

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
ADMINISTRAÇÃO

LEIDIANE BARBOSA PIMENTA

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
PARA A FAZENDA FUNDÃO**

Rubiataba-Go

2011

LEIDIANE BARBOSA PIMENTA



Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A FAZENDA FUNDÃO

Monografia apresentada a FACER -
Faculdade de Ciências e Educação de
Rubiataba como parte das exigências para a
obtenção do título de bacharel em
Administração, sob a responsabilidade da
orientadora Marta Cléia.

5-35962

Tombo nº	18432
Classif.:
Ex.: 1.
.....
.....
.....
Origem:	d
Data:	05-03-12

RUBIATABA-GO

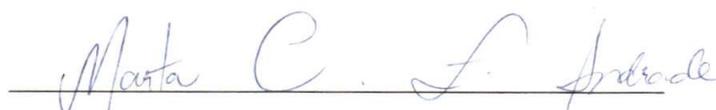
2011

LEIDIANE BARBOSA PIMENTA

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A FAZENDA
FUNDÃO

Monografia defendida e aprovada em ____ de ____ de 2011, pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA



Marta Cléia Ferreira de Andrade

Orientadora

Mestrado: Administração.

Examinador (a)

Marco Antônio Pereira de Abreu

Mestrado: Ecologia e Produção Sustentável

Especialista em Docência Universitária, Direito Civil e Processo Civil.

Examinador (a)



Wilson Luiz da Silva

Especialista em Docência Universitária, Direito Civil e Processo Civil.

Aos meus pais Aleixo Nunes Pimenta e
Edvone Aparecida Barbosa Pimenta e aos
meus irmãos Agnaldo Barbosa Pimenta e
Leandro Barbosa Pimenta.

Dedico.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por todas as bênçãos concedidas nessa caminhada.

De forma especial aos meus pais, meus irmãos e meus avôs pelo apoio incondicional.

Aos meus colegas de curso.

A todos os meus professores.

A professora MS. Marta Cléia que me acompanhou na elaboração deste trabalho.

A instituição de ensino - FACER.

E a Aparecido Nunes Pimenta e Aparecido Vilela de Queiroz, pelo exemplo de vida e por cada sorriso que provocaram naqueles que os conheceram.

“Se tens fé, cumpre saberes que tudo será possível àquele que a tem”

(Marcos 9:23)

RESUMO

O planejamento estratégico é uma importante ferramenta administrativa que pode facilitar a tomada de decisão, pois oferece estratégias baseadas na realidade de cada organização. É de grande importância para todo administrador de atividades econômicas. Para conhecer a missão do negócio e saber aonde quer chegar, e alcançar seus objetivos é preciso identificar os fatores influentes em seu ambiente interno e externo, geradores de pontos fortes, fracos e de oportunidades e ameaças. A partir destas informações é possível chegar as suas metas e estratégias, podendo enfim implantá-las de forma segura e com contínuo processo de avaliação e controle. Neste trabalho foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica para conhecer a importância, o conceito e as fases de desenvolvimento de um planejamento estratégico e sua importância na pecuária leiteira, focando na propriedade situada em Rubiataba, Goiás, denominada Fazenda Fundão. Para a elaboração do planejamento estratégico para a propriedade foi feita uma pesquisa de campo com a realização de uma entrevista com o proprietário. Através deste estudo ficou constatada a necessidade de melhorar o controle de todos os processos da propriedade, que deve se manter flexível e preparada para os acontecimentos em seu ambiente externo, que está cada vez mais exigente, utilizando melhor seus pontos fortes, que por falta de controle nas ações perde seu potencial. A implantação do planejamento estratégico pode ser fundamental para a propriedade alcançar os objetivos do Senhor Aleixo Nunes Pimenta (proprietário).

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Pecuária de Leite; Mercado.

ABSTRACT

Strategic planning is an important administrative tool that can facilitate decision making, it offers strategies based on the reality of each organization. It is of great importance for all economic activities administrator. And to knowing the mission of the business and know what you're getting, and achieve your goals you need to identify the influential factors in their internal and external environment, generating strengths, weaknesses, opportunities and threats. From this information you can reach your goals and strategies, and can finally deploy them in a safe and continuous process of evaluation and control. In this work we developed a literature search to learn about the importance, the concept and development stages of strategic planning and its importance in dairy farming, focusing on property located in Rubiataba, Goiás, called Farm Fundão. For the preparation of strategic planning for the property was made a field survey by conducting an interview with the owner. Through this study it was found the need to improve control of all processes of the property, which must remain flexible and prepared for the events in their external environment, which is increasingly demanding, making better use of their strengths, which for lack of control the actions loses its potential. The implementation of strategic planning can be critical to achieving the objectives of property Lord Aleixo Nunes Pimenta (owner).

Keywords: Strategic Planning; Dairy Cattle; Market.

LISTA DE ABREVIATURAS

PE – Planejamento Estratégico.....	15
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.....	19
SWOT - (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)	25
SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural.....	47
MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.....	48
EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária.....	48
COOPER - AGRO-Cooperativa Regional Agropecuária de Rubiataba.....	48
ASPAF - Associação dos Pequenos Agricultores do Fundão.....	48
UNIMED - Sociedade Cooperativa de Trabalho Médico.....	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceito de estratégia	21
Quadro 2 – Produção de leite no ano de 2011.....	46
Quadro 3 – Terras e coberturas vegetais.....	50
Quadro 4 – Animais de produção e trabalho.....	51
Quadro 5 – Máquinas, motores e implementos.....	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Construções e benfeitorias.....	66
Tabela 02 – Estoques e materiais de consumo.....	67
Tabela 03 – Estoques para venda e capital de giro.....	67
Tabela 04 – Dívidas totais.....	68
Tabela 05 – Balanço patrimonial.....	68

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
2. PROBLEMÁTICA.....	15
3. OBJETIVOS.....	16
3.1 Geral.....	16
3.2 Específicos.....	16
4. JUSTIFICATIVA.....	17
5. REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
5.1 Importâncias do planejamento estratégico.....	18
5.2 Definições de planejamento estratégico.....	19
5.3 Fases de desenvolvimento do planejamento estratégico.....	21
5.3.1 Missão.....	22
5.3.1.1 Visão.....	23
5.3.1.2 Valores.....	23
5.3.2 Ambiente externo.....	24
5.3.3 Ambiente interno.....	25
5.3.4 Desenvolvimento de estratégias.....	26
5.3.4.1 Formulação.....	27
5.3.4.2 Escolha.....	28
5.3.4.3 Implantação das Estratégias.....	28
5.3.4.4 Controle e Avaliação das estratégias.....	29
5.3.5 Objetivos.....	30
5.3.6 Estabelecimento de metas.....	31
5.4 Aplicações do planejamento estratégico na pecuária leiteira.....	31
5.5 Cenários da produção de leite.....	33
5.6 Aspectos importantes na pecuária leiteira.....	34
5.6.1 As raças indicadas para a produção de leite	34
5.6.2 Sustentabilidade rural.....	35
6. METODOLOGIA.....	38
6.1 Escolha do tema.....	38
6.2 Pesquisa.....	39
6.2.1 Pesquisa bibliográfica.....	40
6.2.2 Pesquisa de campo.....	41

6.2.2.1 Pesquisa descritiva.....	42
6.3 Coletas de dados.....	42
6.4 Análises qualitativa dos dados.....	44
7. PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	45
7.1 Caracterização da propriedade rural	45
7.2 Diagnóstico.....	46
7.2.1 Capital humano.....	46
7.2.1.1 Capacitação técnica.....	47
7.2.2 Capital social.....	47
7.2.3 Capital natural.....	48
7.2.4 Capital físico e situação financeira.....	49
7.3 Desenvolvimento de estratégias.....	51
7.3.1 Formulação.....	52
7.3.2 Escolha.....	52
7.3.3 Implementação das estratégias.....	53
7.3.4 Controle e avaliação.....	53
7.3.5 Missão.....	54
7.3.6 Visão.....	54
7.3.7 Valores.....	54
7.3.8 Ambiente externo.....	55
7.3.9 Ambiente interno.....	56
7.3.10 Estabelecimento de objetivos, metas e estratégias.....	57
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	60
9. BIBLIOGRAFIA.....	62
APÊNDICE.....	65
APÊNDICE 1-Dados colhidos na observação.....	66
1. Capital físico	66
1.1 Construções e benfeitorias.....	66
1.2 Estoques de materiais para consumo.....	67
1.3 Estoques para venda e capital de giro.....	67
1.4 Dividas totais.....	68
1.5 Balanço patrimonial.....	68
APÊNDICE 2-Roteiro de entrevista aplicada ao proprietário.....	69

1. INTRODUÇÃO

Este estudo tem por finalidade a construção de um planejamento estratégico, adequado à pequena propriedade rural localizada no município de Rubiataba, em uma região denominada Fundão. Para desenvolver essa proposta inicialmente foi feita uma pesquisa bibliográfica, para obter o conhecimento teórico, que aborda a importância do planejamento estratégico como uma ferramenta administrativa de uso pelas empresas, para facilitar a tomada de decisão em busca de seus objetivos.

Esta propriedade atua na pecuária leiteira, têm em seu ambiente de negócios muitas exigências de organização da produção, pois o consumidor está cada vez mais preocupado com a qualidade dos produtos que consome. É um mercado em expansão e possui ferramentas para facilitar os processos de produção e controle rural. O planejamento estratégico pode facilitar a realização das atividades dentro da propriedade e criar alternativas para aumentar a produção de leite e reduzir os custos, para alcançar o objetivo maior, o lucro.

Para que o processo de planejamento seja eficiente é necessário que seja adequado a realidade da empresa ao qual se destina. Sendo que o conhecimento dos processos da organização é de fundamental importância. É preciso entender como ela está inserida em seu ambiente para escolher boas estratégias, após identificar a missão, os valores e a visão da organização.

Para atingir o objetivo proposto, este trabalho foi estruturado da seguinte forma: a primeira seção onde foi identificado a importância do Planejamento Estratégico, sua definição e as fases de desenvolvimento do PE, que analisa e define, a missão, visão, os valores, o ambiente interno e externo; a segunda seção que define técnicas de desenvolvimento, formulação, escolha, implantação e controle de estratégias; a terceira seção onde são descritos os métodos de pesquisa para se obter as informações necessárias; e uma quarta seção onde está descrito a proposta de Planejamento Estratégico, baseada nas informações colhidas na pesquisa bibliográfica e na pesquisa de campo feita na propriedade.

O planejamento estratégico desenvolvido neste trabalho tem o intuito de preparar a organização para as mudanças de mercado, aumentar a lucratividade, minimizar os custos e desperdícios, gerando satisfação para os clientes e proprietário.

2. PROBLEMÁTICA

A sociedade passa por um processo constante de mutação, tais mudanças tecnológicas, ambientais, culturais, educacionais, políticas e econômicas influenciam diretamente nas maneiras como as atividades de geração de renda são realizadas.

A produção de leite brasileira está se desenvolvendo, mais se comparada a outros países ainda deixa muito a desejar. No Brasil os produtores enfrentam dificuldades com a escassez de alimentação para os animais de produção, a sanidade animal é deficiente devido ao difícil controle de parasitas, a genética animal também não é a recomendada. Segundo a Embrapa (2009) soma-se a isso, a dificuldade de disseminação de informações e nível de conhecimento dos produtores, que vem aumentando, mais ainda é baixo em relação a outros países.

Atividades como a pecuária leiteira, sofrem cada vez mais exigências em seus processos, devido estar diretamente ligada ao segmento alimentício. As normas vêm aumentando a cada dia e se adequar a elas não são tarefas fáceis. Para realizar essa transição de forma eficiente, é preciso investir em ferramentas administrativas, como o Planejamento Estratégico, ferramenta que se tornou indispensável para o bom funcionamento das propriedades rurais. Preparando o produtor para sobreviver às mudanças de mercado, independente do tamanho do negócio, o planejamento é importante (PERES, 2003).

A dificuldade encontrada na propriedade focada neste estudo desempenho financeiro insatisfatório, reduzida produção leiteira, elevados custos com insumos agrícolas e conhecimento técnico na área de gestão de propriedades rurais deficiente, ausência de planejamento, inexistência de controle financeiro. A propriedade passa por obstáculos que tiram a satisfação do proprietário com o negócio, devido não ter conhecimento de sua margem de lucro e também pela falta de perspectiva futura para a propriedade rural. Enfim, o desempenho operacional e econômico da propriedade está bem abaixo do padrão considerado como aceitável. Neste sentido, o Planejamento Estratégico aqui proposto pode ser uma alternativa de superação do desempenho mencionado.

