

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

BIBIANA COSTA LOTTICI

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
Estudo de caso em uma propriedade agrícola de grande porte

PASSO FUNDO
2016

BIBIANA COSTA LOTTICI

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

Estudo de caso em uma propriedade agrícola de grande porte

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

Orientador: Prof. Dr. Luiz Fernando Fritz Filho

PASSO FUNDO

2016

BIBIANA COSTA LOTTICI

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

Estudo de caso em uma propriedade agrícola de grande porte

Estágio Supervisionado aprovado em 05 de Dezembro de 2016, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Dr. Luiz Fernando Fritz Filho
UPF – Orientador

Profa. Dra. Ana Claudia Machado Padilha
UPF

Profa. Ma. Valquíria Pazza
UPF

PASSO FUNDO

2016

Aos meus pais, Gabriel e Angela, meus amigos
e incentivadores, sempre me dedicando amor
incondicional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente e profundamente ao meu pai, Gabriel, à minha mãe, Angelanara, e ao meu irmão, Gabriel Filho, que juntos me apoiaram de forma incondicional e me passaram confiança ao longo do curso de Administração tanto quanto em meu trabalho final.

Agradeço em especial a meu pai que, com carinho, experiência e dedicação, me ajudou em todos os meus questionamentos e dúvidas sobre nossa empresa agrícola. Ao meu irmão e minha tia, Idamara, um agradecimento mais do que especial por serem os grandes apoiadores e conciliadores para que eu pudesse, com grande alegria e dedicação, desenvolver o tema de estágio que sempre desejei.

A todos meus familiares e amigos queridos, agradeço pelo grande apoio, incentivo e amor que recebi em todas as etapas importantes que vivi, essencialmente nesta, na qual concluí meu curso e compartilho com vocês minha felicidade e orgulho.

Ao meu namorado Iratan Tonieto, o meu agradecimento do fundo do coração por ter sido tão compreensivo e paciente em minha ausência constante. Obrigada por estar ao meu lado, me dando apoio e carinho em um momento tão incrível da minha vida.

Agradeço também a meus colegas e amigos do curso pelo espírito de coleguismo e amizade que construímos mutuamente, especialmente a ela, Deisi Bernardi, minha amiga do coração, sempre juntas desde o início da faculdade, nos ajudando no que fosse preciso, levarei nossa amizade para toda a vida.

Muito obrigada ao meu professor orientador Luiz Fritz pelo interesse e dedicação ao meu trabalho, me ajudando e guiando, me oferecendo todo o suporte necessário e sanando todas as minhas dúvidas.

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

“Gerenciamento é substituir músculos por pensamentos,
folclore e superstição por conhecimento, e força por cooperação.”

(PETER DRUCKER)

RESUMO

LOTTICI, Bibiana Costa. **Planejamento estratégico: Estudo de caso em uma propriedade agrícola de grande porte.** Passo Fundo, 2016. 86 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2016.

Este estudo tem como objetivo geral elaborar um planejamento estratégico a ser implantado em uma propriedade agrícola de grande porte localizada no município de São José do Ouro, no Rio Grande do Sul. Para a realização deste estudo foi escolhido o método da pesquisa qualitativa-exploratória, através de um estudo de caso. Diante da etapa de análise da empresa e definições de aspectos relevantes da pesquisa, fora montada uma entrevista semiestruturada aplicada individualmente a dois sujeitos: o proprietário e gestor geral da empresa agrícola e seu sucessor, que já trabalha ao seu lado na gestão da propriedade. Também foram analisados documentos contábeis e administrativos da empresa, além de haver observação direta na propriedade. Logo, ao ser estruturado o planejamento estratégico foram então decididos: visão, missão, valores, objetivos, metas, estratégias e planos de ação, fora a análise realizada nos ambientes interno e externo da empresa. A implantação dessa ferramenta contribuirá para minimizar os riscos da atividade e as ameaças e pontos fracos existentes na propriedade, além de ampliar conhecimentos ao gestor, tanto sobre a empresa que gerencia quanto ao seu modelo de gestão.

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

ABSTRACT

LOTTICI, Bibiana Costa. **Strategic Planning: Case study on a large agricultural estate.** Passo Fundo, 2016. 86 f. Supervised Internship (Administration Course). UPF, 2016.

This study has as general objective to elaborate a strategic plan to be implemented in a large agricultural property located in the municipality of São José do Ouro, in Rio Grande do Sul. For the accomplishment of this study was chosen the qualitative-exploratory research method, through of a case study. Before the analysis stage of the company and definitions of relevant aspects of the research, a semi-structured interview was applied individually applied to two subjects: the owner and general manager of the agricultural company and its successor, who already works alongside him in the management of the property. Accounting and administrative documents of the company were also analyzed, in addition to direct observation of the property. Therefore, when the strategic planning was structured, the following were decided: vision, mission, values, objectives, goals, strategies and action plans, apart from the analysis performed in the internal and external environments of the company. The implementation of this tool will contribute to minimize the risks of the activity and the threats and weaknesses existing in the property, besides expanding knowledge to the manager, both about the company that manages and its management model.

Keywords: Strategic Planning; Agricultural Property; Strategies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Avaliação da estratégia.....	19
Figura 2 – Modificações do planejamento nas empresas.....	26
Figura 3 – Tipos de planejamento e seus respectivos níveis de decisão.....	27
Figura 4 – Funcionamento dos tipos de planejamento.....	28
Figura 5 – Matriz SWOT	31
Figura 6 – Impacto das oportunidades e ameaças às empresas.....	32
Figura 7 – Impacto dos pontos fortes e fracos na empresa	33
Figura 8 – Hierarquia dos objetivos da empresa	36
Figura 9 – Modelo do planejamento estratégico	45
Figura 10 – Proposta de organograma para a empresa agrícola.....	54
Figura 11 – Sede da propriedade	59
Figura 12 – Geral das áreas 1 e 2.....	60
Figura 13 – Perímetro percorrido entre as áreas 1 e 2 e as cidades.....	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As posturas estratégicas e suas respectivas estratégias.....	25
Quadro 2 – Histórico de implementação de novas culturas	49
Quadro 3 – Máquinas e equipamentos disponíveis	66
Quadro 4 – Ano 1 da rotação de verão.....	68
Quadro 5 – Ano 2 da rotação de verão.....	68
Quadro 6 – Ano 3 da rotação de verão.....	68
Quadro 7 – Ano 1 da rotação de inverno	69
Quadro 8 – Ano 2 da rotação de inverno	69
Quadro 9 – Produtividade média de cada cultura.....	69
Quadro 10 – Plano de ação 1 (objetivo 1).....	77
Quadro 11 – Plano de ação 1 (objetivo 2).....	78
Quadro 12 – Plano de ação 2 (objetivo 2).....	78
Quadro 13 – Plano de ação 3 (objetivo 2).....	78
Quadro 14 – Plano de ação 4 (objetivo 2).....	79
Quadro 15 – Plano de ação 1 (objetivo 3).....	79
Quadro 16 – Plano de ação 2 (objetivo 3).....	79
Quadro 17 – Plano de ação 3 (objetivo 3).....	80
Quadro 18 – Plano de ação 4 (objetivo 3).....	80
Quadro 19 – Plano de ação 5 (objetivo 3).....	80
Quadro 20 – Plano de ação 1 (objetivo 4).....	81
Quadro 21 – Plano de ação 2 (objetivo 4).....	81

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA.....	14
1.2	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS	15
1.2.1	Objetivo geral	15
1.2.2	Objetivos específicos	16
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	17
2.1	A ESTRATÉGIA	17
2.1.1	Os 5 Ps da estratégia	20
2.2	POSTURAS ESTRATÉGICAS E SUAS RESPECTIVAS ESTRATÉGIAS.....	21
2.2.1	Postura de sobrevivência	21
2.2.2	Postura de manutenção	22
2.2.3	Postura de crescimento	23
2.2.4	Postura de desenvolvimento	24
2.3	O PLANEJAMENTO.....	25
2.4	TIPOS DE PLANEJAMENTO.....	26
2.4.1	Planejamento estratégico	27
2.5	PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	29
2.5.1	Visão e valores da empresa	30
2.5.2	Análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)	30
2.5.3	Missão da empresa	35
2.5.4	Objetivos e metas empresariais	36
2.5.5	Planos de ação e a ferramenta 5W2H	37
2.6	EMPRESAS AGRÍCOLAS DE MÉDIO A GRANDE PORTE – IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	38
2.7	O SETOR AGRÍCOLA BRASILEIRO.....	41
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	43
3.2	MODELO DO ESTUDO DE CASO	44
3.2.1	Evidências	44
3.2.2	Técnicas de pesquisa	44
3.3	VARIÁVEIS DE ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	45

3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	46
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	47
4.1	HISTÓRICO DA EMPRESA	47
4.1.1	Histórico das culturas investidas na propriedade	49
4.1.2	Mudanças tecnológicas	51
4.1.3	Histórico das políticas públicas	52
4.2	ESTRUTURA E GESTÃO ORGANIZACIONAL	53
4.2.1	Organograma da empresa agrícola	53
4.2.2	Cargos e tarefas	54
4.2.3	Estilo de direção	55
4.2.4	Fatores motivacionais	56
4.2.5	Gestão de riscos	57
4.3	CARACTERÍSTICAS DAS ÁREAS	58
4.3.1	Tamanho das áreas e sua classificação	58
4.3.2	Clima	60
4.3.3	Relevo	61
4.3.4	Solos e sua aptidão agrícola	61
4.3.5	Vegetação natural e as Áreas de Preservação Permanente	62
4.4	FATORES DE PRODUÇÃO	62
4.4.1	Logística da propriedade	62
4.4.2	Disponibilidade de mão de obra	64
4.4.3	Máquinas, equipamentos e instalações disponíveis	65
4.4.4	Financiamentos	67
4.5	SISTEMA DE PRODUÇÃO	67
4.5.1	Culturas e suas rotações	67
4.5.2	Comercialização da produção	69
4.5.3	Utilização e obtenção dos insumos agrícolas	70
4.6	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DA PROPRIEDADE	71
4.6.1	Definição da visão	71
4.6.2	Valores da empresa	71
4.6.3	Análise do ambiente externo e interno (SWOT ou FOFA)	71
4.7	MISSÃO DA EMPRESA	73
4.7.1	Estabelecimento da missão da empresa	74

4.7.2	Definição da postura estratégica	74
4.8	INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS	74
4.8.1	Definição de objetivos e metas	74
4.8.2	Determinação das estratégias	75
4.8.3	Formulação de planos de ação (ferramenta 5W2H)	77
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
	REFERÊNCIAS	83
	ANEXO A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	85

1 INTRODUÇÃO

O presente cenário econômico e a preocupação eminente das organizações relativo, sobretudo, às perspectivas de mercado e indicadores internos, aumenta a necessidade de se reestruturarem, se reinventarem e de se atualizarem, especialmente no que se refere à forma de gestão, focando na formação de estratégias inerentes à situação atual da empresa. Desse modo, a prática da administração estratégica se tornou não um diferencial, e sim indispensável na gestão de qualquer organização que almeja desenvolvimento e preferência no mercado competitivo.

Nos empreendimentos rurais não é diferente, a relevância da gestão estratégica nessa atividade está relacionada não somente com as variáveis comuns às empresas, mas especialmente pelas variáveis não controláveis específicas do dia a dia da atividade rural, como o clima, o solo, etc. Estas podem ocasionar aumento de custos, incertezas e, conseqüentemente, maior dependência de uma administração profissionalizada e estratégica.

Apesar de muitos dos produtores rurais ainda tomarem suas decisões apenas por conhecimentos tecnológicos ou de acordo com suas próprias experiências na administração de sua propriedade, o ideal seria que as propriedades fossem tratadas como verdadeiras empresas rurais e serem geridas como tal, seja qual for seu porte. Até porque, com essa visão de gestão muito mais apurada e inovadora atingindo as empresas, ajudando-as a crescerem e amadurecerem administrativamente, nem rentável e nem produtiva se torna a propriedade na qual o gestor não possui tal visão como estratégia de negócio.

A gestão ou administração estratégica está completamente ligada ao planejamento estratégico. Segundo Oliveira (2011), o planejamento estratégico deve ser abordado no início do processo de administração estratégica, e explica “o executivo não tem o que organizar, dirigir e controlar, bem como cuidar de seu desenvolvimento e mudança planejada, se ele não tiver planejado o assunto anteriormente.”. Mesmo que simplória, essa explanação relata o que de mais real acontece na administração de uma empresa: ausência de informação e autenticidade dos indicadores das principais áreas da organização. Por conta disso, a alta gerência trabalha sob subjeções, proporcionando ao negócio uma direção sem planejamento e, contando com orientações vindas de decisões improvisadas e incertas.

Dado que o planejamento estratégico dispõem do poder de sugar informações e, diante delas, identificar, junto à gerência, missão, visão, valores, objetivos e metas que se almejam alcançar, e, por intermédio do diagnóstico estratégico, conhecer o ambiente interno e externo da empresa, entende-se que tal processo é uma ferramenta de gestão que organiza as decisões e

ações de modo a proporcionar maior e melhor visão estratégica empresarial. Desta forma, a empresa é analisada e as estratégias criadas, proporcionando ao planejamento estratégico um maior vínculo entre a organização e a administração estratégica.

O processo de planejamento estratégico é apresentado, nesta pesquisa, a partir da metodologia de Oliveira (2013), que o vê estruturado em quatro principais fases: 1) Diagnóstico estratégico; 2) Missão da empresa; 3) Instrumentos prescritivos e quantitativos e; 4) Controle e avaliação. Estas etapas equivalem aos aspectos que guiam a formulação das estratégias a serem aplicadas e o conjunto de ações a ser executado, sustentando empresas estrategicamente geridas.

Da mesma forma, quando aplicado ao ambiente empresarial rural, o planejamento estratégico possibilita menor índice de incertezas e condições melhores para se tomar decisões, além de que, tanto a propriedade quanto o proprietário-empresário rural estarão adequadamente preparados e amparados pelas estratégias estabelecidas. Tais estratégias proporcionarão boa aprendizagem empresarial e administrativa.

Portanto, a evolução compreendida pela propriedade agrícola estudada, através do planejamento estratégico adaptado a ela, resume-se em favorecê-la com maior conhecimento, em especial sobre ela própria, suas fraquezas e potencialidades, oportunidades e ameaças nos ambientes que a cercam, e, sobretudo, guiará os gestores em suas decisões, planejamentos e ações estratégicas, sempre focando alcançar seus objetivos e agir presando sua missão, visão e valores.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

O desenvolvimento da capacidade de gestão das propriedades rurais e de conseguirem acompanhar a evolução do mercado se tornou determinante no ciclo de vida desses empreendimentos. Além disso, a presença de uma gestão estratégica nessa atividade é de suma importância, tanto para garantir a viabilidade do negócio perante o mercado quanto para o controle interno da propriedade.

Portanto, como alternativa para este trabalho, foi destacado o planejamento estratégico como processo administrativo para uma propriedade rural de médio porte. Dessa forma, busca auxiliar o diretor e proprietário na gestão e controle das atividades diárias da propriedade, tanto no que tange à gerenciamento administrativo, contábil e fiscal, quanto à processos internos da lavoura e da produção.

Contudo, mesmo que o processo do planejamento estratégico tenha sido implantado com foco na propriedade estudada e ao apoio às decisões do produtor rural da referida empresa,

será visível que as contribuições deixadas pela pesquisa valerão também às demais empresas rurais, especialmente aos interessados em controlar, gerenciar e planejar com antecedência as atividades e suprir sua administração com as melhores ações e tomadas de decisão futuras.

Logo, tal estudo leva os produtores a visualizarem suas propriedades como empresas rurais estruturadas e formalizadas, já que muitos não têm por hábito realizar controles administrativos e de produção. Isso acontece devido à falta de conhecimento das ferramentas adequadas que proporcionem uma visão empresarial e que possibilitem ao proprietário-empresário mensurar seus resultados, bem como, gerenciá-los corretamente para manter sua empresa rural competitiva.

Por fim, este estudo traz a captação de conhecimentos gerais do tema abordado e, sobretudo, internos da propriedade pesquisada. É um estudo relevante para o aprendizado pessoal e profissional, principalmente aos acadêmicos do curso de Administração, que trazem o processo de planejamento estratégico como um dos mais importantes na gestão de empresas, e aos interessados pela gestão rural, percebendo esta pesquisa como exemplo para outras propriedades rurais.

Esta pesquisa está orientada para o estabelecimento de novas estratégias, objetivos e ações solucionadoras, e visa responder a seguinte questão: qual o planejamento estratégico a ser implantado em uma propriedade agrícola de grande porte localizada no município de São José do Ouro, no Rio Grande do Sul?

1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

A identificação de objetivos é dividida em dois itens (1.2.1 e 1.2.2), o primeiro tem por finalidade identificar o objetivo geral da pesquisa realizada e o segundo determina os passos (objetivos específicos) que devem seguidos para se alcançar o propósito maior do estudo (objetivo geral).

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar um planejamento estratégico a ser implantado em uma propriedade agrícola de grande porte localizada no município de São José do Ouro, no Rio Grande do Sul.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Evidenciar histórico, características, fatores e sistemas de produção da propriedade;
- b) Definir visão, missão, valores, objetivos e metas da organização;
- c) Analisar o ambiente interno e externo, determinando os pontos fortes e fracos, e as oportunidades e ameaças;
- d) Determinar a postura estratégica a ser adotada na gestão, juntamente com as estratégias a serem implementadas;
- e) Realizar um plano de ação, buscando eliminar as fraquezas detectadas e ampliar os pontos fortes da propriedade.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo será exposto a base teórica do estudo. Este estará dividido em 4 partes: a primeira parte (itens 2.1 e 2.2) aborda o assunto “estratégia”, onde são designados conceitos gerais, a importância da estratégia, e os tipos de estratégias. A segunda parte (itens 2.3 e 2.4) consiste no apontamento de conceitos de planejamento, sua importância para o ambiente empresarial e os tipos de planejamento existentes.

Na terceira parte desse estudo, a teoria passa a focar no planejamento estratégico e suas principais etapas (item 2.5), segundo o modelo proposto por Oliveira (2013), integrando: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos, e controle e avaliação do planejamento estratégico.

Por fim, na quarta e última parte (itens 2.6 e 2.7) é caracterizada pela pesquisa e análise de duas empresas agrícolas de média a grande porte que adotaram o planejamento estratégico como ferramenta de sua gestão. E, também, realizou-se uma análise do setor agrícola brasileiro.

2.1 A ESTRATÉGIA

Segundo Oliveira (2013, p. 188),

Numa empresa, a estratégia está correlacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização de problemas internos e a maximização das oportunidades que estão no ambiente empresarial, o qual não é controlável.

Oliveira (2013) revela que quando são estabelecidas estratégias em uma organização, se desenvolve uma relação eminente entre a empresa e seu ambiente externo. Assim sendo, as estratégias definem caminhos e planos de ação para que a organização consiga se estruturar nesse ambiente não controlável, com o intuito de maximizar resultados e se tornar o mais viável possível.

A estratégia, segundo o mesmo autor, começa a ser pensada mediante os dados identificados no diagnóstico estratégico, analisando-se o ambiente externo e interno, só assim pode-se determinar missão, postura estratégica, vantagem competitiva... Então, somente depois, propõe-se um caminho estratégico para se alcançar o maior propósito da estratégia: atingir os objetivos, metas e desafios definidos.

Para Ansoff (1993) a estratégia chegou para orientar a dinâmica organizacional e tem se mostrado eficiente no melhoramento de desempenho das organizações. Entretanto, Oliveira (2013) alerta que as estratégias podem trazer resultados positivos extraordinários para a empresa, com a condição de ser boa e adequada para o momento vivido pela organização. Para isso, segundo ele, deve-se focar nos objetivos que se almeja alcançar e nas situações que queiram chegar, além de sempre ter em vista a satisfação dos membros da empresa e de seus clientes e fornecedores, visto que, é diante dessas necessidades que as estratégias devem ser criadas.

