura estratégica, Oliveira (2013, p. 87) salienta que as estratégias empresariais deveriam apresentar um cunho mais criativo, diferenciadas, porém ousadas, mas mesmo assim, não deverão deixar de lado a análise da realidade que a organização estabeleceu naquele período. Sendo assim, “as estratégias empresariais representam o centro nervoso e de criatividade no processo de planejamento estratégico e devem ter uma análise mais profunda” (OLIVEIRA, 2013, p. 87).

A postura estratégica faz parte de alguns passos para se implementar as estratégias em uma empresa, contudo, Oliveira (2014, p. 83) a classifica como sendo a forma que a empresa adota frente ao ambiente em que ela está inserida. O diagnóstico proposto pela postura estratégica faz com que, seja possível analisar se os pontos fortes e fracos da empresa sejam capazes de aproveitar as oportunidades ou se conseguirão lidar com as ameaças que surgirão no ambiente em que a organização está atuando. Portanto, “a postura estratégica estabelece o nível de força das estratégias empresariais” (OLIVEIRA, 2014, p. 84).

No entendimento de Oliveira (2013, p. 87), existem quatro situações onde a empresa pode escolher ou estar, dependendo da real necessidade da mesma: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento.

Para estabelecer a postura estratégica em qualquer empresa, Oliveira traz um esquema onde se pode determinar em qual quadrante a empresa se encaixa. Tal esquema é representado na Figura 2 a seguir.

Figura 2 – Posturas Estratégicas das Empresas

		Análise Interna		
		Predominância de:		
		Pontos Fracos	Pontos Fortes	
Análise Externa	Predominância de:	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
		Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Oliveira (2015, p. 128)

Mas, para classificar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da organização, Oliveira (2015, p. 129) salienta que “[...] não pode ser feita de maneira despreziosa, por meio de simples soma aritmética, mas pelo estabelecimento de critérios estruturados para essa identificação”. Ou seja, a classificação deverá levar em conta o grau de importância de cada ponto forte, fraco, oportunidade e ameaça, de acordo com a necessidade da empresa.

2.6.1 Estratégia de Sobrevivência

De acordo com Oliveira (2013, p. 88), essa estratégia se caracteriza quando a empresa está em uma situação desfavorável frente ao ambiente onde está inserida, apresentando perspectivas incertas e com alta taxa de pontos fracos e ameaças. Se a empresa adotar essa postura por muito tempo, logo mais ela não conseguirá se sustentar e o mercado e concorrentes a eliminarão do mercado.

Porém, existem algumas estratégias que poderão ser adotadas, no entendimento de Oliveira (2013, p. 88), quando uma empresa se enquadrar na postura de sobrevivência:

- a) *Redução de Custos*: equivale a enxugar ao máximo os custos para que a empresa consiga perdurar por mais tempo.
- b) *Desinvestimento*: deixa-se de investir em determinados produtos ou serviços, devido a defasagem dos mesmos, buscando como alternativa, a incorporação de um *mix* novo de produtos ou serviços.
- c) *Liquidação do negócio*: alternativa adotada como última saída, quando não há outro meio senão a liquidação do negócio.

2.6.2 Estratégia de Manutenção

Conforme apresenta Oliveira (2015, p. 198), as empresas que se enquadram na estratégia de manutenção, geralmente, demonstram ainda ameaças no segmento onde atuam, porém, exibem pontos fortes. Contudo, é importante que a empresa saiba utilizar eficazmente esses seus pontos fortes objetivando vantagens competitivas frente às ameaças.

Oliveira (2013, p. 89) faz alusão às seguintes estratégias adotadas para a postura de manutenção:

- a) *Estratégia de estabilidade*: busca-se o equilíbrio, geralmente, do financeiro da empresa, assim, almeja-se estabilizar as receitas e despesas para voltar a obter lucro, nessa fase, o controle é mais enfático que o planejamento.
- b) *Estratégia de nichos de mercado*: para que a empresa consiga reter determinadas vantagens competitivas, ela se concentra em deter um segmento de mercado focando seus esforços e recursos nele.
- c) *Estratégia de especialização*: a empresa foca seus esforços em uma faixa onde existem uma ou poucas atividades de produtos ou serviços *versus* segmentos de mercado, dessa forma, ela obtém vantagens competitivas sobre seus concorrentes.

2.6.3 Estratégia de Crescimento

“Nessa situação, embora a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando, efetivamente, é usufruída a situação favorável pela empresa”. A seguir algumas estratégias para a estratégia de crescimento (OLIVEIRA, 2015, p. 200):

- a) *Estratégia de inovação*: busca-se a criação ou aperfeiçoamento de uma tecnologia ou produto ou serviço que impacte no mercado;

- b) *Estratégia de internacionalização*: a empresa galga atuar no mercado estrangeiro;
- c) *Estratégia de joint venture*: para alcançar novos mercados, duas empresas se juntam para fabricar determinado produto;
- d) *Estratégia de expansão*: há uma sinergia potencial muito forte na hora de expandir do que diversificar para outro setor, porém, as empresas devem calcular bem os investimentos em expansão, devido ao alto custo para se entrar em um novo ramo.

2.6.4 Estratégia de Desenvolvimento

Havendo a predominância de pontos fortes e oportunidades, Oliveira (2013, p. 97) acrescenta que mesmo assim, o gestor deve considerar que é importante aperfeiçoar sua organização. Ele pode fazer isso, buscando novos mercados e clientes ou novas formas tecnológicas já utilizadas pela empresa, ou fazendo uso de uma combinação dos dois (novos mercados e clientes – novas formas tecnológicas). Oliveira (2015, p. 201) introduz algumas estratégias que podem ser utilizadas nesse tipo de postura:

- a) *Desenvolvimento de mercado*: ocorre quando a empresa almeja aumentar suas vendas lançando seus produtos ou serviços em mercados até então novos para ela;
- b) *Desenvolvimento de produtos ou serviços*: a empresa procura aumentar seu faturamento, através do aperfeiçoamento de seus produtos ou serviços em mercados que ela já atua;
- c) *Desenvolvimento financeiro*: ocorre quando duas empresas se fundem visando aliar os pontos fortes de uma empresa com as oportunidades de outra criando uma nova empresa;
- d) *Desenvolvimento de capacidade*: caracteriza-se por haver uma aliança por parte de uma empresa que demonstram ter pontos fracos, mas possuem oportunidades em seu nicho de mercado; com outra empresa que apresenta pontos fortes, mas não há um alto nível de oportunidade em seu mercado de atuação;
- e) *Desenvolvimento de estabilidade*: nesse caso, há uma fusão ou aliança por parte de empresas que gostariam de alinhar seus produtos ou serviços em um padrão, com o intuito mercadológico.

2.7 PLANO DE AÇÃO

Segundo Costa (2007, p. 218), o plano de ação deve conter objetivos e metas que devem ser alcançados no longo prazo. Tanto os objetivos, quanto as metas, são parâmetros-chaves qualitativos e quantitativos onde se pretende atingir ou manter em determinado período futuro já estabelecido.

Os objetivos e metas devem ser fixados a partir das estratégias estabelecidas, tanto as competitivas como as corporativas. Para cada objetivo e para cada meta, deve haver planos de ação específicos para assegurar que as ações e os passos necessários para a implantação das estratégias combinadas sejam executados e acompanhados por pessoas previamente alocadas (COSTA, 2007, p. 218).

Na visão de Costa (2007, p. 214), o ideal seria implementar planos de ação para cada área estratégica, pois será através desses planos que ocorrerá o fornecimento do acompanhamento gerencial e financeiro, diretrizes e ações específicas de cada área.

Devido ao fato que, qualquer organização é composta por determinadas áreas (recursos humanos, finanças, marketing...), cada área terá necessidades oriundas de sua função, por isso, o “plano estratégico será o documento-chave, orientando e distribuindo recursos entre as principais linhas de atividade da empresa” (ANSOFF, 1977, p. 186).

Para Oliveira (2015, p. 256), antes de se elaborar um plano de ação é preciso estabelecer um projeto. Esse projeto detém-se em estruturar e distribuir recursos com o objetivo de conseguir alcançar certos objetivos; já os planos de ação são mais focados nas especialidades, como por exemplo, os recursos humanos, logística, finanças, entre outras, especialidades essas que foram identificadas através do projeto. Essa maneira de focar nas especialidades “facilita a interação dos planos de ação com as diversas unidades da estrutura organizacional da empresa e, conseqüentemente, facilita a operacionalização das atividades e projetos correlacionados, bem como das estratégias que deram origem aos projetos” (OLIVEIRA, 2015, p. 256).

O plano de ação poderá ser elaborado através da ferramenta 5W2H que, “para cada objetivo e para cada meta, deve haver planos de ação específicos para assegurar que as ações e os passos necessários para a implantação das estratégias combinadas sejam executados e acompanhados por pessoas previamente alocadas” (COSTA, 2007, p. 218).

Segundo Costa (2007, p. 218), para que haja um plano de ação eficaz é preciso que seja possível responder a algumas perguntas, que estarão elucidadas no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Ferramenta 5W2H

Perguntas	Comentários
O quê?	O que deve ser feito, quais seriam os passos ou etapas necessárias, quais dependem de quais, e quais podem ser realizados simultaneamente?
Depende de quê?	Essa atividade depende de qual? Qual ou quais etapas devem estar completadas para que esta possa se iniciar?
Quem?	Quem deve executar cada atividade e quem deve supervisionar sua execução e responder por prazos, qualidade e orçamento de cada etapa?
Por quê?	Justificativa: Por que a etapa específica é considerada necessária? Uma simples justificativa ajuda muito no entendimento do projeto. A impossibilidade ou a dificuldade em obter uma justificativa razoável é uma boa indicação para um questionamento mais profundo, se aquela etapa deve, de fato, ser incluída no projeto.
Como?	Como a etapa deverá ser executada? (é a maneira como será feita cada etapa).
Até quando?	Até quando aquela atividade deve estar completada?
Quanto custa?	Quanto vai custar a etapa, quanto será gasto para realizá-la?

Fonte: Costa (2007, p.218-219)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse capítulo tratará da aplicação da metodologia nesse projeto. O conceito de metodologia pode ser definido “como o estudo e a avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 46). A metodologia é a escolha de uma melhor forma de se chegar a um problema específico, abordando os conhecimentos específicos dos métodos aplicando-os as disciplinas científicas (DIEHL; TATIM, 2004, p. 47).

Portanto, esse capítulo apresentará os métodos utilizados no delineamento da pesquisa, as variáveis de estudo, a população e amostra, o procedimento de coleta de dados e a análise e interpretação dos dados que serão aplicados na propriedade rural do Sr. Sérgio Berta, sendo esta localizada no interior de Serafina Corrêa/RS.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa “determina então quem vai ser pesquisado e quais questões serão levantadas” (ROESCH, 2013, p. 126). Segundo Oppenheim (1993, p. 6 apud ROESCH, 2013, p. 126), o delineamento da pesquisa aborda como o problema será pesquisado, como será a amostra, a população, o que será pesquisado, os procedimentos para coleta dos dados, quanto tempo que será usado para essa pesquisa e a relação dessas medidas com eventos externos.

A pesquisa tem por finalidade analisar os objetivos na forma exploratória, quanto à abordagem dos dados, a pesquisa envolverá etapas qualitativas. Referindo-se ao procedimento técnico, o mesmo adequa-se melhor ao caráter de estudo de caso, que tem como finalidade analisar os impactos na implantação de um modelo de planejamento estratégico na propriedade rural familiar do Sr. Sérgio Berta.

Segundo Gil (2010, p. 27), a pesquisa exploratória tem como objetivo tornar o problema mais conhecido, tentando explicá-lo com mais facilidade ou conseguir construir ideias. “Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado” (GIL, 2010, p. 27).

Neste trabalho será utilizada uma pesquisa que abrangerá pesquisa qualitativa.

Segundo Malhotra (2012, p. 110), a pesquisa qualitativa consegue apresentar uma visão e um entendimento melhor do problema em sua totalidade.

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 mudança de dado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (DIEHL; TATIM, 2004, p. 52).

No procedimento técnico desse trabalho será utilizado o estudo de caso, que “permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos” (ROESCH, 2013, p. 201). Segundo Gil (2010, p. 37), é um estudo mais elaborado e cansativo que aborda um ou poucos objetos, facilitando assim um entendimento mais específico, o que seria mais difícil em comparação com outros tipos de delineamento.

Portanto, a utilização do estudo de caso apresenta algumas vantagens e limitações, de acordo com Diehl e Tatim (2004, p. 60), as vantagens correspondem a este estudo são as seguintes: “o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos processos. Entre as limitações apresentadas pelo estudo de caso, a mais grave refere-se à dificuldade de generalização dos resultados obtidos”.

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

A seguir serão abordadas as variáveis de estudo, pelas quais esse trabalho será elaborado:

- a) Análise SWOT: “avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa [...] (dos termos em inglês: *strenghts*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*). Trata-se de um meio de monitorar os ambientes externos e internos” (KOTLER; KELLER, 2012, p.48) de uma organização;
- b) Importância do planejamento estratégico em uma propriedade rural: “o planejamento ocorre em todos os tipos de atividades, inclusive na atividade rural. É o processo básico pelo qual se decide quais são os objetivos e como atingi-los. Um planejamento bem elaborado é a chave de uma administração eficiente” (SILVA, 2013, p. 102);
- c) Plano de ação: “os objetivos e metas devem ser fixados a partir das estratégias estabelecidas, tanto as competitivas como as corporativas. Para cada objetivo e para cada meta, deve haver planos de ação específicos para assegurar que as ações e os passos necessários para a implantação das estratégias combinadas sejam

executados e acompanhados por pessoas previamente alocadas” (COSTA, 2007, p. 218).