A operação do negócio sem planejamento deixa o pecuarista à mercê de fatores externos negativos, já que o produtor não estava preparado para essas ocorrências ou deixa de aproveitar oportunidades de negócios que poderiam trazer melhorias para a propriedade rural.

3. OBJETIVOS

3.1 Geral

- Propor um planejamento estratégico para a propriedade rural Fazenda Fundão, visando melhorar seu desempenho operacional e econômico.

3.2 Específicos

- Levantar conhecimentos já consolidados para a preparação do planejamento estratégico.
- Analisar a importância do planejamento estratégico para a propriedade.
- Identificar objetivos e estratégias adequadas a Fazenda Fundão.

4. JUSTIFICATIVA

Este trabalho foi desenvolvido, visando atender a exigência de conclusão do curso de Administração da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba. O primeiro passo foi a escolha do tema a ser estudado e pesquisado. Para este trabalho o assunto escolhido foi o planejamento estratégico, a ser aplicado em uma pequena propriedade do ramo da pecuária leiteira.

A proposta de planejamento estratégico deste estudo é feita para a Fazenda Fundão, situada no município de Rubiataba, Goiás, 70 metros a direita da rodovia Rubiataba rumo ao Fundão, no quilometro 12. Tal propriedade desenvolve a atividade agropecuária desde o ano de 1984. Nunca antes se realizou uma pesquisa visando melhorias; a partir da criação deste estudo foi feito todo um trabalho de pesquisa com o objetivo de desenvolver um planejamento estratégico que venha de encontro aos anseios do proprietário.

O planejamento estratégico busca minimizar erros e garantir maior controle para o administrador, sobre sua atividade, que é influenciada por fatores externos, como o clima, fornecedores, clientes, mercado, projetos governamentais e outros.

Esta ferramenta traz mais objetividade e clareza na tomada de decisão e realização das atividades dentro da organização.

O objetivo de toda organização particular é o lucro, por meio da redução de custos e despesas. O planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável, para fundamentar as decisões do produtor e lembrar-lhe das estratégias traçadas para que suas implantações sejam eficientes e alcancem seus objetivos.

Com o planejamento, além de se preparar para aproveitar as oportunidades e se defender das possíveis ameaças, o produtor também pode ter uma visão mais detalhada do desempenho do negócio.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 Importâncias do planejamento estratégico

É fundamental para as organizações saberem qual seu estado no mercado e onde querem chegar, todas têm seus objetivos e querem alcançá-los. O PE (planejamento estratégico) entra na administração como uma ferramenta de extrema importância para reduzir os riscos na hora do investimento e definir formas de se alcançar o que é cobiçado. O risco é minimizado devido à grande análise que deve ser feita no PE, para se adequar ao cenário econômico e se preparar para as constantes mudanças, que surgem a todo o momento e podem influenciar os resultados da empresa.

Alday (2000) fala que a todo o momento surgem fatores negativos e positivos, sobre os quais os administradores devem depositar sua atenção. Estes fatos devem alertar as empresas para a importância de aperfeiçoar a utilização das ferramentas de planejamento. Planejar é uma atividade que deve ser bem executada, por uma equipe competente e comprometida, sempre coletando dados confiáveis, para atingir a sua finalidade que segundo Ackoff (1978) apud Seffrin (2006) é evitar ações incorretas e reduzir o fracasso quando se explora as oportunidades.

Segundo Taylor (1975), a metodologia do Planejamento Estratégico (PE), foi introduzido nos anos 60 mediante proposições do professor Ansoff (apud ALDAY, 2000).

Esta ferramenta permite que a organização estabeleça a direção que a levará a realização dos objetivos de seus executivos, sempre com grande interação com o ambiente que esta inserida. Alday (2000) afirma que muitas empresas perdem tempo fazendo planos grandiosos com orçamentos muito detalhados, fazendo na verdade um orçamento e não um planejamento.

Segundo pesquisa divulgada pelo SEBRAE (2004) entre 70% e 80% das empresas do Brasil, fecham antes de completar dois anos, são vários os motivos e justificativas encontradas pelos empresários para tal insucesso, mas uma grande explicação para essa situação pode ser a falta de planejamento (SEBRAE apud MIRANDA et al., 2005).

Os primeiros anos de uma empresa, no mercado que é competitivo e exigente não são fáceis, é um período que decisões importantes devem ser tomadas e qualquer investimento errado pode custar à sobrevivência da empresa. Isso ocorre muitas vezes pela falta de um

planejamento prévio das ações, dos investimentos e das aplicações do capital inicial. Para não passar por essas dificuldades as empresas passam a buscar ferramentas que auxiliem na tomada de decisão e ofereça uma boa visão e estratégias adequadas à realidade de cada uma. Para Miranda et al. (2005) o PE serve para auxiliar o processo gerencial, diante das complexidades e incertezas, para assim aumentar sua permanência no mercado atual.

Este planejamento poderá ser eficiente desde que seus objetivos sejam ousados, mas alcançáveis.

Segundo Oliveira (2011) os gestores devem entender a importância de se obter um planejamento estruturado, isso é primordial para delinear o futuro esperado para sua empresa e as maneiras de alcançar o futuro desejado. Caso uma maneira não de certo, ele possibilita ao gestor direcionar para outra opção, no momento e na forma adequada.

Um PE feito de maneira cuidadosa, com estratégias claras e atingíveis além de preparar a empresa para o futuro, auxilia o gestor na hora de tomar decisões e efetuar o controle e se necessário adequar à estratégia quando ela já esta em processo de implantação.

Esta ferramenta se torna mais importante em pequenas e médias empresas, que possuem poucos recursos, baixa disponibilidade de investimento, sendo necessário escolher bem as estratégias, optar por aquelas que possam ser implantadas sem prejudicar o funcionamento da organização. Miranda et al. (2005) ressalta que ele auxilia as organizações a utilizarem melhor suas capacidades e minimizar suas perdas em atividades que não se dirigem para o caminho correto. Mas somente será efetivo se houver participação e comprometimento de toda a equipe envolvida.

5.2 Definições de planejamento estratégico

Para desenvolver um planejamento estratégico, é necessário definir o que é uma estratégia. Que de maneira simplificada pode ser definida como os meios para se chegar aos fins, ou seja, as ações e processos que podem levar a organização a alcançar seus objetivos.

Alguns autores colocam a estratégia na perspectiva de um plano deliberado de ações futuras.

Mintzberg (apud FIGUEIREDO, 2007), concorda com a essência dessas visões, mas acrescenta que há uma diferença entre a estratégia desejada e aquelas que efetivamente são realizadas e nem sempre serão frutos de um prévio planejamento, podendo emergir quando a

empresa for exposta a situações de conflito, que possam comprometer os objetivos finais. Assim algumas estratégias não serão realizadas e outras surgiram ao longo do caminho. Com este pensamento Mintzberg (apud FIGUEIREDO, 2007), introduziu uma nova noção de dinâmica estratégica

Ficando como aspecto unânime desse debate é que os tomadores de decisão devem ter vários pontos de vista e saber analisar o momento e as circunstâncias certas em que cada estratégia será mais relevante (FIGUEIREDO, 2007).

O conceito básico de estratégia esta relacionado à ligação da empresa com o seu ambiente, onde se procura definir estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida (OLIVEIRA, 2011).

A estratégia possui varias definições, cada autor encontra uma maneira de falar, estando sempre ligada ao alcance do objetivo, o ambiente e o futuro da empresa. Neste quadro ficam evidenciadas algumas dessas definições de acordo com seus autores:

QUADRO 01: CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Definição	Autor	Ano/Pagina
Movimento ou uma série específica de movimentos feitos por uma empresa	Von Neumann e Morgenster	1947, p.79
Determinação de metas básicas em longo prazo e dos objetivos de uma empresa, bem como a adoção das linhas de ação e a aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas.	Chandler Jr.	1962, p.13
Conjunto de objetivos e de políticas importantes	Tilles	1963, p.113
Maneira de se conduzir as ações estabelecidas pela empresa, tal como um maestro rege sua orquestra.	Wrapp	1967, p.13
Conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo	Simon	1971, p.79
Manutenção do sistema empresarial em funcionamento de forma vantajosa	Rumelt	1974, p.28
Conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los.	Buzzell, Gilligan e Wilson	1977, p.116
Forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação previamente estabelecida.	Mintzberg	1983, p.9
Regras e diretrizes para a decisão que orientem o processo de desenvolvimento de uma empresa	Ansoff	1990, p.93
Padrão ou plano que integra os objetivos maiores de uma empresa, suas políticas e seqüências de ações em um todo coeso.	Quinn	1992, p.5
Programa amplo para se definir e alcançar as metas de uma empresa, sendo a resposta desta o seu ambiente através do tempo.	Stoner e Freeman	1995, p.141

Fonte: Oliveira (2011, p. 183-185) adaptado pela autora, 2011.

Estratégia é definida como um caminho ou ação formulada e adequada para alcançar 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 (OLIVEIRA, 2011).

É uma ferramenta que procura facilitar a interação com o ambiente, seus fatores externos e internos. A estratégia pode trazer resultados positivos para as empresas, ajudando o administrador a se preparar e a tomar melhores decisões de como agir perante o mercado e seus recursos, mas para que isso ocorra são necessários alguns outros fatores como uma equipe comprometida com os objetivos.

Após entender um pouco sobre estratégia, é preciso estudar como acontece o seu planejamento, o conceito e o seu desenvolvimento.

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos- não controláveis- e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2011, p. 17).

Um instrumento que procura considerar os cenários que a empresa deve atravessar para alcançar o futuro desejado. Com a interação com o ambiente o PE procura chegar às metas estabelecidas aproveitando as oportunidades e evitando os riscos ao mesmo tempo em que procura sanar seus problemas internos e preservar seus pontos fortes.

Oliveira (2011, p. 24) afirma que “Sistema é o conjunto de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, forma um todo unitário com determinado objetivo e efetuando uma função”. Para a realização de um bom planejamento estratégico é importante o envolvimento de toda a organização, seu ambiente interno e externo, tornando necessário analisá-la como um sistema. Partes que se consolidam formando um todo, no planejamento cada fator tem sua importância, devendo ser integrados para a formulação de boas estratégias.

5.3 Fases de desenvolvimento do planejamento estratégico

Além das análises feitas no ambiente da empresa, para que o PE melhore o desempenho da organização é necessário que a equipe seja comprometida com a busca do conhecimento para que em cada decisão se tenha uma base firme criada pelas teorias que já se consolidaram e foram testadas por outras empresas.

Sendo que não existe um modelo ideal de planejamento estratégico, existem vários modelos, com fases de elaboração diferentes, mas que procuram sempre um meio de alcançar os objetivos da organização é preciso encontrar um modelo que seja adequado a realidade da empresa que busca o PE (MIRANDA et al., 2005).

Cada empresa tem suas especificidades, uma missão e valores diferenciados, para cada uma delas, o modelo de PE pode sofrer alterações se tornando adequado para a realidade presente de cada empresa. A teoria oferece vários modelos, através da análise da organização fica na responsabilidade do executivo escolher as que amparem as suas necessidades.

O planejamento deva ter início com o levantamento de dados para conhecer o ambiente da organização, após deve-se determinar os objetivos e as ações a serem desenvolvidas, sendo necessário o acompanhamento e avaliação contínua (MIRANDA et al., 2005).

Os passos do processo de planejamento estratégico são (1) desenvolvimentos da missão, (2) análise do ambiente, (3) estabelecimento de metas, (4) desenvolvimento de estratégias e (5) implementação e monitoramento de estratégias (LUSSIER; REIS; FERREIRA, 2010, p. 30).

Este modelo possui cinco etapas de desenvolvimento, outro modelo descrito por Oliveira (2011), estabelece três fases de elaboração à primeira de delineamento, que estrutura o processo e identifica o profissional que auxiliara o processo do PE, a segunda de elaboração, onde se identifica as oportunidades, ameaças, os pontos fortes, pontos fracos e estabelece as metas e os objetivos e a terceira fase de implementação busca informações de mão de obra, liderança, necessidade de treinamento, informações financeiras e de controle de informações.

5.3.1 Missão

O estabelecimento da missão é o primeiro passo para o processo de desenvolvimento de um planejamento estratégico. Ela tem a função de orientar e delimitar a ação empresarial, já que define a real situação da empresa de acordo com seus aspectos ambientais.