O sucesso da empresa depende de uma boa estratégia, no entanto, Oliveira (2013) comenta que muitas empresas não sabem identificar de onde veio seu sucesso e muitas delas fracassam justamente por tomarem decisões sem agir estrategicamente e avaliar as melhores opções para a situação em que se encontram.

As estratégias e caminhos de ação tem como principal objetivo permitir à empresa a se chegar na missão e ao alcance dos objetivos e metas estabelecidos. Sobre a formulação das estratégias Oliveira (2013, p. 213) retrata:

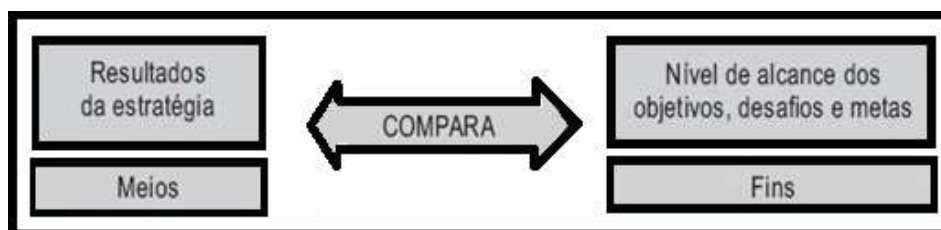
As estratégias são formuladas com base nos objetivos, desafios e metas estabelecidos, na realidade identificada no diagnóstico estratégico e respeitando a visão, os valores, a missão e os propósitos da empresa, bem como as informações decorrentes dos cenários delineados, e não se esquecendo da postura estratégica da empresa. (OLIVEIRA, 2013, p. 213)

A formulação de estratégias deve ser processada de modo a tornar a empresa competitiva perante o mercado, e a consciência de que a estratégia formulada deve estar de acordo com o que a empresa e seu mercado almejam, faz com que o nível de competitividade aumente. “O executivo deve estar atento ao fato de que, se a estratégia escolhida tiver efeito sinérgico, será muito mais poderosa.” (OLIVEIRA, 2013, p. 219).

Depois de escolhida e implantada a estratégia, a mesma é avaliada, e é neste momento que deve ser visualizado “se a estratégia (...) está proporcionando o alcance dos objetivos, desafios e metas da empresa aos quais ela estava correlacionada.” (OLIVEIRA, 2013, p. 223). A estratégia, portanto, deve estar adequada aos aspectos internos e externos da empresa, à visão, aos valores, à missão, à vantagem competitiva, à postura estratégica, aos objetivos e metas, aos projetos e aos correspondentes recursos disponíveis na empresa, bem como, ao período de tempo considerado para que os objetivos sejam alcançados e às expectativas dos membros superiores da empresa.

Então, ao se avaliar uma estratégia se compara os resultados adquiridos por ela e se foram capazes de atingir os objetivos, desafios e metas empresariais, como demonstra a Figura 1 encontrada abaixo.

Figura 1 – Avaliação da estratégia



Fonte: OLIVEIRA, 2013, p. 223

No que diz respeito a um conceito dado à estratégia, relata-se que a estratégia nunca recebeu uma definição concreta, isso porque cada circunstância e cada pessoa nela inserida modifica o contexto no qual a palavra se encontra. Todavia, como “Faz parte da natureza humana buscar a definição de cada conceito” (MINTZBERG, 2010, p. 24) muitos autores arriscaram alguns conceitos. Um deles foi Ansoff (1993) que, mesmo considerando a expressão “estratégia” muito complexa, define-a como “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização.”. Tais regras são diferenciadas por ele como sendo:

- 1) Padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa é medido. Em termos qualitativos, esses padrões são chamados de *objetivos*, e em seu aspecto quantitativo são chamados de *metas*.
- 2) Regras para desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo (...). Este conjunto de regras é chamado de estratégia de produto e mercado, ou *estratégia empresarial*.
- 3) Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização; isto é freqüentemente chamado de *conceito organizacional*.
- 4) As regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia, chamadas de *políticas organizacionais*. (ANSOFF, 1993, p. 70)

Outro conceito é dado por Oliveira (2013, p. 191) que declara:

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

Mintzberg (2010) concorda na questão de que a estratégia é muito complexa, e defende que não se pode limitar a estratégia em somente uma definição. No entanto, acredita que a estratégia pode ser percebida diante de cinco visões, e assim supõe prováveis definições. Tais visões são conhecidas como “Os 5 Ps da estratégia”, e são assim denominadas: a estratégia como plano, como pretexto, como padrão, como posição e como perspectiva.

2.1.1 Os 5 Ps da estratégia

Para Mintzberg (2010) a estratégia pode ser um plano, uma ação engendrada no consciente para se conseguir lidar com certa situação. Desse modo, a estratégia como um plano tem duas características básicas: “são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas consciente e deliberadamente.” (MINTZBERG, 2010, p. 27) E completa que, sendo um plano, esta estratégia ainda pode ser genérica ou específica.

No sentido específico do plano, a estratégia pode ser considerada também um pretexto. Exemplificado por Mintzberg (2010) como sendo uma manobra ou blefe, que poderia ser utilizada para confundir ou enganar o concorrente, que, por outro lado, se sentiria ameaçado.

Entretanto, a estratégia como padrão é determinada com o objetivo de mostrar que como a estratégia pode ser pretendida, nos casos do plano e do pretexto, ela também poderá ser realizada. Mintzberg (2010, p. 27)) explica que, neste caso, “a estratégia é *consistência* no comportamento, *quer seja pretendida ou não*.”

O autor revela que a estratégia como plano pode ser considerada uma estratégia pretendida. Já a estratégia como padrão pode ser vista como estratégia realizada. Ele explica que isso acontece porque “os planos podem não ser atingidos, enquanto que os padrões poderão surgir sem suspeitas.” (MINTZBERG, 2010, p. 28). Além disso, o autor distingue a estratégia deliberada da estratégia emergente relatando que, na situação envolvendo a primeira, o que a define é o fato de as intenções existentes no plano serem realizadas posteriormente. Já no que diz respeito à estratégia emergente, não há intenções, ou estas não foram possíveis de serem realizadas e, por isso, as estratégias se tornam um padrão.

Já a estratégia como posição, de acordo com Mintzberg (2010), diz respeito ao lugar ou ambiente em que a empresa deve estar introduzida para que se torne mais viável ou, até mesmo, mais competitiva, mais próxima dos recursos indispensáveis ou talvez onde a concorrência ou o mercado estão menos saturados. Ou seja, esta estratégia segue o conceito de que a empresa deve estar estrategicamente inserida em seu ambiente, posicionando-se bem tanto interna como externamente.

Por fim, a estratégia como perspectiva “olha para dentro, na verdade para dentro das cabeças dos estrategistas, coletivamente, mas com uma visão mais ampla” (MINTZBERG, 2010, p. 30), isto ocorre em razão de que esta estratégia está voltada para o subconsciente dos membros da organização vindo à tona e estes compartilham personalidades, ideias, objetivos, ou seja, a perspectiva de cada um torna-se em uma visão de onde se poderia chegar com o caráter, ou cultura da empresa e de seus membros.

2.2 POSTURAS ESTRATÉGICAS E SUAS RESPECTIVAS ESTRATÉGIAS

Oliveira (2013) acredita que, ao estabelecer uma postura estratégica à empresa, dá-se início ao caminho para que esta consiga se orientar, e assim, adotar o melhor posicionamento perante o resultado encontrado no diagnóstico estratégico, da análise de seu ambiente externo e interno. Seguindo a postura estratégica escolhida, a empresa se aproxima mais facilmente de atingir os propósitos existentes para chegar à sua missão. Então, a postura estratégica “Objetiva orientar o estabelecimento de todas as estratégias e políticas, principalmente as de médio e longo prazos necessárias para a empresa, a partir do momento em que se decidiu por determinada missão.” (OLIVEIRA, 2013, p. 125).

Há quatro posturas estratégicas que, por sua vez, destacam suas estratégias mais aceitáveis e viáveis para as empresas, essas podem ser utilizadas visando atender às necessidades da empresa e do mercado no qual esteja inserida. As posturas estratégicas são determinadas de acordo com o resultado da análise dos ambientes interno e externo da organização, e são elas: postura de sobrevivência, postura de manutenção, postura de crescimento e postura de desenvolvimento, as quais serão explanadas nos itens que seguem abaixo, com suas respectivas estratégias.

2.2.1 Postura de sobrevivência

Esta postura estratégica é dedicada à organização que se encontra em uma situação de predomínio de pontos fracos em seu ambiente interno e ameaças no ambiente externo. Seu uso apenas deve ser efetivado em situações extremas de precariedade “em qualquer outra situação, quando a empresa adota esta estratégia *por medo*, as consequências podem ser desastrosas.” (OLIVEIRA, 2013, p. 195).

Oliveira (2013) evidencia que a postura de sobrevivência deve ser vista como uma forma de obter melhores resultados empresariais futuros, como: aumento da participação do mercado,

vendas e lucros maiores. Até porque, de acordo com o autor, “uma empresa tem dificuldades de utilizar essa estratégia por um período de tempo muito longo, pois poderá ser *engolida* pelo mercado e pelos seus concorrentes.” (2013, p. 195).

Oliveira (2013) destaca duas estratégias que podem ser incorporadas quando a empresa estiver nessa situação:

- a) Redução de custos: consiste na estratégia mais utilizada, reduzindo o máximo possível de custos e despesas da empresa. Como exemplo cita-se: “reduzir pessoal e níveis de estoque, diminuir compras, efetuar *leasing* de equipamentos, melhorar a produtividade, diminuir os custos de produção e outros.” (OLIVEIRA, 2013, p. 196);
- b) Desinvestimento: é quando uma linha de produtos ou serviços se torna desinteressante para a empresa, não correspondendo às expectativas de lucro, e assim passando a comprometer toda a empresa, portanto, desinvestir seria considerada a melhor opção.

No entanto, se nenhuma das estratégias acima der certo, o autor apresenta como última alternativa a liquidação do negócio, que traz como consequência seu total fechamento.

2.2.2 Postura de manutenção

Esta postura estratégica é implantada em uma empresa quando há

predominância de ameaças; entretanto, ela possui uma série de pontos fortes – disponibilidade financeira, recursos humanos, tecnologia etc. – acumulados ao longo do tempo, que possibilitam ao executivo, além de querer continuar sobrevivendo, também manter sua posição conquistada até o momento. (OLIVEIRA, 2013, p. 196).

Neste caso, Oliveira (2013) orienta a empresa a investir de maneira moderada, pois denota a uma estratégia defensiva às ameaças predominantes no ambiente externo que, por sua vez, desencadeiam dificuldades de desenvolvimento. De acordo com o mesmo autor, podem ser apresentadas três estratégias para esta postura:

- a) Estratégia de estabilidade: “essa estratégia procura, principalmente, a manutenção de um estado de equilíbrio que está ameaçado ou, ainda, seu retorno em caso de perda.” (OLIVEIRA, 2013, p. 196);
- b) Estratégia de nicho: a empresa, nesse caso, pode ser vista como aquela que “tem um mercado bem restrito, não procura expandir-se geograficamente e segue a estratégia do menor risco, executando aquela que é inerente a quem se encontra num só

- segmento.” (OLIVEIRA, 2013, p. 197). Esta estratégia tem uma proposta de pouco risco, pois a empresa visa potencializar seus recursos em somente um segmento de mercado, com pretensão de dominá-lo obtendo vantagens perante os concorrentes;
- c) Estratégia de especialização: “a empresa procura conquistar ou manter liderança no mercado, através da concentração dos esforços de expansão numa única ou em poucas atividades (...)” (OLIVEIRA, 2013, p. 197). Aplica-se esta estratégia se a empresa possuir grandes vantagens ou diferenciação da concorrência.

2.2.3 Postura de crescimento

Oliveira (2013) declara que, neste caso, o ambiente interno da empresa não se encontra muito favorável, predominando pontos fracos, entretanto, em seu ambiente externo é nítida a presença de oportunidades de crescimento. Nessa situação, geralmente, Oliveira descreve que, a escolha desta postura estratégica representa a busca por “lançar novos produtos e serviços, aumentar o volume de vendas, etc” (2013, p. 198).

O autor identifica a seguir as estratégias que podem ser utilizadas nessa situação:

- a) Estratégia de inovação: “Essa estratégia consiste no desenvolvimento de nova tecnologia, ou na procura do desenvolvimento de um produto ou serviço inédito e de elevado impacto no mercado” (OLIVEIRA, 2013, p. 198), já que a empresa, nessa situação, está sempre visando antecipar-se aos concorrentes. Oliveira ainda avisa que a empresa que empregar esta estratégia “deve ter acesso rápido e direto a todas as informações necessárias num mercado em rápida evolução tecnológica” (2013, p. 198);
- b) Estratégia de internacionalização: “nesse caso, a empresa estende suas atividades para fora do país de origem.” (OLIVEIRA, 2013, p. 198) para facilitar os processos logísticos e de comunicação entre empresas. Oliveira (2013) indica essa estratégia à empresas de maior porte;
- c) Estratégia de *joint venture*: esta estratégia se traduz na associação entre duas empresas que pretendem ganhar maior fatia de mercado, entrando em um novo mercado. Entende-se que uma delas entra com o capital e a outra com a tecnologia. É muito utilizada em países que as multinacionais sofrem restrições (OLIVEIRA, 2013);
- d) Estratégia de expansão: nesse caso, Oliveira (2013) relata que a estratégia é utilizada quando a empresa dispõe de uma situação de sinergia muito forte, possuindo recursos

suficientes para a expansão e os ambientes internos e externos pendam a ofertar grandes ganhos. O melhor seria que a expansão aplicada não coincida com a expansão de outras empresas do setor.

2.2.4 Postura de desenvolvimento

Esta postura estratégica é utilizada em empresas que estão diante de cenários favoráveis tanto interna quanto externamente, ou seja, “a predominância é de pontos fortes internos e de oportunidades externas.” (OLIVEIRA, 2013, p. 199). De acordo com Oliveira (2013), nessa situação, o essencial seria desenvolver a empresa, ou como entrante em novos mercados e clientes ou conhecimentos e experimentos de novas tecnologias, ou qualquer novidade que seja desconhecida pela empresa.

As principais estratégias que podem ser assumidas pela postura de desenvolvimento, segundo Oliveira (2013), são:

- a) Desenvolvimento de mercado: Oliveira (2013, p. 199) explica que esta estratégia “ocorre quando a empresa procura maiores vendas, levando seus produtos e serviços a novos mercados. Portanto, pode-se ter a abertura de novos mercados geográficos ou a atuação em outros segmentos do mercado atual.”;
- b) Desenvolvimento de produtos ou serviços: é aplicado quando “a empresa procura maiores vendas mediante o desenvolvimento de melhores produtos e/ou serviços para seus mercados atuais.” (OLIVEIRA, 2013, p. 200), pode ser aumento da qualidade, novos designs ou outras mudanças nas características dos produtos e serviços;
- c) Desenvolvimento financeiro: geralmente, é desenvolvido por duas empresas que se juntam, ou associam-se, ou fundem-se, com o objetivo de fortalecer seus recursos financeiros e aumentar as oportunidades no mercado. Normalmente, uma das empresas apresenta poucos recursos financeiros e grandes oportunidades de mercado, enquanto a outra se encontra no cenário inverso (OLIVEIRA, 2013);
- d) Desenvolvimento de capacidades: Oliveira (2013) descreve que esta estratégia funciona no mesmo sistema do desenvolvimento financeiro, porém, as associações entre empresas ocorrem devido à escassez de oportunidades ou potenciais de mercado por parte de uma das empresas, e, a mesma, por outro lado, possui a tecnologia como ponto forte. Evidentemente, que a outra empresa envolvida se encontra na situação contrária (usufrui de oportunidades, mas não da tecnologia);

e) Desenvolvimento de estabilidade: “corresponde a uma associação ou fusão de empresas que procuram tornar suas evoluções uniformes, principalmente quanto ao aspecto mercadológico.” (OLIVEIRA, 2013, p. 200).

Oliveira (2013) evidencia a diversificação como a estratégia mais forte no processo de desenvolvimento de uma empresa, e aponta que a diversificação pode ocorrer mediante compra ou associação de empresas similares, produção de novos produtos ou serviços, modificação na linha de produtos ou na ampliação de negócios, otimização dos fatores internos da organização, e na implantação de mais de uma diversificação ao mesmo tempo.

As quatro posturas estratégicas e suas respectivas estratégias são apresentadas no Quadro 1 que segue abaixo:

Quadro 1: As posturas estratégicas e suas respectivas estratégias

Diagnóstico		Interno	
		Predominância de pontos fracos	Predominância de pontos fortes
E X T E R N O	Predominância de ameaças	Postura estratégica de sobrevivência <ul style="list-style-type: none"> • redução de custos • desinvestimento • liquidação de negócio 	Postura estratégica de manutenção <ul style="list-style-type: none"> • estabilidade • nicho • especialização
	Predominância de oportunidades	Postura estratégica de crescimento <ul style="list-style-type: none"> • inovação • internacionalização • <i>joint venture</i> • expansão 	Postura estratégica de desenvolvimento <ul style="list-style-type: none"> • de mercado • de produtos • financeiro • de capacidades • de estabilidade • diversificação: <ul style="list-style-type: none"> – horizontal – vertical – concêntrica – conglomerada – intema – mista

Fonte: OLIVEIRA 2013, p. 203

Embora cada postura e suas estratégias tenham características próprias, é preferível que a empresa saiba usar a flexibilidade a seu favor, e implantar a estratégia adaptando-a às necessidades de seu mercado e suas particularidades.

2.3 O PLANEJAMENTO

O planejamento pode-se dizer que é uma ação estratégica de ênfase no alcance dos objetivos e metas organizacionais previstos, com pretensão de reduzir incertezas nas decisões diárias. Diante disso, Oliveira (2013, p. 5) expressa que:

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

Segundo o mesmo autor, o planejamento causa significativas e positivas modificações no ambiente interno das empresas, principalmente em pessoas, tecnologia e sistemas. Como mostra a Figura 2 abaixo.

Figura 2 – Modificações do planejamento nas empresas



Fonte: OLIVEIRA, 2013, p. 7

Essas modificações ocorrem devido à vários princípios que contemplam o planejamento. Os princípios mais impactantes são os da eficiência, da eficácia e da efetividade, a junção destes acarreta a uma organização com rendimentos maiores e resultados competentemente atingidos. Para que isso ocorra, Oliveira (2013) compreende que tais resultados chegam através da flexibilidade e capacidade de visão dos aspectos ambientais e administrativos, contemplando um planejamento eficiente.

2.4 TIPOS DE PLANEJAMENTO

O planejamento é dividido em três grandes grupos de ações dentro de uma empresa: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional, representados na Figura 3 abaixo.

Figura 3 – Tipos de planejamento e seus respectivos níveis de decisão



Fonte: OLIVEIRA, 2013, p. 15

O planejamento operacional é fundamentalmente constituído pelos planos de ação e planos operacionais da empresa. Oliveira (2013) considera que este dá seguimento ao planejamento tático, pois o planejamento operacional deve conter detalhes que, para o planejamento tático, também são essenciais. Os detalhes são:

- recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
- procedimentos básicos a serem adotados;
- resultados finais esperados;
- prazos estabelecidos; e
- responsáveis por sua execução e implantação.

O planejamento operacional é realizado pelos níveis organizacionais inferiores, focando as ações a serem executadas no dia-a-dia da organização.