A mensuração da variável SWOT, no primeiro instante será feita a coleta de informações sobre o ambiente interno, aplicando entrevista para o gestor da Propriedade; já no ambiente externo, também será mensurado através de entrevista, tanto para o técnico agrícola responsável pelo fornecimento de insumos, assim como para o diretor financeiro que é responsável pela compra do leite. A importância do planejamento estratégico na propriedade e o plano de ação dependerá dos dados que serão coletados das análises interna e externa.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Determinar qual será a população escolhida para a pesquisa deve ser criteriosa, “visto que a pesquisa tem por objetivo generalizar os resultados obtidos para a população da qual os sujeitos pesquisados constituem uma amostra. População significa o número total de elementos de uma classe” (GIL, 2010, p. 76). “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” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 64).

O trabalho foi direcionado a estudar a propriedade familiar rural de Sr. Sérgio Berta, localizada no interior de Serafina Corrêa/RS e atua na atividade agrícola, focada na produção leiteira. Serão levantados dados para a elaboração do planejamento estratégico, com o objetivo de pesquisar, no diagnóstico externo: o diretor financeiro e o técnico agrícola da cooperativa; já na elaboração do diagnóstico interno: o gestor da Propriedade.

No presente estudo foi utilizado a amostragem do tipo não probabilística, pois como apresenta Diehl e Tatim (2004, p. 64), neste plano de amostragem os métodos utilizados para a coleta das informações acabam não apresentando as formas aleatórias para selecionar os indivíduos, “podendo esta ser feita de forma intencional, com o pesquisador se dirigindo a determinados elementos considerados típicos da população que deseja estudar”.

3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para Lakatos e Marconi (2017, p. 295), quando se fala da utilização de métodos em ciências é importante destacar que procedimentos são adotados para descrever e explicar determinados acontecimentos ou fenômenos, tanto naturais quanto humanos.

A coleta de dados, visando obter as informações necessárias, para o gestor da propriedade, diretor financeiro e técnico agrícola da cooperativa foi achado mais pertinente utilizar o método de entrevista, que segundo Diehl e Tatim (2004, p. 66), representa uma conversa entre duas pessoas, de forma profissional, visando a coleta de informações. “Trata-se, pois, de uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, que proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária”. Portanto, serão utilizadas entrevistas semiestruturadas, pois, de acordo com Roesch (2013, p. 159), podem ser aplicadas questões abertas, permitindo “ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa”.

Para a elaboração das entrevistas feitas ao gestor da Propriedade, para o técnico agrícola e diretor financeiro da cooperativa foram utilizados como base, os trabalhos de conclusão de curso dos acadêmicos Silva (2014), onde este elaborou um planejamento estratégico em uma organização sem fins lucrativos; Della Libera (2014) e Lottici (2016), por outro lado, desenvolveram um modelo de planejamento estratégico em empresas familiares. Adaptações foram feitas a partir destes trabalhos citados para que pudessem serem incorporados à realidade da Propriedade Berta para a elaboração das entrevistas de coleta de dados.

Para analisar as entrevistas, utilizados na coleta de informações, foi utilizado o modelo SWOT, que tem por finalidade explorar os pontos fortes e os pontos fracos, ameaças e oportunidades da propriedade, visando compreender quais as estratégias mais adequadas que poderão ser usadas.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Não obstante, segundo Diehl e Tatim (2004, p. 82), o pesquisador necessitará organizar os dados que foram coletados, independente se o mesmo tiver aplicado pesquisa quantitativa ou qualitativa, pois, o pesquisador precisará interpretar as informações obtidas.

Uma parte das informações coletadas referenciou-se na análise de conteúdo, que segundo Roesch (2013, p. 169), quando são apresentadas perguntas fechadas em questionários, estas se tornam mais fáceis para o pesquisador conseguir interpretá-las, por outro lado, quando o pesquisador adota perguntas abertas, há a possibilidade de aparecerem respostas imprevistas. Além disso, quanto as entrevistas, é possível que o pesquisador seja capaz de “captar o nível de emoção dos respondentes, a maneira como organizam o mundo,

seus pensamentos sobre o que está acontecendo, suas experiências e percepções básicas” (ROESCH, 2013, p. 169).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Na sequência desse capítulo será demonstrado o modelo de planejamento estratégico que mais adequou-se à propriedade e como ele foi elaborado. Após uma breve introdução da propriedade estudada serão apresentados os resultados, seguindo-se das análises internas e externas, matriz SWOT, identificação da postura estratégica e a elaboração de um planejamento estratégico para corrigir os pontos fracos e aperfeiçoar os pontos fortes.

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Propriedade da família Berta está situada na Linha 12 Doutor Parobé, comunidade de Santa Ana, interior de Serafina Corrêa, município pertencente ao nordeste do estado do Rio Grande do Sul. Segundo histórico das escrituras da terra em si, a sua denominação configura-se como sendo o lote 8, de um total de, aproximadamente, 30 lotes situados nessa comunidade. Cada lote corresponde a 25 hectares de terra, conforme a mensuração de área feita pelos engenheiros da época.

A história da propriedade da família Berta teve origem a partir do momento em que, José Berta e Catharina Esther Favretto Berta decidiram mudar-se da cidade de Guaporé, onde nasceram, para a cidade de Serafina Corrêa em 1958. Após fixarem-se 11 anos na Linha 13, comunidade vizinha da então comunidade Santa Ana, surgiu a oportunidade de venderem aquele canto de terra para assim poderem comprar a área onde, atualmente, se encontra a Propriedade Berta.

Naquela época, a produção de leite era apenas para o consumo dos membros da família e o restante do produto, se houvesse, era destinado à produção de queijos ou derivados, muito pouco desses produtos eram vendidos. Em detrimento das dificuldades da época, não existia uma atividade que era o carro chefe da Propriedade, ou seja, toda a produção proveniente da terra fica retida para o aproveitamento das pessoas ou dos animais, essa era a realidade de, praticamente, a maioria das famílias naquela época.

Com o passar do tempo, houve a oportunidade de começar a trabalhar com a produção leiteira, então, o que era uma produção exclusivamente para consumo tornou-se uma alternativa de renda extra para a família Berta. Assim, com uma quantidade de aproximadamente 50 litros por dia, a Propriedade, no ano de 1980, começou a vender seus primeiros litros de leite para uma empresa chamada La Cessar, situada na época, no município de Teutônia/RS, e que anos após foi comprada pela empresa Elegê.

Nove anos se passaram desde a primeira venda de leite, e então, em 1989, é criada a Associação dos Produtores de Leite de Serafina Corrêa, onde a Propriedade Berta fez parte dela juntamente com outros sócios para buscar condições mais favoráveis aos produtores de leite. A produção leiteira oriunda das propriedades pertencentes a essa associação, o que totalizava, na época, algo em torno de 1.500 litros de leite/dia eram enviados a uma empresa chamada de Coorlac, situada no município de Marau/RS, e que anos após seria conhecida como Cooproleite, assim como a La Cessar, a Cooproleite também foi vendida, porém essa última foi comprada pela Cooperativa Piá.

Ainda buscando melhorias cada vez mais significativas na área do leite, a Propriedade Berta juntamente com a maioria dos sócios da Associação dos Produtores de Leite de Serafina Corrêa, em 5 de novembro de 1993, fundaram a Cooperlate (Cooperativa dos Produtores de Leite de Serafina Corrêa) tendo como finalidade a busca por melhores condições de comercializar seu produto. Pertencente a 24 anos como sócio fundador da Cooperativa, a Propriedade Berta continua a fazer parte dessa empresa serafinense juntamente com mais 193 sócios fundadores.

Porém, cabe ressaltar aqui que, desde a primeira venda de leite em 1980 até os dias atuais, muitas coisas mudaram na Propriedade. No começo da atividade, a ordenha era balde ao pé, onde o ordenhador ficava agachado para poder ordenhar a mão as vacas e as mesmas eram amarradas ao cocho, e assim, comiam enquanto se extraía o leite. Então, o produto era armazenado em tarros e após, os mesmos eram carregados em um caminhão para assim serem levados para a indústria.

Com a viabilidade da atividade, a Propriedade investiu em uma máquina ordenhadeira, o que facilitou ainda mais a atividade, pois não foi mais preciso tirar o leite a mão, haja vista que o processo anterior de ordenha não estava mais sendo possível, devido ao aumento de animais, inclusive os mesmos ficavam amarrados aos cochos durante a ordenha; além de um tanque resfriador a água para armazenar e conservar o leite por um período maior de tempo. Mas mesmo assim, o sistema de coleta de leite a tarro continuou por um certo tempo na Propriedade.

Principalmente com o aumento do rebanho, a família Berta adquiriu para otimizar, o que a partir daquela época, poderia ser chamada de atividade carro chefe da Propriedade, um tanque resfriador de leite a granel vindo a substituir o antigo tanque, onde era preciso imergir os tarros com leite na água para resfriamento. Outro investimento feito, quase na mesma época, foi um transferidor de leite, essa máquina substituiu o sistema a tarro utilizado desde o

começo na atividade, assim, sua função era de bombear o leite para o tanque resfriador a granel.

Anos após, aproximadamente em 2010, a Propriedade acabou investindo em uma ordenha canalizada, onde os animais permanecem em um sistema que se assemelha a uma espinha de peixe enquanto são ordenhados, o leite é coletado e enviado ao tanque resfriador a granel sem ter contato com o ordenhador evitando contaminação. Na mesma oportunidade foram construídos um galpão alimentador com a finalidade de poder alimentar seguidamente e com um controle nutricional mais eficaz para os animais e uma sala de espera para os animais aguardarem para serem ordenhados. Além de um sistema para a coleta de dejetos dos animais para servir de adubação de solo.

4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Serão apresentados os resultados da pesquisa realizada com o gestor da Propriedade, técnico e diretor financeiro da cooperativa, simultaneamente com as análises das variáveis internas e externas, especificando-as como ponto fraco ou forte, oportunidade ou ameaça.

4.2.1 Pesquisa com gestor da Propriedade

A pesquisa com o gestor da Propriedade foi feita mediante entrevista individual onde buscou-se identificar pontos fortes ou fracos, da atividade da Propriedade, no ambiente interno e oportunidades e ameaças no ambiente externo. Foram elaboradas 7 questões buscando abranger tanto ambiente interno quanto externo, transcrita na íntegra no Apêndice D, e interpretadas a seguir.

Na questão de nº de 1, referente aos maquinários e equipamentos utilizados na propriedade, de acordo com a resposta do gestor, a falta de um pulverizador e uma roçadeira acarreta um ponto fraco, impactando na atividade da propriedade.

A questão de nº 2 referente as políticas públicas brasileiras, especificamente os financiamentos (exemplo: PRONAF), o gestor entende que as linhas de crédito e os juros das mesmas conferem uma ameaça a propriedade.

A questão de nº 3 referente o sistema de produção de leite (exemplos de sistemas de produção de leite: confinado, semi-confinado e a campo), o sistema adotado na propriedade é o semi-confinado, e de acordo com o gestor pode-se classificar que confinar o rebanho se

tornaria uma oportunidade, porém sua implantação se reverteria em uma sobrecarga de trabalho e custo.

A questão de nº 4 referente o sistema de cooperativismo demonstra ser uma importante forma para que o pequeno e médio produtor tenham uma maior segurança e força, na hora de vender seu produto, e na opinião do gestor, referindo-se ao cooperativismo, apresenta ser uma oportunidade na atividade.

A questão de nº 5 referente as oportunidades e ameaças externas que poderiam levar a Propriedade a uma melhor posição competitiva ou a resultados positivos, analisando as taxas de juros, a inflação e as políticas de crédito ao produtor, o gestor da propriedade considera que estas se enquadram como uma ameaça na atividade. Analisando a oscilação do preço do litro de leite e importação de leite de outros países, o gestor as classifica como ameaça para a propriedade. No que tange as tecnologias (robotização da ordenha via software, máquinas colhedoras de forragens...), o gestor considera a tecnologia como uma oportunidade a atividade da Propriedade, devido a sua importância para suprir, em alguns casos, a deficiência de mão de obra, por exemplo. Questionado sobre o novo posto da Santa Clara de coleta de leite em Casca/RS o gestor classifica esta como uma oportunidade para a atividade da Propriedade, devido a possibilidade de entrega de leite a essa empresa futuramente. Quanto aos prazos de pagamento ofertados pela Cooperativa o gestor avalia como uma oportunidade para a Propriedade.