“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.” (OLIVEIRA, 2011, p. 109).

A definição clara da missão da empresa, sua razão de existência é importante para que a equipe não se perca procurando objetivos secundários para determinar suas atividades, podendo fazer com que cada indivíduo se perca em uma busca sem motivos que pode também dividir a organização.

“A missão estabelece uma *visão* para onde a companhia está direcionada e por que elas contém às expectativas que a organização se esforça para alcançar” (LUSSIER; REIS;

FERREIRA, 2010, p. 131). Os conceitos de missão e visão não se confundem mas se complementam, a primeira define para que serve uma organização e a segunda, o que ela quer se tornar.

5.3.1.1 Visão

A visão é considerada como os limites que se podem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e com uma abordagem mais ampla, representando o que a empresa quer ser em seu futuro (OLIVEIRA, 2011).

A visão só desempenhará sua função se for entendida por todos, aqueles que não compartilharem esse propósito estão em uma empresa que não lhes serve e vice-versa. Uma visão bem definida pode ser um fator de sucesso, pois a empresa sabe pelo menos aonde quer chegar e pode então direcionar seus recursos nessa busca.

A partir desta definição, se torna mais seguro desenvolver os objetivos e como alcança-los, pois já se sabe qual o futuro desejado pela empresa. A visão deve ser ambiciosa porém alcançável. Oliveira (2011, p. 66) afirma que “a visão deve ser resultante do consenso e do bom senso de um grupo de líderes e não da vontade de uma pessoa”.

Verifica-se o alto grau de importância da visão para o estabelecimento dos próximos itens do planejamento estratégico. A dificuldade de se estabelecer a visão mostra que a empresa está fora de foco e, portanto não existe delineamento estratégico (OLIVEIRA, 2011).

Se a empresa não consegue esclarecer aonde quer chegar, fica ainda mais complexo definir estratégias. Não é simplesmente um sonho, deve ser clara e objetiva além de ambiciosa e inspiradora, para que tenha efeitos positivos deve ser conhecida por toda a organização e seus membros.

5.3.1.2 Valores

Os valores também devem ser considerados no PE, por definir como as atividades são realizadas e processadas dentro da empresa de acordo com fatores humanos. Segundo Oliveira (2011, p. 43) “Valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas

fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões”.

Muitas características de uma empresa podem se modificar de acordo com a abordagem ou o tempo, mais segundo Costa (2004) existem alguns fatores fixos que a organização não está disposta a mudar, estes são os valores.

São virtudes e qualidades da empresa, que devem ser preservadas e incentivadas, para que todos atuem de acordo com esses preceitos.

5.3.2 Ambiente externo

O ambiente tem grande influencia sobre as organizações, cada mudança interna ou externa pode se tornar negativa ou positiva, dependendo de como a empresa se preparou para ela.

A análise procura identificar o que precisa ser mudado e através disso desenvolver novas estratégias, esse processo, passa por algumas etapas, a mais usada é a análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) onde segundo Lussier, Reis e Ferreira, (2010) são identificados os pontos fracos e fortes, que estão no ambiente interno da empresa e são analisadas também as ameaças e oportunidades, que se localizam no ambiente externo a organização.

A análise *SWOT* constitui-se de uma ferramenta que deu base à chamada escola clássica do planejamento. Sua construção passa pela definição do propósito da empresa, para em seguida à analisar o ambiente externo para detectar as ameaças e oportunidades, o que ajudará a conduzir as decisões a partir de um estudo dos pontos fortes e fracos, buscando potencializar as oportunidades e corrigir os pontos fracos para evitar as ameaças (FIGUEIREDO, 2007).

O ambiente externo pode ser definido, como qualquer coisa que não faça parte da empresa, são elementos fora de seus limites, mas que podem influenciá-la (FIGUEIREDO, 2007).

Esse ambiente passa por constantes mudanças, algumas podem ser previstas e outras são verdadeiras surpresas, a empresa de sucesso deve ter uma base forte para se adequar a esses fatores, se ela não se adequar poderá ser excluída do mercado.

São inúmeros fatores ambientais externos, é preciso identificá-los e sintetizá-los, para se trabalhar as estratégias apenas para aqueles que mais influenciam e têm maior poder no mercado, como os clientes e concorrentes (MIRANDA et al., 2005).

A quantidade de informações gerada é pelo ambiente é muito grande, por isso a necessidade da empresa ter um bom sistema de informação para não se confundir e perder o foco e leve o gestor a decisões equivocadas.

O executivo deve identificar o que for relevante no ambiente e em seguida analisar quanto a serem ameaças ou oportunidades, esse ambiente não é estável, uniforme ou disciplinado, mas muito dinâmico, sempre interagindo e influenciando as forças do ambiente em varias direções (OLIVEIRA, 2011).

O ambiente externo pode oferecer tanto oportunidades quanto ameaças, as oportunidades podem se tornar vantagem competitiva se a empresa estiver preparada para aproveitá-la antes que seu concorrente o faça. E as ameaças devem ser trabalhadas com estratégias eficientes para que não influencie de maneira negativa a funcionalidade da empresa (MIRANDA et al., 2005).

O ambiente externo oferece informações importantes à empresa, que devem ser bem analisadas para que influencie no crescimento da organização, pois estar preparado para enfrentar um fator de ameaça, se torna uma grande vantagem sobre os concorrentes.

As ameaças são fatores que podem causar dificuldades para a gestão e desempenho de uma organização, como a entrada de um novo concorrente no mercado, restrições tarifárias, diminuição de demanda, e outros (MIRANDA et al., 2005).

Nessa análise fica evidente a importância do PE, que pode servir de base para a empresa não se antecipar de maneira equivocada ou perder as oportunidades que o mercado lhe oferece, alguns fatores exigem maior esforço para que sejam aproveitados de maneira positiva. De acordo com Figueiredo (2007) os aspectos tecnológicos, ambientais, econômicos, sociais, demográficos, ecológicos, legais, políticos e culturais influenciam na estabilidade da empresa podendo ser ameaças ou oportunidades.

5.3.3 Ambiente interno

O funcionamento interno também precisa passar por uma análise para que possa incrementar o PE, desenvolvendo estratégias que maximizem os pontos fortes e reduzam os pontos fracos.

Segundo Oliveira (2011) o ambiente interno comporta as qualidades e deficiências das empresas, são fatores de mais fácil controle, pois ocorrem dentro da empresa.

Essa análise visa identificar os principais pontos fortes e fracos de uma empresa, passo determinante no planejamento estratégico, pois é a partir dessas informações que se saberá com quais recursos poderemos contar e quais os pontos vulneráveis no momento de se estabelecerem as estratégias (MIRANDA et al., 2005).

Pode não parecer, mas a análise interna pode ser muito complexa, todos os pontos devem ser mapeados e identificados com cautela, pois estes formam a base para a implantação das estratégias, essa análise é importante, pois muitas vezes aqueles que estão fora da empresa vêem fraquezas que de dentro não se enxerga, por isso é necessário estar em constante avaliação do ambiente interno.

Além dos pontos fortes e fracos deve-se considerar também os pontos neutros, que em determinado momento podem se enquadrar em deficiência ou em qualidade (OLIVEIRA, 2011).

- Pontos fortes são aquelas características positivas de destaque, na instituição, que favorecem o cumprimento do propósito;
- Pontos fracos são características negativas, na instituição, que a prejudica no cumprimento do seu propósito;

(COSTA, 2004, p. 112).

De maneira clara os pontos fortes devem ser trabalhados com estratégias que os valorizem, na busca do objetivo e os pontos fracos precisam de estratégias para que não interfiram no caminho para a busca de resultados. Já os pontos neutros dependem da abordagem e do momento da empresa variando de negativos para positivos, ou ao contrário.

5.3.4 Desenvolvimento de estratégias

Após a realização das primeiras fases do planejamento, chega a hora de desenvolver as estratégias, para se alcançar os objetivos do planejamento estratégico.

A estratégia não é o único fator determinante do sucesso de uma empresa, mas uma estratégia adequada pode trazer extraordinários resultados para a empresa (OLIVEIRA, 2011).

Boas estratégias podem ajudar as empresas a alcançar os seus objetivos mais facilmente, mas para o sucesso total ainda é preciso contar com uma equipe qualificada para avaliar e implantar o PE e outras ferramentas na gestão da empresa. Cada momento pode-se utilizar uma modalidade de estratégia, dependendo do objetivo da organização.

Para Zaccarelli (2002, p.226), nesta fase “opta-se por alternativas considerando riscos, benefícios, objetivos e missão da empresa e vocação dos dirigentes”.

É importante considerar nesta etapa os recursos disponíveis, para que as estratégias sejam adequadas e alcançáveis, preocupando-se com as análises feitas do ambiente e suas influencias. É preciso estar atento, para tomar as decisões corretas.

5.3.4.1 Formulação

A formulação da estratégia é um dos aspectos mais importantes no processo de elaboração do planejamento estratégico. Devem ser consideradas nessa etapa, a empresa, com seus pontos fortes e fracos, o ambiente, em constante mutação com suas oportunidades e ameaças e a integração entre a empresa e o ambiente, visando à adequação (OLIVEIRA, 2011).

As estratégias devem ser adequadas à realidade da empresa, sempre levando em consideração os fatores ambientais, pois o caminho para se chegar aos objetivos é influenciado pelas mudanças do ambiente que podem interromper uma estratégia por torná-la impossível de ser realizada.

Devem-se respeitar as variáveis que compõem a organização e que limitam as estratégias, estes fatores segundo Oliveira (2011) são os objetivos, desafios e metas, nas informações do diagnóstico estratégico e respeitando a visão e a missão da empresa.

Para Costa (2004) não há fórmulas prontas, existem estratégias possíveis, nesta área é preciso invenção, criação, experimentação, ajustes, ou seja, um processo de melhoria contínua.

Nesta fase o importante é adequar às estratégias a proposta da empresa, qual sua visão, e quais recursos ela disponibiliza o ambiente também é um delimitador na formulação das

estratégias que devem ser inovadoras e claras, pois se forem muito complexas podem perder o foco na ação.

O executivo deve conhecer suas forças de concorrência, pois a essência da formulação das estratégias consiste em lidar com a concorrência e criar vantagens competitivas. É um processo que exige alto grau de criatividade, sustentação por conhecimentos e coragem decisória (OLIVEIRA, 2011).

As estratégias devem ser criativas e sustentadas por conhecimento teórico é preciso também ter coragem na hora de se decidir aquela que será implantada. Para Oliveira (2011) as estratégias devem ser adequadas a realidade da empresa, qual seu mercado e como ele pode influenciar e baseada nos recursos que a empresa possui, caso contrario a estratégia não poderá ser colocada em pratica ou não chegara aos resultados esperados.

5.3.4.2 Escolha

A escolha da estratégia é outro passo importante, normalmente é escolhida aquela que tem maior interação entre a empresa e o ambiente. Mesmo depois de todas as análises e estudos para se estabelecer as estratégias, existe um ponto em que o executivo tem o poder de decisão para estabelecer a que deverá ser implantada (OLIVEIRA, 2011).

Para Zaccarelli (2002) as fases para escolha da estratégia passam pelas alternativas que consideram os riscos, benefícios, objetivos e missão da empresa e vocação dos dirigentes.

Como concordam esses autores a responsabilidade nessa fase é em grande parte do gestor, que entre as alternativas, deve escolher aquela que em sua opinião com muito bom senso seja a melhor para a empresa, que atenda suas expectativas e seja compatível aos seus recursos sempre valorizando a base do planejamento, sua missão, visão, valores e análise ambiental. A estratégia escolhida também deve permitir a equipe, intervenções caso haja mudanças na empresa e ela precise ser implementada.

5.3.4.3 Implantação das estratégias

Para Tilles (1963 apud OLIVEIRA, 2011) são necessários alguns aspectos para a implantação das estratégias, elas devem se identificar com os profissionais, que devem

conhecê-la; deve ser consistente com o ambiente externo e ambiente interno da empresa; equilibrar o máximo potencial e menor risco; incorporar criatividade e inovação; sendo formulada em um processo contínuo e quanto maior a empresa mais devem ser suas estratégias (TILLES apud OLIVEIRA, 2011).

A qualificação da equipe agora é de suma importância, é preciso difundir as estratégias e como elas serão implantadas para que todas as pessoas envolvidas a conheçam e possam realizar de maneira satisfatória todas as atividades.