Quanto ao planejamento tático, Oliveira (2013) destaca que é um processo de planejamento desenvolvido nos níveis organizacionais intermediários, e tem como principal propósito a utilização eficiente dos recursos disponíveis para atingir os objetivos, aplicar a estratégia e as políticas determinadas pelo planejamento estratégico. Por este motivo, tem a seguinte definição: “é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo”. (OLIVEIRA, 2013, p. 18)

O terceiro e último planejamento a ser discutido é o planejamento estratégico, o qual terá destaque de seu método neste estudo, que será desmembrado no item 2.4.3, que se encontram a seguir.

2.4.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico, de acordo com Oliveira (2013) proporciona uma visão e direção organizacionais a serem seguidas, não só através do estabelecimento de políticas e de

A figura mostra o delineamento dos planejamentos táticos, evidencia o lugar que se encaixam cada um dos tipos de planejamentos e o caminho do processamento de resultados desses planejamentos.

Nos próximos itens que seguem, o foco se dirige ao planejamento estratégico e às fases que estruturam seu processo de funcionamento.

2.5 PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nesta etapa é apresentado o processo do planejamento estratégico, seguindo a metodologia de Oliveira (2013). Com isso, os próximos tópicos (2.5.1 a 2.5.6) referem-se às fases estratégicas desse processo, que compreende:

- a) Diagnóstico estratégico: deve-se determinar “como se está” (OLIVEIRA, 2013).

Identifica-se nesta fase a visão, os valores, bem como, realiza-se a análise externa, interna e dos principais concorrentes da empresa;

A fase do diagnóstico estratégico é a primeira no processo de desenvolvimento do planejamento estratégico por ser de forte impacto e expressão empresarial, pois é nesta fase que se encontram os aspectos que inicializam a formação de estratégias e o pensamento de gestão estratégica das empresas.

Por esta razão, Ansoff (1993, p. 61) recomenda que “o diagnóstico estratégico deve ser executado pelos administradores de linha com experiência, compreensão e intuição em relação às tendências futuras nas respectivas áreas de negócios.”. E Oliveira (2013, p. 63) complementa: “deve ser efetuado da forma mais real possível, pois qualquer tomada de posição errada nessa fase prejudicará todo o resto do processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico na empresa.”.

- b) Missão da empresa: “deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico” (OLIVEIRA, 2013, p. 50). Neste momento, são estabelecidos missão, propósitos atuais e potenciais, postura estratégica, macroestratégias e macropolíticas da empresa. Também, são desenvolvidos cenários estratégicos;

Dessa maneira, se caracteriza por formar o pensamento estratégico da empresa.

- c) Instrumentos prescritivos e quantitativos: nessa fase determina-se “onde se quer chegar” e “como chegar na situação que se deseja”. Para isso, é dividida em: instrumentos prescritivos (definição dos objetivos, desafios e metas, estratégias e

políticas, e criação de projetos e planos de ação) e instrumentos quantitativos (desenvolvimento de orçamentos econômico-financeiros da empresa);

- d) Controle e avaliação: nesta fase examina-se “como a empresa está indo”, portanto, são executadas tarefas de avaliação de desempenho das etapas do planejamento estratégico anteriormente estabelecidas em comparação ao que a empresa desejava como resultado para cada etapa e assim realizar ações corretivas acerca do que se pode melhorar no processo.

2.5.1 Visão e valores da empresa

A visão “representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante.” (OLIVEIRA, 2013, p. 43). Portanto, é nesta etapa que se expressam as necessidades e expectativas da alta gerência quanto ao destino da organização.

Oliveira (2013) entende que a visão é de suma importância para se efetivar o delineamento estratégico empresarial. Ainda, complementa que o processo de estabelecimento da visão envolve questões – o rumo de atuação, o que a empresa e seus membros querem ser e se estes aspectos se encaixam, os seus valores empresariais, o que o mercado espera da empresa, entre outros – que norteiam a empresa em suas decisões estratégicas.

Falando dos valores, estes são considerados por Oliveira (2013) cruciais para que haja maior qualidade no processo e nos resultados do planejamento estratégico, principalmente quando tais valores são debatidos e consolidados com forte interação com as questões éticas e morais da empresa, sustentando seu código de ética e, também, vantagens competitivas.

Sendo assim, verificou-se que os valores “representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões.” (OLIVEIRA, 2013, p. 68).

2.5.2 Análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)

A análise SWOT é considerada uma das ferramentas mais importantes que se pode utilizar no processo de planejamento estratégico. É por meio desta que as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são detectadas no ambiente característico de uma empresa. Portanto, SWOT é uma sigla em inglês dos termos Strengths (pontos fortes), Weaknesses (pontos fracos), Opportunities (oportunidades para o seu negócio) e Threats (ameaças para o seu negócio), que em português também pode ser chamada de FOFA. (SEBRAE, 2016)

A análise das variáveis do ambiente empresarial como força ou fraqueza, oportunidade ou ameaça é feita a partir de uma matriz, conhecida por Matriz SWOT, a qual se desdobra através de um cruzamento entre as variáveis ambientais. Primeiramente, definem-se as variáveis do ambiente externo da empresa (representadas pelas oportunidades e ameaças) para, logo após, ser a vez das variáveis internas à organização serem determinadas (representadas pelos pontos fortes e fracos). (FUSCALDI, 2008) A Matriz SWOT está representada abaixo (Figura 5).

Figura 5 - Matriz SWOT

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	F ORÇAS	O PORTUNIDADES
Pontos fracos	F RAQUEZAS	A MEAÇAS

Fonte: SEBRAE, 2016

Então, finalmente a matriz é analisada (fase da Análise SWOT). O objetivo desta análise é determinar as variáveis mais significativas (com impactos positivos/ negativos maiores à empresa), verificar a situação do ambiente empresarial (mais oportunidades do que ameaças, mais pontos fortes do que pontos fracos, ou vice-versa) e, de acordo com o resultado final preparar um plano de ação para minimizar os pontos não favoráveis.

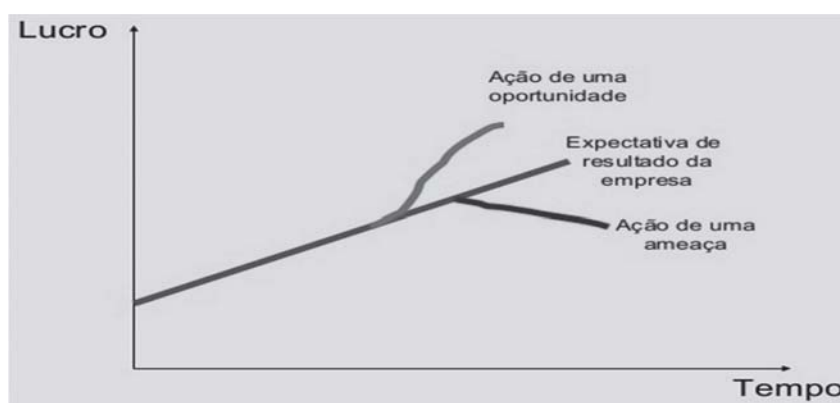
Já quando fala-se em análise do ambiente externo da organização, Oliveira (2013, p. 43) explica que “essa etapa verifica as ameaças e as oportunidades (...) que estão no ambiente da empresa, bem como as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações.” Logo, esta análise é realizada procurando colaborar com as decisões estratégicas da empresa, visando aproveitar as oportunidades e “desviar” a empresa das ameaças encontradas em seu ambiente, ajustando-se à situação do ambiente.

A análise do ambiente externo deve ser efetuada na empresa como um todo. Segundo Oliveira (2013, p. 44), os aspectos que se destacam para análise são: o mercado nacional, regional e internacional, evolução tecnológica, fornecedores, mercado financeiro e de mão de obra, aspectos socioeconômicos, culturais e políticos, entidades de classe, órgãos governamentais e concorrentes.

As oportunidades são conceituadas por Oliveira (2013) como sendo variáveis externas, não controláveis pela empresa, e que podem criar situações favoráveis se esta tiver condições e/ou interesse de usufruí-las. E acrescenta: “Do contrário, a situação pode torna-se uma ameaça e, para reverter essa situação desagradável, o esforço terá que ser muito elevado e também criativo.” (2013, p. 44).

A Figura 6 a seguir demonstra as diferentes dimensões do impacto que as oportunidades e ameaças podem gerar em uma empresa.

Figura 6- Impacto das oportunidades e ameaças às empresas



Fonte: Oliveira, 2013, p. 75

Então, percebe-se a diferença de resultados entre as oportunidades e as ameaças encontradas no ambiente de uma empresa. As oportunidades trazem aumento expressivo de resultados às organizações. Já as ameaças impactam negativamente, provocando expressiva diminuição de lucros. Portanto, as ameaças teriam a mesma definição das oportunidades, porém estas podem criar condições desfavoráveis à empresa.

Oliveira (2013) cita alguns dos fatores que devem ser analisados para se determinar as oportunidades e ameaças, que são:

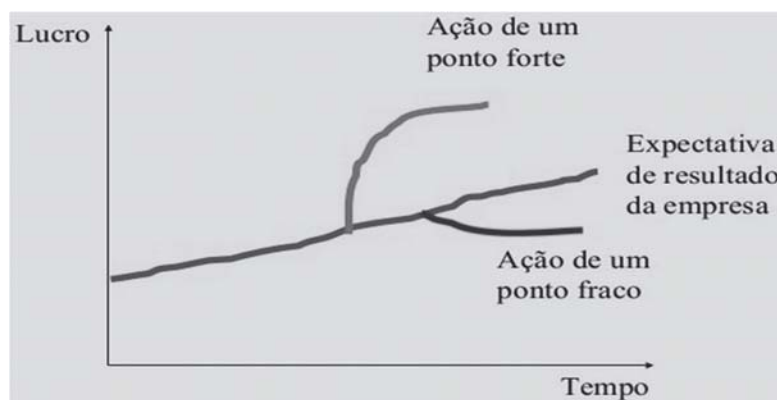
- a) Quanto às informações a serem utilizadas, pode-se analisar:
 - Quanto ao processo de integração entre os ambientes interno e externo da empresa;
 - Quanto à tecnologia disponível no ambiente;

- Quanto ao governo;
 - Quanto ao sistema financeiro;
 - Quanto aos sindicatos; e
 - Quanto à comunidade.
- b) Quanto à atual conjuntura dos ramos de negócios do ambiente no qual se situa a empresa, pode-se considerar:
- Quanto aos clientes;
 - Quanto à definição e às peculiaridades do mercado;
 - Quanto aos aspectos básicos do setor no qual a empresa se encontra;
 - Quanto aos concorrentes; e
 - Quanto aos fornecedores.

Se tratando da análise interna da organização, identifica-se ali os pontos fortes e fracos, bem como os pontos neutros da empresa. Os pontos neutros são aqueles em que no momento da análise, não se pode distingui-los por aspectos beneficiários ou prejudiciais à empresa (OLIVEIRA, 2013). Ou seja, “a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as qualidades e deficiências da empresa que está sendo analisada, (...), principalmente, diante da atual posição de seus produtos ou serviços *versus* segmentos de mercados.”

A Figura 7, a seguir, apresenta os impactos dos pontos fortes e fracos em uma empresa

Figura 7 – Impacto dos pontos fortes e fracos na empresa



Fonte: OLIVEIRA, 2013, p. 84

Do mesmo modo que as oportunidades e ameaças, os pontos fortes e fracos também geram resultados diferentes e contrários um do outro em uma empresa. Os pontos fortes aumentam as possibilidades da empresa sofrer impactos mais positivos e os pontos fracos, por

sua vez, exigem um olhar mais cauteloso, pois a empresa pode se deparar com situações mais delicadas e maiores impactos negativos.

Oliveira (2013, p. 49) destaca alguns dos fatores que podem ser analisados no ambiente interno: produtos e serviços (atuais e novos), promoção, imagem institucional, comercialização, sistema de informações, estrutura organizacional, tecnologia, suprimentos, parque industrial, recursos humanos, estilo de administração, resultados empresariais, recursos financeiros e controle e avaliação do negócio e seu sistema.

Para se estabelecer os pontos fracos, fortes e neutros em uma organização, segundo Oliveira (2013), deve-se analisar os seguintes aspectos:

a) Quanto às funções administrativas:

- Função de marketing: sistema de distribuição, produtos e serviços atuais da empresa, pesquisa de mercado, equipe de venda, novos produtos e serviços, promoção e propaganda, políticas mercadológicas, e organização da área de marketing;
- Função de finanças: análise dos índices financeiros (índices de lucratividade, índices de liquidez, índices de dívidas, índices de alavancagem, índices de giro financeiro), análise do sistema de planejamento e controle financeiro, e do sistema de registro e análise contábil;
- Função de produção: instalação industrial, equipamentos e instalações, processo produtivo, programação e controle da produção, qualidade, sistema de custos industriais, pesquisa e desenvolvimento (P&D), suprimentos, e organização da fábrica;
- Função de recursos humanos: considerações gerais sobre a condição, visão e importância dada aos recursos humanos na empresa, aspectos organizacionais, abrangência dos processos, níveis de controle e avaliação do sistema, critérios de definição para considerar os pontos fortes, fracos ou neutros, e maneira de se obter as informações internas necessárias;

b) Quanto aos aspectos organizacionais:

- Estrutura organizacional, políticas, capacitação dos gerentes e funcionários, normas e procedimentos operacionais, sistemas de informações de cada área, sistemas de planejamento, instalações industriais, controle de qualidade, rede de ideias e de distribuição de produtos e serviços, domínio de mercado, entre outros;

c) Quanto à abrangência dos processos:

- Analisa-se a empresa como um todo, suas áreas funcionais, unidades organizacionais, equipes de profissionais e cada profissional individualmente;
- d) Quanto aos níveis de controle e avaliação do sistema:
 - Analisa-se o quanto se controla a eficiência, a eficácia e a efetividade do sistema como um todo;
- e) Quanto aos critérios para avaliar se um assunto será analisado é forte, fraco ou neutro:
 - Histórico da empresa, opiniões pessoais e de seus executivos e análise literária e orçamentária;
- f) Quanto à maneira de obter informações necessárias:
 - Observação pessoal ou conversas paralelas, questionários, reuniões, documentação e dados econômicos/financeiros do sistema, em teorias publicadas de terceiros, entre outros.

2.5.3 Missão da empresa

Para Oliveira (2013, p. 111) “**Missão** é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o *negócio* da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro.” O autor indica que a missão busca responder as seguintes questões: “Aonde se quer chegar com a empresa?” e “Quais necessidades e expectativas do mercado que a empresa pretende atender?”

Para se estabelecer a missão empresarial, de acordo com Oliveira (2013), deve-se estar esclarecido: a razão de ser da empresa, a natureza dos negócios, as atividades que a empresa exerce e em quais deve concentrar esforços futuramente, a imagem pela qual quer ser reconhecida, a região que atua, seu diferencial competitivo, os mercados-alvo, os clientes, os produtos e os serviços, os valores e crenças da empresa, entre outros.

A missão tem forte impacto nas organizações, principalmente pelo fato de ser capaz de guia-la e orienta-la, de acordo com o mercado e suas necessidades. Para Oliveira (2013, p. 111) “missão é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias administrativas da empresa.”.

2.5.4 Objetivos e metas empresariais

O estabelecimento de objetivos e metas é um processo essencial dentro de uma empresa, pois são eles que determinam o que se pretende alcançar no futuro. Com base em definições, Oliveira (2013, p. 149) conceitua objetivo como “o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra.”. Tal conceito é formado pelo autor seguindo o pressuposto de que as definições de “objetivo” e “desafio” podem se aglutinar e constituir este único sentido à junção dos termos.

Os objetivos têm como finalidade o alcance da missão, dos propósitos e da postura estratégica estabelecidas. Tais objetivos são desenvolvidos visando a empresa como um todo e, no caso dos objetivos funcionais, se determina os objetivos gerados à área operacional da empresa, é assim que os desafios são lançados, como mostra a Figura 8 que segue abaixo.

Figura 8 – Hierarquia dos objetivos da empresa



Fonte: OLIVEIRA, 2013, p. 155

Referindo-se à meta, esta está integralmente relacionada com os objetivos determinados anteriormente, pois “representa as etapas realizadas para alcançar os desafios e objetivos da empresa” (OLIVEIRA, 2013, p. 150). No entanto, o que difere os objetivos das metas é que o último é quantificado, é a etapa que se passa para alcançar o objetivo, porém, com os dois são determinados prazos e os responsáveis pelo seu cumprimento.

Para Oliveira (2013, p. 153) os objetivos servem para: oferecer compreensão adequada às pessoas de seu papel na empresa, dar consistência à tomada de decisão aos executivos, estimular o empenho profissional com o intuito de realizar as atividades baseado em resultados esperados e fornecer controle organizacional através de ações corretivas e de aprimoramento.

Oliveira (2013) mostra que os objetivos devem ser analisados segundo alguns aspectos: guiarem a estratégia, facilitarem a tomada de decisão pelo caminho estratégico mais viável, construírem maior eficiência, eficácia e efetividade para a empresa, criarem um desafio empresarial, serem entendidos e estarem disponíveis a todos os envolvidos com a empresa, entre outros. Com esta análise é capaz de se detectar se os objetivos estabelecidos na empresa trazem ganhos efetivos e dentro do esperado.

2.5.5 Planos de ação e a ferramenta 5W2H

O plano de ação formado pela empresa “é o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, finanças, produção, organizacional, etc.). (OLIVEIRA, 2013, p. 248) O projeto identifica a ação a ser feita, com seus prazos, seus responsáveis e o resultado esperado, assim como, os recursos necessários para o seu desenvolvimento. É através deste que o plano de ação, considerando assiduamente todos os outros aspectos presentes no planejamento estratégico, é constituído.

(...) os projetos preocupam-se com a estruturação e alocação de recursos – delineados pelas estratégias – direcionados para o obtenção de resultados específicos – estabelecidos pelos objetivos, desafios e metas –, enquanto os planos de ação preocupam-se com a concentração das especialidades – recursos humanos, tecnologia, marketing, informática, logística etc. – identificadas por meio das atividades de cada projeto. (OLIVEIRA, 2013, p. 254)

O plano de ação é responsável pelo ajuste e aprimoramento de processos e ações estratégicos para que esta finalidade seja possivelmente alcançada. Entretanto, o plano de ação deve estar coerente com os recursos disponíveis na empresa, por isso são feitos levantamentos de recursos e orçamentos, prevendo viabilidade a cada projeto. Portanto, Oliveira esclarece que “Os projetos representam a maneira de interligar os instrumentos prescritivos, através das estratégias, com os instrumentos quantitativos, representados pelo orçamento econômico-financeiro da empresa.” (p. 255).

Para a formulação de planos de ação a ferramenta que normalmente as empresas utilizam é a “5W2H”. Segundo Paris (2002), Behr (2008) e Lobo (2010), esta ferramenta é assim conhecida por buscar, responder as seguintes perguntas e seus principais questionamentos:

- a) 5W = What? – O quê? (O que deve ser feito?)
Who? - Quem? (Quem deveria fazer?)

When? - Quando? (Para quando deve ser feito/esperado?)

Where? - Onde? (Onde deve ser feito?)

Why? – Por quê? (Por que deve ser feito desse modo?)

b) 2H = How? - Como? (Como deve ser feito?)

How much? – Quanto? (Quanto custa fazer?)

Paris (2002, p. 18) esclarece que a ferramenta em questão “é uma excelente ferramenta para resolução de problemas, esclarecimento da real situação do caso, além de proporcionar informações consistentes para auxílio à tomada de decisões.” Percebe-se que o “5W2H” como uma forma de visualizar como o processo e suas tarefas estão sendo desenvolvidas e, assim sendo, tornar mais integrada e organizada a alta gerência e os responsáveis pelas decisões, obtendo solução no negócio (BEHR, 2008).