A questão de nº 6 referente aos pontos fortes e pontos fracos da Propriedade que prejudicam a otimização de seus processos organizacionais, questionado sobre a Policultura (quando a propriedade trabalha com mais que uma atividade), o gestor avaliou que demonstra ser um ponto forte da Propriedade. Sobre as parcerias nas compras de maquinários e equipamentos, segundo a lógica do gestor, a resposta sobre ter parcerias em maquinários, conclui-se que acarreta um ponto forte para a Propriedade. Sobre a manutenção das máquinas e equipamentos, o gestor considera que acarreta um ponto forte que impacta na atividade. Sobre a terceirização de mão de obra, no que tange a realidade da Propriedade, a utilização de mão de obra terceirizada confere um ponto forte, devido que há períodos em que existe mais utilização e há períodos que existe menos ou nenhum uso de mão de obra. Sobre a terceirização da inseminação artificial, de acordo com a realidade da Propriedade, a terceirização da inseminação artificial confere em uma oportunidade para a Propriedade. Referente a logística de produção (distâncias entre silos e galpão alimentador), o gestor conclui que pode ser identificada como um ponto fraco no que tange na logística de produção dificultando a execução da atividade da Propriedade. Quanto a qualidade do leite, a partir da

resposta do gestor pode-se concluir que a qualidade do leite apresenta ser um ponto fraco, apesar de ocorrer medidas para sua melhoria. Quanto a sanidade do rebanho (vacinas, vermifugação...), segundo a resposta do gestor a sanidade do rebanho está controlada acarretando um ponto forte para a atividade leiteira. Referente ao nascimento de bezerras (futuras matrizes), de acordo com a resposta do gestor pode-se concluir que o nascimento de bezerras demonstra ser um ponto forte para a atividade. Quanto ao descarte de animais, segundo a resposta do gestor o descarte de animais devido a problemas é baixo, assim pode ser considerado como um ponto forte para a Propriedade. Quanto a qualidade das pastagens, forragens e sua armazenagem, na visão do gestor pode-se concluir que, nesse ano, houve uma qualidade inferior na qualidade das pastagens devido à instabilidade do clima acarretando em um ponto fraco que impacta na atividade. Sobre a produtividade por hectare, conforme a resposta do gestor pode-se concluir que a produtividade por hectare demonstra ser um ponto forte na Propriedade. Quanto a fertilidade do solo, na concepção do gestor a fertilidade do solo em geral está boa, o que identifica um ponto forte, porém a necessidade de calagem no solo acaba por ser um ponto fraco que impacta na produtividade. Referente ao fluxo de caixa, demonstrativo de resultado e balanço patrimonial, segundo a resposta do gestor não existe uma gestão financeira na Propriedade o que se converte em um ponto fraco, mas, por outro lado, há uma assistência do SENAR o que acaba por ser identificado como uma oportunidade para a Propriedade.

A pergunta nº 7, sobre as ações que poderiam ser implantadas na Propriedade para torná-la mais competitiva, de acordo com a resposta do gestor da Propriedade, o custo de produção da atividade precisa ser melhorado, assim, isso demonstra ser um ponto fraco.

4.2.2 Pesquisa com o técnico agrícola da Cooperativa

A entrevista foi elaborada com o técnico da Cooperativa que a Propriedade pertence como sócia fundadora, as questões foram compostas com 11 perguntas buscando abranger os ambientes internos e externos à Propriedade, transcritas na íntegra no Apêndice E, e interpretadas a seguir.

A questão nº 1, sobre a ocorrência frequente de devoluções de mercadorias na Propriedade, na visão do técnico as devoluções de mercadorias não ocorrem na Propriedade o que se classifica um ponto forte na atividade.

A questão de nº 2, referente há quanto tempo é fornecido produtos para a Propriedade, segundo a resposta do técnico o tempo de 5 anos fornecendo produtos acarreta uma maior confiança entre ambas as partes, dessa forma, existiria um ponto forte referente a isso.

Referente a questão nº 3, se a Propriedade procura manter um bom relacionamento com o fornecedor, de acordo com a resposta do técnico pode-se concluir que o relacionamento entre os proprietários e o técnico se caracteriza um ponto forte.

Quanto a questão de nº 4, se a Propriedade, referindo-se como cliente, possui algum histórico negativo, através da resposta do técnico, pode-se concluir que não houve nenhum histórico negativo e por isso, demonstra ser um ponto forte na atividade da Propriedade.

A questão de nº 5, se a Propriedade faz pedidos no prazo ou se faz muitos pedidos de última hora, segundo a resposta do técnico pode ser caracterizada por ser um ponto forte, visto que não são feitos pedidos de última hora.

A questão de nº 6 sobre a credibilidade que a Propriedade transmite, frente a resposta do técnico, identifica-se por ser um ponto forte que a Propriedade possui.

A questão de nº 7, sobre a opinião do técnico referente aos pontos fortes da Propriedade, segundo ele possuir área própria para desenvolver a atividade leiteira identifica-se por ser um ponto forte, o que acarreta menor custo de produção; além disso, pode-se concluir que a parceria em maquinários e equipamentos se configuram em pontos fortes, em sua opinião; por fim, a organização e boa vontade dos proprietários são, na concepção do técnico, pontos fortes que impulsionam a Propriedade em buscar a melhoria da atividade.

A questão de nº 8, sobre a opinião do técnico referente aos pontos fracos da Propriedade, conforme a resposta do técnico pode-se concluir que a escassez mão de obra na Propriedade demonstra ser um ponto fraco.

A questão de nº 9 sobre as oportunidades que a Propriedade apresenta, referindo-se à área do leite, na concepção do técnico, a redução do preço dos insumos contribuiu para um menor custo de produção, e por consequência uma maior rentabilidade, e assim, pode-se concluir que isso classifica-se em uma oportunidade para a Propriedade; a seguinte colocação do técnico, referindo-se à qualidade do produto ofertado pela Propriedade, demonstra ser um ponto forte.

A questão de nº 10, sobre as ameaças que a Propriedade apresenta, referindo-se à área do leite, segundo a resposta do técnico, a importação de leite proveniente de outros países, identifica-se por ser uma ameaça para a atividade da Propriedade, pois desvaloriza o produto brasileiro, além de desestimular o pequeno produtor a produzir.

A questão de nº 11, sobre as sugestões que poderiam ser indicadas para a Propriedade, de acordo com a resposta do técnico, destaca-se a falta de mão de obra como uma ameaça a atividade, além de pequenas correções de solo que se caracterizariam como ponto fraco que a Propriedade poderia melhorar.

4.2.3 Pesquisa com diretor financeiro da Cooperativa

A pesquisa feita com o diretor financeiro da Cooperativa foi mediante entrevista estruturada em 11 questões com a finalidade de buscar classificar indicadores externos e internos referente a atividade da Propriedade, transcritas na íntegra no Apêndice F e interpretadas a seguir.

A pergunta de nº 1 sobre a qualidade do leite oferecido pela Propriedade, o cliente aborda que a Propriedade busca sempre se manter dentro dos padrões exigidos, investindo em estruturas, análises de sanidade do rebanho e qualidade do leite. Assim, pode-se concluir que esses quesitos se caracterizam como pontos fortes da Propriedade.

A questão de nº 2, em relação ao acesso a Propriedade, segundo a resposta do cliente, o acesso a Propriedade demonstra ser um ponto forte que a mesma apresenta.

A questão de nº 3 sobre os fatores que fazem com que a Cooperativa compre o leite da Propriedade, de acordo com a resposta do cliente, pode-se destacar que a qualidade do leite influencia para que a Cooperativa o compre, além da importância de ser um produto proveniente da agricultura familiar, e por ser o gestor da Propriedade sócio fundador da Cooperativa, assim, todos esses fatores demonstram ser pontos fortes para a Propriedade.

Na pergunta de nº 4, foi questionado se a Propriedade possui algum histórico negativo, referindo-se ao leite, de acordo com sua resposta a Propriedade não possui nenhum problema no que tange ao leite, dessa forma, é possível classificar isso como um ponto forte a atividade da Propriedade.

A questão de nº 5, sobre há quanto tempo a Cooperlate é cliente da Propriedade, segundo a resposta do cliente pode-se concluir que, a longa duração dessa relação entre Cooperativa e Propriedade confere um ponto forte para a Propriedade.

A questão de nº 6, sobre a credibilidade que a Propriedade transmite, na visão do cliente, alguns quesitos como a melhoria na genética do rebanho leiteiro; além do investimento feito pela Propriedade na melhoria das instalações contribuindo numa melhor agilidade e conforto, tanto para animais quanto para as pessoas; outro ponto destacado seria a utilização dos dejetos provenientes dos animais e que, posteriormente, são utilizados para a

adubação da terra; além disso, a Propriedade possui um certificado ambiental para exercer sua atividade; outro importante fator é a certificação de livre de doenças como tuberculose e brucelose que a Propriedade possui; ainda a Propriedade apresenta parcerias na aquisição de máquinas e equipamentos. Então estes fatores são considerados como pontos fortes da Propriedade.

A questão de nº 7, sobre as ameaças no setor alimentício, mais precisamente no leite, na visão do cliente, as fraudes que ocorreram no leite denegriram a imagem do leite e dos bons produtores do produto, e conseqüentemente, a concorrência de produtos substitutos ao leite ganham maior espaço; outro fator é a importação de leite sem um limite definido proveniente de outros países, impactando em uma oscilação do preço do leite pago ao produtor. Portanto, pode-se concluir que todas essas colocações se revertem em ameaças para a atividade da Propriedade.

A questão de nº 8 sobre as oportunidades no setor alimentício, mais precisamente no leite, de acordo com a resposta do cliente, a Propriedade se enquadra em uma produção que é proveniente da agricultura familiar, possui mão de obra qualificada, além de se encaixar em linhas de crédito que possibilitam a aquisição de tecnologias para a atividade; têm empresas que fornecem assessorias no que tange alimentação, genética, maquinários e produtividade, então pode-se concluir que esses fatores demonstram ser oportunidades para a Propriedade. Ainda, há a grande demanda de alimento, e o leite com qualidade se torna mais uma oportunidade.

A questão de nº 9, refere-se a visão do cliente sobre os pontos fortes da Propriedade, segundo a resposta do cliente, pode-se concluir que a Propriedade apresenta possibilidades de sucessão familiar, possui uma boa localização e terras próprias para a atividade, além de uma mão de obra qualificada, (não em quantidade), a Propriedade trabalhar com parcerias em maquinários e equipamentos minimizando custos e há um bom fornecimento de energia trifásica, internet e telefone, assim esses fatores descritos apresentam ser pontos fortes. Ainda, a Propriedade trabalha com cooperativismo para vender o produto e comprar insumos conseguindo obter maiores vantagens nos preços o que apresenta ser uma oportunidade.

A questão nº 10, refere-se aos pontos fracos da Propriedade na visão do cliente, e segundo ele pode haver uma estagnação na escala de produção devido a Propriedade possuir quantidade limitada de terras (25 hectares), o que para a região, é um padrão, contudo a falta de gestão na Propriedade é o que mais impacta na hora de tomar decisões, por isso, pode-se classificar esses fatores como pontos fracos.

A questão de nº 11 refere-se as sugestões que podem ser indicadas para a Propriedade na visão do cliente, pode-se concluir que é importante fazer um planejamento na Propriedade, onde nessa etapa os proprietários, juntamente com as entidades presentes, possam todas contribuir para que ocorra um crescimento da Propriedade, visto que há oportunidades nos fatores citados, além de manter a diversidade em parreiras, ovinos o que caracteriza pontos fortes para a Propriedade.

4.2.4 Análise do Ambiente Externo e Interno

Com base na utilização das entrevistas coletadas com o gestor da Propriedade, técnico e diretor financeiro da Cooperativa formulou-se a Tabela 1 a seguir, que demonstra a discriminação dos pontos fracos e fortes, oportunidades e ameaças.

Tabela 1 – Análise do Ambiente Externo e Interno da Propriedade

ITENS	PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
MAQUINÁRIOS E EQUIPAMENTOS QUE FALTAM NA PROPRIEDADE	X			
PRONAF				X
CONFINAR REBANHO			X	
COOPERATIVISMO			X	
TAXA DE JUROS				X
INFLAÇÃO				X
POLÍTICAS DE CRÉDITO AO PRODUTOR				X
TECNOLOGIA			X	
OSCILAÇÃO DO PREÇO DO LITRO DO LEITE				X
NOVO POSTO DE LEITE DA SANTA CLARA EM CASCA – RS			X	
PRAZOS DE PAGAMENTO OFERTADOS PELA COOPERATIVA			X	
PARCERIAS COM MAQUINÁRIOS E EQUIPAMENTOS		X		
MANUTENÇÃO DE MAQUINÁRIOS E EQUIPAMENTOS		X		
TERCEIRIZAÇÃO DE MÃO DE OBRA		X		
TERCEIRIZAÇÃO DE INSEMINAÇÃO ARTIFICIAL			X	
LOGÍSTICA DE PRODUÇÃO	X			
QUALIDADE DO LEITE PRODUZIDO NA PROPRIEDADE	X			
NASCIMENTO DE BEZERRAS		X		
BAIXO ÍNDICE DE DESCARTE DE ANIMAIS		X		
QUALIDADE DE PASTAGENS, FORRAGENS E ARMAZENAGEM	X			
PRODUTIVIDADE POR HECTARE		X		

(continua)

ITENS	PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FERTILIDADE DO SOLO		X		
ASSISTÊNCIA DO SENAR			X	
BAIXO ÍNDICE DE DEVOLUÇÕES DE MERCADORIAS		X		
CONFIANÇA ENTRE PROPRIETÁRIOS E TÉCNICO		X		
RELACIONAMENTO COM O FORNECEDOR		X		
PEDIDOS FEITOS NO PRAZO		X		
CREDIBILIDADE DA PROPRIEDADE		X		
ÁREA PRÓPRIA		X		
ORGANIZAÇÃO DOS PROPRIETÁRIOS		X		
ESCASSEZ DE MÃO DE OBRA	X			
REDUÇÃO DO PREÇO DOS INSUMOS			X	
DEMANDA POR LEITE DE QUALIDADE			X	
IMPORTAÇÃO DE LEITE				X
CORREÇÃO DO SOLO	X			
PROPRIEDADE PERTENCENTE A AGRICULTURA FAMILIAR			X	
HISTÓRICO NEGATIVO DA PROPRIEDADE COM RELAÇÃO AO LEITE		X		
MELHORIA GENÉTICA DO REBANHO		X		
MELHORIA DAS INSTALAÇÕES		X		
UTILIZAÇÃO DOS DEJETOS PARA ADUBAÇÃO		X		
CERTIFICAÇÃO AMBIENTAL		X		
CERTIFICAÇÃO DE SANIDADE ANIMAL		X		
FRAUDES NO LEITE				X
EXISTÊNCIA DE LINHAS DE CRÉDITO			X	
ASSESSORIAS DE EMPRESAS EM ALIMENTAÇÃO, GENÉTICA, MAQUINÁRIOS E PRODUTIVIDADE			X	
SUCESSÃO FAMILIAR		X		
BOA LOCALIZAÇÃO DA PROPRIEDADE		X		
MÃO DE OBRA QUALIFICADA DOS PROPRIETÁRIOS		X		
PROPRIEDADE TRABALHA COM COOPERATIVISMO		X		
BOM FORNECIMENTO DE LUZ TRIFÁSICA, TELEFONE E INTERNET			X	
ESTAGNAÇÃO NA ESCALA DE PRODUÇÃO	X			
GESTÃO FINANCEIRA DA PROPRIEDADE	X			
PRODUÇÃO DE OVINOS PARA CORTE		X		
PRODUÇÃO DE PARREIRAS PARA VINHO		X		
ASSITÊNCIA DA EMATER			X	
FAZER PLANEJAMENTO DA PROPRIEDADE	X			

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A partir da tabela é possível identificar a existência de uma quantidade de pontos fortes, porém para assegurar a relevância desses pontos, os dados necessitarão ser introduzidos na Matriz SWOT.