Após tomar a decisão sobre a estratégia, a próxima prioridade é convertê-la em ação e resultados positivos, esta atividade é orientada mais para as operações, dependendo da supervisão, motivação e do trabalho, é a tarefa de fazer as coisas acontecerem (THOMPSON; STRICKLAND, 2004).

Etapa esta onde todo o PE é colocado em ação, agora pode ver se ele foi bem desenvolvido, se tiver sido elaborado de acordo com todas as premissas a implantação será mais fácil.

5.3.4.4 Controle e avaliação das estratégias

A próxima fase, da avaliação, onde o executivo verifica se as estratégias estão alcançando os objetivos e metas da empresa. Esta avaliação não deve ser feita apenas após a implementação da estratégia, mas também na sua escolha (OLIVEIRA, 2011).

Esta etapa se desenvolve em todos os momentos do PE, pois qualquer erro nas primeiras definições como missão e visão, possa torná-lo insatisfatório. Após a implantação o controle busca garantir que sejam alcançadas as metas da empresa, isso ocorre através de vários mecanismos.

Parte importante desta etapa é o acompanhamento do progresso para atingir a meta, bem como a tomada de medidas, corretivas quando necessário. Outra parte importante é se ater à meta aprovada ou muda-lá, quando for necessário e possível, para se adaptar às mudanças do ambiente (LUSSIER; REIS; FERREIRA, 2010, p. 154).

Nesta fase podem ser tomadas as atividades corretivas para adequar as estratégias a realidade encontrada após sua implantação, que pode não ter ocorrido de acordo com o planejado. Para isso é feita uma comparação constante com o desempenho planejado e o que esta sendo efetivo na implantação. Para Oliveira (2011, p. 260) “**Controle** é a função do

processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações”.

O controle tem por finalidade identificar os problemas e falhas, que desviam o planejamento, com a finalidade de corrigi-los; fazer com que os resultados estejam próximos aos esperados; verificar se as estratégias estão proporcionando os resultados esperados e proporcionar informações periódicas, possibilitando uma intervenção rápida no desempenho do processo (OLIVEIRA, 2011).

Através do controle são criadas inúmeras informações que devem ser analisadas pela gestão do PE para que sejam tomadas atitudes rápidas e eficientes na correção dos processos que estejam sendo insatisfatórios para que a empresa não se perca em sua busca pelos objetivos.

Esta fase tem o mesmo nível de importância de todas as outras encontradas no planejamento estratégico é uma atividade básica no processo de retroalimentação do processo (OLIVEIRA, 2011).

5.3.5 Objetivos

“**Objetivo** é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra” (OLIVEIRA, 2011, p. 145).

É a definição de onde a empresa quer chegar e como fará isso, tem uma definição mais aprofundada e detalhada que a encontrada na visão.

“Uma empresa em si não pode ter objetivos, pois é uma entidade jurídica e sem vontade própria; portanto, os que, normalmente, se chamam objetivos da empresa, são simplesmente uma média ponderada dos objetivos das pessoas que dirigem a empresa” (OLIVEIRA, 2011, p. 146/7).

Nesse momento é preciso contar com o bom senso dos executivos, que escolhem os objetivos a serem trabalhados, isso é feito com base nas características principais da empresa e do seu ambiente. O executivo deve escolher o que está ao alcance dos seus recursos e que aproveite as oportunidades oferecidas.

Para alcançar seus objetivos uma empresa precisa de cooperação entre seus membros, tornando-se necessário o estabelecimento de padrões de comportamento, para que o indivíduo possa também distinguir seus objetivos dos objetivos da empresa (OLIVEIRA, 2011).

Segundo Zaccarelli (2002, p. 224):

Não é necessário se preocupar com a definição do objetivo da empresa, pois, para efeito de estratégia, ele já está definido; é o mesmo para todas as empresas de mercados competitivos - obter ou aumentar a vantagem competitiva da empresa-, e todo o restante é decorrência disso.

De acordo com essa teoria definir objetivos é inútil, pois ela não está sozinha no mercado e não se pode prever o que seu concorrente vai fazer para impedi-la de alcançá-los, a preocupação da empresa passa a ser com quem se disputa o sucesso no mercado.

5.3.6 Estabelecimento de metas

Após estabelecer a missão e realizar a análise de ambiente, os gestores passam para a próxima etapa, o estabelecimento de metas.

Sendo classificadas como meta as etapas realizadas para alcançar os desafios e objetivos. Desafios por sua vez que são entendidos como a quantificação, com prazos definidos, do objetivo estabelecido (OLIVEIRA, 2011).

“As metas dizem respeito aos resultados que se espera obter, embora nesta etapa não se defina como serão atingidos” (LUSSIER; REIS; FERREIRA, 2010, p. 136).

Diferenciando das estratégias, as metas mostram o que e preciso obter para se alcançar os objetivos, sem citar a maneira de atingi-los.

Objetivos são diferentes de metas. Os *objetivos* determinam os alvos gerais e amplos a serem alcançados. As *metas* determinam o que deve ser realizado em termos singulares e mensuráveis no prazo estabelecido. Os objetivos devem ser complementados com metas específicas. (LUSSIER; REIS; FERREIRA, 2010, p. 136).

Metas são mais específicas que os objetivos, devem ser quantificáveis e simples. Mas da mesma forma são maneiras de se alcançar a visão do PE. Lussier, Reis e Ferreira (2010) ainda completa dizendo que para ser efetiva uma meta deve expressar um único resultado, específico mensurável e com um prazo para ser concretizado.

5.4 Aplicações do planejamento estratégico na pecuária leiteira

Essa atividade passa por grandes mudanças, se tornando necessário utilizar-se como qualquer empresa ferramentas para melhorar sua gestão. Até alguns anos atrás as pessoas envolvidas nesse ramo, sobretudo as pequenas e médias propriedades, dificilmente estudavam além do segundo grau, devido às grandes distâncias e a dificuldade de transporte. Essa realidade passa a mudar devido ao mercado enxergar nessa atividade uma boa fonte de renda. E como alcançar lucratividade não é fácil, é preciso investir em conhecimento em várias áreas. Uma delas é a administração que oferece ferramentas para facilitar a gestão e conseguir alcançar os objetivos.

O fazendeiro está se transformando, passando a ser chamado empresário rural, além de se preocupar com a parte técnica e operacional da atividade, ele passa a se importar com a produtividade e lucratividade, produzir mais com cada vez menos recursos e para isso se faz necessário a utilização de ferramentas de controle, avaliação e planejamento (MARION; SEGATTI, 2005).

Na elaboração do Planejamento Estratégico se faz uma análise de vários fatores, entre eles o ambiente da organização que na pecuária de leite é altamente influenciador e pode causar verdadeiros prejuízos. O fator clima é um dos que mais afetam e é totalmente incontrolável. Mas para minimizar seus efeitos a propriedade precisa estar preparada para se adequar. Para isso o melhor é planejar e ter sempre alternativas para manter-se no caminho do lucro. Para o Favarin (2010, p. 12) “O planejamento da produção agropecuária apresenta uma série de fatores complicados, devido principalmente ao caráter biológico da produção e à dependência do clima”.

As informações oferecidas em treinamentos técnicos para produtores de leite não são colocadas em prática, pois a teoria oferecida lhes parece muito complexa e cada propriedade tem uma realidade diferenciada, se o conhecimento passado não for adequado a realidade da organização dificilmente ele será bem implantado.

O Planejamento Estratégico pode levar até essas pequenas propriedades mais organização nas suas atividades, possibilita uma maior compreensão do mercado onde se atua, aumentando o aproveitamento das vantagens, que muitas vezes não são percebidas e reduzindo a influência negativa do ambiente externo. O planejamento pode guiar o produtor, na busca de seus objetivos, pois já contem os passos principais a serem tomadas, ficando a cargo do produtor o comprometimento com a realização das atividades e a aquisição de conhecimento para melhorá-los quando for necessário.

5.5 Cenários da produção de leite

Este setor está se desenvolvendo, agora o mercado se expande e oferece oportunidades inúmeras aqueles que se adequam às novas exigências do consumidor e se preocupam em ir além de produzir, procura ser eficiente e eficaz para sempre melhorar sua lucratividade.

“O crescimento médio anual do volume de leite de vaca produzido no mundo foi de aproximadamente 0,04% ao ano, no período de 1961 a 2007.” (ZOCCAL, 2009).

Segundo pesquisas da Zoccal (2009), poucos países apresentam pecuária de leite desenvolvida, devido às condições da sociedade no geral, muitas tecnologias não estão ao alcance, todos os processos de produção continuam a serem feitos manualmente, sem preparação de alimentação para os animais e a genética não é adequada, esta é a explicação do baixo crescimento da produção no mundo.

No Brasil as bacias leiteiras se formaram para atender aos consumidores das cidades. Divulgada pelo Censo Agropecuário de 1970, a quantidade de leite produzido por habitante era de aproximadamente 205 ml por dia, estima-se que em 2007, tenha chegado a 400 ml por habitante dia, sendo que o recomendado pelo Ministério da Saúde é de 663 ml por dia, o volume de produção ainda deve aumentar (ZOCCAL, 2009).

Estes dados revelam o crescimento da atividade no Brasil e mostram ainda que o mercado nacional ainda precisa de expansão para atender a necessidade dos consumidores. Lembrando que estes consumidores querem produtos de alta qualidade, pois a busca é pela saúde.

Na pecuária de leite nacional existem dois fatores marcantes, primeiro que a produção ocorre em todo território nacional e a segunda que não há um padrão de produção, existem propriedades que trabalham sem técnica e produção muito baixa, enquanto outras usam tecnologia avançada e são comparáveis aos mais competitivos do mundo (ZOCCAL, 2009).

“A produção de leite está dispersa por todo o território nacional e é caracterizada pela grande heterogeneidade no que diz respeito ao tamanho das propriedades, ao tipo de produtor, rebanho e às tecnologias de produção adotadas, ou seja, ao processo produtivo” (EMBRAPA, 2007).

A produção vai dos extremos de grandes propriedades, com muita tecnologia, até as pequenas fazendas que utilizam apenas mão de obra familiar, com pouco investimento em tecnologia e falta de administração eficiente.

A propriedade produtora de leite também precisa ser competitiva, sobretudo a nacional, o produto para ser exportado, precisa ter sua qualidade aprovada e nas normas dos países importadores. Faz-se necessário procurar novos meios de produção que alcance esse desenvolvimento. Que para Canziani (2003) estão basicamente nos setores de sanidade, alimentação e genética, a tecnologia pode influenciar diretamente nos resultados das propriedades leiteiras.

Estima-se que 2,3% das propriedades no Brasil são especializadas e 90% são pequenos produtores, com baixa produtividade, a falta de tecnologia mostra os resultados, os pequenos produtores são responsáveis por apenas 20% da produção total, existindo também uma classe intermediária formada por 7,7% que respondem por 36% da produção (ZOCCAL, 2009).

Os dados acima deixam claro o quanto à especialização melhora a produção das fazendas. É difícil imaginar que apenas 2,3% produzem 44% do leite do país. Esta pequena parcela de produtores tem acesso a tecnologias, como na produção de alimentos para bovinos, melhoramento genético e também ferramentas administrativas que ajudam na tomada de decisão.

A produção leiteira no Brasil vem crescendo, fazendo com que novas políticas públicas devam ser pensadas para o setor, como a relação de consumo interno e adequação dos padrões de qualidade para facilitar a exportação (ZOCCAL, 2009).

5.6 Aspectos importantes na pecuária leiteira

5.6.1 As raças indicadas para a produção de leite

Os pecuaristas passam a se preocupar cada vez mais com o fator, genética animal, para melhorar seus resultados. Após definir seu ramo de atuação, gado de leite ou de corte, passa a se buscar a raça animal mais adequada, a realidade e aos objetivos da propriedade.

Na escolha de uma ou outra raça, ou de alguma das diferentes opções de cruzamentos, devem ser considerados vários aspectos, como o sistema de produção a ser adotado na propriedade, o clima (temperatura, ventos, radiação solar, umidade relativa do ar, precipitação média anual), o tipo e a fertilidade do solo, a topografia do terreno, o preço dos animais, a preferência pessoal do produtor, a capacidade de investimento etc. Basicamente, pode-se utilizar qualquer raça ou tipo de cruzamento e ter sucesso, dependendo do sistema de produção adotado na propriedade, das tecnologias usadas, da capacidade gerencial e administrativa do produtor, do preço de venda do leite etc. (EMBRAPA, 2009, p.2).