2.6 EMPRESAS AGRÍCOLAS DE MÉDIO A GRANDE PORTE – IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Administrar uma propriedade rural, sendo qual for seu tamanho ou atividade principal, significa, minimamente, trabalho árduo. O ambiente rural por si só se caracteriza por ser de muita incerteza e riscos constantes, uma vez que as atividades diárias da propriedade são influenciadas por variáveis não controláveis que, conseqüentemente, interferem na tomada de decisão dos gestores.

Através de um estudo sobre empresas que seguem o ramo de atividades agrícolas, Oliszeski (2011) entende que os gestores devem estar sempre atentos aos fenômenos e eventos corriqueiros dessa atividade e na totalidade de seu ambiente externo, pois é nele que se encontram as variáveis mais impactantes para que se responda as perguntas essenciais no planejamento e administração das propriedades rurais em geral: o que, quanto e para quando produzir.

Oliszeski (2011) conclui de sua pesquisa que o custo total de produção é a variável que mais impacta nos ótimos resultados da atividade. Portanto, os custos da produção agrícola devem ser ministrados com muito cuidado, contando com um bom gerenciamento e domínio sob as tecnologias e o conhecimento para administrar os gastos com insumos e serviços diversos.

O mesmo autor destaca que o planejamento estratégico é muito importante em empresas agrícolas, especialmente o fato de contemplar a identificação da missão e os objetivos da

organização, a mensuração dos recursos disponíveis, a sistematização de identificação e solução de problemas, e o conhecimento das informações gerenciais em tempo real.

Dentre os vários estudos sobre planejamento e administração rural existentes, poucos tratam de planejamento estratégico em seu modelo tradicional, pois, como muito bem detectado por diversos trabalhos, gestores de propriedades rurais, em sua maioria, não utilizam planejamento a longo prazo em sua gestão, somente planejamento de atividades diárias e, quando muito, contabiliza seus custos.

Dos planejamentos estratégicos rurais encontrados, são estudos em estágio inicial, realizados em propriedades rurais de pequeno porte e, em sua grande maioria, implementando a atividade leiteira com o intuito de agregar valor em lucratividade e produtividade, sempre focando em baixar custos de produção.

Porém, dois estudos aplicando planejamento estratégico em propriedades rurais se destacaram por serem realizados em empresas basicamente agrícolas de médio à grande portes. O primeiro é uma empresa familiar gaúcha, localizada no município de Santo Augusto no noroeste do Rio Grande do Sul, e a outra é uma empresa típica goiana, da cidade de Rio Verde, no sudeste do estado.

A primeira empresa é identificada como Empresa Agrícola Bilibio, que “Atualmente conta com uma área própria de 1246 ha e 394 ha alugados de terceiros, dispõe de dez funcionários permanentes, cujos negócios principais são; produção de grãos, envolvendo principalmente as culturas de soja, milho, trigo” (BILIBIO, 2009), também trabalham com gado de corte. Enquanto a segunda empresa possui uma área total cultivada de 2448 ha, sendo 848 ha de área própria e outras 1600 ha de área arrendada. Sua produção é exclusivamente agrícola, sendo que “Os ciclos culturais são divididos entre safra normal, compreendido nos meses de outubro a fevereiro, sendo cultivados soja e feijão, e safrinha, de fevereiro a agosto, com cultivos de diversas culturas, tais como: feijão, milho e girassol.” (BERNARDES, 2008).

Num primeiro momento, a empresa goiana dispõe de um potencial logístico e área agricultável em nível mais elevado que a empresa Bilibio. Suas principais forças são: possuir infraestrutura, maquinários, sistemas integrados de gerenciamento e programas de manejo e conservação do solo, sendo uma empresa mais informatizada, tem bom relacionamento com fornecedores e clientes, investimentos com qualificação de pessoal, topografia com poucas ondulações o que favorece a produção e está localizada perto do centro consumidor facilitando o escoamento da produção. Suas fraquezas se sobressaem quanto ao sistema de gestão da produção e qualificação de pessoal pouco desenvolvidos, ausência de diversificação das

atividades, grandes custos de transporte pela distância entre as áreas e a sede, necessidade de financiamentos e empréstimos bancários, e alto grau de endividamento.

A Empresa Agrícola Bilibio, por sua vez, é uma empresa menor, porém, possui uma estrutura física adequada para o seu volume de produção, dispondo de sistema hídrico e aproveitamento de resíduos favoráveis como diferencial, sistema de armazenagem e maquinário em bom estado e com capacidade elevada. Por ser uma empresa familiar, suas forças se relacionam com a sociedade e mão de obra entre família, podendo se fortalecer e se tornar cada vez mais unida. Suas fraquezas se prendem à falta de regulamentação de algumas terras, treinamento de pessoal, ausência de planejamento a longo prazo, baixa produtividade e busca de lucro a curto prazo.

As ameaças em comum entre as empresas são:

- a) aumento de demanda por novas áreas para produção;
 - b) competitividade; e
 - c) instabilidade da política agrícola e cambial.
- d) As oportunidades são:
- e) novas formas de comercialização;
 - f) aumento da demanda pelo produto; e
 - g) aptidão para diversificar a produção.

Analisando o processo de planejamento estratégico (visão, missão, valores e estratégias) dessas empresas percebe-se que, independentemente do tamanho da empresa ou volume de sua produção, em geral, as empresas agrícolas buscam:

- a) valorizar, satisfazer, profissionalizar e qualificar colaboradores, clientes, fornecedores, e sócios;
- b) produzir alimentos com qualidade;
- c) reduzir custos;
- d) aumentar rentabilidade e produtividade por hectare;
- e) respeitar o meio ambiente;
- f) atualizar sua infraestrutura;
- g) melhorar o sistema de armazenagem;
- h) gerir por meio de sistemas de informação (programas tecnológicos);
- i) abrir o máximo de margem de área possível para cultivo; e
- j) diversificar a produção.

O planejamento estratégico de qualquer gestor, de qualquer empresa, deve transparecer o que se almeja. Toda organização, agrícola ou não, presa por uma linha de pensamento em

comum sobre os objetivos organizacionais e as estratégias para alcançá-los. O enfoque é basicamente o mesmo: crescimento, bom rendimento, lucratividade, produtividade, menor custo e maior benefício, respeito às pessoas e ao meio ambiente, e a boa imagem empresarial.

2.7 O SETOR AGRÍCOLA BRASILEIRO

No Brasil, o setor agrícola se caracteriza pela predominância de um maior número de pequenas e médias pequenas propriedades. Segundo o último Censo Agropecuário, divulgado em 2006, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 84,4% dos estabelecimentos agropecuários do país fazem parte da agricultura familiar (pequenas e médias pequenas propriedades). Entretanto, a área ocupada por elas era de apenas 80,25 milhões de hectares, o que corresponde a 24,3% da área total ocupada por estabelecimentos rurais. Tendo uma média do tamanho das propriedades familiares e não familiares, tem-se, respectivamente, 18,37 e 309,18 de hectares.

As médias e grandes propriedades é que são responsáveis pela maior produção e ocupam a maior quantidade de área cultivada do país. O mesmo censo de 2006 mostra que: estabelecimentos de 10 a 100 hectares correspondem a 107,44 hectares do total da área disponível para a atividade agropecuária no país, os estabelecimentos de 100 a 1000 hectares, correspondem 179,92 da área e estabelecimentos a cima de 1000 hectares, representam 198,96 hectares.

Este Censo também revela que os 5.204.130 estabelecimentos agropecuários existentes ocupam 354.865.534 hectares, ou o equivalente a 37% do território brasileiro (851.487.659 hectares). Do total desta área, 76.697.324 equivalem a lavouras (permanentes, temporárias e cultivo de flores, viveiros de mudas, estufas de plantas e casas de vegetação e forrageiras para corte), 172.333.073 a pastagens (naturais, plantadas, degradadas e em boas condições), e 99.887.620 a matas e florestas (destinadas à preservação permanente ou reserva legal, florestas com essências florestais e áreas florestais também usadas para lavouras e pastoreio de animais).

As médias e grandes propriedades são responsáveis pela grande maioria das exportações do país. As exportações dos produtos oriundos da agropecuária mostraram um significativo crescimento no período de 1995 a 2006, passando de US\$ 13,8 bilhões para US\$ 36,9 bilhões, respectivamente. Este crescimento resultando em um salto na balança comercial desses produtos no período de US\$ 7,3 bilhões para US\$ 32,6 bilhões.

As exportações do agronegócio correspondem a 44,41% na balança comercial e as exportações da agropecuária a 36,71% segundo o mesmo censo. Já em 2014, 43% das exportações foram somente de produtos agrícolas.

No período de 1995 a 2006, o valor adicionado a preços básicos da agropecuária passou de R\$ 35,6 bilhões para R\$ 111,2 bilhões e sua participação no Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil varia, desde então, entre 5,8% e 5,5%, sendo que, no ano de 2014, correspondeu a 5,56%.

Em estimativas mais recentes, a CNA, Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil, mostra que o agronegócio brasileiro representa 24% do PIB do país. Em termos empregatícios, a agropecuária corresponde a 30% do número de empregos gerados no país, no agronegócio. Em 2014, com cerca de 1,1 trilhão de reais, as atividades agrícolas representaram 70% e a pecuária 30% do valor produzido. O saldo da balança comercial do agronegócio, em 2014, foi de 80 bilhões de dólares. O valor bruto da produção agropecuária (a receita dos produtores rurais), em 2014, foi de 480 bilhões de reais.

Na safra de grãos 2013/2014, o total da área produzida foi de 57.032,4 ha, com produtividade de 3.394 kg/ha e produção de 193.554,8 milhões de toneladas. E a expectativa da safra de 2014/2015, segundo a CONAB, é de 202 milhões de toneladas.

O Brasil, como produtor rural, ocupa o primeiro lugar no mundo em produção de café, cana-de-açúcar, laranja e bovinos, sendo o país com o maior rebanho bovino comercial do planeta, correspondendo a 15% do total mundial e é o segundo maior produtor de carne bovina, com 6,9 milhões de toneladas. Também é o segundo maior produtor de soja do mundo, muito perto do líder da produção desse grão, os Estados Unidos, e ocupa o terceiro lugar na produção mundial de milho, suínos e equinos, tornando-se o país mais competitivo em nível internacional.

Portanto, a economia brasileira depende muito do bom desempenho do setor agrícola. Este que está cada vez mais desenvolvido, oportunizando maiores possibilidades de emprego e renda. Além de acesso a informações, tecnologia empregada na produção e na propriedade em geral, proporcionando melhor e maior produtividade, renda, crescimento e qualidade de vida ao agricultor.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo é apresentada a metodologia da pesquisa, sua classificação, e os procedimentos de coleta e análise dos dados utilizados no decorrer deste estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O objetivo do presente estudo consiste em elaborar um planejamento estratégico a ser implantado em uma propriedade agrícola de grande porte, com o intuito de prezar pela prática da administração estratégica no ambiente de negócios da atividade rural, através do processo sugerido por Oliveira (2013), para ampliar conhecimentos e o tato da gerência perante os indicadores e as ações a serem executadas.

Para tanto, a pesquisa é classificada como empírica, através de uma pesquisa de campo. Para seu desenvolvimento é apresentado um estudo de caso, que, para Diehl e Tatim (2004, p. 61), “caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento...”. Este perfil de estudo permite vários objetos para pesquisa como documentos, entrevistas e métodos de observação direta (YIN, 2015).

Logo, esta pesquisa se realizará por intermédio do método qualitativo com o propósito de se aproximar da realidade e do sentimento dos entrevistados sobre o assunto abordado. Se tratando dos estudos qualitativos, os mesmos autores citados anteriormente convergem de opinião ao explicar que:

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. (2004, p. 52)

Para a técnica de pesquisa utilizou-se a prática exploratória, “a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses.” (2004, p. 53). Assim sendo, como procedimento da pesquisa, adotou-se a aplicação de uma entrevista semiestruturada individual com o proprietário e gestor da propriedade agrícola e depois com seu filho (sucessor), que já se encontra inserido na gestão e tomadas de decisão da empresa. Além de ter sido realizada uma pesquisa documental de elementos contábeis e de controles gerais do empreendimento.

3.2 MODELO DO ESTUDO DE CASO

O modelo de estudo de caso utilizado é o exploratório, focado na questão “o que” ou “quais” (YIN, 2015), pretendendo determinar quais as estratégias a serem implementadas na propriedade. Nos itens que seguem (3.2.1 e 3.2.2) são identificados as evidências e as técnicas da pesquisa.

3.2.1 Evidências

De acordo com Yin (2015), um estudo de caso obtém evidências através de seis fontes: documentos, registros de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Destas evidências, quatro são aplicadas a esse estudo: documentação, dados arquivados, entrevista semiestruturada individual e observação direta da propriedade.

3.2.2 Técnicas de pesquisa

O processo de coleta de dados deve ser definido conforme o contexto da pesquisa. Para que o objetivo do estudo fosse alcançado, esta pesquisa foi realizada da seguinte forma: primeiramente, buscou-se na literatura do planejamento estratégico bibliografias que trouxessem o entendimento sobre o assunto e seu funcionamento.

Logo, foi analisado e exposto exemplos, dados e informações sobre empresas agrícolas que realizaram e adotaram em sua gestão a ferramenta do planejamento estratégico e sobre o setor agrícola no país. Além de ter sido escolhida a metodologia a ser aplicada, no intuito de embasar a prática do processo do planejamento estratégico, realizado posteriormente.

Como segundo passo foram analisados documentos fiscais, administrativos e contábeis, bem como uma semana de observação direta da propriedade e seus processos diários para sua análise estratégica interna.

Posteriormente, elaborou-se uma entrevista semiestruturada individual aplicada em dois sujeitos: Gabriel, proprietário e gestor da propriedade, e Gabriel Filho, o sucessor. Diehl e Tatim (2004) caracterizam este padrão de entrevista como mais provocativo, dado que o entrevistador tem maior liberdade ao desenvolver uma entrevista dessa forma, na qual as questões são abertas e a conversa com menor formalidade, podendo se ampliar assuntos e questionamentos.

Antes da aplicação das entrevistas, realizou-se um teste, junto ao proprietário de outra propriedade agrícola de mesmo porte para analisar os resultados obtidos e fazer as devidas correções para que fosse ministrada melhor as entrevistas com a empresa rural de interesse do presente estudo.

Após feito ajustes, as entrevistas foram aplicadas usando gravadores. O primeiro a ser entrevistado foi o proprietário e gestor Gabriel, com todo seu histórico empreendedor, e, logo depois, foi a vez de Gabriel Filho, sucessor e gestor da propriedade agrícola ao lado do pai.

3.3 VARIÁVEIS DE ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As variáveis que norteiam esta pesquisa, tanto gerais como operacionais, são representadas pela metodologia de Oliveira (2011, p. 73) que define planejamento estratégico como sendo “uma metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e que visa ao maior grau de interação com o ambiente, no qual estão os fatores externos ou não controláveis pela empresa”.

As variáveis de análise implantadas a esse planejamento estratégico é uma adaptação ao modelo criado por Oliveira (2013), que está ilustrado através da Figura 9 encontrada a seguir.

Figura 9 – Modelo do planejamento estratégico



Fonte: Adotado pela autora com base em OLIVEIRA (2013)

É a partir desse modelo que o processo de planejamento estratégico será executado nesta pesquisa, seguindo as variáveis operacionais nele mencionados: visão, valores, Análise SWOT (oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos), missão, postura estratégica, objetivos e metas, estratégias e planos de ação.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Diehl e Tatim (2004, p. 86) contextualizam a análise de dados da seguinte forma: “compreende, além da verificação das relações entre variáveis, as explicações e especificações dessas relações. A interpretação procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos.” A análise expõe o verdadeiro significado do exposto nas entrevistas, tanto na fala como nas expressões corporais.

Sendo assim, o método escolhido para análise dos dados da pesquisa é a análise de conteúdo, através do qual o pesquisador analisou o conteúdo das entrevistas realizadas, dos documentos administrativos e contábeis e da observação direta executada na propriedade, com o intuito de selecionar e descrever no trabalho as informações que fossem consideradas por ele como relevantes ao seu desenvolvimento.

A demonstração dos resultados da pesquisa foi, basicamente, na forma de texto, sendo que em alguns momentos utilizou-se itens e quadros comparativos e/ou demonstrativos. O uso desses métodos possibilitou ao pesquisador a interpretação e a chance de exprimir o sentido e significado do material investigado, com a finalidade de alcançar o objetivo central do estudo.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo demonstrar o processo de planejamento estratégico da propriedade a partir de uma análise interna detalhada para que se possa compreender mais profundamente do que a empresa precisa e escolher as melhores estratégias e ações a serem executadas para o alcance da missão, visão, objetivos e metas estabelecidas.

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A propriedade da família Lottici tem origem da sucessão ocorrida entre Pedro Lottici (1900 – 1977), Nilo Lottici (1929 – 1975) e Gabriel N. Lottici (1958 – ...). A história da propriedade começa quando, em 1942, Pedro Lottici sai de sua cidade natal, Marau, no Norte do Rio Grande do Sul e tenta uma nova vida no interior de São José do Ouro, município do Nordeste do estado, onde investiu em uma serraria e criação de gado de corte na localidade de São Pedro do Iraxim.

A atividade pecuária passou entre as gerações. Pedro investiu muito na atividade, começando com 100 ha de terra até chegar a uma área total de 500 ha, sendo 150 de mato e 350 utilizava-se para pecuária. Na segunda geração, por volta de 1968, Nilo se aventurou na agricultura, cultivando trigo em uma propriedade comprada por ele na localidade conhecida como Marmeleiro, que divide o município de São José do Ouro do de Barracão, uma área de aproximadamente 500 ha de terra.

Não durou muito tempo para que Nilo percebesse o quão rentável era essa atividade. Como as terras eram baratas e poucos agricultores praticavam a agricultura, a demanda na região se tornava cada vez maior. Por esta razão, dedicou-se à agricultura no Marmeleiro, onde, aos poucos, começou a aumentar suas terras, até chegar a obter por volta de 900 ha de terra, as quais 750 eram utilizadas para agricultura e 150 não eram agricultáveis, com mato, banhado, rio, sanga ou alguma mancha de pedra.

Em 1970, quando uma geada fora de época atacou as lavouras de trigo, Nilo sentiu necessidade de procurar uma alternativa para se reerguer, foi assim que a soja começou a ser produzida na propriedade. Na época, era uma cultura nova, que não havia sido implantada em nenhuma lavoura da região, somente em alguns municípios do norte e noroeste do estado e Nilo, corajoso e decidido, plantou 400 ha de soja no lugar do trigo.

Ser o pioneiro da soja foi o grande salto econômico de sua propriedade, pois descobriu esta nova cultura e, naquele ano, no mercado internacional o preço da soja subiu bastante,

portanto, ele produziu em quantidade e por um preço alto. Então, Nilo aproveitou a oportunidade para investir em compra de terra e aumentar suas lavouras de soja e, em 1974, reduziu o trigo no inverno e se dedicou mais à soja. Um ano depois, decidiu substituir praticamente toda a lavoura de trigo pela soja, plantando por volta de 800 ha desta cultura.

Quando seu Nilo faleceu, em 1975, Gabriel estava cursando Agronomia em Pelotas, e Jones, casado com a filha mais velha de Nilo, administrou a propriedade por quase dez anos. Em 1984, Gabriel assumiu integralmente a propriedade, havendo 200 ha de terra voltadas para a pecuária, onde se criava por volta de 200 cabeças de gado, em São Pedro do Iraxim. E tinha à disposição, 700 ha de lavoura. Gabriel permaneceu trabalhando nesta mesma quantidade de lavoura. Investindo na construção de um armazém próprio dentro da propriedade, em 1998.