4.2.5 Matriz SWOT

Para Nogueira (2014, p. 46), SWOT é um instrumento utilizado para se elaborar um planejamento estratégico eficiente de acordo com o ambiente, sendo ele, externo e/ou interno à empresa. Assim, para cada variável, ele indica que seja construído uma matriz com peso e magnitude para elas, conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 – Matriz SWOT – Variáveis Externas

VARIÁVEIS EXTERNAS			
OPORTUNIDADES	1	5	9
Confinar rebanho	X		
Cooperativismo			X
Tecnologia			X
Prazos de pagamento ofertados pela cooperativa			X
Assistência do SENAR		X	
Redução dos preços dos insumos			X
Demanda por leite de qualidade			X
Existência de linhas de crédito		X	
Assessoria de empresas em alimentação, genética, maquinários e produtividade		X	
Assistência da EMATER	X		
Novo posto de leite da Santa Clara em Casca - RS			X
Terceirização da inseminação artificial	X		
Bom fornecimento de luz trifásica, telefone e internet			X
Propriedade pertencente a agricultura familiar			X
Total de Oportunidades			90
AMEAÇAS	1	5	9
Pronaf		X	
Taxas de juros			X
Inflação			X
Políticas de créditos ao produtor			X
Oscilação do preço do litro de leite			X
Importação de leite			X
Fraudes no leite			X
Total de Ameaças			59

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Na Tabela 2 é possível identificar a predominância das oportunidades perante as ameaças no ambiente externo da Propriedade.

A Tabela 3 demonstra as variáveis internas.

Tabela 3 – Matriz SWOT – Variáveis Internas

VARIÁVEIS INTERNAS			
PONTOS FORTES	1	5	9
Parceria com maquinários e equipamentos			X
Manutenção de maquinários e equipamentos		X	
Terceirização de mão de obra		X	
Nascimento de bezerras			X
Baixo índice de descarte de animais		X	
Produtividade por hectare			X
Fertilidade do solo			X
Baixo índice de devoluções de mercadorias	X		
Confiança entre proprietários e técnico	X		
Relacionamento com o fornecedor	X		
Pedidos feitos no prazo	X		
Credibilidade da propriedade		X	
Área própria			X
Organização dos proprietários		X	
Histórico negativo da Propriedade com relação ao leite			X
Melhoria genética do rebanho			X
Melhoria das instalações			X
Utilização dos dejetos para adubação			X
Certificação ambiental			X
Certificação de sanidade animal			X
Sucessão familiar		X	
Boa localização da Propriedade		X	
Mão de obra qualificada dos proprietários			X
Propriedade trabalha com cooperativismo			X
Produção de ovinos para corte.			X
Produção de parreiras para vinho.			X
Total de Pontos Fortes			174
PONTOS FRACOS	1	5	9
Maquinários e equipamentos que faltam na Propriedade	X		
Logística de produção		X	
Qualidade do leite produzido na Propriedade			X
Qualidade de pastagens, forragens e armazenagem	X		
Gestão financeira na propriedade			X

(continua)

VARIÁVEIS INTERNAS			
Escassez de mão de obra			X
Correção de solo	X		
Estagnação na escala de produção	X		
Fazer o planejamento da propriedade		X	
Total de Pontos Fracos			41

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Na tabela 3 é possível perceber a grande diferença dos pontos fortes com relação aos pontos fracos da Propriedade.

4.2.6 Postura estratégica

Com a identificação das análises externa e interna é possível aplicar a identificação da postura estratégica mais adequada para a Propriedade. Conforme a matriz da postura demonstrada no Quadro 3 a seguir, será possível analisar que a Propriedade se caracterizou com a postura de desenvolvimento, dessa forma, havendo a predominância de pontos fortes e oportunidades, Oliveira (2013, p. 97) acrescenta que mesmo assim, o gestor deve considerar que é importante aperfeiçoar sua organização. Ele pode fazer isso, buscando novos mercados e clientes ou novas formas tecnológicas já utilizadas pela empresa, ou fazendo uso de uma combinação dos dois (novos mercados e clientes – novas formas tecnológicas).

Quadro 3 – Postura Estratégica da Propriedade

		ANÁLISE INTERNA			
		PREDOMINÂNCIA DE			
		PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES		
ANÁLISE EXTERNA	PREDOMINÂNCIA DE	AMEAÇAS	59	41	174
		OPORTUNIDADES	90	CRESCIMENTO	DESENVOLVIMENTO

Fonte: Oliveira (2015, p. 128)

O quadro 3 mostra a postura estratégica de desenvolvimento como a mais adequada para a Propriedade.

4.2.7 Plano de Ação

Os planos de ação a seguir foram embasados nos pontos fracos e nos pontos fortes da Propriedade, assim, o plano de ação poderá ser elaborado através da ferramenta 5W2H que, “para cada objetivo e para cada meta, deve haver planos de ação específicos para assegurar que as ações e os passos necessários para a implantação das estratégias combinadas sejam executados e acompanhados por pessoas previamente alocadas” (COSTA, 2007, p. 218).

Para cada ponto fraco diagnosticado foi elaborado um plano de ação, demonstrado nos Quadros 4 a 12 a seguir.

Quadro 4 – Plano de Ação 1

O quê?	Maquinários e equipamentos que faltam na Propriedade.
Depende de quê?	Da Propriedade.
Quem?	Os gestores.
Por quê?	Diminuir os custos com terceirização.
Como?	1- Primeiramente, os gestores deverão pesquisar se os implementos se adequam a realidade da Propriedade, podendo ser feitas demonstrações para se analisar a potência dos tratores na operação dos maquinários. 2- Após, os gestores deverão analisar as condições de caixa disponíveis da Propriedade. 3- Caso, não houver saldo necessário para a obtenção dos implementos, pesquisar as melhores formas de financiamentos junto aos bancos. 4- Ou, sendo vantajoso, poderia ser proposto uma parceria desses implementos com o atual grupo de parceria de maquinários, assim o custo dos implementos seria rateada entre os sócios.
Até quando?	A partir de junho de 2020.
Quanto custa?	Roçadeira marca Jan R\$ 5.000,00. Pulverizador marca Jacto R\$ 30.000,00.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quadro 5 – Plano de Ação 2

O quê?	Logística de produção.
Depende de quê?	Nas proximidades da Propriedade.
Quem?	Os gestores.
Por quê?	Diminuir a distância entre silos e galpão alimentador.
Como?	1- Primeiramente, deverá ser avaliado o melhor local, de preferência mais próximo possível, para se fazer a terra planagem para a construção da base dos silos. 2- Posteriormente, contratar-se-á uma empresa especializada para a tarefa. 3- Deverão ser feitas cercas ao redor dos silos visando sua proteção contra animais que poderão danificar os mesmos.
Até quando?	Em andamento.
Quanto custa?	R\$ 3.000,00 a 4.000,00.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quadro 6 – Plano de Ação 3

O quê?	Qualidade do leite produzido na Propriedade.
Depende de quê?	No momento da ordenha e sanidade do rebanho.
Quem?	Os gestores.
Por quê?	Primar pela entrega de um produto de qualidade, beneficiando tanto consumidores como produtores.
Como?	1- Deverão ser tomados, diariamente, todos os cuidados referentes a higiene dos tetos, pré e pós dipping, assim como, a higiene adequada dos equipamentos de ordenha e tanque refrigerador de leite com produtos ácidos e alcalinos próprios para esse fim. 2- Anualmente, deverão ser substituídos mangueiras de pressão, conjunto de teteiras, borrachas de vedação. Além da substituição das palhetas da bomba a vácuo. 3- Elaborar um calendário para o acompanhamento das vacinas preventivas, contra mastites e doenças como tuberculose e brucelose, principalmente, buscando reforça-las no período trimestral. 4- Deverá ser retomado a coleta das análises do leite buscando, através da cooperativa, instituições que analisem essas amostras. Pode ser retomado a parceria com a SARLE da UPF.
Até quando?	Prioritariamente.
Quanto custa?	Reforço de vacinas, aproximadamente R\$ 700,00 por trimestral. Manutenção da ordenha, aproximadamente R\$ 500,00 anual. Produtos para limpeza, aproximadamente R\$ 300,00 semestral. Análises do leite, a orçar.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quadro 7 – Plano de ação 4

O quê?	Qualidade das pastagens, forragens e armazenagem.
Depende de quê?	Da Propriedade.
Quem?	Os gestores.
Por quê?	Contribui para a base da alimentação dos animais.
Como?	1- Quanto a qualidade dos pastos e forragens, o grande fator que mais influencia é o tempo, por isso, é proposto analisar previsões do tempo para tomar a melhor decisão para o plantio das mesmas. 2- Referente a armazenagem da silagem, o fechamento da mesma e a constante checagem a procura de furos na lona que impedem a fermentação e assim, ocasionar danos ao silo, necessitam de maiores atenções.
Até quando?	A partir de janeiro de 2018.
Quanto custa?	A orçar.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quadro 8 – Plano de Ação 5

O quê?	Gestão financeira da propriedade.
Depende de quê?	Da Propriedade.
Quem?	Os gestores.
Por quê?	É imprescindível como ferramenta de controle e para a tomada de decisões na Propriedade.
Como?	1- Serão feitas pelos proprietários anotações, planilhas, além do assessoramento do SENAR. 2- Haverá a coleta dos gastos oriundos da Propriedade, tais como notas de compras, vendas, acompanhamento dos financiamentos e suas respectivas parcelas. 3- Posteriormente, serão analisadas essas informações para se tomar conhecimento da real efetividade da Propriedade.
Até quando?	Em andamento.
Quanto custa?	Não há custo financeiro.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quadro 9 – Plano de Ação 6

O quê?	Escassez de mão de obra.
Depende de quê?	Da Propriedade.
Quem?	Os gestores.
Por quê?	Realizar atividades, como: colheita da silagem, feno, dentre outras.
Como?	1- Manter a fidelização das pessoas que já trabalham na Propriedade temporariamente, visto que, a mão de obra dos proprietários não é suficiente para a realização das tarefas na época de safra. 2- Buscar soluções alternativas, tais como, máquinas para suprir a mão de obra escassa.
Até quando?	Períodos entre dezembro a abril.
Quanto custa?	A orçar.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quadro 10 – Plano de Ação 7

O quê?	Correção do solo.
Depende de quê?	Áreas que correspondem a 8 hectares.
Quem?	Os gestores.
Por quê?	Melhoram a produtividade por hectare.
Como?	1- Buscar através dos técnicos agrícolas amostras destes solos. 2- Encaminhar essas amostras para posterior análise, constando um Ph inferior a 6 no solo, será necessário a aplicação de calcário. 3- A dosagem adequada seria na proporção de 3 toneladas por hectare, totalizando 24 toneladas de calcário nessas áreas. 4- Elaborar um orçamento junto as empresas que vendem calcário para comparar o melhor preço, condições de pagamento, entrega e qualidade do corretivo de solo.
Até quando?	A partir de agosto de 2018.
Quanto custa?	Valor orçado correspondente a R\$ 150,00 por tonelada de calcário, em média, totalizando R\$ 3.600,00.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quadro 11 – Plano de Ação 8

O quê?	Estagnação na escala de produção.
Depende de quê?	Da Propriedade.
Quem?	Os gestores.
Por quê?	Aumentar a área para produção de alimentos para os animais.
Como?	1- Foi alugado uma área de 4,5 hectares, devido à proximidade dessa área com a Propriedade e sua utilização anualmente para a colheita de milho para silagem e para pastagens. 2- Foi negociado entre os proprietários e o locador da terra, um valor definido para esse aluguel de 100 sacas de milho anualmente.
Até quando?	Em andamento.
Quanto custa?	100 sacas de milho.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quadro 12 – Plano de Ação 9

O quê?	Fazer o planejamento da Propriedade.
Depende de quê?	Da Propriedade.
Quem?	Os gestores.
Por quê?	Melhorar a tomada de decisões.
Como?	1- Através da ferramenta de gestão financeira da Propriedade, onde estarão explícitos todas as receitas e gastos da atividade. 2- Aliar o conhecimento, experiência do gestor com essas técnicas de gestão. 3- A partir disso, elaborar um modelo de planejamento estratégico que mais se adapte à Propriedade.
Até quando?	A partir de janeiro de 2018.
Quanto custa?	Não há custo financeiro.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Os Quadros 13 a 32 a seguir serão apresentados os planos de ação que correspondem aos pontos fortes que foram elaborados para que os gestores da Propriedade pudessem se orientar e otimizar esses pontos, trazendo assim vantagens competitivas.