Caso os animais não se adaptem ao sistema da propriedade, a produção fica comprometida, podendo em casos mais extremos chegar ao óbito de alguns animais. As técnicas de produção também devem ser consideradas, o quanto o animal vai andar dentro da propriedade, qual horário da ordenha e da alimentação e, sobretudo o manejo, que deve ser feito com calma sem agressões.

Apesar do crescimento muito bom da produção brasileira, a produtividade ainda é muito baixa. Em 2004, a produtividade foi de 1.534 kg/vaca/ano, enquanto a média dos EUA chegava aos 8.598 kg/vaca/ano. Esse dado é alarmante quanto ao atraso em produtividade, porém animador quanto ao potencial produtivo do Brasil (SEBRAE, 2009, p. 142).

Esses dados mostram que grande parte dos produtores do Brasil ainda não se atentou para a utilização de técnicas mais avançadas de produção e para o fator principal para aumentar a quantidade de leite produzido, que é a genética das vacas.

Segundo estudos do SEBRAE, 2009, as raças que mais se destacam são as européias, mais especializadas e as indianas, mais resistentes ao clima tropical.

Para as propriedades mais preparadas, com mais tecnologia, maior investimento em alimentação e manejo as raças européias são mais indicadas, pois podem alcançar a produção mais alta.

“O sistema confinado, com instalações caras e alimentos produzidos a custo mais elevado e de melhor qualidade, exige vacas mais produtivas. As raças Holandesas e Jersey preenchem bem esses requisitos” (SEBRAE, 2009, p. 154).

Porem esses animais são provenientes de regiões mais amenas e podem sofrer com um clima muito quente, e regiões onde tenham que se deslocar muito para se alimentarem ou para consumir água. Uma alternativa para as regiões de clima mais quente como demonstra um estudo da EMBRAPA (2005), são os sistemas que integram as árvores e as pastagens. Local onde os animais criados a pasto permanecem a maior parte do dia.

“O principal efeito benéfico do sistema recai sobre os animais, criando condições de conforto térmico, pois, além de servir de abrigo, diminui o impacto das chuvas e ventos” (SEBRAE, 2009, p. 188).

Este tópico abre espaço para outro, que será apresentado, a importância da sustentabilidade ambiental no meio rural.

5.6.2 Sustentabilidade rural

O desenvolvimento sustentável para as propriedades rurais se tornou uma vantagem competitiva além de ser uma maneira de contribuir para a preservação da biodiversidade do planeta.

A mudança de paradigmas estabelece um novo cenário para o processo de desenvolvimento das atividades agrícolas, florestais e pecuárias. É, portanto, a partir da observação da realidade local, que o Ministério da Agricultura desenvolve e estimula as boas práticas agropecuárias privilegiando os aspectos sociais, econômicos, culturais, bióticos e ambientais. Nesse caso, estão incluídos sistemas de produção integrada, de plantio direto, agricultura orgânica, integração lavoura-pecuária-floresta plantada, conservação do solo e recuperação de áreas degradadas (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, s.d.).

Por ser uma atividade tão dependente dos fatores ambientais, como solo, água, pastagens, árvores etc., muitas responsabilidades são delegadas aos produtores rurais, que já vêm contando com técnicas desenvolvidas por inúmeros estudos para continuar produzindo sem afetar a biodiversidade local.

Uma dessas técnicas é a integração floresta-pecuária que tem como fundamento:

Promover a recuperação de áreas de pastagens degradadas agregando, na mesma propriedade, diferentes sistemas produtivos, como os de grãos, fibras, carne, leite e agroenergia. Busca melhorar a fertilidade do solo com a aplicação de técnicas e sistemas de plantio adequados para a otimização e a intensificação de seu uso (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, s.d.).

Essa técnica permite uma alternativa importante para pequenos produtores de diversificação de atividade de renda. Além de recuperar o solo, o uso de floresta consociada com pastagem também preserva a fauna e flora.

O plantio direto também é utilizado para preservar o ambiente.

Os princípios do sistema de plantio direto seguem a lógica das florestas. Assim como o material orgânico caído das árvores se transforma em rico adubo natural, a palha decomposta de safras anteriores macro e microorganismos, transformando-se no "alimento" do solo. As vantagens são a redução no uso de insumos químicos e controle dos processos erosivos, uma vez que a infiltração da água se torna mais lenta pela permanente cobertura no solo. O Brasil é líder mundial no uso do sistema, que ocupa mais da metade de sua área plantada (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, s.d.).

Esta técnica vem sendo usada, como meio de preservar o ambiente e alcançar boa produção nas lavouras. Aproveitando os nutrientes que a natureza oferece, continuando a ser viável para o produtor. É necessária maior divulgação dessa e outras técnicas, demonstrando

seus resultados e custos, para que mais propriedades possam adotá-la, para proteger cada vez mais o meio ambiente.

Segundo Andreoli (2003, p.8) “a desinformação, e em alguns casos a irresponsabilidade quanto à conservação da integridade dos processos biológicos, acaba por acarretar verdadeiros desastres ambientais”.

A responsabilidade de conservar o meio ambiente é de todo o meio rural e o meio urbano. O produtor rural depende diretamente desse fator na sua produção, por isso é preciso conscientizar e também especializar a mão de obra para novas técnicas de produção sustentáveis.

6. METODOLOGIA

6.1 Escolha do tema

O trabalho de conclusão de curso deve ser planejado, começando por escolher um tema, delimitar e formular o problema, formular os objetivos, as hipóteses, definir os termos essenciais, a metodologia e a revisão inicial da literatura (MARTINS JUNIOR, 2010).

O tema deve instigar o sentimento de curiosidade no pesquisador, que deve escolher com a ajuda de um orientador, mas sempre preservando sua vontade, pois é um estudo longo e pode se tornar tedioso estudar aquilo que não lhe interessa, podendo até dificultar o término da pesquisa. Da mesma forma os temas muito amplos não são indicados para iniciantes, eles exigem muito tempo e não oferecem um aprofundamento desejado.

Segundo Cervo e Bervian (1996) o assunto que não deve ser muito fácil e sem interesse, pois podem não compensar o esforço exigido. Podem ser escolhidos com base intelectual, com o desejo de compreender, ou com base prática que procuram conhecer para realizar de uma forma melhor o que já existe.

Após escolher o tema, este deve ser convertido em problema de forma consciente e coerente, com uma abordagem inicial dos fatos e conseqüências, deixando de lado as suposições e opiniões superficiais (MARTINS JUNIOR, 2010).

As opiniões subjetivas do pesquisador nessa hora não são interessantes, é preciso ser imparcial, uma dificuldade encontrada quando se tem muita afinidade pelo tema. Mas a subjetividade das opiniões pode interferir no bom resultado do trabalho.

Após escolha do tema, pode-se seguir um roteiro para a execução do trabalho a delimitação do tema, selecionando um tópico para ser estudado mais profundamente tornando viável de ser pesquisado. É aconselhável não escolher temas amplos para que a pesquisa não seja muito superficial. Após, deve-se descrever a justificativa da escolha, mostrando as razões desta preferência e sua importância perante outros temas. A revisão da literatura se faz através da pesquisa bibliográfica, que trará informações sobre a situação atual do problema, trabalhos já realizados e opiniões existentes. Na formulação do problema, deve-se redigir de forma clara e objetiva a questão a qual se procura solução, a elaboração do problema é fruto da revisão literária e da reflexão pessoal (CERVO; BERVIAN, 1996).

O trabalho científico precisa seguir uma padronização, uma maneira mais formal de ser escrita, para que seus resultados sejam expressos de maneira clara. Também ajudando para

que o pesquisador não se perca em seu estudo sem saber o que deve fazer primeiro. Tal formalidade é requisito do trabalho científico podendo ter variações de acordo com a instituição ao qual se designa.

6.2 Pesquisa

Cervo e Bervian (1996) ressaltam que a pesquisa é um procedimento que se utiliza de métodos científicos em busca de soluções de problemas e dúvidas.

Para a realização de uma pesquisa é indispensável primeiro ter um problema ou dúvida que a partir de métodos e técnicas formais de pesquisa possam alcançar uma solução, vê-se que não há pesquisa para questões que não tenham resposta.

Cada tipo de pesquisa possui suas peculiaridades, distinguindo-se entre pesquisa pura, onde a meta é o saber, buscando satisfação pelo conhecimento, já a pesquisa aplicada à motivação é a necessidade de contribuir para fins práticos, buscando soluções para problemas concretos (CERVO; BERVIAN, 1996).

A modalidade de pesquisa escolhida para realizar este estudo é a aplicada, pelo desejo de utilizar o conhecimento teórico para desenvolver um Planejamento Estratégico, adequado a realidade da propriedade, em busca de soluções para as deficiências encontradas e estratégias para utilizar todos os pontos fortes e oportunidades oferecidas a ela.

São pesquisas importantes e pode estar contidas em um mesmo estudo, a pesquisa aplicada precisa ter uma base de conhecimento que a outra modalidade de pesquisa pura pode oferecer, pois a ciência tem por objetivo tanto o conhecimento quanto a prática.

Ambas são indispensáveis no processo de produção de um trabalho científico, podendo ser dividida em três tipos, bibliográfica, descritiva e experimental (CERVO; BERVIAN, 1996).

Outra abordagem diz que são duas possibilidades de pesquisa, para se obter os dados necessários para desenvolver o tema escolhido, a pesquisa bibliográfica ou a pesquisa de campo (MARTINS JUNIOR, 2010).

Neste trabalho foram usadas as pesquisas, bibliográfica e de campo, de forma que uma complete a outra, valorizando ainda mais os resultados alcançados. Estas serão descritas com mais profundidade. Martins Junior (2010) as define como:

Pesquisa bibliográfica - é o tipo de trabalho de conclusão de curso em que o pesquisador utiliza publicações impressas ou eletrônicas.

Pesquisa de campo – Também chamada de pesquisa empírica, este tipo de trabalho requer um contato maior com a população pesquisada a fim de verificar a ocorrência de algum fenômeno que estaria influenciando sobre a mesma.

6.2.1 Pesquisa de bibliográfica

São desenvolvidas com base em material já elaborado, livros, artigos, publicações periódicas e outros impressos. Exigida em grande maioria dos estudos, alguns contendo basicamente essa modalidade de pesquisa, em outros apenas usados como uma complementação (GIL, 2002).

Seus estudos focam naquilo que já foi escrito a pesquisado, é de fundamental importância para delimitar linhas de pesquisas e dar base teórica para as outras modalidades de estudo.

“Praticamente todo o conhecimento humano pode ser encontrado nos livros ou em outros impressos que se encontram nas bibliotecas” (CERVO; BERVIAN, 1996).

Esta fonte de pesquisa é muito farta, pois o número de informações é muito elevado, ponto este que também pode dificultar o conhecimento se o pesquisador não se organizar e definir suas bases de pesquisas, como assuntos específicos e autores.

Encontra-se muito conhecimento nas bibliotecas e para tirar proveito dessas informações é preciso praticar as técnicas da leitura inteligente, pois se não souber ler cientificamente tampouco saberá fazer boas anotações. A leitura informativa deve seguir um cronograma, que começa pela leitura de reconhecimento e pré-leitura, leitura seletiva, leitura crítica ou reflexiva e leitura interpretativa (CERVO; BERVIAN, 1996).

A leitura feita de maneira errada, não captura conhecimento, e as anotações perdem o conteúdo, pois se o pesquisador não entender o texto, não conseguira contextualizar seu trabalho, as anotações perdem o sentido e não se consegue passar ao leitor as informações.

Cervo e Bervian (1996) explicam como se deve efetuar a leitura, começando pela fase inicial de pré-leitura o pesquisador se certifica da existência das informações necessárias, faz-se examinando os índices, a bibliografia, a introdução e conclusão. A próxima fase de leitura seletiva procura eliminar o dispensável, selecionando apenas as informações de interesse para

Pesquisa bibliográfica - é o tipo de trabalho de conclusão de curso em que o pesquisador utiliza publicações impressas ou eletrônicas.

Pesquisa de campo - Também chamada de pesquisa empírica, este tipo de trabalho requer um contato maior com a população pesquisada a fim de verificar a ocorrência de algum fenômeno que estaria influenciando sobre a mesma.

6.2.1 Pesquisa de bibliográfica

São desenvolvidas com base em material já elaborado, livros, artigos, publicações periódicas e outros impressos. Exigida em grande maioria dos estudos, alguns contendo basicamente essa modalidade de pesquisa, em outros apenas usados como uma complementação (GIL, 2002).