Em meados dos anos 1990, formou duas cabanhas de gado puro, das raças Charolês e Devon, e vendia os reprodutores, ao mesmo tempo que comprou um haras de criação de cavalos de corrida da raça Puro Sangue Inglês. No entanto, em 2000, com o fortalecimento da agricultura e a busca por maior produtividade, Gabriel percebeu que o gado se tornou um empecilho para se alcançar este objetivo, atrapalhando o sistema de funcionamento da agricultura de precisão, e assim decidiu liquidar com a atividade pecuária na propriedade e se dedicar somente à agricultura utilizando, também como pioneiro, o sistema de plantio direto nas lavouras.

Neste mesmo ano, apareceu uma oportunidade de venda da propriedade do Marmeleiro e as 880 ha de terra foram vendidas. Esta venda proporcionou a Gabriel a investir na compra de novas terras, que atualmente compõe as áreas trabalhadas na propriedade. Então, foram adquiridas terras nas localidades de Cerro Azul, conhecida como Ponte Ferrari, e de Espigão Alto, no município de Barracão, uma compra de 300 ha de terra em cada uma das localidades. Em 2001, na área da Ponte Ferrari foi construída a sede da propriedade e, na cidade de São José do Ouro, foi arrendado um armazém, o qual é utilizado para o armazenamento de seus produtos até hoje.

A empresa rural passa por um processo de sucessão entre Gabriel e seus dois filhos desde 2006, quando seu filho mais velho começou a trabalhar como colaborador na área operacional da lavoura, e desde que se formou em Agronomia, ocupa o lugar de gestor da propriedade ao lado do pai. Já a filha mais nova teve um contato maior com a atividade a partir de 2009 como colaboradora no escritório administrativo, e quando finalizar seu curso de Administração, ingressará como administradora executiva da propriedade com acompanhando do pai.

4.1.1 Histórico das culturas investidas na propriedade

Na propriedade, desde que a atividade agrícola foi implantada, houve muitas tentativas de implementação de novas culturas para rotação e cobertura de solo ao longo dos anos. Porém, por motivos de mercado (escassez de demanda ou muita oferta), pouca rentabilidade e produtividade, falta de técnica ou conhecimento sobre as culturas, acabaram por não se adequarem aos objetivos da propriedade.

O histórico das culturas que foram cultivadas na propriedade e continuam a serem utilizadas no seu sistema produtivo é apresentado no Quadro 2 abaixo, na qual é demonstrado o ano que cada cultura foi implantada na propriedade, o objetivo da sua implantação e o seu destino de comercialização.

Quadro 2 – Histórico de implementação de novas culturas

CULTURAS	ANO	OBJETIVO	DESTINO
TRIGO	1968	Iniciação da agricultura	Cooperativa CAMOL
SOJA	1970	Nova opção promissora	Cooperativa CAMOL
AVEIA PRETA	1987	Pastagem	Consumo próprio
AVEIA BRANCA	1988	Cavalos	Consumo próprio, outros Haras e Jockeys Club
MILHO	1990	Rotação de verão	Cooperativa CAMOL
CANOLA	2008	Rotação de inverno	Tradings e beneficiadores da região

Fonte: Dados de pesquisa (2016)

O trigo foi implantado na propriedade em 1968 para iniciar a atividade agrícola na propriedade na esperança de praticar atividades mais rentáveis e lucrativas. Assim como o soja, que surgiu como opção para uma situação precária da propriedade que, em 1970, sofreu com uma geada fora de época, matando todo o trigo que havia sido plantado. A propriedade foi a pioneira da cultura da soja na região e esse foi o fato de maior salto econômico da empresa agrícola naquele tempo.

A aveia preta começou a ser plantada em 1987, em pouca quantidade, para consumo próprio da propriedade nas pastagens para sustento da criação de gado. Em 2005, o centeio foi implantado na propriedade como cobertura de solo, porém havia problemas com falta de oferta de sementes, por isso, em 2011, optou-se pela aveia preta por ser uma cultura mais barata, acessível e também mais fácil de ser manejada.

Portanto, a aveia preta continua se produzindo para cobertura de solo, não mais para gado, visando a produção de palha para o cultivo de milho no cedo. O milho foi produzido na

propriedade a partir do ano 1990 quando se sentiu necessidade de haver rotação de cultura quando a monocultura da soja oportunizou a chegada de vários problemas de invasoras, pragas e doenças. Hoje ela é a cultura mais importante na rotação de verão.

Já a aveia branca iniciou seu cultivo em 2005, destinada à alimentação dos cavalos de corrida de cancha reta criados por Gabriel, e à venda a outros proprietários de cavalos e diretamente para Jockeys Club do Rio de Janeiro e São Paulo. Esta cultura permaneceu até 2012 quando foi decidido parar de cultivá-la por motivos inerentes ao mercado, como o aumento de oferta no Mato Grosso, Goiás e Paraná, favorecendo o abastecimento de São Paulo e Rio de Janeiro vindo daquela região e encarecendo o frete do Sul. Em 2013, houve significativa diminuição da produção de aveia branca nessas regiões por introduzirem a safrinha de milho, então a cultura de aveia branca voltou a se tornar viável a ser produzida na propriedade.

De 2015 em diante se intensificou a plantação dessa cultura pelo aumento de consumo interno, quando a atividade equina evolui bastante no Haras Nijú, sustento dos cavalos na sede do haras, que hoje se encontra no limite entre o município de Bagé, no Sudoeste gaúcho, e Aceguá, território uruguaio. Também há animais em hipódromos no Rio de Janeiro e Porto Alegre e em treinamento nos Jockeys Club das cidades de Carazinho e Ibirubá, no Rio Grande do Sul.

Atualmente, a aveia branca e a aveia preta acompanham a canola na rotação de trigo. A cultura da canola, mesmo não sendo altamente lucrativa, mostra ser uma ótima cultura de rotação e ainda traz um lucro mínimo agradável e seu custo de produção é baixo por não ser exigente em adubação e não se utilizam inseticidas e herbicidas. A propriedade foi pioneira na região no cultivo da canola, foi implantada em 2008, para rotação de inverno para a cultura de trigo que é altamente exigente em rotação. Antes da canola foi tentado a cultura de ervilha para rotação de trigo, de 2007 a 2010, contudo não deu certo por problemas gerais de mercado e de tratamento no cultivo.

Também houve tentativas de introdução da pipoca e da cevada, porém o mercado dessas culturas são muito complicados. A pipoca foi plantada de 2002 a 2012, como rotação de milho, utilizava-se metade da lavoura com milho e outra metade com pipoca, porém esta estratégia não persistiu, pois houve questões de monopolização de mercado e a tecnologia necessária era muito cara, não se tornando uma cultura economicamente viável. O mercado da cevada, por outro lado, é muito exigente com a qualidade do grão para as fábricas de cervejas, por isso foi plantada somente em alguns anos, na rotação de inverno, porém a falta de informações e tecnologias necessárias fez com que se desistisse da cultura.

Contudo tanto a cevada quanto o feijão são culturas que estão sendo pesquisadas e avaliadas para possível futuro investimento em produção. O feijão foi implantado em 2013 na propriedade como tentativa de uma terceira cultura de verão, porém é muito instável no mercado, seu valor varia muito, por isso, desde então, é uma cultura plantada em anos intercalados para experimentação. Se pretende testar e estudar mais sobre a cultura para introduzi-la no sistema produtivo como rotação de solo e produção fixa de uma terceira safra.

4.1.2 Mudanças tecnológicas

No que diz respeito às tecnologias e inovações na propriedade, na época de Pedro, a primeira geração da propriedade, dos anos 40 aos anos 60, com a atividade de extração de madeira e criação de gado de corte, não havia mecanização e nem tecnologias, desmatavam à base do machado, serrote, foice e marreta.

No ano de 1968, quando, na segunda geração, Nilo introduziu a agricultura nas atividades da propriedade, já haviam sido criados tratores e máquinas rudimentares. Por esta razão, foi adquirido o primeiro trator da propriedade, o CBT 1090, contudo, nessa época só trabalhavam à base do plantio convencional, utilizava-se, portanto, arado e grade niveladora (realizavam duas a três gradeações leves). Em 1974, Nilo investiu em um caminhão, iniciando um sistema de logística próprio, em dois tratores da Ford e um da Massey Ferguson e, logo depois, em uma plantadeira e uma colheitadeira também da Massey Ferguson (Massey 410), uma máquina importada.

Em meados de 1970, as lavouras começaram a sofrer com invasoras e pragas, por isso foram estudadas tecnologias e novos produtos que pudessem terminar com esses problemas, os inseticidas e herbicidas, e foram criados os pulverizadores, máquinas capazes de passar tais produtos. Foi então que, em 1975, surgiu problemas com lagartas nas lavouras de Nilo, por causa da monocultura da soja, e se formavam inços (Milham, Papoã, Leiteira) de um plantio a outro na mesma área, por isso foi adquirido o primeiro pulverizador da propriedade, de uma marca japonesa, que depois foi comprada pela empresa Jacto.

Desde 1984, quando Gabriel assumiu a propriedade, na sua terceira geração, foram investidos em mais sete tratores das marcas Ford, New Holland e Massey Ferguson e duas colheitadeiras New Holland. A partir do ano 2000 até os dias atuais, com a evolução eminente da agricultura brasileira, a tecnologia utilizada na propriedade é de ponta, o maquinário é moderno e atualizado constantemente quando se torna obsoleto ou quando sente-se a necessidade de se inovar em alguma tecnologia, considerado o que se tem de melhor no

mercado com o maior custo benefício para a execução das atividades. Todas as máquinas obtidas possuem tecnologias como: GPS, sensores noturnos, sistemas eletrônicos de comando, etc. Em 2010 introduziu-se nas plantadeiras da propriedade a tecnologia pula-pedra, a qual facilita o plantio e diminui as possibilidades de problemas e quebra de alguma peça das máquinas.

4.1.3 Histórico das políticas públicas

Na visão de Gabriel, as políticas públicas não impactaram significativamente nos investimentos da propriedade, principalmente no governo do presidente Collor, ao redor dos anos 90, que permitiu que a agricultura do país se tornasse tão endividada, acabando por suspender muita verba de financiamentos e aumentando os juros, prejudicando o desenvolvimento da atividade agrícola.

Os financiamentos agrícolas nos anos em que Nilo estava no comando até os anos 90, na geração de Gabriel, eram muito pequenos não conseguindo cobrir os investimentos. O mesmo acontecia com o crédito rural que não era suficiente para sustentar momentos de crise de mercado e de produtividade, além dos juros serem muito altos. Isso acontecia porque naquele tempo o governo não se interessava pela atividade e não percebia a sua forte importância na economia do país.

Após esta fase horrível para a atividade agrícola, em 2000, no governo Fernando Henrique, as questões de políticas públicas melhorou muito, principalmente no que diz respeito aos financiamentos. A partir deste momento, apesar dos juros permanecerem altos, Gabriel começou a financiar algumas lavouras de determinadas culturas e algum investimento em maquinário quando não se consegue custear a produção com recurso próprio, ação que não valia a pena antes.

Um dos fatores de maior impacto na agricultura foi o incentivo às exportações, na época do governo Fernando Henrique, em 1996, com a criação da Lei Kandir, que isentava as exportações dos impostos, que eram muito alto, fomentando o aumento da produção, que, no caso de Gabriel, investiu na cultura da soja. Outro fator importante foi o investimento do governo na área de pesquisa e desenvolvimento que, apesar de sempre ter sido muito pequeno, deixando muito a desejar em sua participação, agilidade e qualificação de sementes, ao longo dos anos tem melhorado bastante, afetando positivamente a região onde se situa a empresa agrícola de Gabriel, principalmente na cultura de trigo.

4.2 ESTRUTURA E GESTÃO ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional compreende o organograma da empresa, os cargos ocupados e suas respectivas tarefas (itens 4.2.1 e 4.2.2). Quanto aos aspectos referentes à gestão organizacional estão apresentados nos itens que seguem (4.2.3 a 4.2.5), analisando o estilo de direção aplicado, os fatores de motivação aos colaboradores e o modo como são geridos os riscos da atividade.

4.2.1 Organograma da empresa agrícola

A empresa agrícola da família Lottici não possui uma estrutura organizacional formalizada, ou seja, não foi estruturado um organograma que a represente. Pensando nisso, na oportunidade deste trabalho foi construído, junto ao gestor e seu sucessor.

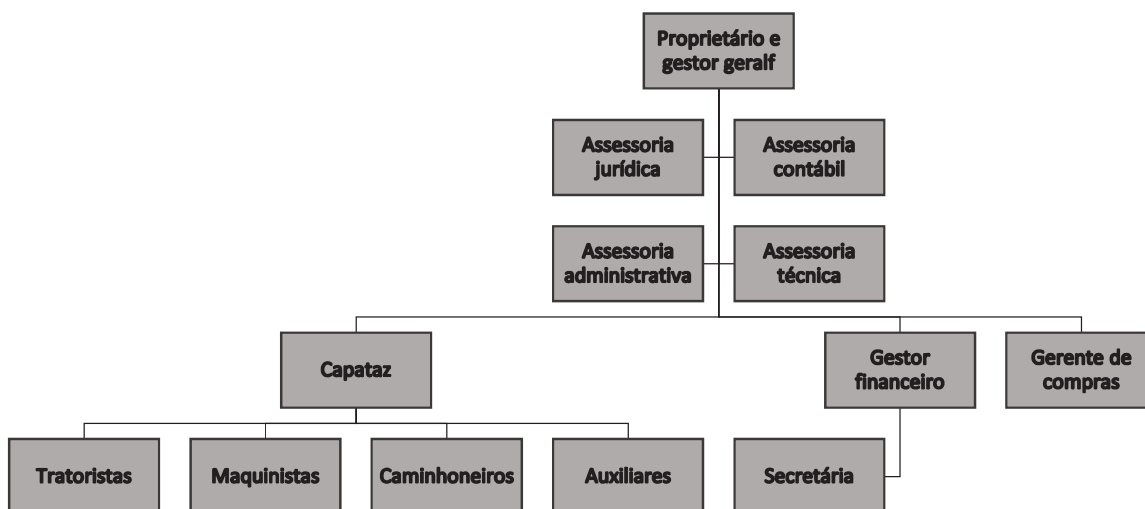
No que diz respeito à área administrativa da empresa, sua estrutura é definida da seguinte forma:

- 1) proprietário e gestor geral da propriedade (tanto o sucedido quanto o sucessor já ocupam o mesmo papel no gerenciamento do setor operacional); contando com
- 2) técnicos agrícolas da empresa particular de Gabriel, a Ruraltec, que oferecem assistência técnica na lavoura;
- 3) assistência jurídica, administrativa e contábil, formada por um advogado particular, um assessor e consultor administrativo e uma empresa de contabilidade à disposição.

O setor operacional é constituído pelo capataz (gerente da lavoura) e seus subordinados (tratoristas, maquinistas, caminhoneiros e auxiliares). Já o setor financeiro é formado pelo gestor financeiro e sua assistente/secretária. Entretanto, o setor de compras é um tanto confuso, o gestor geral é responsável pela compra de insumos da lavoura e o gerentes de compras tem responsabilidade sob as compras de peças de máquinas e equipamentos, e também de combustíveis.

Este panorama de estrutura organizacional é apresentado através do organograma proposto para a propriedade agrícola, que encontra-se a seguir (Figura 10).

Figura 10 – Proposta de organograma para a empresa agrícola



Fonte: Dados de pesquisa (2016)

4.2.2 Cargos e tarefas

Os cargos e tarefas executados por cada um dos sujeitos presentes no organograma acima são:

- 1) Proprietário e gestor geral: administra, gerencia, organiza e delega as atividades exercidas na propriedade de forma geral. Também é responsável pelas negociações de comercialização da produção e da compra de novas terras e insumos agrícolas (como adubos, sementes, fertilizantes, máquinas e equipamentos, entre outros). O sucessor gerencia e toma decisões com auxílio do pai, principalmente no setor operacional da empresa, gerenciando e acompanhando as atividades executadas nas lavouras;
- 2) Assessoria técnica, jurídica, administrativa e contábil: a assessoria técnica é composta de uma equipe especializada da empresa de representações de insumos Ruraltec, de propriedade de Gabriel e seus sócios, formada por técnicos agrícolas que, juntos, auxiliam o diretor geral na tomada de decisão do setor operacional, realizando inspeção nas áreas a serem trabalhadas, obtendo maior contato com a real situação do solo, da planta, incidência de doenças e pragas, etc. Um profissional presta assessoria e consultoria ao sistema administrativo da propriedade auxiliando o diretor geral na tomada de decisão financeira e administrativa. A responsável por realizar a contabilidade da propriedade é uma empresa contábil de ótimo

profissionalismo e que tem como dona a cunhada de Gabriel. E um advogado particular é responsável por administrar a parte jurídica da propriedade e do proprietário;

- 3) Capataz: No setor de operação das lavouras há um capataz, o gestor operacional, que, com supervisão do diretor geral, administra as atividades realizadas em cada localidade e área trabalhada, gerencia a logística a ser aplicada, a locomoção das máquinas e equipamentos pelas estradas, além de delegar tarefas a serem realizadas pelos colaboradores, ele é quem recebe e repassa as ordens do gestor geral para os peões;
- 4) Gestor financeiro: a gestão financeira é aplicada pelo gestor financeiro na administração de financiamentos, contas, dinheiro em caixa, planejamento de crédito ou empréstimos, além de realizar registros da produção de cada área ocupada e cultivada. O gestor financeiro conta com o auxílio de uma secretária, responsável pelo gerenciamento de contas a pagar e receber, além da realização dos pagamentos e supervisão das contas bancárias, e fechamento dos blocos de produtor;
- 5) Gerente de compras: o gestor geral, normalmente, é quem realiza as compras de insumos utilizadas na lavoura, porém há um gerente de compras responsável pela compra e busca de peças e combustíveis para máquinas e equipamentos. Assim sendo, ele controla o uso e estado das máquinas e equipamentos em operação, assim como, o uso de combustíveis;
- 6) Tratoristas, maquinistas, caminhoneiros e auxiliares: são os responsáveis pela operacionalização de tratores e pulverizadores, colheitadeiras, plantadeiras e caminhões. Os auxiliares são conhecidos como “rabiheiros”, aqueles que seguem as máquinas em operação verificando eventuais problemas que surgem durante o processo produtivo, como exemplo: locais com mancha de pedra, palha “embuchada”, quebra de peças das máquinas, entre outras situações.

4.2.3 Estilo de direção

O atual proprietário e gestor da propriedade, Gabriel, possui características marcantes de um empreendedor nato, como: determinação, foco, índole empreendedora e visão apurada para negócios futuros. Seu grande objetivo como gestor é aumentar o tamanho de área de terra plantada e investir em negócios de alto valor agregado e que dão sinais de sucesso no mercado em um futuro próximo.

Como gerenciador tende a ser centralizador e um pouco autoritário ao ditar regras e modelos de trabalho, preferindo que as decisões e ações tenham seu consentimento, portanto, segue um estilo de direção menos liberal para com decisões e ideias alheias. Por outro lado, a atividade agrícola depende de supervisão direta, por depender tanto de fatores biológicos e intemperes, que não podem ser controlados, por isso, mesmo centralizando as decisões, presa e incentiva o trabalho em grupo e a harmonia e bom relacionamento entre colegas de trabalho.

Contudo, com a entrada de seu filho na gestão da propriedade, Gabriel aprendeu a compartilhar mais seus conhecimentos, objetivos e ideias e, principalmente, a escutar os questionamentos e pensamentos do outro, discutir em união os assuntos interessantes a ambos, analisando situações e tomando decisões em sintonia com outra pessoa. Com isso, Gabriel se tornou mais aberto e receptivo com todos, mesmo ainda sendo mais centralizar e autoritário do que liberal.