Quadro 13 – Plano de Ação 10

O quê?	Parceria com máquinas e equipamentos.
Depende de quê?	Dos sócios do grupo.
Quem?	Os sócios do grupo.
Por quê?	Redução de custos para aquisição e manutenção das máquinas.
Como?	Usufruir desses 24 anos de existência do grupo para continuar fazendo reuniões para o acerto das contas, expor ideias sobre as melhores formas de operação dessas máquinas sempre visando o cuidado delas.
Até quando?	Em andamento.
Quanto custa?	A orçar.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quadro 14 – Plano de Ação 11

O quê?	Manutenção de máquinas e equipamentos.
Depende de quê?	Da Propriedade.
Quem?	Os gestores.
Por quê?	Conservação e maior vida útil dos maquinários.
Como?	1- É necessário fazer as manutenções das máquinas e equipamentos periodicamente, utilizando filtros, lubrificantes e graxas de qualidade. 2- Todas os maquinários deverão ser engraxados diariamente. 3- As trocas de óleo e filtros dos tratores (4x4 e 4x2) geralmente deve ser feita a cada 500 horas de uso. 4- Já a troca de óleo da máquina desensiladeira deve ser feita anualmente.
Até quando?	Constantemente.
Quanto custa?	A orçar.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quadro 15 – Plano de Ação 12

O quê?	Terceirização de mão de obra.
Depende de quê?	Da Propriedade.
Quem?	Os gestores.
Por quê?	Auxiliar nas épocas de safra não gerando encargos permanentes.
Como?	1- Contrata-se pessoas terceirizadas, para desempenhar atividades como silagem, feno, cercas, colheita de uva, dentre outras. 2- O pagamento é acertado mediante negociação entre ambas as partes, onde os valores estipulados correspondem entre R\$ 60,00 a R\$ 80,00 diários.
Até quando?	Períodos de dezembro a março.
Quanto custa?	A orçar.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quadro 16 – Plano de Ação 13

O quê?	Nascimento de bezerras.
Depende de quê?	Da Propriedade.
Quem?	Os gestores.
Por quê?	Renovação das matrizes produtoras de leite.
Como?	1- Continuar investindo em sêmens de ponta para o aprimoramento genético. 2- Acompanhar diariamente o trato das vacas gestantes, administrando silagem, feno e ração pré parto. 3- Quando nascidas, fazer a cura do umbigo com iodo para prevenir a infecção de patógenos, além de administrar nas primeiras horas de vida o colostro, caso for percebido que a bezerra não o tenha ingerido. 4- Inspecionar diariamente as bezerras a procura de anomalias tais como: diarreias, bicheiras, além de manter o local sempre limpo.
Até quando?	Constantemente.
Quanto custa?	A orçar.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quadro 17 – Plano de Ação 14

O quê?	Baixo índice de descarte de animais.
Depende de quê?	Da Propriedade.
Quem?	Os gestores.
Por quê?	Reduzir ao máximo o descarte dos animais, pois há um alto custo para criar uma bezerra até a idade de produzir leite.
Como?	1- Continuar investindo em genética para minimizar problemas de baixa produção, dificuldade de prenhez. 2- Manter as condições de limpeza dos galpões em dia para não ocorrer problemas nos cascos, devido a humidade e possibilidade de fungos causadores de podridão dos mesmos. 3- Aplicar vacinas preventivas contra doenças, tais como: tuberculose, brucelose, leptospirose, aftosa, além das mastites, aumentando a imunidade animal.
Até quando?	Em andamento.
Quanto custa?	A orçar.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quadro 18 – Plano de Ação 15

O quê?	Fertilidade do solo e produtividade por hectare.
Depende de quê?	Da Propriedade.
Quem?	Os gestores.
Por quê?	Aumenta a capacidade produtiva da área utilizada para a atividade.
Como?	1- Utilizar dosagem correta de agrotóxicos para não agredir o solo. 2- Continuar a distribuição de dejetos animais para a adubação. 3- Aplicar 500 kg de adubo químico por hectare. 4- Por recomendação, fazer a correção de solo anualmente com calcário para prevenir acidez no solo.
Até quando?	Calcário necessitará de orçamento. Já as demais tarefas estão em prática.
Quanto custa?	Valor orçado correspondente a R\$ 150,00 por tonelada de calcário.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quadro 19 – Plano de Ação 16

O quê?	Credibilidade da Propriedade quanto aos: baixos índices de devoluções de mercadorias, confiança entre proprietários e técnico, relacionamento com o fornecedor, pedidos feitos no prazo e históricos negativos com relação ao leite.
Depende de quê?	Da Propriedade.
Quem?	Os gestores.
Por quê?	Gera motivação dos proprietários em continuar na atividade.
Como?	1- É necessário a organização para que sejam realizados os pedidos de insumos, rações com antecedência para não atrasar o plantio, nem faltar ração para as vacas leiteiras. 2- Além disso, as quantidades utilizadas deverão ser discutidas com os técnicos agrícolas para não ocorrer erros com falta ou excesso dos insumos. 3- A ração consumida pelas vacas corresponde, normalmente, em 5 toneladas em 45 dias. É necessário encomendá-la com 1 dia de antecedência. 4- Atentar para extrema higiene dos manejos de ordenha, limpeza com produtos pré e pós dipping dos tetos das vacas, limpeza diária da ordenha com produtos alcalinos e ácidos próprios para esse fim, o tanque resfriador também deverá ser higienizado diariamente.
Até quando?	Em andamento.
Quanto custa?	A orçar.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quadro 20 – Plano de Ação 17

O quê?	Área própria.
Depende de quê?	Da Propriedade.
Quem?	Os gestores.
Por quê?	Consegue-se obter 90% de toda a alimentação para o gado.
Como?	1- É necessário o constante recolhimento de pedras das áreas, reparo dos drenos. 2- Comprar terras próximas, quando houver a oportunidade, visando a ampliação da área para o plantio e produção de alimentos para os animais.
Até quando?	Constantemente.
Quanto custa?	A orçar.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quadro 21 – Plano de Ação 18

O quê?	Organização dos proprietários.
Depende de quê?	Da Propriedade.
Quem?	Os gestores.
Por quê?	Importante para o planejamento e o cumprimento das tarefas.
Como?	É dialogado entre os proprietários sobre o grau de importância da execução das tarefas, assim como: quantas pessoas são necessárias para ajudar, quanto tempo demora para concluí-la e quanto irá custar.
Até quando?	Constantemente.
Quanto custa?	Não há custo financeiro.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quadro 22 – Plano de Ação 19

O quê?	Melhoria genética do rebanho.
Depende de quê?	Da Propriedade.
Quem?	Os gestores.
Por quê?	Contribui para um score animal mais saudável, maiores chances de prenhez e mais produção.
Como?	1- Deverão ser constantemente analisadas as características dos sêmens que se almeja introduzir nas matrizes leiteiras. 2- Algumas características seriam: maior produtividade, estética corporal, taxa de prenhez, dentre outras. 3- O acompanhamento do correto armazenamento desses sêmens deve ser checado, devido a possibilidade de vazamento do nitrogênio responsável pela conservação dos sêmens. 4- Estar presente no momento da inseminação para que seja utilizado o sêmen apropriado e selecionado para cada animal.
Até quando?	Em andamento.
Quanto custa?	A orçar.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quadro 23 – Plano de Ação 20

O quê?	Melhoria das instalações.
Depende de quê?	Da Propriedade.
Quem?	Os gestores.
Por quê?	Comodidade e confortos para os proprietários e para os animais.
Como?	Os proprietários deverão ficar atentos as evoluções da tecnologia nessa área, conversando, participando de palestras, cursos com especialistas na área, e assim, buscar alternativas constantes para a melhoria das instalações em si, ou em outras opções disponíveis que se encaixem ao porte da Propriedade.
Até quando?	Constantemente.
Quanto custa?	A orçar.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quadro 24 – Plano de Ação 21

O quê?	Utilização dos dejetos para adubação.
Depende de quê?	Da Propriedade.
Quem?	Os gestores.
Por quê?	Aumentar a fertilidade do solo e, conseqüentemente, a produção.
Como?	Utilizar os dejetos na adubação das pastagens sazonais e perenes, nos cultivares de milho, principalmente, buscando uma economia na utilização de fertilizantes químicos.
Até quando?	Em andamento.
Quanto custa?	A orçar.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quadro 25 – Plano de Ação 22

O quê?	Certificação ambiental.
Depende de quê?	Da Propriedade.
Quem?	Responsável da EMATER.
Por quê?	Liberação para a Propriedade atuar na atividade e na obtenção de financiamentos.
Como?	1- É necessário que os gestores atentem para que não expire a validade de 4 anos do certificado. Caso contrário, a Propriedade será passiva de multa. 2- Deverá seguir as exigências de manutenção das fossas que comportam os dejetos para não vazarem e contaminar rios, nascentes, para isso, periodicamente deverão ser esvaziadas.
Até quando?	De quatro em quatro anos.
Quanto custa?	A orçar.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quadro 26 – Plano de Ação 23

O quê?	Certificação de sanidade animal.
Depende de quê?	Da Propriedade.
Quem?	Os gestores.
Por quê?	Agrega valor e qualidade ao leite e aos animais.
Como?	1- Deverá ser mantido uma constante supervisão dos gestores quanto a validade dos certificados. 2- As aplicações das vacinas contra brucelose, tuberculose, aftosa, leptospirose, dentre outras deverão ser feitas anualmente, por meio do médico veterinário. Caso necessário, os proprietários poderão aplica-las.
Até quando?	Constantemente.
Quanto custa?	Aproximadamente, R\$ 1.000,00 para realização dos exames de tuberculose e brucelose. As demais necessitarão de orçamento.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quadro 27 – Plano de Ação 24

O quê?	Sucessão familiar.
Depende de quê?	Da Propriedade.
Quem?	Os gestores.
Por quê?	Continuidade das atividades da Propriedade.
Como?	Repassar o conhecimento e experiência adquiridos pelo gestor aos filhos, através da prática e diálogo.
Até quando?	Em andamento.
Quanto custa?	Não há custo financeiro.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quadro 28 – Plano de Ação 25

O quê?	Boa localização da Propriedade.
Depende de quê?	Da Propriedade.
Quem?	Os gestores.
Por quê?	Facilidade para a escoação do produto e entrega dos insumos.
Como?	Manter os acessos a Propriedade em bons estados e livres de obstrução através da manutenção das estradas e podas regulares nas árvores próximas a elas.
Até quando?	Constantemente.
Quanto custa?	A orçar.

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 29 – Plano de Ação 26

O quê?	Mão de obra qualificada dos proprietários.
Depende de quê?	Da Propriedade.
Quem?	Os gestores.
Por quê?	Os proprietários já tem o expertise, devido ao longo tempo atuando nessa atividade.
Como?	Através da prática, experiência do dia a dia, participando de cursos, palestras e dias de campo conhecem o que necessita ser feito e como deve ser feito.
Até quando?	Em andamento.
Quanto custa?	A orçar.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quadro 30 – Plano de Ação 27

O quê?	Propriedade trabalha com cooperativismo.
Depende de quê?	Da Propriedade.
Quem?	Os gestores
Por quê?	Contribuir para solidificar as vantagens e segurança na venda do produto e compra de insumos.
Como?	1- Participar ativamente das reuniões feitas pela cooperativa, buscando sempre o crescimento da mesma e dos associados. 2- Indicar, sempre que houver, o que precisa ser melhorado. 3- Propor ideias para o desenvolvimento da cooperativa.
Até quando?	Constantemente.
Quanto custa?	Não há custo financeiro.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quadro 31 – Plano de Ação 28

O quê?	Produção de ovinos para corte.
Depende de quê?	Da Propriedade.
Quem?	Os gestores.
Por quê?	Contribuir para a obtenção de outras receitas.
Como?	1- Aprimorar a qualidade do rebanho de ovinos, através de melhoramento genético. Aquisição constante de carneiros com características próprias para corte. 2- Cuidados com a prevenção de doenças típicas de ovinos, através de desvermifugação do rebanho, semestralmente. 3- Tosquia do lote de ovinos previsto sempre para os meses de dezembro a fevereiro, devido ao calor.
Até quando?	Dezembro a fevereiro.
Quanto custa?	A orçar.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quadro 32 – Plano de Ação 29

O quê?	Produção de parreiras para vinho.
Depende de quê?	Da Propriedade.
Quem?	Os gestores.
Por quê?	Contribuir para a obtenção de outras receitas.
Como?	1- Atentar para sempre fazer o tratamento das parreiras nas fases corretas. 2- Do 5º dia da brotação ao 29º dia da frutificação tratar contra a Antracnose. Tratamento com fungicida. 3- Do 5º ao 11º dia de brotação tratar contra Escoriose. Tratamento com fungicida. 4- Do 9º dia da brotação ao 33º dia da frutificação tratar contra Mídio. Tratamento com fungicida. 5- Do 25º dia da floração ao 38º dia da frutificação tratar contra Podridão Cinzenta. Tratamento com fungicida. 6- Do 27º ao 38º dia da frutificação tratar contra Podridão da Uva Madura. Tratamento com fungicida. 7- Do 29º ao 38º dia da frutificação tratar contra Podridão Amarga da Uva. Tratamento com fungicida. 8- Do 9º dia da brotação ao 27º da frutificação tratar contra Oídio. Tratamento com fungicida. 9- Do 35º dia da frutificação ao 43º dia do final do ciclo da parreira tratar contra Mancha das folhas. Tratamento com fungicida.
Até quando?	Deverá ser feito anualmente.
Quanto custa?	A orçar.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo desenvolver a elaboração de um planejamento estratégico em uma propriedade familiar de porte médio, com ênfase na produção leiteira, localizada no município de Serafina Corrêa, Rio Grande do Sul. A aplicação dos métodos usados nesse estudo contribui para uma melhor otimização da propriedade, além de auxiliar os gestores em possuir um maior conhecimento agregado sobre a empresa agrícola e suas atividades, tais como, gestão da propriedade, logística de produção, investimentos em infraestrutura, em suma, os principais aspectos que acabam impactando nas atividades do dia a dia da propriedade.