Seus estudos focam naquilo que já foi escrito a pesquisado, é de fundamental importância para delimitar linhas de pesquisas e dar base teórica para as outras modalidades de estudo.

“Praticamente todo o conhecimento humano pode ser encontrado nos livros ou em outros impressos que se encontram nas bibliotecas” (CERVO; BERVIAN, 1996).

Esta fonte de pesquisa é muito farta, pois o número de informações é muito elevado, ponto este que também pode dificultar o conhecimento se o pesquisador não se organizar e definir suas bases de pesquisas, como assuntos específicos e autores.

Encontra-se muito conhecimento nas bibliotecas e para tirar proveito dessas informações é preciso praticar as técnicas da leitura inteligente, pois se não souber ler cientificamente tampouco saberá fazer boas anotações. A leitura informativa deve seguir um cronograma, que começa pela leitura de reconhecimento e pré-leitura, leitura seletiva, leitura crítica ou reflexiva e leitura interpretativa (CERVO; BERVIAN, 1996).

A leitura feita de maneira errada, não captura conhecimento, e as anotações perdem o conteúdo, pois se o pesquisador não entender o texto, não conseguira contextualizar seu trabalho, as anotações perdem o sentido e não se consegue passar ao leitor as informações.

Cervo e Bervian (1996) explicam como se deve efetuar a leitura, começando pela fase inicial de pré-leitura o pesquisador se certifica da existência das informações necessárias, faz-se examinando os índices, a bibliografia, a introdução e conclusão. A próxima fase de leitura seletiva procura eliminar o dispensável, selecionando apenas as informações de interesse para

o estudo. Na leitura crítica fase em que o pesquisador passa ao estudo do texto propriamente dito, com a finalidade de saber o que o autor afirma sobre o assunto. E por fim a leitura interpretativa que implica em um julgamento, que começa com a procura de saber o que realmente o autor quer afirmar, em seguida é preciso relacionar a visão do autor ao problema ao qual se busca solução e finalmente o material coletado é julgado no critério da verdade, sendo que o pesquisador deve sempre duvidar da realidade de toda proposição chamado de dúvida metódica (CERVO; BERVIAN, 1996).

6.2.2 Pesquisa de campo

A pesquisa de campo permite recolher direto da fonte os dados necessários, na sua ocorrência, verificando opiniões e interpretações (MARTINS JUNIOR, 2010).

A pesquisa de campo oferece informações mais aprofundadas e adequadas à realidade de organizações específica para o estudo da Fazenda Fundão. Essa pesquisa foi importante, pois várias informações são específicas dessa propriedade e só podem ser passadas pelo seu proprietário.

O estudo de campo procura o aprofundamento das questões, estudando um único grupo ou comunidade, ressaltando a interação entre seus componentes. A pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta e entrevistas, estes procedimentos são combinados com a análise de documentos, fotografias e filmagens (GIL, 2002).

Esta modalidade acrescenta muito valor ao estudo, pois são consideradas além da análise de documentos, da teoria, também são importantes as opiniões daqueles que compõem o tema do estudo este é um estudo mais dinâmico.

A maior parte da pesquisa deve ser realizada pessoalmente, devido à importância de o pesquisador ter uma experiência direta, entender as regras, os costumes e convenções do objeto de estudo (GIL, 2002).

Este estudo requer mais tempo de pesquisa, mas tem a vantagem de ser mais confiável, pois as informações são colhidas pessoalmente, por pessoas que não interfiram na realidade local, respeitando os costumes e a cultura do local.

Martins Junior (2010) cita que com essa pesquisa é possível aumentar o conhecimento do pesquisador de forma mais estruturada, esclarecendo conceitos, estabelecendo prioridades e delimitando problemas considerados urgentes.

6.2.2.1 Pesquisa descritiva

A pesquisa descritiva visa descrever fatos presentes em uma determinada população ou área de interesse, consiste em descobrir o que é procura descrever, classificar, comparar, interpretar e avaliar, de forma a compreender o tema de estudo (MARTINS JUNIOR, 2010).

Esta pesquisa procura descrever as opiniões e pontos de vistas sobre um assunto escolhido, a motivação para os procedimentos e também uma pesquisa documental, utilizada para estudar costumes, crenças e culturas.

Nesta modalidade de pesquisa procura-se observar, registrar e analisar os fatos sem manipulá-los, descobrindo a freqüência com que ocorrem, sua natureza e suas características (CERVO; BERVIAN, 1996).

Para o pesquisador realizar esta pesquisa é preciso estar consciente de que não poderá interferir no local estudado, tentar manipular ou modificar os processos existentes, pois lida com o comportamento humano e qualquer ação impensada pode retrair os informantes ou impedir seu discorrer de pensamentos.

Os dados coletados nessa pesquisa precisam ser registrados ordenadamente para seu estudo e análise (CERVO; BERVIAN, 1996).

O grande número de dados, que muitas vezes não são padronizados podem se tornar mais difíceis de ser analisado, o que não tira o valor desta pesquisa.

6.3 Coletas de dados

A coleta de dados para a realização da primeira etapa do trabalho, a pesquisa bibliográfica, utilizou o recurso da síntese que consiste em separar o que realmente se interessa e resumi-los, isso se faz através do resumo do texto, onde se faz a condensação do mesmo, mantendo sua idéia original, sem acrescentar comentários, usa-se também glossário de termos, esquema de estudos, interpretação de textos, fichamento e resenha (MARTINS JUNIOR, 2010).

Esta primeira etapa possibilita ao pesquisador maior conhecimento do tema, ajudando a delimitar cada vez mais seu interesse e a confirmar se realmente esta pesquisa lhe é importante. Após esta etapa adquire-se conhecimento para efetuar o restante do trabalho, como desenvolver questionários e entrevistas.

Neste trabalho os instrumentos utilizados foram além da pesquisa bibliográfica, técnicas de observação e entrevista.

“A observação é um método de coleta dos dados que consiste na utilização de uma ficha de observação, a fim de que o pesquisador possa ver perceber e registrar uma informação sobre uma determinada variável” (MARTINS JUNIOR, 2010, p. 214).

Nesta etapa a informação não pode sofrer influência do pesquisador, deve ser transcrita assim como foi visualizada. Outra ferramenta utilizada neste processo de coleta de dados para a pesquisa de campo é o uso da entrevista, esta possibilita uma maior convivência com os processos em estudo, assim como se bem feita, pode gerar confiança entre o pesquisador e o pesquisado, tornando as informações mais confiáveis e completas.

A observação no local de estudo, começou por recolher documentos importantes, para ser analisados, passando a se fazer um levantamento das características da propriedade, com o acompanhamento do proprietário. Essa observação foi feita durante um mês, com visitas semanais.

“Entrevista- São enquetes destinadas a conhecer a opinião de uma população a respeito de um determinado fenômeno. Permite obter o dado na hora, com maior precisão na verificação de erros de interpretação” (MARTINS JUNIOR, 2010).

A entrevista foi feita com o proprietário da Fazenda Fundão, o Senhor Aleixo Nunes Pimenta, que se disponibilizou para responder as questões no dia 03 de dezembro, a aplicação teve duração 2 horas, realizada no local de estudo. O roteiro utilizado e as respostas do entrevistado encontram-se no Apêndice.

Para Cervo e Bervian (1996), o entrevistador deve planejar a entrevista de acordo com seu objetivo de estudo, obter previamente informações sobre o entrevistado, marcar o local e horário com antecedência, criar condições discretas para a entrevista facilitando a espontaneidade, escolher o entrevistado, fazer a lista de questões e estabelecer o número necessário de entrevistados.

Todos os requisitos devem ser preparados e entendidos antes da pesquisa se iniciar, caso o entrevistador esteja despreparado, aquele que lhe fornece os dados pode perder a confiança ou se fechar para as perguntas. Todo cuidado é importante para não demonstrar opiniões às respostas obtidas, e não constranger o entrevistado é preciso se comunicar de maneira agradável sem timidez ou muita intimidade, para que as informações sejam as mais reais. Para Martins Junior (2010) é requisito do entrevistador não comentar as respostas, não

demonstrar surpresa, aprovação ou desaprovação, não influenciar as respostas e fazer as perguntas da mesma forma que foram elaboradas.

6.4 Análises qualitativas dos dados

Martins Junior (2010) caracteriza a análise pela descrição dos dados obtidos através de entrevistas, observação, relatos e descrição, buscando compreender aquilo que se investiga sem se preocupar com generalização e leis.

Nesta análise os dados são obtidos através de questões propostas pelo pesquisador, que o sujeito da pesquisa descreve. A análise dos dados obtidos não é feita por gráficos e tabelas, são detalhados e realizados em três etapas. A primeira etapa consiste na transcrição da resposta da maneira que o sujeito respondeu, a segunda é a análise da descrição feita e a última a comparação dos resultados com os de outras pesquisas semelhantes (MARTINS JUNIOR, 2010).

Após as primeiras etapas os dados da pesquisa podem ser comparados aqueles já encontrados na pesquisa bibliográfica, para que se possam chegar às soluções desejadas, sempre analisando de maneira cuidadosa para não alterar os dados, segundo Martins Junior (2010) agora se deve reler o texto diversas vezes, interpretar cada um dos significados e sintetizar as unidades de significado, transformando-os em uma proposição.

Gil (2002) cita que para a redução dos dados é necessário um objetivo claro para se fazer a seleção e transformação dos dados, sem clareza nos objetivos faz com que ocorra acúmulo de informações e dificuldade de selecionar o que é realmente significativo.

Os dados obtidos na fase de observação foram organizados em tabelas, que se encontram no apêndice, são características financeiras, naturais, sócias e humanas.

A entrevista foi realizada e gravada, depois de transcrita respeitando a forma de se expressar do entrevistado, suas respostas foram comparadas a estudos já realizados na área e referência bibliográfica já organizada, para identificar as respostas procuradas neste estudo.

7. Proposta de Planejamento Estratégico

7.1 Caracterização da propriedade rural

A propriedade rural estudada tem como proprietária a família do Senhor Aleixo Nunes Pimenta. A propriedade é denominada Fazenda Fundão ou Bocaina. Localizada no município de Rubiataba, distante desta cidade 12 quilômetros, às margens da estrada Rubiataba/Fundão. Foi adquirida pelo Sr. Aleixo no ano de 1984, desde então tem nela sua única fonte de renda. A área total da propriedade é de 24 hectares, a atividade principal da empresa é a pecuária de leite. Outras atividades também são desenvolvidas, como avicultura, suinocultura, piscicultura e agricultura apenas para subsistência. A propriedade no momento não está atingindo as expectativas do proprietário em sua lucratividade, pois o volume da produção está abaixo do potencial da terra e do rebanho, devido a deficiências no manejo, no momento em que a empresa precisa de muitos reparos.

A mão de obra é familiar, necessitando de terceiros para realizar tarefas mais complexas. A propriedade produziu em média 127,5 litros de leite por dia no ano de 2011, com um rebanho girolando de boa genética, que necessita de melhorias.

QUADRO 02: PRODUÇÃO DE LEITE NO ANO DE 2011.

Ano de 2011	Produção mês/ litros	Produção diária/ litros	Valor por litro/reais	Valor total mensal/ reais
Janeiro	5.475	177	0,6832	3.740,52
Fevereiro	4.588	163	0,7769	3.564,42
Março	4.202	135	0,7537	3.167,05
Abril	2.883	96	0,8544	2.463,24
Maiο	3.028	97	0,9200	2.785,76
Junho	2.363	78	0,8914	2.106,38
Julho	3.218	103	0,8636	2.779,06
Agosto	3.146	101	0,8841	2.781,37
Setembro	3.142	104	0,8477	2.663,47
Outubro	4.076	131	0,8234	3.356,18
Novembro	5.595	186	0,7468	4.178,35
Dezembro	4.937	159	0,6822	3.368,00

Fonte: dados da pesquisa 2011.

Essas informações demonstram a queda de produção que ocorre no período de estiagem que vai de Abril a Setembro, isso ocorre devido a falta de alimentação para os

animais, pois a produção de silagem foi apenas de 40 toneladas e as pastagens estavam muito degradadas. Esse período também é marcado pela elevação do preço do leite que se torna mais escasso, mesmo com essa elevação a receita bruta do proprietário fica muito abaixo do esperado.