4.2.4 Fatores motivacionais

A motivação dentro de uma empresa é fundamental para que não haja altos níveis de rotatividade e baixa produtividade e funcionamento dos seus recursos humanos. É através desse estado de motivação interna das pessoas envolvidas na empresa que se permite o bom funcionamento do processo produtivo e do alcance dos resultados esperados. Por esta razão, a propriedade é gerida segundo três principais fatores motivacionais:

- 1) Aprimoramento de talentos: oportunides para frequentar escola, faculdade, de aperfeiçoamento da área de trabalho através de cursos, viagens, congressos, etc., mesmo que não atinja a todos;
- 2) Trabalho em equipe: proporciona auto realização e aprendizado compartilhado, construindo um ambiente de trabalho saudável e harmonioso;
- 3) Reconhecimento: novas oportunidades de crescimento dentro da empresa (novos cargos + novas tarefas = novos aprendizados), recompensa financeira (salário + adicionais pelo bom trabalho realizado). Também é realizada uma festa de final de ano como forma de agradecimento pelo esforço da equipe de trabalho e dos resultados obtidos, na qual é revelado o funcionário que ganhará o Troféu Destaque do ano e uma televisão de plasma.

Como a mão de obra na atividade agrícola é escassa e muito pouco profissionalizada, esses fatores colaboram para a análise, aperfeiçoamento e retenção dos talentos revelados na

propriedade. Na verdade, o ideal seria que a empresa investisse pesado em conhecimento técnico, profissionalização e obtendo melhor aproveitamento sob seus recursos humanos.

4.2.5 Gestão de riscos

A questão dos riscos da atividade agrícola é de extrema consciência do gestor da propriedade, até porque sabe-se que esta atividade é uma das mais arriscadas do mercado por haver tantos fatores que influenciam em seus resultados, porém não podem ser controlados, somente minimizados. Gabriel, como gestor de uma empresa agrícola, entende que o risco sofrido pode ser minimizado com a eficiência das estratégias de produção e inovação na técnica das atividades executadas. Para ele, a diminuição dos riscos ocorre segundo as seguintes ações estratégicas:

- 1) planejamento de lavoura bem feito (escolha das melhores áreas para cada cultura, áreas com alta resistência a deficiências hídricas);
- 2) realizar manejo eficiente do solo (obtenção de maiores fertilidades, rotações bem sucedidas, um bom manejo em adubação);
- 3) investimentos viáveis (culturas com mercado em alta, que tenham maior liquidez, ofereçam bom retorno financeiro).

Logo, a propriedade, quando tomada tais precauções se torna suscetível a somente dois riscos maiores: do clima (geada fora de época, chuva de pedra ou seca por tempo prolongado) e à mudança de preços das commodities que podem mudar diariamente. A fuga dos riscos de mercado pode ser feita através de contratos pré-fixados ou, contando com a infraestrutura da propriedade, a capacidade de armazenamento do produto de forma eficiente e menos danoso possível por tempo suficiente para que o mercado se posicione favorável à comercialização do produto.

Para isso foi adotado a forma de armazenagem pelo silo bag, uma forma de armazenamento segura e eficaz em seu objetivo. O gestor também se preocupa em assegurar seu caixa, procurando deixar uma reserva financeira para sustentar o armazenamento do produto pelo tempo necessário. Quando o caixa não se encontra suficientemente pronto para arcar com a permanência de produto em armazenamento Gabriel opta por duas opções: vender um pouco do grão ou aplica um crédito rural bancário, para este sustento.

Para assegurar os direitos do produtor rural de realizar o processo produtivo de modo a desviar dos maiores riscos que possa vir a encontrar foi criado o seguro agrícola. De uma maneira geral o seguro se faria necessário em todo novo plantio ou novo investimento, assim,

qualquer dano poderia ser coberto por este seguro e sem grandes preocupações, porém, na prática não é bem assim, o seguro, além de ser muito caro, é cheio de burocracias, o que impede do processo de segurança da lavoura se torne lento e muito pouco satisfatório.

Gabriel, nesse caso, prefere assumir o próprio risco a gastar sem precisão e se envolver em situações burocráticas e outras complicações, acionando o programa de seguro somente quando é obrigado no momento da realização de investimentos utilizando financiamento bancário que o contratante exija o seguro como condição de financiamento.

A gestão de risco na propriedade agrícola também é feito através do controle financeiro do gestor, que possui um escritório administrativo próprio, no qual se controla e administra o fluxo financeiro, despesas e custos gerais da propriedade, pagamento de notas dos fornecedores e outras atividades básicas da parte administrativa e jurídica, é por meio deste que os riscos econômico-financeiros da propriedade são assegurados.

4.3 CARACTERÍSTICAS DAS ÁREAS

Nos próximos subcapítulos serão caracterizadas as áreas de terras nas quais esta pesquisa foi realizada e seus respectivos fatores e sistemas de produção. O presente estudo compreende duas principais áreas produtivas da propriedade de Gabriel no estado do Rio Grande do Sul, resultando em 1.330 a 1350 ha de área agricultável, dependendo da quantidade de chuva no ano. Elas serão identificadas por Área 1, localizada no município de Barracão, e Área 2, no município de São José do Ouro.

4.3.1 Tamanho das áreas e sua classificação

A Área 1, situa-se na localidade de Espigão Alto, no município de Barracão, foi adquirida no ano de 2000, iniciando com 300 ha de terra, sendo 150 de lavoura. Desde então, foi investido na compra de 80 a 100 hectares de terra a cada ano até 2010, quando foi realizada a última compra de terra.

Nesta área há, atualmente, há a totalidade de 1.100 ha de terra, das quais 850 são próprias e 250 são arrendadas de terceiros. Somente 700 ha são utilizadas na produção, isso acontece por haver pedaços de terra que não foram ou estão sendo preparadas para a atividade, e assim acaba sendo considerada uma área com aproveitamento produtivo pequeno. Da parte de terra utilizada por lavouras (700 ha), 140 são arrendadas e o restante são próprias.

Já a Área 2 localiza-se em São José do Ouro, na localidade do Cerro Azul, conhecida como Ponte Ferrari, que foi adquirida no mesmo ano da Área 1, com a mesma quantidade de área, e ali foi construída a sede da propriedade. A sede pode ser visualizada na Figura 11 a seguir.

Figura 11 – Sede da propriedade

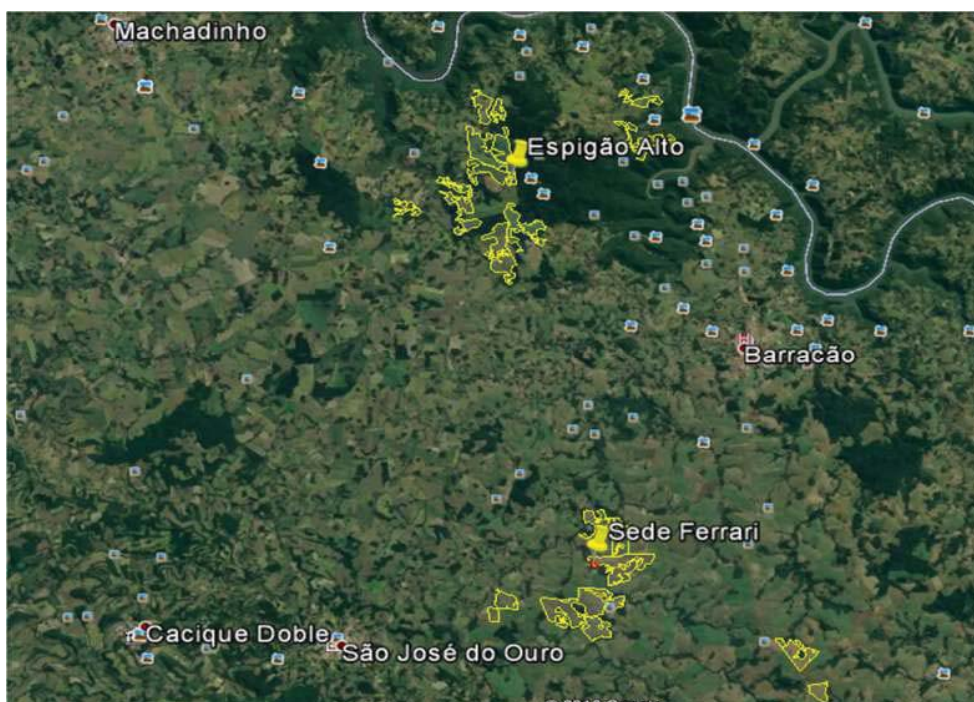


Fonte: Dados de pesquisa (2016)

A Área 2 compreende um aproveitamento de terra para cultivo bem maior que da Área 1 (de um total de 850 ha de terra, 630 a 650 podem ser utilizadas para o cultivo das lavouras, dependendo do uso ou não de banhados para a produção que, em anos menos chuvosos, aumentam de 20 a 30 ha de área para cultivo). Das 650 ha que podem ser cultivadas, 150 são próprias e 500 são arrendadas de familiares.

Considerando o tamanho das áreas e o módulo fiscal de 20 ha dos municípios em que se encontram, as áreas e, conseqüentemente, a propriedade são classificadas como sendo de grande porte. A localização das áreas produtivas e o perímetro que se encontram as terras de cada área estão representadas na Figura 12 abaixo.

Figura 12 – Geral das Áreas 1 e 2



Fonte: Dados de pesquisa (2016)

Através deste mapa é possível visualizar os municípios que rodeiam a propriedade, a localização e distância entre as Áreas 1 e 2 e onde se localizam as terras e seus limites.

4.3.2 Clima

As propriedades estão localizadas em região de clima subtropical, no nordeste do estado do Rio Grande do Sul, tendo altitude média de 800 metros. As quatro estações do ano tendem a ser bem definidas, onde no verão as temperaturas são mais amenas e no inverno predomina as temperaturas baixas. A incidência de chuva é alta, independente da época, consequentemente a umidade relativa do ar também é alta, porém as chuvas são bem distribuídas ao decorrer do ano.

Entretanto, há alguns anos que está ocorrendo adversidades devido a fenômenos climáticos, como o El Niño, caracterizado pela ocorrência excessiva de chuva fora de época, aumentando muito a média do ano (1800 ml), além de chover granizo e gear forte nas áreas de lavoura (aproximadamente ocorrem 5 geadas fortes no ano e 10 mais amenas).

Por se encontrar próximo do Rio Uruguai e do depósito da barragem de Machadinho, na Área 1, frequentemente, se forma camadas de neblina bastante espessas, o que torna esta

área menos propensa a ocorrência de geadas, facilitando o andamento do processo produtivo. Já a área 2, se localiza em uma região mais fria e com tendência a fortes geadas, não permitindo a produção de certas culturas.

4.3.3 Relevô

Na Área 1, das 700 ha para cultivo, 500 ha se encontram em locais em que o relevô é levemente ondulado, considerado um fator facilitador de plantio e colheita. As outras 200 ha restantes está em regiões com relevô ondulado, em solo raso e com frequentes emergências de pedras.

A principal diferença entre as duas áreas, em termos de relevô, é que a Área 2 possui a seu favor o relevô levemente ondulado em praticamente toda a área e não havendo locais com solos muito rasos ou pedregosos, o que facilita muito a produção.

Essas terras não sofrem fortes erosões, quando acontece são caracterizados por serem laminares (superficiais), com algum escorrimento leve de terra.

4.3.4 Solos e sua aptidão agrícola

O tipo dos solos predominante nas áreas da propriedade é o latossolo vermelho, caracterizados por serem profundos, com altos teores de argila (55 a 70%), com categoria de textura 1 – solos com bastante matéria orgânica (4 a 6%), ricos em potássio, pobre em fósforo e PH baixo (solo ácido).

Sobre a fertilidade natural dos solos percebe-se características uniformes entre as áreas, pois o nível de disparidade de nutrientes é parecido entre elas. Por esta razão, há uma alta necessidade de correção de solo, principalmente aumento de fósforo e diminuição da acidez, pois, quando se corrige, equilibrando os nutrientes necessários, os solos se tornam altamente férteis e propícios à agricultura.

Atrelado a isso, quando se detém ao fato da textura do solo ser tipo 1, significa que, a presença de níveis altos da argila retém líquido e, quando ligado este fenômeno à profundidade do solo e matéria orgânica em grandes escalas, cria-se um sistema de retenção de água natural no solo e, conseqüentemente, uma proteção para a falta de chuva, o que propicia à altas produtividades, mesmo em épocas de verânico.

Para se realizar análise e correção de solo há um monitoramento através da agricultura de precisão de, no máximo, um intervalo de cinco anos. O processo começa com a coleta

técnica do solo, o qual é mandado para os laboratórios especializados e instituições de pesquisa e assim pode-se realizar a correção e controle de precisão deste solo.

4.3.5 Vegetação natural e as Áreas de Preservação Permanente

A Área 1 se encontra em uma região basicamente de mato, predominando a vegetação clássica das matas de araucária. Contudo, nos pedaços mais baixos, onde o solo é mais raso, a vegetação que se sobressai é a de mata primária, como timbó e o guamirim. Nas partes em que estão essas vegetações, 100 ha são destinados à Áreas de Preservação Permanente e 220 ha para Reserva Legal.

Já a Área 2 possui uma vegetação caracterizada pelos campos de barba de bode e capim nativo, com um pouco de mata baixa. Dessa vegetação, 50 ha são áreas de Preservação Permanente e 70 ha de Reserva Legal.

4.4 FATORES DE PRODUÇÃO

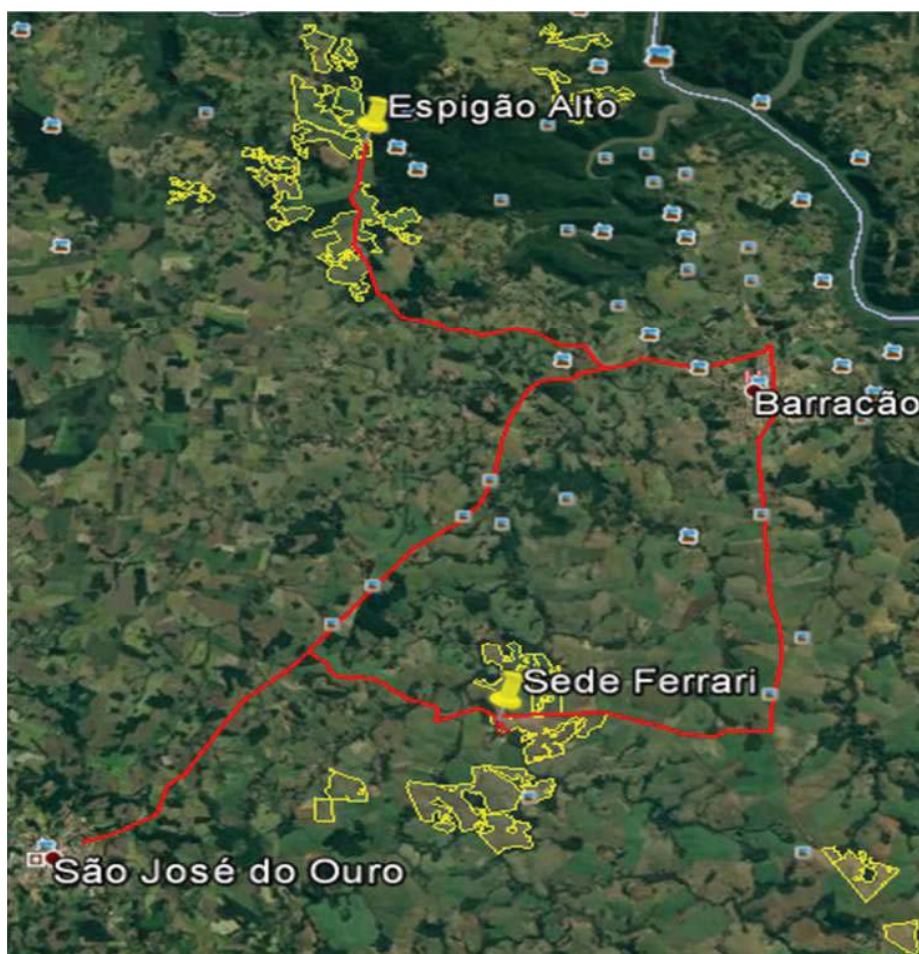
Os itens 4.5.1 a 4.5.4 são os responsáveis por identificar os principais e mais importantes aspectos que a propriedade dispõe para que as atividades diárias da propriedade e a produção agrícola sejam realizadas.

4.4.1 Logística da propriedade

A Área 1, no Espigão Alto, situa-se a 25 km da cidade de São José do Ouro, a 10 km do município de Barracão e 17 km da sede da propriedade que está instalada na Área 2 (Ponte Ferrari), que está localizada a 11 km da cidade de São José do Ouro.

O perímetro percorrido entre São José do Ouro, a sede na Ponte Ferrari, Barracão e Espigão Alto até chegar novamente em São José do Ouro se encontra na Figura 13 abaixo.

Figura 13 – Perímetro percorrido entre as áreas 1 e 2 e as cidades



Fonte: Dados de pesquisa (2016)

Partindo do trevo de São José do Ouro, sentido Barracão, desloca-se por 6,3 km na RS 343 até a encruzilhada para acesso a comunidade do Cerro Azul, à direita, por estrada de chão batido, por mais 3,3 km encontra-se encruzilhada, com conversão à esquerda seguindo mais 1,2 km até a ponte sobre o Rio Poatã (também conhecido como Rio Marmeleiro), sendo que após a ponte encontra-se à direita a estrada interna da Sede Ferrari.

Deste ponto, tendo como destino a Sede Espigão Alto, há duas opções: voltar pelo caminho supracitado até a RS 343, onde deve retomar o sentido a Barracão por mais 9,5 km, até o trevo de acesso ao Espigão Alto, ou seguir a diante por mais 5,4 km de estrada de chão batido até a BR 470, conversão à esquerda sentido Barracão até o trevo nesta BR que dá acesso à divisa entre Rio Grande do Sul e Santa Catarina, e à esquerda novamente tendo acesso à RS 343, caminho que deslocamos por 3,3 km sentido Barracão / São José do Ouro até o trevo de acesso à localidade de Espigão Alto. À direita, por estrada de chão batido, segue reto ao passar

uma ponte, por mais 4,5 km, até a comunidade da Sagrada Família, mantendo à direita, percorre mais 4,2 km até a Sede Espigão Alto, em frente encontra-se a entrada para o Parque Estadual de Espigão Alto, que está entre as maiores reservas de araucárias do mundo.

Mesmo que a distância da Área 1 até o município de São José do Ouro, onde se encontra o armazém, seja mais significativa do que da Área 2, a propriedade, de uma forma geral, não possui grandes problemas logísticos. Até porque, mesmo o caminho entre as áreas e o da cidade até as sedes ser de uma razoável distância, este é um fato que não interfere muito no processo produtivo, com exceção do aumento de custos com combustíveis, consertos extras de maquinário ou algum excesso de perda de grãos.

Por outro lado, apesar de sempre poder melhorar, as estradas de acesso às áreas estão em boas condições, conseqüentemente o cenário para o cultivo, independente das distâncias, se torna menos arriscado.

4.4.2 Disponibilidade de mão de obra

No total, são nove colaboradores fixos da propriedade, que se estabelecem ou na sede principal (cinco colaboradores) ou na cidade de São José do Ouro (três). Na Área 1, há somente um peão que vive de forma permanente na sede de apoio, como um “olheiro” e cuidador do estabelecimento, das terras e da região como um todo.

A mão de obra disponível é formada por dois gestores gerais da propriedade (proprietário e sucessor), um departamento técnico (disponibilizado pela Empresa de Representações de Insumos que presta assistência técnica especializada para a lavoura), o capataz da propriedade, os funcionários fixos e os diaristas contratados por safra (em torno de quatro), além de uma secretária do escritório administrativo.

Na totalidade de nove trabalhadores fixos na propriedade há: um capataz, dois caminhoneiros, dois maquinistas, dois tratoristas, um auxiliar da lavoura e uma secretária administrativa. Todos maiores de 18 anos e trabalhando com carteira assinada.