Com a utilização do planejamento estratégico proposto nesse trabalho, os gestores da propriedade familiar poderão apoiar-se em práticas e embasamentos a longo prazo, tendo como base seus pontos fortes e a eminência de oportunidades em sua área de atuação, e não somente com visão a curto prazo, como acontecia até o momento, assim, a empresa agrícola conseguirá fortalecer-se diante dos riscos que a atividade rural apresenta neste cenário atual, além dos pontos fracos e ameaças que a propriedade apresenta.

Percebeu-se através desse trabalho, e das respectivas pesquisas feitas para coleta de materiais, que a falta de um planejamento estratégico em propriedades rurais familiares é escassamente difundido, seja por parte dos próprios gestores das empresas agrícolas devido sua cultura, seja por poucas publicações nessa área talvez pela dificuldade em se ter acesso aos dados corretos das propriedades. Porém, apesar desses inconvenientes, a gestão de propriedades rurais apresentam ser um ramo que demonstra ter uma gama crescente de demanda, pois a visão da maioria dos gestores da área agrícola está se configurando à uma atividade que necessita primordialmente de gestão tanto quanto qualquer outra organização.

A escolha da instituição para a realização do estudo não foi uma tarefa árdua, porém, a questão seria qual área da administração seria aplicada. Em primeiro momento, poder-se-ia ter optado pela área de gestão financeira, na qual apresentaria um estudo muito importante para a propriedade auxiliando no controle de todos os gastos, receitas e investimentos provenientes da atividade, mas, a tarefa requereria um esforço ainda mais hercúleo, porém a missão seria realmente desafiadora. Entretanto, diante de optar pela área de custos, surge o interesse em elaborar um estudo sobre administração estratégica na propriedade que abrangeria, além da área financeira, os demais ramos da administração, visto que para se realizar os planos de ação, todas as áreas devem estar empenhadas, coordenadas e desempenhando suas funções em consonância com o todo.

Utilizando-se de ferramentas e técnicas, tais como entrevistas, análises dos ambientes internos e externos, matriz SWOT, além da determinação da postura estratégica e elaboração de planos de ação – 5W2H – foi possível realizar o planejamento estratégico da propriedade e identificar seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças no ambiente interno e externo, respectivamente. Sendo assim, o objetivo geral desse estudo conseguiu ser alcançado, pois, foi possível arquitetar um modelo de planejamento estratégico na propriedade, quanto aos objetivos específicos, também puderam ser suficientemente alcançados, visto que, houve a identificação das variáveis que compreendem os ambientes externos e internos da propriedade, e conseqüentemente, foram propostos planos de ação a estas variáveis diagnosticadas no ambiente interno, ou seja, para os pontos fracos e fortes da propriedade. Cabe, entretanto, aos gestores da propriedade dar continuidade com determinação aos planos de ação propostos a partir deste estudo, com a finalidade de buscar englobar também as informações das variáveis que compreendem as oportunidades e ameaças (que não foram consideradas nesse trabalho devido ao pouco tempo disponível).

Por fim, com relação a importância de enfatizar a necessidade da gestão das propriedades familiares rurais, conclui-se que este estudo buscou trazer esta questão e da utilização de um modelo de planejamento estratégico como forma de melhoramento na prática gerencial, haja vista, o merecimento de tratar o controle gerencial de uma propriedade rural com a mesma seriedade e empenho adotado e aplicado por qualquer outra organização. Além disso, o desenvolvimento dessa pesquisa trouxe o alinhamento do conhecimento científico, proposto no decorrer dessa formação acadêmica, com a prática encontrada na construção deste estudo, o que acaba instigando-me a continuar no desafio de manter-me no processo de desenvolvimento e aperfeiçoamento, buscando assim, o crescimento profissional, devido a motivação empolgante que me proporcionou esse aprendizado.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Arnaldo de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016
- ANSOFF, Igor H. **Estratégia empresarial**. Tradução: Antônio Zoratto Sancivente. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- BAPTISTA, Makilim Nunes; CAMPOS, Dinael Corrêa de. **Metodologia de pesquisa em ciências**: análises quantitativa e qualitativa. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2016.
- BULGACOV, Sergio et al. **Administração estratégica**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2 ed. São Paulo: Pearson, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2015
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DELLA LIIBERA, Charlene. **Planejamento estratégico**: um estudo na VS representações comerciais e informática LTDA. Universidade de Passo Fundo, Campus Sarandi, 2014.
- DEMARCHI, Daniel Vinícius. **Administração estratégica I e II**. Notas de aula. Universidade de Passo Fundo – UPF, Campus Casca, mar./jun. 2017.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004 [Recurso Eletrônico].
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. Tradução: All Tasks. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Produção da pecuária municipal – 2015**. Rio de Janeiro: IBGE, 2016. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 24 abr. 2017.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução: Sônia Midori Yamamoto. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KRUG, Ernesto Enio Budke; KLIKS, Valdir. **Os melhores do leite: coeficientes técnicos e econômicos: práticas, processos e procedimentos Benchmarking.** Santa Maria, 2003.

____; PADULA, Antônio Domingos. Identificação de *benchmark* de produção de leite. In: MONTOYA, Marco Antônio; ROSSETTO, Carlos Ricardo. **Abertura econômica e competitividade no agronegócio brasileiro.** Passo Fundo: UPF, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LOTTICI, Bibiana Costa. **Planejamento estratégico: estudo de caso em uma propriedade agrícola de grande porte.** Universidade de Passo Fundo, Campus Passo Fundo, 2016.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** Tradução: Leme Belon Ribeiro, Monica Stefani. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012 [Recurso Eletrônico].

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento.** Tradução: Lene Belon Ribeiro. 2 ed. Porto Alegre, 2010.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária.** São Paulo: Atlas, 2014.

NOGUEIRA, Cleber Suckow. **Planejamento estratégico.** São Paulo: Pearson, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 33 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

____. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

____. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico Público ou Privado: guia para projetos em organizações de governo e de negócios.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SILVA, Egber Antônio Tibola da. **Planejamento estratégico: estudo de caso da igreja batista nacional lugar de vida.** Universidade de Passo Fundo, Campus Carazinho, 2014.

SILVA, Roni Antônio Garcia da. **Administração rural: teoria e prática.** 3 ed. Curitiba: Juruá, 2013.

YAMGUCHI, Luiz Carlos Takao; MARTINS, Paulo do Carmo; OLIVEIRA, Aryeverton Fortes de. Gestão da informação como fator de competitividade na produção de leite. In: CARVALHO, Limiro de Almeida; ZOCCAL, Rosangela; MARTINS, Paulo do Carmo; ARCURI, Pedro Braga; MOREIRA, Sidney de Paula. **Tecnologia e gestão na atividade leiteira**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2005.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA O GESTOR DA PROPRIEDADE

1. Referente aos maquinários e equipamentos utilizados na Propriedade, o senhor os considera adequados para a atividade leiteira, ou seria necessário adquirir outros?
2. De acordo com as políticas públicas brasileiras, especificamente os financiamentos (exemplo: PRONAF), o senhor considera esses financiamentos como um bom meio para a obtenção de crédito ou os juros são muito abusivos?
3. De acordo com o sistema de produção de leite (exemplos de sistemas de produção de leite: confinado, semi-confinado e a campo), na opinião do senhor, o sistema semi-confinado adotado atualmente na Propriedade é adequado?
4. O sistema de cooperativismo demonstra ser uma importante forma para que o pequeno e médio produtor tenham uma maior segurança e força, na hora de vender seu produto. Qual a opinião do senhor sobre isso?
5. Quais são as oportunidades e ameaças externas que poderiam levar a Propriedade a uma melhor posição competitiva ou a resultados positivos?
 - a. Taxa de juros
 - b. Inflação
 - c. Políticas de crédito ao produtor
 - d. Tecnologias (robotização da ordenha via software, máquinas colhedoras de forragens...)
 - e. Oscilação do preço do litro de leite
 - f. Novo posto da Santa Clara de coleta de leite em Casca/RS
 - g. Prazos de pagamento ofertados pela Cooperativa
 - h. Importação de leite de outros países
6. Quais são os pontos fortes e pontos fracos da Propriedade que prejudicam a otimização de seus processos organizacionais?
 - a. Policultura (quando a propriedade trabalha com mais que uma atividade)
 - b. Parcerias nas compras de maquinários e equipamentos
 - c. Manutenção das máquinas e equipamentos

- d. Terceirização de mão de obra
 - e. Terceirização da inseminação artificial
 - f. Logística de produção (distâncias entre silos e galpão alimentador)
 - g. Qualidade do leite
 - h. Sanidade do rebanho (vacinas, vermifugação...)
 - i. Nascimento de bezerras (futuras matrizes)
 - j. Descartes de animais
 - k. Qualidade das pastagens, forragens e sua armazenagem
 - l. Produtividade por hectare
 - m. Fertilidade do solo
 - n. Fluxo de caixa
 - o. Demonstrativo de resultado
 - p. Balanço patrimonial
7. Quais são as ações que poderiam ser implantadas na Propriedade para torná-la mais competitiva?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA O TÉCNICO AGRÍCOLA

1. Ocorrem frequentemente devoluções de mercadorias na Propriedade?
2. Há quanto tempo você fornece produtos para a Propriedade?
3. A Propriedade procura manter um bom relacionamento com o fornecedor?
4. A Propriedade, referindo-se como cliente, possui algum histórico negativo?
5. A Propriedade faz pedidos no prazo? Ou faz muitos pedidos de última hora?
6. Qual a credibilidade que a Propriedade transmite?
7. Em sua opinião, quais os pontos fortes da Propriedade?
8. Em sua opinião, quais são os pontos fracos da Propriedade?
9. Quais as oportunidades que a Propriedade apresenta, referindo-se à área do leite?
10. Quais as ameaças que a Propriedade apresenta, referindo-se à área do leite?
11. Quais sugestões poderiam ser indicadas para a Propriedade?

**APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO PARA O DIRETOR FINANCEIRO DA
COOPERATIVA**

1. O que você acha da qualidade do leite oferecido pela Propriedade?
2. Em relação ao acesso a Propriedade, como você o considera?
3. Quais os fatores que fazem com que a Cooperativa compre o leite da Propriedade?
4. A Propriedade possui algum histórico negativo, referindo-se ao leite?
5. Há quanto tempo a Cooperlate é cliente da Propriedade?
6. Qual a credibilidade que a Propriedade transmite?
7. Quais as ameaças no setor alimentício, mais precisamente no leite?
8. Quais as oportunidades no setor alimentício, mais precisamente no leite?
9. Em sua opinião, quais os pontos fortes da Propriedade?
10. Em sua opinião, quais os pontos fracos da Propriedade?
11. Quais sugestões poderiam ser indicadas para a Propriedade?

APÊNDICE D – ENTREVISTA COM O GESTOR DA PROPRIEDADE

1. Referente aos maquinários e equipamentos utilizados na Propriedade, o senhor os considera adequados para a atividade leiteira, ou seria necessário adquirir outros?

Resposta: Os que temos são necessários, faltaria um pulverizador, para passar o veneno, e ter várias outras máquinas, no caso, uma roçadeira. Agora nós temos uma plantadeira, talvez uma lançadeira maior, essa ali cabe 300 kg, teria umas de 600 kg para não fazer muitas viagens, para frente e para trás.

2. De acordo com as políticas públicas brasileiras, especificamente os financiamentos (exemplo: PRONAF), o senhor considera esses financiamentos como um bom meio para a obtenção de crédito ou os juros são muito abusivos?

Resposta: O PRONAF foi bom, agora está muito caro, 5%, eu acho que é caro aquilo ali, primeiro como estava era bom, agora do jeito que está ali, agora é 5 (%) fora as “taxinhas”, fora os seguros que eles te obrigam a fazer, é muito caro. Comparando com o que tu vendes, no caso, a gente vende em real, em centavos de real, e ali é abusivo, eu acho.

3. De acordo com o sistema de produção de leite (exemplos de sistemas de produção de leite: confinado, semi-confinado e a campo), na opinião do senhor, o sistema semi-confinado adotado atualmente na Propriedade é adequado?

Resposta: Olha, adequado, não se sabe nem o que dizer. Uns dizem que é bom, por exemplo, confinar o animal, uns dizem que não, mas o que eu vejo, assim, faria mais produção, daria mais leite, no caso, se tu confinar, mas daí tu viraria garçom de animal. Na verdade, que nem o nosso aqui também não é tão diferente, elas (vacas) vão no pasto e tal, mas, seria fácil, também entende, elas confinadas, e tal, tu teria elas sempre ali (galpão), mas aí o custo também aumenta, né, de manter elas (vacas) ali (galpão).

4. O sistema de cooperativismo demonstra ser uma importante forma para que o pequeno e médio produtor tenham uma maior segurança e força, na hora de vender seu produto. Qual a opinião do senhor sobre isso?