As pastagens se encontram degradadas, com alto teor de acidez, necessitando de adubação, melhor manejo e limpeza de pastos. O que leva o proprietário a ter que alugar pastagens de alto custo, difícil acesso e má qualidade. Levando a empresa a diminuição dos lucros e prejuízos com perda de animais.

7.2 Diagnóstico

7.2.1 Capital Humano

Composto pelo Sr. Aleixo, sua esposa Sra. Edvone e seus três filhos que não residem na propriedade. O produtor Aleixo, estudou até o ensino médio formando-se em técnico em estatística. Adquiriu grande experiência no trabalho agropecuário com seu pai João Nunes Pimenta[†], após adquirir sua propriedade passou a buscar conhecimentos técnicos em treinamentos do SENAR como inseminação artificial, qualidade de leite, bovinocultura de leite, construção de cercas elétricas, cercas de arame liso com palanque, suinocultura, horticultura, alimentação de bovinos no período seco e das águas, recria de fêmeas leiteiras, vacinação de brucelose, administração rural etc., visitas técnicas, palestras, entre outros. Sua vontade de aprender e melhorar sua produção permite que possa colocar em prática todos esses conhecimentos adquiridos. Esforça-se muito na busca de bons resultados. Consegue aliar conhecimento, habilidade e atitude. Edvone estudou até quarta série do ensino fundamental, por sempre morar no meio rural possui também grande conhecimento na área podendo assim ajudar na realização das atividades desenvolvidas e participar ativamente nas decisões tomadas dentro da empresa, se mostra muito empenhada em garantir uma maior organização das atividades realizadas dentro da propriedade, pois sabe que isto é fundamental para o crescimento da empresa rural. Realizou também vários treinamentos do SENAR como horticultura, administração rural, produção de doces caseiros, qualidade de leite, fabricação de bolsas, avicultura etc.

Seus filhos Agnaldo Barbosa Pimenta, 29 anos, Técnico Agropecuário, Leandro Barbosa Pimenta, 25 anos, Técnico Agropecuário e Engenheiro Agrônomo, Leidiane Barbosa Pimenta, 21 anos, bacharelado em Administração, todas essas fontes de conhecimento e informação aliadas à experiência e atitude são de fundamental importância para atingir os objetivos da empresa rural tendo como meta melhores condições de vida e maior lucratividade.

7.2.1.1 Capacitação técnica

A pecuária de leite é uma atividade complexa, para ser bem desenvolvida é preciso contar com mão de obra qualificada. A propriedade possui recursos humanos capacitados para desenvolver esta produção, sendo que ainda tem uma deficiência na área de gestão da propriedade. A capacitação foi oferecida em sua maioria pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), através de parceria com o Sindicato Rural de Rubiataba.

A missão do SENAR é:

A missão é a de desenvolver ações de Formação Profissional Rural e atividades de Promoção Social voltadas para o "Homem Rural", contribuindo com sua profissionalização, integração na sociedade, melhoria da qualidade de vida e pleno exercício da cidadania (SENAR, s.p., 2011).

Existem também outros órgãos que além de projetos de capacitação oferecem um vasto conteúdo com informações técnicas, em publicações de artigos e pesquisas, revistas e jornais rurais e conteúdo eletrônico. Essa divulgação de informações ajuda o produtor a esclarecer dúvidas que apareçam em seu dia a dia. São órgãos como a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), entre outros.

7.2.2 Capital Social

O Sr. Aleixo é sócio cooperado da cooperativa de leite de Rubiataba COOPER-AGRO participando por um ano do seu conselho fiscal. Sócio e secretário da ASSOCIAÇÃO DOS PEQUENOS AGRICULTORES DO FUNDÃO (ASPAF) tendo sido seu primeiro presidente por dois mandatos e logo após tesoureiro.

A COOPER-AGRO, intermédia a venda do leite produzido na região, através dessa união o produtor passou a ter maior poder de negociação, pois o volume vendido pela cooperativa é alto, ela também oferece descontos em produtos agropecuários aos seus associados, fornece plano de saúde, com convênio com a UNIMED Cerrado. Além de ter um aumento na cota parte equivalente a movimentação feita anualmente. A auto-gestão é democrática e participativa, levando ao produtor mais facilidade e satisfação na hora de negociar seu produto.

A Associação dos Pequenos Agricultores do Fundão- ASPAF trouxe maior união entre os produtores do Fundão, com reuniões mensais onde se discute a aquisição de benefícios e outras decisões relevantes a comunidade, através desta associação já foi adquirido, um trator, sementes para plantio de milho, adubos, sementes de hortaliças, entre outros.

7.2.3 Capital Natural

A propriedade está na região denominada Vale do São Patrício no centro de Goiás, a margem esquerda do Rio Novo.

O Estado de Goiás caracteriza-se por possuir duas estações climáticas bem definidas: uma com altos índices pluviométricos (outubro a abril), onde ocorrem 95% das precipitações anuais e outra com baixos índices pluviométricos (maio a setembro), o que concorre para uma grande variação dos elementos climáticos, sendo que a média anual é de 1.532mm. Contudo, no período seco as precipitações variam de 20 a 200 mm enquanto, no período chuvoso, podem variar de 1.100 a 2.100mm. Os meses de agosto e setembro apresentam as maiores temperaturas do ar (médias máximas em torno de 34°C), principalmente no noroeste do Estado, enquanto que as médias mínimas (em torno de 12°C) ocorrem nos meses de junho e julho, no sudeste e sudoeste goiano (Goiás, SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO, 2009, p. 16).

O clima influencia todas as atividades da propriedade, tornando fundamental ao gestor se planejar para conviver com esse fator, o período mais crítico é o da estiagem, quando a falta de alimento para os animais causa uma queda brusca da produção de leite.

A propriedade tem boas fontes hídricas por estar localizada às margens do Rio Novo, também passam por ela o córrego Vaqueiro e o córrego Medrade. O recurso hídrico nunca foi problema para as atividades desenvolvidas na propriedade, mas a distribuição de água nos pastos é dificultada, mas facilmente poderá ser melhorada com a utilização de bebedouros. O relevo da propriedade é plano em um declive de aproximadamente 15° a 20°.

O solo se mostra com boa capacidade de resposta a adubação e manejo adequado das pastagens apresentando textura arenosa. Toda a propriedade se encontra bem arborizada.

O proprietário demonstra grande preocupação com a preservação do meio ambiente, adotando técnicas sustentáveis como o plantio direto, a integração floresta pecuária, proibir a caça em sua propriedade e preservar espécies de plantas raras.

7.2.4 Capital físico e situação financeira

Através do levantamento verificou-se que na propriedade estão investidos R\$ 194.600,00 em coberturas vegetais e terra; R\$ 25.830,00 em máquinas e implementos; R\$ 59.450,00 em benfeitorias; R\$ 8.897,00 em estoques de materiais para consumo; R\$ 86.000,00 em animais de produção e trabalho; R\$ 5.625,00 em estoques de venda. A propriedade também possui R\$ 26.460,00 em dívidas em curto prazo, totalizando R\$ 370.982,62 de total passivo. Maiores detalhes podem ser vistos nos Apêndices.

As áreas de cobertura vegetal, que foram listadas de acordo com as divisas físicas existentes na propriedade e avaliadas de acordo com o estado de cada tipo de cobertura. A terra é considerada de boa qualidade, mas necessita de adubação para recuperar nutrientes importantes. Pastagens são compostas de capins braquiária e monbaça, a áreas de plantio de sorgo para silagem e arroz, num total de 24 hectares, somando um valor de R\$194.600,00 reais.

Quadro 03 – Terras e coberturas vegetais.

Especificação	Uni.	Quant.	Valor (R\$)	
			Unit.	Total
Terra bruta	ha.	24	7.000,00	168.000,00
Pasto I (pasto da porta) braquiária	ha	2	700,00	1.400,00
Pasto II(pasto do aterro)	ha	2	700,00	1.400,00
Pasto III (pasto da mangueira)	ha	2	700,00	1.400,00
Pasto IV (pasto da roça)	ha	7,5	800,00	6.000,00
Pasto V (pasto da estrada)	ha	4	650,00	2.600,00
Pasto VI (pasto dos bezerros)	ha	2	750,00	1.500,00
Pasto VII (pasto do transformador)	ha	1	800,00	800,00
Área de plantio de milho/sorgo	ha	2	4.000,00	8.000,00
Área de plantio de arroz	ha	1	3.000,00	3.000,00
Área de Quintal e benfeitorias	ha	0,5	1.000,00	500,00
TOTAL	----	24	-----	194.600,00

Fonte: dados da pesquisa, 2011

Atualmente a propriedade trabalha com animais de produção da raça girolando. “Uma raça de dupla-aptidão (leite e carne), gado produtivo e padronizado, adaptado à região tropical e subtropical” (EMBRAPA, p. 4, 2009).

O objetivo da propriedade é tornar esses animais cada vez mais produtivos, investindo em seleção e melhoramento genético, buscando no cruzamento de raças suas melhores qualidades, para atingir alta produção e resistências as características tropicais.

O quadro abaixo demonstra as algumas características dos animais hoje, como valor, raça e idade:

Quadro 04 – Animais de produção e trabalho.

Especificação	Quant.(cab)	Características raciais	Preço	Valor
Vacas em Lactação	24	Girolanda	1.800,00	43.200,00
Vacas Secas	12	Girolanda	1.500,00	18.000,00
Bezerros até 1 ano	9	Girolanda	300,00	2.700,00
Bezerras até 1 ano	18	Girolanda	800,00	14.400,00
Garrotes de 1 a 2 anos	0	Girolanda	0,00	0,00
Novilhas de 1 a 2 anos	5	Girolanda	1.000,00	5.000,00
Garrotes > de 2 anos	-----	-----	-----	-----
Novilhas > de 2 anos	1	Girolanda	1.000,00	1.000,00
Reprodutores	-----	-----	-----	-----
Cavalo >4 anos	1	Sem Raça Definida	1.200,00	1.200,00
Potro >1 ano	1	Sem Raça Definida	500,00	500,00
TOTAL	71	-----	-----	86.000,00

Fonte: dados da pesquisa, 2011

A propriedade já faz uso de algumas tecnologias essenciais para a produção de leite, como o tanque de expansão e a ordenha mecânica.

“A ordenhadeira mecânica é a principal máquina de um sistema de produção de leite. É o único equipamento em contato direto com a vaca leiteira, pelo menos duas vezes ao dia, durante os 365 dias do ano” (SEBRAE; SENAR; FAERJ, 2007, p. 23).

A instalação da ordenhadeira facilitou a produção, gerando melhores condições de trabalho e maior higiene no momento da ordenha. O tanque de expansão conserva o leite e mantém a sua qualidade. A propriedade também conta com um botijão, que utiliza nitrogênio líquido para conservar os sêmens que serão utilizados na inseminação artificial, tecnologia que vem sendo aplicada na propriedade desde 2010, para melhoramento genético do rebanho.

Outras ferramentas e suas características estão descritas abaixo:

Quadro 05 – Máquinas, motores e implementos.

Especificação	Quant	Características	Preço	Valor atual	Vida Útil	Valor Final
Tanque de expansão	1	Boumatic 1000 l	18.000,00	12.000,00	20	10 % valor inicial (preço) 1.800,00
Conjunto Triturador, picadeira	1	VCG 7,5, Nogueira	2.500,00	1.500,00	20	250,00
Carroça	1	Mozart, ano 95	1.500,00	400,00	10	150,00
Bomba costal	1	Jacto 20 l	200,00	100,00	5	20,00
Espichadeira de arame liso	1		80,00	80,00	30	8,00
Aparelhos de cerca elétrica	2	Guachuka	300,00	100,00	3	30,00
Arreio completo	1	Moreira	150,00	100,00	2	15,00
Latão de leite	3	Milkan	450,00	100,00	10	45,00
Carpideira a cavalo	1	Tatu	600,00	300,00	30	60,00
Estojo para vacinação	1	Servi	180,00	150,00	5	18,00
Ordenha mecânica de dois conjuntos	1	Delaval	7.000,00	7.000,00	15	700,00
Ferramentas diversas	-----	Variadas	200,00	200,00	-----	20,00
Botijão de conservação de Sêmem	1	-----	5.000,00	3.800,00	30	38,00
TOTAL PARCIAL	-----	-----	-----	25.830,00	-----	-----

Fonte: dados da pesquisa, 2011

7.3 Desenvolvimento de estratégias

A estratégia da propriedade visa seu crescimento e desenvolvimento, no mercado em que atua e também diversificando para atender um novo segmento. Para isso é recomendável ao produtor, procurar sempre produzir com qualidade procurando reduzir o número de atravessadores que o distanciam do consumidor final.