Quanto à mão de obra familiar empregada na propriedade e em outras atividades alinhadas como auxiliares ao seu desenvolvimento inclui-se, além de arrendamentos de terra de familiares nas áreas, os seguintes participantes:

- 1) Pai e sucedido: proprietário e gestor geral da propriedade, sucedido de dois filhos;
- 2) Filho e sucessor: ao se formar em Agronomia, trabalha ao lado do pai como gestor da propriedade, principalmente no setor operacional da lavoura. Ele é quem gerencia as atividades do Haras Niju;

- 3) Filha e sucessora: depois de terminar a faculdade de Administração pretende se inteirar do setor administrativo e financeiro, gerenciando o escritório da propriedade;
- 4) Esposa: formou-se em engenheira florestal e trabalha nas atividades decorrentes de sua profissão, parte florestal e ambiental, das áreas ocupadas pela propriedade agrícola;
- 5) Primo: parceria em uma outra empresa agrícola, que compreende uma área de 800 ha de terra, sendo 650 ha de lavoura. Das áreas não utilizadas 50 ha são Áreas de Preservação Permanente e 150 ha de Reserva Legal, que se encontra no município de Lagoa Vermelha, na localidade de São Joaquim;
- 6) Cunhado: parceria em mais uma empresa agrícola situada no estado de Goiás, no interior do município de Jataí, que compreende um total de 1.400 ha de terra, sendo 1.200 de lavoura. O total de área utilizada para Área de Preservação Permanente é de 80 ha e para Reserva Legal é de 100 ha. E uma terra totalizando 410 ha destinados à pecuária, sendo 200 ha de pastagem, 70 ha para Área de Preservação Permanente e 140 ha de Reserva Legal.
- 7) Sogro de seu filho: sociedade na empresa Construtora e Incorporadora Nativa, empresa responsável pela construção de vários prédios e loteamentos.

4.4.3 Máquinas, equipamentos e instalações disponíveis

Referente ao maquinário e instalações presentes na Área 1, constata-se que nesta área encontra-se uma “sede de apoio”, a qual é utilizada nas épocas de plantio e colheita, para que a área esteja equipada com maquinário e pessoas necessárias. Ali há uma infraestrutura básica contendo: uma casa grande de madeira, que deve ser reformada, um galpão menor de armazenamento de insumos durante as safras e duas garagens pequenas que, geralmente, guardam um pulverizador e um trator, caso alguma urgência.

Normalmente, o maquinário permanece em uma garagem na sede principal, apresentada como Área 2. A sede dispõe das seguintes instalações:

- 1) 5 casas (com o objetivo de oferecer moradia aos funcionários que chegam de outros municípios recomeçando a vida);
- 2) 1 armazém de 20x30, com varanda de 10x30;
- 3) 1 depósito de insumos;
- 4) 1 oficina; e
- 5) 1 rampa de lavagem das máquinas e equipamentos.

A propriedade é atendida por um maquinário de alta tecnologia, o qual é adquirido conforme a necessidade da propriedade, considerado o melhor para produção nas áreas agricultáveis e do que existe no mercado de maquinário. As máquinas e equipamentos disponíveis na propriedade consta no Quadro 3 encontrado abaixo.

Quadro 3 – Máquinas e equipamentos disponíveis

MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	QUANTIDADE	MARCAS
TRATORES	1 2 4	MASSEY FERGUSON JOHN DEERE NEW HOLLAND
COLHEITADEIRAS	2	CASE
PLANTADEIRAS	1 1 3	STARA VENCE TUDO SFILL
PULVERIZADORES	1 1	SPW ARAL
CAMINHÕES	2	TRUCK
ESCARIFICADOR	1	STARA
GRADE ARADORA	1	–

Fonte: Dados de pesquisa (2016)

No que diz respeito às plantadeiras utilizadas na propriedade agrícola, a plantadeira Stara é de 13 linhas e a Vence Tudo é de 14, as duas são destinadas ao plantio de verão. Já as plantadeiras Sfill são de 9 linhas, que auxiliam no plantio de verão, porém, quando ajustadas, são responsáveis pelo plantio das culturas de inverno.

Atualmente, todas as colheitadeiras são com rotores e os pulverizadores são de alto propelido e cada um possui 25 m de barra. A grade aradora é utilizada somente para abrir terras novas, pois não se pratica mais o sistema de plantio convencional na propriedade.

Referente às instalações da propriedade, como possui armazenamento próprio, também será transparecida a infraestrutura do armazém (arrendado desde o ano de 2000), que possui capacidade estática de 70.000 sacas e dinâmica de 800.000 sacas, contemplando:

- 1) 1 secador de grãos (capacidade de 20 toneladas/hora);
- 2) 2 elevadores (30 toneladas/hora);
- 3) 1 equipamento de pré limpeza;
- 4) 1 classificadora de grãos;
- 5) 1 mesa de gravidade;
- 6) 1 padronizador de sementes;
- 7) 1 balança de sacaria;

- 8) 2 galpões de armazenamento (um de 20x40 com 6 metros de pé direito), estruturado com casa de máquina, moega, balança rodoviária (pesagem de caminhão), e outro de 15x30 com varanda de 8x30.

4.4.4 Financiamentos

Na propriedade o uso de financiamentos bancários é relativo, pois não há uma dependência externa elevada. O financiamento é utilizado em momentos de necessidade de investimentos (compra de terras, maquinário, custeio da produção, correção de solo) até o prazo de quitação de suas parcelas, isso acontece por, nesta fase, a propriedade tender a se descapitalizar.

Em anos que os juros bancários se encarecem para financiamentos, o ritmo de investimentos diminui, sobrando assim um capital para gerir e produzir na propriedade com recurso próprio.

4.5 SISTEMA DE PRODUÇÃO

Este subcapítulo tem como principal objetivo caracterizar o sistema de produção utilizado pela propriedade, revelando as culturas escolhidas e as rotações realizadas (item 4.5.1), o funcionamento de comercialização do produto (4.5.2) e a utilização de insumos agrícolas no processo produtivo de tais culturas (4.5.3).

4.5.1 Culturas e suas rotações

A cultura do milho, juntamente com o trigo e a soja, forma o conjunto de culturas com maiores produtividades, e, de modo estratégico, também de maior área plantada na propriedade agrícola. As culturas da aveia branca, aveia preta e canola são utilizadas na rotação de culturas de inverno e para cobertura de solo, obtendo produtividades e áreas plantadas menores.

As quantidades de cada cultura trabalhada (em hectares) nas duas áreas são:

Área 1:

- a) Culturas de verão: 250 ha de milho e 450 ha de soja;
- b) Culturas de inverno: 280 ha de canola, 280 ha de trigo e 140 ha de aveia preta.

Área 2:

- c) Culturas de verão: 200 ha de milho e 450 ha de soja;

d) Culturas de inverno: 300 ha de trigo, 150 ha de aveia preta e 200 ha de aveia branca.

Quando se fala em rotação de culturas pode-se dizer que é um dos processos mais importantes para produtividade das culturas e fertilidade do solo. Nas culturas da soja e do milho, as duas culturas de verão produzidas na propriedade, a rotação pode ser realizada a cada dois anos.

Sua rotação ocorre da seguinte forma: cada uma das Áreas (1 e 2) são divididas em três pedaços de terra para plantio. No primeiro ano, em um desses pedaços, se planta 30% de milho e os outros dois são ocupados para o plantio da soja, totalizando 70% de seu cultivo. No próximo ano, o milho é plantado em um dos pedaços que, no ano anterior, foi cultivado a soja, e assim acontece sucessivamente, até acabar o ciclo de três anos e o processo de rotação iniciar novamente (Quadros 4, 5 e 6):

Quadro 4 – Ano 1 da rotação de verão

MILHO (30%)	SOJA (30%)	SOJA (40%)
----------------	---------------	---------------

Fonte: Dados de pesquisa (2016)

Quadro 5 – Ano 2 da rotação de verão

SOJA (40%)	MILHO (30%)	SOJA (30%)
---------------	----------------	---------------

Fonte: Dados de pesquisa (2016)

Quadro 6 – Ano 3 da rotação de verão

SOJA (30%)	SOJA (40%)	MILHO (30%)
---------------	---------------	----------------

Fonte: Dados de pesquisa (2016)

Por outro lado, as culturas de inverno são mais diversificadas. Planta-se nessa época: trigo, canola, aveia branca e aveia preta. O processo de rotação dessas culturas funciona da seguinte maneira: o trigo é plantado em 50% das lavouras, nas duas Áreas (1 e 2), e as outras culturas são distribuídas nas porcentagens de terra que faltam (25% das terras são ocupadas com o cultivo da canola, 15% com a aveia branca e 10% com a aveia preta), elas são responsáveis pela rotação da cultura do trigo e pela cobertura do solo. A rotação das culturas de inverno estão representadas nos Quadros 7 e 8 abaixo:

Quadro 7 – Ano 1 da rotação de inverno

TRIGO (50%)	CANOLA (25%)	AVEIA BRANCA (15%)	AVEIA PRETA (10%)
----------------	-----------------	--------------------------	-------------------------

Fonte: Dados de pesquisa (2016)

Quadro 8 – Ano 2 da rotação de inverno

AVEIA PRETA (10%)	AVEIA BRANCA (15%)	CANOLA (25%)	TRIGO (50%)
-------------------------	--------------------------	-----------------	----------------

Fonte: Dados de pesquisa (2016)

O trigo é uma cultura que exige rotação anual, com risco de sofrer grandes alterações em sua produtividade. A produtividade média, por safra, de cada cultura produzida está exposta no Quadro 9 abaixo.

Quadro 9 – Produtividade média de cada cultura

CULTURA	KG/HA
MILHO	10.000
TRIGO	4.000
SOJA	3.800
AVEIA BRANCA	3.500
AVEIA PRETA	1.800
CANOLA	1.500

Fonte: Dados de pesquisa (2016)

Por haver um microclima menos propenso a geadas, na Área 1 tem-se a vantagem do adiantamento de plantio e a colheita podendo ser realizada mais tarde, em relação à Área 2. Um exemplo é o plantio de milho que na Área 1 pode ser iniciado em agosto (início em setembro na outra área), e esperar para colher em abril ou maio, fato que na área 2 não pode acontecer por haver muito risco de geada. Por esta razão, na área 2 também não é plantado a cultura da canola, por ser menos resistente ao frio e geadas.

4.5.2 Comercialização da produção

Toda a produção é carregada em seus caminhões próprios e levada ao armazém da propriedade, localizado em São José do Ouro, onde cada carga de grão passa por processo de pesagem, limpeza, secagem e armazenagem. Com o produto preparado para comercialização, seu destino é decidido e assim enviado, também com transporte próprio.

Normalmente, os produtos são comercializados desta maneira:

- 1) Soja: tradings;
- 2) Milho: aviários e empresas consumidoras ou beneficiadoras do produto;
- 3) Trigo: moinhos;
- 4) Canola: tradings, empresas consumidoras e beneficiadoras;
- 5) As aveias preta e branca: sustentação dos animais de propriedade do Haras Niju e suas parcerias (sede do haras em Bagé, cocheiras de propriedade de Gabriel em Carazinho e Ibirubá, e nos hipódromos do Rio de Janeiro e Porto Alegre) e a quantidade que resta é vendida para outros proprietários de cavalos e Jockey Clubes.

4.5.3 Utilização e obtenção dos insumos agrícolas

A obtenção de insumos para a lavoura, focando nos produtos orgânicos, ocorre através da empresa de representações de insumos agrícolas Ruraltec, fundada por Gabriel, em 1988. O principal objetivo da criação dessa empresa é baratar o custo de produção de sua lavoura, comprando com mais economia e lucrando com a venda de insumos agrícolas a outros agricultores. Atualmente, essa empresa representa a maior do ramo de insumos da região, atingindo os municípios de São José do Ouro, Machadinho, Barracão, Cacique Doble, Santo Expedito, Tupanci, Lagoa Vermelha, Esmeralda, Pinhal da Serra, Sananduva, São João da Urtiga e Paim Filho.

Os insumos para reposição de nutrientes que normalmente são utilizados nas lavouras da propriedade são: calcário, fósforo, gesso e cama de viário. Depois do processo de reposição, ainda é feita sintonia fina em potássio, fósforo e enxofre.

A adubação de manutenção das culturas é química e as quantidades são baseadas em análise de solo e de acordo com a expectativa de rendimento gerando uma demanda nutricional estimada. Já os tratamentos das culturas ocorrem através do manejo de plantas daninhas, pragas e doenças.

O manejo do solo e controle da erosão ocorre principalmente pelo sistema de plantio direto, semeadura em contorno e descompactação do solo, mas em anos atípicos ainda há ocorrência de erosão devido às declividades e à topografia.

4.6 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DA PROPRIEDADE

Os itens 4.6.1 a 4.6.3 compreendem o diagnóstico estratégico da propriedade, realizado com visão de intervalo de 5 anos para reformulação, que tem por objetivo analisar e demonstrar como está a empresa, através da visão, dos valores e das análises do ambiente externo e interno.

4.6.1 Definição da visão

A visão da empresa agrícola é definida através da seguinte sentença:

“Ser uma propriedade rentável, altamente produtiva e respeitada, na região sul do país, por seu conhecimento e aplicabilidade técnica”.

4.6.2 Valores da empresa

Os valores que norteiam as ações de gerenciamento da propriedade são:

- 1) Cultura organizacional, tradição e conhecimento da atividade herdado de geração em geração pela família;
- 2) Vocação, dom e amor pelo que se faz;
- 3) Viabilidade econômico-financeira das atividades executadas na empresa agrícola;
- 4) Respeito, bom relacionamento, ambiente harmonioso e transmissão da cultura e amor pelo trabalho aos colaboradores, para que trabalhem com eficiência e tragam bons resultados;
- 5) Cuidado e proteção com a mãe solo.

4.6.3 Análise do ambiente externo e interno (SWOT ou FOFA)

Em análise ao ambiente externo e interno da empresa destacou-se:

1) Oportunidades:

- a) O cenário econômico brasileiro beneficia os produtos de exportação, pela firme demanda e alta cotação do dólar, oferecendo riscos muito pequenos de mercado para a soja, principalmente;
- b) A crise econômica nacional pode abrir grandes oportunidades de investimentos;
- c) A demanda mundial por alimentos com boas perspectivas;

- d) Tecnologia a serviço da produção;
- e) Bom setor empregatício;
- f) Não existe concorrência de mercado entre propriedades.

2) Ameaças:

- a) Oscilação dos preços e da oferta e demanda das culturas que sofrem influência do mercado interno brasileiro;
- b) Instabilidades extremas dos fatores climáticos;
- c) Protecionismo estrangeiro a produtos primários brasileiros;
- d) Resistência de pragas e agentes causadores de doenças aos defensivos existentes no mercado;
- e) Alto custo logístico comparativamente à baixa qualidade das rodovias;
- f) Alto preço na compra de terras, insumos e tecnologias agrícolas;
- g) Mão de obra raramente profissionalizada;
- h) Juros altos de financiamentos, seguros e créditos agrícolas.

3) Pontos Fortes:

- a) Uso de tecnologia de ponta, obtendo maiores produtividades, qualidade e renda, além de menor perda na produção;
- b) Utilização do sistema de plantio direto e realização de análises e correção dos solos, através de manejo e reposição de nutrientes, resultando em solos altamente férteis e produtivos;
- c) Produção de fácil comercialização com canais de distribuição bem definidos;
- d) Localização e logística boa;
- e) Utilização de frota própria, de qualidade, diminuindo custos;
- f) Pontualidade no pagamento dos colaboradores e fornecedores;
- g) Espaço e estrutura física adequados ao trabalho;
- h) Armazenamento próprio, pesagem, secagem e limpeza de grãos, agregando valor ao produto;
- i) Pesquisa de mercado para a produção e comercialização das culturas atualmente cultivadas e potenciais culturas no futuro;
- j) Assistência técnica de alto nível;
- k) Grande experiência dos gestores na atividade;
- l) Imagem muito boa da propriedade e seu gestor na sociedade;

- m) Economia dos custos de produção através da empresa de representação de insumos própria;
- n) Outras atividades alinhadas à propriedade, proporcionando menores riscos e maiores contribuições econômico-financeiras;
- o) Obtenção de um escritório administrativo particular, oferecendo um registro de atividades, custos e despesas mais acertados e um controle financeiro eficiente;
- p) Possibilidade, em épocas de menores investimentos, da realização do processo produtivo custeado com recurso próprio.

4) Pontos Fracos:

- a) Falta de um sistema de controle eficiente para a área de produção;
- b) Apesar de algum investimento em cursos e especializações, a equipe operacional tem pouca qualificação e profissionalização;
- c) Localização de algumas áreas em que o relevo é de maior declividade, além de algumas serem muito pequenas e com pedras;
- d) Os proprietários não moram na propriedade;
- e) Desequilíbrio no fluxo de caixa, bastante investimento, possuindo pouco capital de giro;
- f) Gerenciamento de compra de insumos menos padronizados;
- g) Falta de planejamento a longo prazo;
- h) Algumas estruturas se encontram obsoletas e inutilizáveis na propriedade;
- i) Muita quebra de peças, problemas elétricos e técnicos no maquinário durante o processo produtivo;
- j) Modelo de gestão mais centralizador do que liberal, com pouca abertura de baixo para cima.

4.7 MISSÃO DA EMPRESA

Nesta etapa determina-se a missão da empresa, ou seja, a razão da existência da propriedade agrícola (item 4.7.1) e a postura estratégica a ser aplicada em sua gestão (4.7.2).

4.7.1 Estabelecimento da missão da empresa

Realizar a atividade agrícola, através da produção e comercialização de grãos de modo profissional e técnico, visando o aumento de terras agricultáveis, produtividade e qualidade dos produtos, a viabilidade da empresa, o respeito para com as pessoas e o cuidado com a mãe solo.

4.7.2 Definição da postura estratégica

A postura estratégica a ser aplicada é definida de acordo com a análise externa e interna da empresa agrícola, identificando o cenário em que se encontra. No caso da propriedade agrícola em questão, em seu ambiente externo há predominância de ameaças, apesar de ser uma atividade com tendência de desenvolvimento, no que depender do governo e suas políticas e também de seu mercado.

Mesmo com a presença de ameaças externas impactantes, esta situação em que se encontra, possibilita que a empresa realize investimentos e melhorias de forma cautelosa, visando expansão e atitudes de aprimoramento. Este resultado indica que a empresa deverá aplicar a postura estratégica de manutenção em sua gestão.

4.8 INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS

Esta parte do trabalho visa identificar os objetivos da empresa e as metas a serem alcançadas (item 4.8.1), bem como as estratégias de cada setor (item 4.8.2) e os planos de ação formulados para os objetivos estabelecidos fossem atingidos (item 4.8.3). A resolução dessas etapas pretende potencializar os processos internos e as possibilidades de mercado da organização.

4.8.1 Definição de objetivos e metas

Os objetivos e metas a serem alcançados são:

1) Objetivos:

- a) Aumentar a quantidade de terra e de área cultivada;
- b) Obter maior rentabilidade por hectare no ano;
- c) Reduzir custos;

d) Profissionalizar e incentivar o pessoal.

2) Metas:

- a) Aumentar 100 ha de lavoura na Área 1, em 3 anos;
- b) Aumentar 80 ha de área plantada por ano na propriedade;
- c) Em 8 anos, estar ocupando 2.000 ha de lavoura;
- d) Corrigir o solo e tornar adequadas para produção 30% das 260 ha de terra não agricultáveis, em 3 anos;
- e) Em cada ano agrícola, manter produtividades dentro da média de cada cultura;
- f) Investir na implementação de mais duas culturas, em 2 anos;
- g) Uma vez a cada 5 anos, analisar e investir, se for pertinente, na troca de maquinário;
- h) A cada 6 meses, disponibilizar aos colaboradores cursos e palestras técnicas condizentes com cargos e tarefas das quais são responsáveis;
- i) Unir os colaboradores, a cada final de safra, para a comemoração e confraternização;
- j) Construir um refeitório e local adequado ao lazer e descanso dos colaboradores, em 3 anos.