Resposta: Eu acho que tem, é a única maneira do que o pequeno (produtor) tenha alguma coisa que, tem o sindicato que defende, mas, ultimamente, também o sindicato não tem muita perna para acompanhar as falcatruas do governo, na verdade, porque ali... mas, na cooperativa, na verdade, eu vejo, que é uma alternativa se unir, somar.

5. Quais são as oportunidades e ameaças externas que poderiam levar a Propriedade a uma melhor posição competitiva ou a resultados positivos?

a) Taxa de juros

Resposta: Muito cara, poderia ser os 3% que tinha antes poderia deixar como estava, não ter aumentado. Então o juro em si também atrapalha.

b) Inflação

Resposta: Também atrapalha, ela não poderia ter aumentado.

c) Políticas de crédito ao produtor

Resposta: Olha, crédito tem, mas daí tu tem que hipotecar até o que tu tens e o que tu não tens, também.

d) Tecnologias (robotização da ordenha via software, máquinas colhedoras de forragens...)

Resposta: Eu acho que a mão de obra, se tivesse mão de obra, ainda era melhor que toda essa tecnologia ali, que custa caro adquirir isso ali, ainda mais pequena propriedade, né.

e) Oscilação do preço do litro de leite

Resposta: Eu acho que falta uma política séria para a agricultura, para o pequeno produtor. E não eles, na verdade, está vindo agora o leite que vem do Uruguai, mas na verdade não é leite uruguaio, né, é leite que vem de outros países pelo Uruguai. Para que? Para o social, para, no caso, dar comida para o povo, mas eles (governantes) não olham, lógico isso é interessante também, mas eles não olham quem produz. Quem produz paga o pato, que nem nós, é desde o Plano Real que nós estamos pagando o pato para manter, é a agricultura que está mantendo o Real vivo e forte, senão o resto, pouco contribui.

f) Novo posto da Santa Clara de coleta de leite em Casca/RS

Resposta: Olha, é só a logística do transporte, senão, para o agricultor muda pouco, é só a logística de transporte.

g) Prazos de pagamento ofertados pela Cooperativa

Resposta: Não, eu acho que a forma de pagamento, eu acho que quando nós sempre precisamos sempre tivemos prazo, tu não podes dar de graça, né, porque aí se acostuma mal, aí os prazos sempre foram dentro, adequado dentro da possibilidade que a gente tem de pagamento, né.

h) Importação de leite de outros países

Resposta: Como estava te dizendo, que nem a política, não tem uma politica definida para o pequeno produtor. Invés de incentivar, por exemplo, quem produz, eles (governantes) simplesmente acham de trazer leite de fora. Então, o que vem de fora, assim para nós, mais prejudica do que soma.

6. Quais são os pontos fortes e pontos fracos da Propriedade que prejudicam a otimização de seus processos organizacionais?

a) Policultura (quando a propriedade trabalha com mais que uma atividade)

Resposta: Eu acho que a propriedade não, que nem a pequena propriedade, que nem nós aqui, não podemos ficar na monocultura, só uma atividade o resto comprar tudo, aí não temos pernas para tanto já né. Aí tu ficas só no leite, leite, daí tu sai para comprar ovo, galinha, para nós da pequena propriedade assim, eu acho que tem que ter um pouquinho de tudo. Tentar assim, ter uma atividade chefe, né, mas ter as outras que também venham a somar com aquela atividade (principal).

b) Parcerias nas compras de maquinários e equipamentos

Resposta: Nós temos uma parceria ali de máquinas desde 1993. Sempre tem os altos e baixos né, mas eu acho que, só assim a gente cresce porque tem, por exemplo o trator, tu vais comprar um trator tu vais desembolsar um monte de dinheiro né, invés tu vais diluindo assim, mas está certo que tu tens menos capital assim, tu não tens um trator só teu, então ele te custa a metade ou a quarta parte né, só que tu tens um trator! E é por isso que é interessante comprar junto, lógico tem que o pessoal cuidar também

dos maquinários porque não é bem assim, depois que ela ocupou tem que saber, e quando tu estás ocupando também cuidar.

c) Manutenção das máquinas e equipamentos

Resposta: É, as máquinas tu, um pouco eu cuido e o mais que cuida é o Gustavo, então é, a graxa é barata e o óleo também é barato, duas coisas baratas.

d) Terceirização de mão de obra

Resposta: Olha, nós precisamos toda hora de gente aqui. Eu acho que até que a gente consegue ter alguém que vem te ajudar é importante.

e) Terceirização da inseminação artificial

Resposta: É, nós aqui, por exemplo, tem o Gilberto que faz sêmem. Ele é meio estrambólico, mas ele vem e faz o serviço.

f) Logística de produção (distâncias entre silos e galpão alimentador)

Resposta: Nós aqui, por exemplo, nós temos a silagem lá, fizemos aqui, projetamos aqui pra trazer ela (silagem) mais perto de casa, mais uma, foi tempo e foi, que era tarde, o milho está passando (do ponto de colheita), e o tempo sempre meio chuvoso e acabamos fazendo lá, mas teria que ter perto (silos), e aqui nós temos uma área, que não é assim, adequada, nós estamos nos morros aqui, então tu tem que adequar, nem se tu vai buscar longe, um pouquinho longe (a silagem), mas tem que ter a comida para os bichos, né.

g) Qualidade do leite

Resposta: Olha, a qualidade do leite não é fácil. Nós estamos trabalhando, cuidando, mas mesmo assim, não é fácil ter a tal de qualidade do leite.

h) Sanidade do rebanho (vacinas, vermifugação...)

Resposta: É a sanidade, tirando as mamites (mastites) o resto está controlado, o problema é a mamite que, de vez em quando, aparece, né.

i) Nascimento de bezerras (futuras matrizes)

Resposta: Não, aqui não dá para se queixar, assim, o nascimento dá uns 50% entre fêmeas e machos, e o excedente a gente pega e vende e o resto se faz a novilha aqui em casa.

j) Descartes de animais

Resposta: O Márcio (veterinário) diz que nós estamos baixo até para o descarte né. O problema quando dá mastite ou ela (vaca) não agarra mais cria, a gente faz o descarte dos bichos.

k) Qualidade das pastagens, forragens e sua armazenagem

Resposta: Olha, as pastagens foi um ano muito difícil de ter pastagens esse ano, quando chovia depois não chovia. Hoje até que tem, mas precisaria até chuva né. A silagem custa caro também fazer a silagem né.

l) Produtividade por hectare

Resposta: Olha, dentro do, eu acredito que nós não estamos fora né. Não está fora a produção. Eu acho que está a boa, assim, a produção.

m) Fertilidade do solo

Resposta: Olha, como tu levou a análise (de solo) ali, nós não estamos mal na análise né. Teria que acalcariar ela, mas eu pensava que era pior, mas não está ruim.

n) Fluxo de caixa

o) Demonstrativo de resultado

p) Balanço patrimonial

Resposta: O balanço a gente não faz, não tem assim, é um controle, na verdade quase, de cabeça, sabe, tenho tanto para receber, tenho lá para pagar o posto, tenho que pagar a loja e tal. Mais ou menos, é mais na cabeça o controle nosso, não é dividido, porque tem ovelha, tem porco, tem gado, tem as galinhas, tu não separas, então não é um controle, é um controle mais ou menos pensado, na cabeça tem isso para pagar, tem isso para receber, mas na contabilidade mesmo, não. Agora vamos ver com o novo pessoal do Sebrae (SENAR), eu acho que vai dar para fazer uma contabilidade melhor.

7. Quais são as ações que poderiam ser implantadas na Propriedade para torná-la mais competitiva?

Resposta: Eu acho que é aprimorar o próprio custo de produção, o próprio sistema de trabalhar.

APÊNDICE E – ENTREVISTA COM O TÉCNICO AGRÍCOLA

1. Ocorrem frequentemente devoluções de mercadorias na Propriedade?

Resposta: Não, aqui na propriedade não ocorrem devoluções, até porque a propriedade é organizada na compra e bem definida no que vai ser utilizado.

2. Há quanto tempo você fornece produtos para a Propriedade?

Resposta: Forneço já a 5 anos, visitando a propriedade já são 5 anos que estamos trabalhando juntos aqui.

3. A Propriedade procura manter um bom relacionamento com o fornecedor?

Resposta: Sim, o relacionamento entre o fornecedor e os proprietários é muito bom, é um convívio muito bom, é um recebimento muito atencioso, muito sincero e muito confiável também entre os dois lados.

4. A Propriedade, referindo-se como cliente, possui algum histórico negativo?

Resposta: Não, desde o meu tempo de visitação e acompanhamento, nenhum histórico negativo e, nem por outras empresas não possui nenhum histórico negativo.

5. A Propriedade faz pedidos no prazo? Ou faz muitos pedidos de última hora?

Resposta: Normalmente os pedidos são feitos com antecipação, até é um ponto muito importante, onde o produtor é bem organizado e preocupado também em garantir seu produto em casa para iniciar as lavouras no tempo certo.

6. Qual a credibilidade que a Propriedade transmite?

Resposta: A propriedade transmite uma boa credibilidade, muito confiável pois, tudo o que é combinado e feito, sempre é honrado a palavra e o combinado, então nunca se teve nenhum problema, então pode-se afirmar que é muito confiável.

7. Em sua opinião, quais os pontos fortes da Propriedade?

Resposta: A propriedade possui vários pontos fortes muito importantes relacionados a nossa região como pequenos produtores é: tendo área própria para conseguir produzir todo o alimento para o gado sem depender de áreas arrendadas ou ter que

pagar, comprar o alimento, o que baixa bastante o custo; a organização da propriedade juntamente com outros produtores, que eles possuem uma sociedade em máquinas e equipamentos, o que também facilita e baixa o custo e também conseguem ter mais máquinas, facilitando assim, o seu trabalho; a organização também é um ponto forte, onde eles conseguem fazer suas atividades sempre nos períodos corretos; e a boa vontade e o desempenho dos proprietários também é muito importante e é um ponto forte.

8. Em sua opinião, quais são os pontos fracos da Propriedade?

Resposta: Pensando na propriedade, algum problema maior é a falta da mão de obra que pode prejudicar algumas atividades que, algumas vezes, tem que ser adiadas por falta de mão de obra que, algumas vezes, interfere em alguns pontos, prejudicando alguns pontos, mas no geral, no restante, está bom.

9. Quais as oportunidades que a Propriedade apresenta, referindo-se à área do leite?

Resposta: Podemos ver algumas oportunidades na área do leite também, como, tivemos uma baixa no insumo, relacionando entre o ano passado e esse ano o que facilita um pouco o produtor a investir um pouco mais na sua área de produção para produzir alimento, baixando um pouco o custo e conseguindo ter uma rentabilidade maior por hectare, o que ajuda bastante na produtividade do leite; outro fator muito importante é ter um produto diferenciado então, a qualidade do produto e quem consegue manter um produto de qualidade tende a ter uma procura maior e o que tem um valor agregado maior também, então podemos ver isso como oportunidades também.

10. Quais as ameaças que a Propriedade apresenta, referindo-se à área do leite?

Resposta: Hoje dá para se dizer, basicamente, que um dos principais motivos são essa importação de leite vindo de outros países, que acaba desvalorizando nosso produto interno aqui, diminuindo a procura, baixando o preço e acaba desestimulando o próprio produtor a investir e, muitas vezes, aquele produtor menor, que não possui muito maquinário e menos quantidade (na produção) e não consegue valorizar seu produto, acaba, muitas vezes, desistindo da atividade, o que isso, acaba com nosso pequenos e médios produtores.

11. Quais sugestões poderiam ser indicadas para a Propriedade?

Resposta: Aqui podemos dizer que é uma propriedade bem organizada, praticamente, algumas coisas que podem ser ajustadas são, devido como mencionado antes, muitas vezes por falta de mão de obra que dificulta alguns processos que podem ser melhorados e, na parte de correção de solo, podemos fazer alguns ajustes, mas a propriedade já vem ano a ano, melhorando a correção e a adubação, então estamos andando para a frente e melhorando cada vez mais.

APÊNDICE F – ENTREVISTA COM O DIRETOR FINANCEIRO DA COOPERATIVA

1. O que você acha da qualidade do leite oferecido pela Propriedade?

Resposta: Dentro dos padrões exigidos hoje a Propriedade do Sérgio Luís Berta está sempre se manteve dentro do padrões exigidos até porque tem uma estrutura para isso, desde sala de ordenha, e todos os cuidados com a sanidade inclusive dos animais, e quando fala em qualidade interfere também a sanidade ne. Então é uma propriedade livre de tuberculose e brucelose que isso é importante, certificada de livre, e além disso, obedece todos os cuidados, até porque é submetido todos os meses a uma análise do leite que vai, que tem convenio com o SARLE (Serviço de Analise de Rebanhos Leiteiros) da UPF, que é feito analise mensal e é uma análise obrigatória do Ministério, inclusive, Ministério da Agricultura.

2. Em relação ao acesso a Propriedade, como você o considera?

Resposta: O acesso da Propriedade, além de ser próximo da cidade, é próximo a rodovia, e internamente na propriedade sem problemas nenhum, porque é desde o início da cooperativa, inclusive, quando a gente iniciou foi com camionete pequena e hoje é caminhão truck, e nunca tivemos dificuldades e, então o acesso é normal, digamos, ou sem nenhuma dificuldade, né.

3. Quais os fatores que fazem com que a Cooperativa compre o leite da Propriedade?

Resposta: *Sem dúvida Gustavo, a qualidade hoje é exigência, então é um dos fatores que tem que estar dentro dos padrões para o Ministério (da Agricultura), ainda não está sendo, nós não estamos, esse é um fator até dos mais simples, nós estamos recolhendo hoje, nós não deixamos de recolher de ninguém que não tenha qualidade, mas o de vocês, o leite de vocês, ou melhor o do Sérgio sem problemas nenhum, a propriedade tem todas as condições, até porque a grande parte das amostra ficam dentro do padrão. Mas principalmente, a cooperativa dos fatores que nós recolhemos leite é de ser da agricultura familiar, até porque a cooperativa para entregar leite tem que ser associado e, de preferência, da agricultura familiar tem que ficar dentro dos 80% da agricultura familiar, inclusive porque nós somos Pronafeanos, nós precisamos da DAP jurídica, e por isso que a maioria dos associados tem que ser Pronafeano, mas no caso, do Sérgio Luís Berta é principalmente porque a*

cooperativa foi fundada por ele, ele é sócio fundador, então é lógico que a cooperativa está recolhendo leite dos seus sócios né, então é um dos sócios. Então é um trabalho que a cooperativa realiza para um dos donos da empresa, então não deixa de ser dono né, é sócio da cooperativa, mas é um dos que na época, isso a quase 25 anos atrás fez um movimento para nós ter uma estrutura que hoje é a Cooperlate, cooperativa dos produtores de leite de Serafina Correa LTDA.

4. A Propriedade possui algum histórico negativo, referindo-se ao leite?

Resposta: Não, é até o contrário inclusive, hoje é uma das propriedades que é exemplo. Porque sempre seguiu, dentro da normalidade, nunca teve problema com leite, que poderia ter alguns problemas não ocasionado pela vontade do produtor, poderia ser involuntário. Mas nunca teve problemas, sempre foi uma propriedade com um ótimo controle sobre todas as situações de qualidade, ou de problemas que poderia ter, mas que não teve, então tranquilo, sem problemas.

5. Há quanto tempo a Cooperlate é cliente da Propriedade?

Resposta: Bom, eu já coloquei anteriormente que, a Propriedade é sócia fundadora da Cooperativa, então desde que foi fundada a Cooperativa tem a relação de sócios que fazem o trabalho e é desde 5 de novembro de 1993. Então desde aquele período vem a ligação, e antes da fundação da Cooperativa já teve um período que era uma associação, associação dos produtores de leite de Serafina Corrêa, mais ou menos um período de um ano e meio também já tinha um grupo formado, mas ele era um grupo que não era cooperativa, era um grupo de uma associação, e eu lembro que a Propriedade Berta já fazia parte desse grupo também que era da associação dos produtores de leite de Serafina Corrêa, que antecedeu a Cooperativa.

6. Qual a credibilidade que a Propriedade transmite?

Resposta: Bom, nesse caso são vários fatores que interferem na credibilidade de uma propriedade. Isso o que nós enxergamos na Propriedade Berta é que levaram a sério todos os critérios. Primeiro de viabilizar a produção da Propriedade quando iniciaram ainda tinham animais cruzados né, e foram investindo em genética na raça holandesa, que eu me lembro, inclusive chegando a ter animais premiados na exposição da Cooperativa, que é a ExpoCooperlate, animais que ficaram campeões na raça holandesa, e vieram investindo, melhorando tanto a qualidade de genética e

melhorando o sistema de produção, e a estrutura veio mudando aos poucos, daqueles estábulos antigos onde os animais ficavam fechados foram transformados em galpões, hoje a Propriedade tem um galpão alimentador e uma sala de ordenha para a ordenha, então a ordenha é feita dentro de um padrão de extrema qualidade de limpeza né, com condições, inclusive de qualidade de vida para o ordenhador que ordenha de pé, no passado tinha que se agachar, isso também a gente tem que colocar isso que dá credibilidade também que vem investindo, e tem as partes legais, hoje tem um alimentador (galpão), mas tem a estrumeira que faz o tratamento dos dejetos, do esterco que depois vira adubação orgânica para os pastos e para a produção de milho para a silagem, e também tem a questão que dentro da geração já tem cadastramento no CAR (Cadastro Ambiental Rural), tem a licença ambiental para produzir leite e também, é uma Propriedade certificada de livre de tuberculose e brucelose, esse teste é um programa do Ministério da Agricultura, então é uma propriedade que pode fornecer animais para os demais produtores da região ou qualquer lugar, com toda a segurança que eles (animais) não tem problemas sanitários então eles podem ser vendidos, até a vantagem que na hora de vender, eles já tem essa qualidade então não precisa ir lá fazer o teste de tuberculose e brucelose nos animais da família Berta, então esses animais já estão certificados, essa certificação é renovada anualmente, feito todos os testes todos os anos e que mantém esse status, mas o que vale, é assim, toda a família Berta leva a atividade a sério, então faz todos os tramites que são exigidos, ou legalmente ou na parte de viabilizar a produção ne, de ter renda em cima com a atividade, então isso, também eu vejo que é um ponto de credibilidade, que além da Cooperativa, a família Berta ela se junta com os vizinhos, formam grupos informais de máquinas, tanto com tratores, com ensiladeiras, agora até acho que com plantadeira, isso é importante, então ela está inserida na comunidade sempre para que volte o melhor, isso acrescenta muito na Propriedade, ela está aí para fazer o soma com a comunidade regional e economicamente isso ne, e tem o perfil de estar junto com a Cooperativa ne, é um cooperado.

7. Quais as ameaças no setor alimentício, mais precisamente no leite?

Resposta: Tenho sim, e bem recentes, nós viemos a vários anos com trabalho que, por um lado ele é bem feito e por outro esta estragando a imagem do leite, que é o caso dos que fraudam o leite ou causam fraudes no leite, vários já foram presos e, inclusive

não estão mais na cadeia do leite, mas que causaram uma imagem ruim, é um fator negativo para nós né, então é uma ameaça de nós perdermos espaço por outros produtos por causa da imagem do leite. Então hoje o leite é associado a alguns produtos tipo a soda caustica, a outros conservantes, água oxigenada, que fica ruim para o setor leite. E uma que está dando efeito agora no leite, que inclusive causando baixas, que estão batendo assim, um momento mais difícil no leite, nunca se viveu um momento tão difíceis, que é a entrada de leite em pó, principalmente do Uruguai sem cotas definidas, é um leite que vem em volume livre e é um leite sem controle, pois o Uruguai, o leite exportado deles, volume que eles teriam condições de exportar, só o RS absorve isso, mas eles exportam para outros países, inclusive para outros estados brasileiros e eles não tem esse leite, então é sinal que esse leite está vindo de outros países, entra no Uruguai e vem para o Brasil e isso está causando um efeito muito baixo, é uma ameaça muito forte, que se não houver umas medidas protecionistas, não vier uma medida governamental de barrar essas entradas, e barrar de maneiras como nós temos hoje com a Argentina, que tem uma cota definida, que não saberia te dizer quanto, mas a Argentina também pode exportar para o BR, mas é uma cota definida chegou aquela cota encerrou, já o Uruguai é livre então tem prejudicado, é uma ameaça muito forte, acredito que são as principais ameaças externas que o leite tem hoje.

8. Quais as oportunidades no setor alimentício, mais precisamente no leite?

Resposta: *Principalmente com relação a agricultura familiar, pois diversos trabalhos mostram que a agricultura familiar é muito eficiente na produção de leite, principalmente pela qualidade da mão de obra, a quantidade já nem é tanto porque a gente tem dificuldade, mas que é substituída e hoje tem tecnologia que viabiliza o pequeno (produtor), inclusive na nossa região aqui, já têm os robôs em pequenas propriedades, robô tirando leite de 60, 70 animais, dois robôs para 120 animais, claro que ela (tecnologia) ainda é um pouco, não é do dia a dia nosso ainda, tem mas, ela vai estar disponível para qualquer propriedade, e principalmente no momento tem linhas de crédito disponíveis para investimento então também é uma oportunidade boa, porque já pensou estar em um setor que não tem linhas de investimento já cria dificuldades, e o leite já tem linhas (crédito), também eu vejo que isso é importante, empresas que dão suporte na área, desde a área de alimentação, de genética, da tecnologia tanto máquinas para produzir, para manusear o gado ou para fazer a*

alimentação, hoje tem tecnologia a disposição e tecnologia viável, então as oportunidades existem, eu vejo que, pelo que se sabe ainda o mundo vai estar carente de alimento então o leite é um produto diferenciado, então com uma qualidade enorme a gente vê grande oportunidade aí na produção de leite.

9. Em sua opinião, quais os pontos fortes da Propriedade?

Resposta: Sem dúvida, a Propriedade comparada com a média nossa aqui, é uma excelente propriedade, pois ela mostra com condições de sucessão, tem condição de sucessão familiar, está bem localizada, a Propriedade atua com terras próprias, uma excelente qualidade de mão de obra, tem visão no que faz na propriedade, tanto é que, trabalha com o associativismo, faz parte de uma cooperativa para vender seu produto e comprar insumos, mas também trabalha com, tem associação de máquinas que isso aí otimiza as máquinas né, reduz bastante o custo, isso é importante, então eu vejo assim, esses os principais pontos, mas também é uma Propriedade que mora próximo a cidade, a 2 km já está na cidade então isso é estar bem localizada, pontos fortes que também são importantes, tem acesso à energia boa, energia trifásica, tem telefone, tem internet, então isso faz a diferença hoje também na Propriedade, que nem todos ainda tem né.

10. Em sua opinião, quais os pontos fracos da Propriedade?

Resposta: Olhando a Propriedade Berta, nós olhamos uma propriedade acima da média então é uma propriedade que nós, vamos ter pontos fracos? Acredito que sim, como tem na maioria das propriedades. Vamos ter um limite, de repente vai chegar em um ponto que não vai ter mais como crescer em escala de produção então a gente tem um terreno limitado, não tem uma área grande, é agricultura familiar, mas o que mais tem dificultado, o que a gente tem mais visto no quadro associativo da própria Cooperlate, e que é o mesmo na Propriedade Berta, é a gestão, a falta de gestão. Então não se têm os números hoje de quanto se tem, qual é o custo, quanto se ganha, e na hora de uma dificuldade a gente não sabe aonde mexer, não sabe se vai aumentar a produção, se vai tirar alguns animais da propriedade, o que fazer no momento de preço baixo que nem agora, até porque não se sabe se está tendo resultado ou prejuízo, até porque não tendo um fluxo de caixa não se sabe se está faltando dinheiro em determinada época porque está no prejuízo, ou se é um momento de falta de fluxo de caixa, é normal isso na hora que o produtor está plantando, tipo,

meses de setembro até final de ano aí, o produtor está investindo na lavoura que esse alimento volta mais tarde, então essa falta de recurso o produtor de repente não sabe se é prejuízo ou se é investimento, então eu vejo que um dos principais, é a falta de gestão mesmo, de um todo, para a tomada de decisões.

11. Quais sugestões poderiam ser indicadas para a Propriedade?

Resposta: É, o ponto mais difícil que eu vejo hoje é a gente dar opinião do que fazer numa propriedade, mas a maneira de fazer, eu acho, que é a minha sugestão. No que fazer na Propriedade Berta, eu acho que hoje vocês tem uma condição porque é uma Propriedade que tem histórico, tem o avô que ainda mora na Propriedade, tu tem o pai e a mãe, tem você né, hoje tem pessoas com formação, então eu sugeria para juntar a ideia e fazer, isso não é uma coisa que senta uma vez e faz, mas tentar aí desenhando a Propriedade para o futuro, vocês desenhando isso, anotando, fazendo um planejamento a longo prazo né, eu não digo um planejamento estratégico que é complexo, mas procurar colocar no papel o que poderia ser a Propriedade Berta no futuro, e vocês tem um ponto importante que são as pessoas de confiança, tem um filho que é da Propriedade e que está em outra função e que tem formação também, que eu sei que é contador, e que pode também vir com a visão externa ser essa pessoa que, conhece a Propriedade, conhece vocês e que poderia ajudar também e dar sugestões, e sempre aproveitando, eu sei que o leite é o carro chefe, mas aproveitando que vocês também tem preocupação com a diversificação, tem outros pontos que, eu sei que vocês tem parreiras que fazem vinho, e tem ovinos também não é em grande escala mas tentar, de repente a gente não faz nem noção do que pode surgir de alternativas futuramente porque assim, a gente sabe que a agricultura familiar tem várias regiões, claro que a gente isoladamente a gente não é nada, então também a Propriedade Berta tem que ajudar as alternativas da própria Cooperativa que é regionalmente e junto com a Cooperativa achar soluções, não quer dizer que, hoje até a Cooperativa iniciou no leite e a Propriedade de vocês veio junto com isso no leite, não quer dizer que vamos ficar a vida toda também em cima de um ponto só, nós podemos diversificar, e isso vocês vão ter condições também de, a sugestão é de acompanhar as situações, até porque já teve vários casos, e isso é bom citar aqui, a nossa região era uma forte produtora de suínos de raça, Serafina Corrêa, isso tem estatística, já tem dados, tá, só procurar na EMATER, teve uns anos que foi o maiores fornecedores de suínos do país foi município de Serafina Corrêa, hoje a gente ainda

tem suínos em uma ou duas granjas que produzem aí para as grandes integradoras, mas o suíno em si não existe mais como renda para a propriedade, ele ainda existe, como na maioria das propriedades tem aí um suíno ou dois para produzir o salame, ter a carne de suíno, muitos até compram a carne para fazer o salame. Então hoje a gente não pode, a atividade leiteira, ainda tem muito o que fazer, tem que acompanhar a situação como em um todo e isso vai depender bastante de conversa da família e conversa da família junto com as entidades, eu aqui citei cooperativa, mas não é só cooperativa, nós temos outras entidades importantes no município, cito também o sindicato dos trabalhadores rurais que é importante para nós.