4.8.2 Determinação das estratégias

Julgando a postura estratégica designada, foi determinado que regerão as estratégias de manutenção, voltadas à especialização na produção, e as estratégias de crescimento, visando expansão interna e de mercado, já que o ambiente externo da empresa agrícola tende a se tornar cada vez mais favorável.

Essas estratégias foram ponderadas e indicadas separadamente nas cinco áreas principais da empresa: produção, finanças, recursos humanos, comercialização e marketing.

1) Área de produção:

- a) Realizar planejamento da produção (cultura, área, hectares, quando, máquinas e maquinistas, adubos, fertilizantes, defensivos e combustíveis a serem utilizados);
- b) Controlar o uso dos insumos na produção de cada cultura, de cada máquina em operação;
- c) Mapear as áreas cultivadas (planejamento da ordem de produção)
- d) Produzir e beneficiar seu produto para venda (pesagem, limpeza e secagem de grãos);

- e) Corrigir o solo e repor nutrientes a cada plantio;
- f) A criação da empresa de representação de insumos para baratear custos de produção;
- g) Diversificação de culturas;
- h) Aumentar a área total da propriedade e obter melhor aproveitamento produtivo de cada área;
- i) Unir a otimização de altas produtividades com a redução de custos de produção;
- j) Inserir e situar a cultura do feijão num sistema de rotação e de produção, como terceira safra de verão;
- k) Introduzir a cevada como outra alternativa na rotação do trigo;
- l) Implantar um sistema de irrigação.

2) Área de finanças:

- a) Realizar o planejamento financeiro, de acordo com a produção que se almeja calculando o capital necessário;
- b) Dispor de um montante destinado ao suprimento da armazenagem da produção e aos imprevistos diários (em épocas de plantio ou colheita este montante deve ser maior);
- c) Utilizar recurso próprio para custear a produção (em épocas de menores investimentos).

3) Área de recursos humanos:

- a) Instituir um programa de benefícios aos funcionários (financeiro, social e ambiental, dispondo um ambiente adequado de trabalho para atender as necessidades fisiológicas e sociais);
- b) Formular um plano de profissionalização (disponibilizar cursos e palestras técnicas, oportunidades de cursar ensino superior por meio de resultados apurados, etc);
- c) Controlar e mensurar o nível de produtividade e resolução das atividades de cada funcionário, afim de recompensá-lo.

4) Área de comercialização:

- a) Definir antecipadamente os canais de comercialização a serem utilizados;
- b) Armazenar produtos em locais e situações favoráveis para que a venda ocorra quando o mercado esteja propício a sua comercialização;
- c) Utilizar armazenamento, maquinário e transporte próprios para reduzir custos.

5) Área de marketing:

- a) Realizar análise de mercado (culturas, preços, concorrentes, clientes);
- b) Definir os melhores fornecedores (renegociação de preços, fidelidade, procurar o custo benefício de maior qualidade e menores preços, tempo de entrega e atendimento ao serviço prestado);
- c) Atribuir boa imagem da propriedade e proprietário (confiabilidade, pagamento em dia, respeito com os clientes, fornecedores e sociedade, etc)
- d) Investir no marketing boca a boca.

4.8.3 Formulação de planos de ação (ferramenta 5W2H)

Os planos de ação estabelecidos para o alcance dos objetivos estão apresentados nos quadros a seguir (Quadros 10 a 21).

- 1) Objetivo: “Aumentar a quantidade de terra e de área cultivada”

Quadro 10 – Plano de ação 1 (Objetivo 1)

O que?	Aprimorar áreas com declividade mais acentuadas, e/ou com incidência de manchas e pedras soltas e/ou que sejam pequenas
Quem?	Colaboradores da lavoura (declividade e pedregosidade) e gestor geral (áreas pequenas)
Quando?	Constantemente
Onde?	Nas lavouras
Por quê?	Para aumentar produtividade e eficiência na produção. Além de acrescer no total de terra e área cultivada
Como?	Investir incessantemente no manejo do solo, na quebra e retirada de pedras com máquinas apropriadas e na compra de terras vizinhas ou próximas
Quanto?	Necessário orçamento

Fonte: Dados de pesquisa (2016)

2) Objetivo: “Obter maior rentabilidade por hectare no ano”

Quadro 11 – Plano de Ação 1 (Objetivo 2)

O que?	Disponer de maquinário e tecnologias adequados às áreas e que proporcionem menores custos e rentabilidade na produção
Quem?	Gestor geral
Quando?	Constantemente (quando julgar ser necessário)
Onde?	Nas lavouras
Por quê?	Para aumentar produtividade, eficiência, agilidade e, também, diminuir a incidência de quebra de peças, problemas técnicos e elétricos (menores custos), consequentemente, obtendo maior rentabilidade
Como?	Investir na compra de maquinário mais potentes e compatíveis com as características das áreas e na melhoria em tecnologia, além de retirar pedras e tapar buracos nas lavouras. Também, investir na qualidade do beneficiamento dos grãos no armazém
Quanto?	Necessário orçamento

Fonte: Dados de pesquisa (2016)

Quadro 12 – Plano de Ação 2 (Objetivo 2)

O que?	Efetuar correção e manejo do solo
Quem?	Colaboradores da lavoura
Quando?	Aproximadamente três meses antes do plantio (correção) e em momentos propícios do processo de produção (manejo)
Onde?	Nas lavouras
Por quê?	Para aumentar a produtividade das culturas
Como?	Repor nutrientes necessários no solo e realizar a cada três anos análise minuciosa do solo para correção completa (correção). Utilizar insumos orgânicos (fertilizantes e defensivos) adequados à situação da lavoura, e no momento certo (manejo).
Quanto?	Necessário orçamento

Fonte: Dados de pesquisa (2016)

Quadro 13 – Plano de Ação 3 (Objetivo 2)

O que?	Investir em moradia para um dos gestores
Quem?	Sucessor
Quando?	Até 2019
Onde?	Na sede da propriedade
Por quê?	Para obter maior acompanhamento, supervisão, organização, incentivo na realização das atividades executadas na propriedade, assim, diminuindo a probabilidade de falhas
Como?	Morar na propriedade
Quanto?	–

Fonte: Dados de pesquisa (2016)

Quadro 14 – Plano de Ação 4 (Objetivo 2)

O que?	Diversificar culturas
Quem?	Gestor geral (quais culturas) e colaboradores da lavoura (produção dessas culturas)
Quando?	Até 2019
Onde?	Nas lavouras
Por quê?	Para aumentar produtividade (rotação de culturas) e rentabilidade (plantadas em anos bons, as culturas oferecem um retorno maior e investimento em várias culturas em condições mercadológicas favoráveis, o resultado se torna mais expressivo)
Como?	Realizar análise de investimento e de mercado das culturas do feijão, da cevada e de outras culturas expressivas no mercado
Quanto?	–

Fonte: Dados de pesquisa (2016)

3) Objetivo: “Reduzir custos”

Quadro 15 – Plano de Ação 1 (Objetivo 3)

O que?	Apropriar as estradas
Quem?	Colaboradores da lavoura
Quando?	Quando julgar ser necessário
Onde?	Nas estradas de acesso e nas pertencentes à propriedade
Por quê?	Para reduzir custos logísticos
Como?	Utilizar as máquinas necessárias e adequadas ao trabalho, alugadas da empresa de terra planagem em que o gestor geral da propriedade agrícola é sócio
Quanto?	Necessário orçamento

Fonte: Dados de pesquisa (2016)

Quadro 16 – Plano de Ação 2 (Objetivo 3)

O que?	Atualizar infraestrutura da propriedade
Quem?	Gestor geral (decisão das estruturas) e contratados ao serviço
Quando?	Até início de 2020
Onde?	Na propriedade como um todo
Por quê?	Algumas estruturas se encontram obsoletas e/ou não são utilizadas por alguma razão. A sustentação dessas estruturas acarreta em custos que não deveriam existir, por isso é prescindível que toda a infraestrutura seja adequada para uso
Como?	Investir na construção e reforma das instalações que se encontram em estado ruim
Quanto?	Necessário orçamento

Fonte: Dados de pesquisa (2016)

Quadro 17 – Plano de Ação 3 (Objetivo 3)

O que?	Introduzir um sistema de software na área de produção
Quem?	Gestor financeiro e gestor geral (operacionalidade da secretária)
Quando?	Até início de 2018
Onde?	No escritório administrativo e diretamente nas lavouras
Por quê?	Para se obter maior controle do processo produtivo, dos insumos utilizados, dos custos de produção e armazenamento, e da economicidade das culturas e atividades. Além de poder dispor de todo o histórico da correção e análise do solo, nível de fertilidade, as áreas (mapeamento), as culturas e suas produtividades, o processo de rotação de culturas (melhores tomadas de decisão, atrelado à gestão de custos).
Como?	Pesquisar e analisar um sistema de controle da área de produção, preferencialmente destinado à atividade agrícola, e testá-lo para futura implantação na empresa
Quanto?	Mensalidade de aproximadamente R\$1.500,00

Fonte: Dados de pesquisa (2016)

Quadro 18 – Plano de Ação 4 (Objetivo 3)

O que?	Utilizar o máximo de recursos próprios
Quem?	Gestor geral e gestor financeiro
Quando?	Constantemente (sempre que for possível)
Onde?	No escritório administrativo e nas lavouras
Por quê?	Para reduzir custos de produção e administrativos/financeiros
Como?	Utilizar, de preferência 100% de armazenamento, transporte e infraestrutura própria, e usufruir de todos os insumos disponíveis na empresa de representação de insumos própria. Além de tentar custear a produção com recurso próprio, em momentos de menores investimentos
Quanto?	–

Fonte: Dados de pesquisa (2016)

Quadro 19 – Plano de Ação 5 (Objetivo 3)

O que?	Estruturar a gerência de compras
Quem?	Gestor de compras
Quando?	Imediatamente (dar ao gestor de compras a responsabilidade pela compra de insumos em geral) e cada 2 anos (analisar os fornecedores)
Onde?	No escritório administrativo e no mercado
Por quê?	Para reduzir custos na compra de insumos em geral e dispor de matéria prima de qualidade (principalmente peças de máquinas, combustíveis, sementes, entre outros). Além de organizar melhor as tarefas do gerente de compras (agilidade e eficiência, conseqüentemente, diminuindo custos)
Como?	Renegociar prazos e preços através da fidelidade para com fornecedores, analisar no mercado o custo/benefício e a qualidade/preço para negociação com os fornecedores atuais ou contatar novos. Responsabilizar o gestor de compras pela compra de insumos em geral, exceto terras e maquinário
Quanto?	–

Fonte: Dados de pesquisa (2016)

4) Objetivo: “Profissionalizar e incentivar o pessoal”

Quadro 20 – Plano de Ação 1 (Objetivo 4)

O que?	Implantar um plano de satisfação de funcionários
Quem?	Gestor geral (direcionado para os colaboradores e gestores em geral)
Quando?	Até início de 2018
Onde?	No escritório administrativo e nas lavouras
Por quê?	Para incentivar os colaboradores a trabalharem com eficiência, agilidade e realização, e oferecer um ambiente favorável ao trabalho, com harmonia e dedicação
Como?	Investir em planos melhores de benefícios, condições de trabalho, segurança e ambiente favorável ao coleguismo e a satisfação das necessidades fisiológicas e sociais no trabalho (disponibilizar um local adequado para se alimentar e descansar). Além de realizar reuniões de feedbacks com os funcionários e gestores para diluir, aos poucos, o modelo rígido e centralizador da gestão
Quanto?	Necessário orçamento

Fonte: Dados de pesquisa (2016)

Quadro 21 – Plano de Ação 2 (Objetivo 4)

O que?	Introduzir programa de profissionalização
Quem?	Gestor geral (direcionado para os colaboradores em geral)
Quando?	Até metade de 2017 (a cada seis meses)
Onde?	No escritório administrativo e nas lavouras
Por quê?	Para incentivar o aprendizado e o crescimento profissional e pessoal dos colaboradores
Como?	Oferecer cursos e palestras técnicas das áreas de interesse de cada área de atuação a todos os colaboradores, ajudar e incentivar à entrada num curso superior (aprimorar talentos)
Quanto?	Aproximadamente R\$600,00 por funcionário (dependendo do curso e palestra ou se precisará de condução e estadia, podendo aumentar ou diminuir o valor)

Fonte: Dados de pesquisa (2016)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi desenvolvido com o objetivo de elaborar um planejamento estratégico a ser implantado em uma propriedade agrícola de grande porte localizada no município de São José do Ouro, no Rio Grande do Sul. Este processo foi aplicado de maneira a contribuir com maior conhecimento agregado do gestor sobre a empresa agrícola em si, seu modelo de gestão e as condições reais referentes à infraestrutura, sistemas de produção, enfim, os principais fatores que influenciam a propriedade em suas atividades diárias.

Até o momento, o gerenciamento e planejamento da propriedade eram feitos mediante uma visão à curto prazo, faltando a prática de ações e estratégias estruturadas para o futuro, ao passo que, a implementação do planejamento estratégico provê efeitos ao longo prazo, fortalecendo a empresa agrícola perante os riscos da atividade, as ameaças e pontos fracos aos quais está inclinada a sustentar de modo a preservar seus recursos disponíveis, e o oscilante mercado das commodities.

Ao término da estruturação do planejamento estratégico a ser executado pela empresa identificou-se, de modo geral, onde se espera chegar com a empresa, a razão e objetivos de sua existência, e as estratégias e ações determinantes para que seu potencial seja descoberto. Ao serem definidos as estratégias e planos de ação buscou-se realizar e atingir a visão, missão e objetivos principais da empresa agrícola, portanto, foi decidido que a sucessora, que está entrando no sistema de gerenciamento da propriedade, será a responsável por controlar os resultados advindos do plano estratégico, por meio do setor estratégico.

O setor estratégico será criado com o propósito de se haver controle e estruturação das atividades e resultados alcançados, proporcionando visão ampla do negócio e o efeito que o planejamento estratégico proporcionará na produtividade, lucratividade e melhoramento dos processos internos da propriedade agrícola, podendo ser feito ajustes na estrutura do plano estratégico para melhor atender as necessidades de crescimento da empresa.

Por fim, em termos de melhor avaliar o processo do planejamento estratégico dentro da propriedade, é recomendado que se realize uma análise detalhada nos aspectos econômico-financeiros da empresa agrícola, com o intuito de verificar a viabilidade, lucratividade e rentabilidade de cada cultura produzida. Outra sugestão seria realizar avaliação dos investimentos e estratégias que foram decididos para implementação, juntamente com uma pesquisa de mercado. Estas variáveis de avaliação financeira, de investimentos e de mercado tornarão o planejamento estratégico mais bem embasado.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor *et al.* **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BEHR, Ariel *et al.* Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 2, p.32-42, mai/ago 2008. Quadrimestral. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/80200/000685241.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 out. 2016.
- BERNARDES, Alexandre Câmara *et al.* Planejamento estratégico em organizações agrícolas no Sudoeste Goiano. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER), 46, 2008, Rio Branco. **Anais...** Goiania: Sober, 2008. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/9/124.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2016.
- BILIBIO, Carolina. **Planejamento estratégico na empresa agrícola familiar**. São Luis: Edufma, 2009. 108 p. Disponível em: <https://rhes.ruralhorizon.org/uploads/documents/planejamento_estrategico_rural.pdf>. Acesso em: 27 out. 2016.
- Canal Rural**. Disponível em: <<http://www.canalrural.com.br/>>. Acesso em: 23 set. 2016
- Confederação da Agricultura e pecuária do Brasil**. Disponível em: <<http://www.cnabrazil.org.br/>>. Acesso em: 23 set. 2016.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. Disponível em: <http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788587918949/pages/_1>. Acesso em: 02 jun. 2016.
- FUSCALDI, Kelliane C. *et al.* Análise SWOT: o caso da Secretaria de Política Agrícola. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER), 46, 2008, Rio Branco. **Anais...** Brasília: Sober, 2008. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/9/451.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2016.
- INSTITUTO Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agropecuário 2006**. 2006. Disponível em: 23 set. 2016.
- LOBO, Renato Nogueirol. Ferramentas da qualidade: ciclo PDCA. In: LOBO, Renato Nogueirol. **Gestão da qualidade: as 7 ferramentas da qualidade**. São Paulo: Érica, 2010. Cap. 4. p. 39-41.
- MINTZBERG, Henry *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINTZBERG, Henry *et al.* **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLISZESKI, Carlos A. N. **Modelos de planejamento agrícola: um cenário para otimização de processos agroindustriais**. 2011. 97 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2011. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/177/Dissertacao.pdf>>.

Acesso em: 25 out. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 7. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2011. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522467587/cfi/108!/4/4@0.00:57.6>>.

Acesso em: 03 jun. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PARIS, Wanderson S. **Sistemas da qualidade: material de apoio dos seminários**. 2002. Parte 2. Disponível em: <<http://www.mettodo.com.br/ebooks/Ferramentas da Qualidade.pdf>>.

Acesso em: 15 out. 2016.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SEBRAE NACIONAL. **Use a matriz F.O.F.A. para corrigir deficiências e melhorar a empresa**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/use-a-matriz-fofa-para-corrigir-deficiencias-e-melhorar-a-empresa,9cd2798be83ea410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 15 out. 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/cfi/0>>. Acesso em: 07 out. 2016.

ANEXO A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

- 1) Relate como foi a trajetória de cada um dos gestores da propriedade, ao longo das gerações, ressaltando fatos cruciais de crescimento e valorização do empreendimento e o ano que aconteceram, bem como as atividades pelas quais se dedicava e onde a produção era comercializada na época.
- 2) Faça um breve histórico de maquinários e tecnologias utilizadas na propriedade, além de fazer uma análise da evolução das políticas públicas brasileiras (principalmente financiamentos agrícolas) que impactaram na empresa agrícola no decorrer de suas gerações.
- 3) Considerando o desenvolvimento da atividade agrícola na propriedade, desde a segunda geração, cite as culturas investidas e explique o motivo de seu investimento e da permanência ou não delas em seu sistema produtivo.
- 4) Cite e descreva as principais características das áreas que abrangem a propriedade (tamanho, localização, clima, relevo, solo e vegetação). Enfatize a descrição do solo, seu potencial de produtividade e fertilidade, os principais insumos orgânicos utilizados para reposição de nutrientes e informe como é feita a análise do solo.
- 5) Fale sobre as culturas produzidas hoje na empresa, revelando dados de produtividade e quanto se planta por hectare de cada cultura. E explique como ocorre a rotação dessas culturas, e onde e como é comercializada a produção.
- 6) Quanto à gestão na propriedade, como são vistos e administrados os riscos da atividade agrícola?
- 7) O que o senhor visualiza como futuro da propriedade? Onde almeja que ela chegue e qual patamar espera que atinja?
- 8) Quais os valores primordiais que regem a gestão dessa empresa agrícola?
- 9) Qual a missão ou razão da existência dessa empresa?
- 10) Quais os fatores externos mais impactantes na propriedade? Quais são considerados ameaças e quais são oportunidades para a empresa?
- 11) Quais os fatores internos que o senhor considera pontos fortes e qualidades da propriedade? E quais são vistos como pontos fracos?
- 12) Quais as estratégias vigentes que devem ser aprimoradas e quais as novas estratégias a serem implementadas?

- 13) Quais poderão ser algumas ações a serem atribuídas na propriedade, quando se busca atingir os objetivos e metas pré estabelecidos e, possivelmente, minimizar os pontos fracos da propriedade.
- 14) Quem deverá se encarregar dos movimentos estratégicos e avaliação do resultado do planejamento estratégico aplicado na empresa?