A Fazenda Fundão precisa procurar novas técnicas de melhoramento genético para entrar no segmento de oferta de matrizes para produção de leite. É importante adotar novos meios de controle, tanto financeiro quanto de produção. Procurar se tornar uma fazenda modelo em seus processos produtivos, para que seu produto seja mais valorizado.

Faz-se importante também procurar novas técnicas para produção de volumoso, alimento usado para alimentar os animais na época mais crítica do ano, em que os custos se elevam drasticamente e qualquer deficiência na alimentação pode piorar a eficiência, reduzindo a produção. Além disso, a recuperação das pastagens faz-se necessária.

A estratégia de crescimento buscada procura aproveitar a oportunidade oferecida pelo mercado, que está em expansão para o consumo de leite, sempre se preocupando com a qualidade, exigida por normas estabelecidas. E a estratégia de diversificação tenta suprir um dos pontos fracos, que é a dependência de uma única fonte de renda.

7.3.1 Formulação

As estratégias serão formuladas respeitando a missão, a visão e os valores da propriedade. Após o estudo do ambiente interno e externo, podemos definir as metas e objetivos possíveis, de acordo com o que o mercado oferece e exige, pois é fator fundamental para permanecer na atividade. A propriedade conta com recursos humanos importantes para a boa implantação do Planejamento Estratégico, já os recursos financeiros necessitam de um maior atenção, o desejo do proprietário é planejar os gastos e receitas mensais, para obter uma porcentagem das receitas pra investir nas ações a serem implantadas, mas caso seja necessária uma estratégia de maior custo, “ Investimento acima de 10.000,00 reais eu preciso de financiamento bancário” (Proprietário da fazenda Fundão). Devido ao interesse do proprietário em não mais utilizar financiamentos, as estratégias principais serão desenvolvidas utilizando os recursos que a Fazenda Fundão já possui ou que não possuam custo elevado.

7.3.2 Escolha

As estratégias principais serão focadas no aumento da produção, na diversificação de atividades de geração de renda e na capacitação dos recursos humanos na área de gestão da propriedade, principalmente no uso de recursos tecnológicos como softwares e informática em geral, para manter o controle eficaz da produção e administração. Após identificar os valores, a missão, a visão e efetuar um estudo do ambiente pode-se desenvolver as metas e estratégias que melhorem os resultados da propriedade e facilitem sua interação com o

ambiente, aproveitando o mercado que está em expansão e que paga um valor mais alto pelo produto que tenha sua qualidade comprovada, o leite produzido na propriedade já passa por análises quinzenais de sua qualidade, seu valor está ligado a esses resultados.

7.3.3 Implantação das estratégias

A Fazenda Fundão conta com uma equipe qualificada nas áreas técnicas de produção, possui algumas deficiências na área da gestão, mas o comprometimento facilita o processo de implantação das estratégias. Alguns recursos já estão disponíveis, como mão de obra comprometida, especialização em inseminação artificial competente, terra de boa qualidade para produção de silagem para alimentação dos animais e vontade de inovar e melhorar a gestão da fazenda, outros dependem da aquisição de financiamento na rede bancária. Já que muitas mudanças são urgentes e não podem esperar a empresa levantar capital próprio para investimentos.

As pessoas envolvidas nesse processo são poucas, o que facilita o entendimento e a disseminação das idéias, todos tem comprometimento com o funcionamento da propriedade, a responsabilidade de todos é clara e compartilham dos mesmos interesses e objetivos. A motivação para o trabalho também é um fator presente.

7.3.4 Controle e Avaliação

O controle após a implantação dos objetivos e estratégias aqui traçados deverá ser pelo proprietário, para que possam ser feitos os ajustes em tempo hábil. São análises baseadas nos objetivos traçados que devem ser comparadas aos resultados obtidos, sendo traçadas ações corretivas necessárias e percebidas também pela experiência que o proprietário já possui. A análise pode ser feita também através de relatórios repassados pela Cooper-Agro para o produtor mensalmente onde são descritos os índices de qualidade, produtividade e faturamento mensal.

O controle identifica as dificuldades que podem surgir com a implantação das estratégias, podendo nesse momento optar pelas estratégias alternativas, que serão utilizadas para que a propriedade não saia de seu caminho em busca do futuro desejado.

7.3.5 Missão

Segundo Senhor Aleixo Nunes Pimenta, a missão de sua propriedade é:

“Independência financeira e bem estar familiar”

De maneira mais específica a missão pode ser definida da seguinte forma: Produzir leite e animais de alta capacidade genética para a produção leiteira visando abastecer o mercado com qualidade e quantidade demandada.

7.3.6 Visão

A visão descrita pelo senhor Aleixo:

“Uma produção de leite vaca/dia com um aumento de 100% em 36 meses, um aumento de 40% em animais por hectare-ano, passando de 2,5 animais para 3,5 cabeças por hectare-ano”.

Identificou-se também esta visão: Permanecer no mercado com notoriedade, conseguindo aumentar a margem de lucro para garantir boa qualidade de vida para a família, com sustentabilidade, fazendo uso de tecnologia avançada, buscando se tornar modelo para as propriedades da região, em se tratando de produtividade e administração eficaz.

7.3.7 Valores

Os valores que o senhor Aleixo, mais prioriza são:

“Interesse, comprometimento, honestidade, qualidade e especialização”.

A propriedade tem como valores principais a honestidade em suas negociações, as preservações ao meio ambiente em seus processos de produção além de respeitar as normas de produção exigidas pela normativa 51, que estabelece normas para atingir a qualidade do produto, leite. Além de contar com os princípios da cooperação, sendo participante de uma cooperativa agroindustrial e uma associação de pequenos produtores da região onde reside.

A instrução normativa 51 do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) que regulamentou a identidade, a qualidade, a coleta e o transporte do leite.

Estabelecendo padrões internacionais de qualidade que devem ser adotados pelos produtores nacionais, garantindo a oferta de produto de qualidade (FIGUEIREDO, 2011).

Instrução Normativa Nº 51, de 18 de Setembro de 2002:

Art. 1º Aprovar o regulamento técnico de produção, identidade e qualidade do leite tipo A, o regulamento técnico de identidade e qualidade de leite cru refrigerado, o regulamento técnico de identidade e qualidade de leite pasteurizado e o regulamento técnico da coleta de leite cru refrigerado e seu transporte a granel, em conformidade com os anexos desta Instrução Normativa (BRASIL, MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2002).

Essas normas procuram melhorar a qualidade do leite, preservando suas características principais, para cumpri-las é necessário investimentos em equipamentos e capacitação da mão de obra, esta última pode ser oferecida pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar), já a aquisição de equipamentos foi feita através de financiamento bancário, descrito na tabela 04 situada no apêndice.

7.3.8 Ambiente externo

O ambiente externo oferece as seguintes oportunidades:

*“Novas técnicas de especialização de mão-de-obra.
Divulgação do Ministério da Saúde, sobre a importância para a saúde do consumo de leite” (Proprietário da fazenda).*

Nesse meio o conhecimento é uma oportunidade oferecida que gera grande valor aos negócios. Segundo o SEBRAE (2010) os avanços tecnológicos e o conhecimento acumulado levaram a pecuária leiteira do País a ganhos substanciais de produtividade.

Como qualquer empresário o produtor rural, também busca aumentar a lucratividade e para isso as novas técnicas de produção são criadas, a oportunidade que se vê é o aumento do número de instituições que procuram levar esta informação até o produtor.

Outra oportunidade bastante significativa expressa pelo SEBRAE (2010) é o mercado ainda em expansão que em relação a 1990, houve aumento de consumo de leite de 42 litros. Há 30 anos, cada brasileiro consumia o equivalente a 101 litros por ano. Apesar do crescimento de 46% em 30 anos, o volume ainda é pequeno em relação ao verificado em países da Europa, por exemplo, onde o consumo médio passa de 300 litros. O avanço ano a ano de consumo do produto mais primário da alimentação humana está diretamente ligado ao

aumento de renda. Tradicionalmente, quanto maior a renda de uma família, mais ela consome leite, queijos e iogurtes (SEBRAE, 2010).

Foi observada também como oportunidades a especialização de mão de obra pelo SENAR e outros cursos que levam conhecimento de novas técnicas de produção e administração ao produtor. Outra tendência é o cooperativismo e associativismo, que passa a gerar maior poder de negociação perante as grandes empresas e as poderes executivo e legislativo na maior valorização dos produtos que tenham qualidade comprovada.

E ameaças, que estão presentes no ambiente:

“Inflação.

Valor muito alto dos insumos agrícolas e pecuários.

Mudanças climáticas.

Violência rural, que vem aumentando cada vez mais.

Dificuldade de vender os produtos rurais para a rede pública.

A comunidade urbana culpa o produtor rural, pelos problemas ambientais”
(Proprietário da fazenda).

São observados ainda fatores como oscilação do mercado de leite, com grande variação dos preços pagos ao produtor. Além de importação de produtos lácteos fazendo com que o preço pago ao produtor nacional sofra redução.

7.3.9. Ambiente interno

Foram diagnosticados como pontos fortes:

Apoio da família, na realização das tarefas e na tomada de decisão.

Mão de obra qualificada e especializada nas áreas técnicas de produção.

Genética em melhoramento.

Solo com boa capacidade de resposta a adubação.

Além de topografia (pouco ondulada).

Hidrografia (boa quantidade de água).

Localização (perto da via que leva a cidade, e a distância média da mesma).

Energia Elétrica.

Benfeitorias em boa localização e de boa qualidade.

Inseminador competente (Aleixo). (Proprietário da fazenda)

E como pontos fracos:

Pastagem degradada de baixa qualidade.

Falta de controle de produção.

A propriedade não ser independente financeiramente.

Falta de organização na realização das tarefas técnicas de produção, como data de plantio de sorgo para silagem, horário de ordenha, troca de pastos, desmame de bezerras etc.

Ter só a produção de leite como fonte de renda.

Pouca alimentação na estiagem.

Baixa produção de leite (diário).

Falta de informações internas para a tomada de decisão.

Falta de controle financeiro.

Falta de capital para novos investimentos. (Proprietário da fazenda).

7.3.10 Estabelecimento de objetivos, metas e estratégias

a) objetivo 1:

- Capacitar à mão de obra.

Estratégia:

- participar de cursos de especialização.

Metas:

- no ano de 2012, participar de cursos de administração rural e seleção de genética animal.

- no ano de 2013, iniciar cursos de informática.

Estratégia alternativa:

-contratar uma consultoria.

b) objetivo 2:

- diversificar as atividades produtivas da propriedade para aumentar a renda.

Estratégia:

- Melhorar a genética animal, para oferecer matrizes de alta produção.

Metas:

- no ano de 2012, utilizar 90% de semê m sexado para a inseminação artificial.
- no ano de 2013, trabalhar com as raças Jersey e holandês, raças de alta produtividade leiteira.

Estratégia alternativa:

- iniciar atividades agrícolas, como produção de feijão e arroz, pois têm bom potencial de produção na região.

c) objetivo 3:

- comprar insumos agrícolas através da associação, para conseguir descontos devido à quantidade comprada ser maior.

Estratégia:

- programar compra a vista e em grupo.

Metas:

- no ano de 2012, no segundo semestre comprar 60 sacos de adubos, em conjunto, para pastagem e lavoura.

Estratégia alternativa:

- comprar em épocas que estiver a um preço menor e estocar.

d) objetivo 4:

- aumentar a produção de leite.

Estratégia:

- selecionar os animais de melhor capacidade produtiva.
- controlar os parasitas.
- oferecer alimentação de boa qualidade.

Metas:

- no ano de 2012, no primeiro semestre produzir 120 toneladas de silagem.
- efetuar controle de parasitas 1 vez por mês.
- em 2012 inseminar 100% do rebanho com raças de capacidade leiteira, como Jersey e holandês.

Estratégia alternativa:

- efetuar a compra de animais de boa genética.

e) objetivo 5:

- recuperar as pastagens.

Estratégia:

- efetua a limpeza e adubação das pastagens.

Metas:

- no ano de 2012, fazer a limpeza de 60% da propriedade, respeitando a área de preservação permanente e a reserva legal (ainda não averbada).
- no ano de 2013, fazer a limpeza de 40% da propriedade, respeitando a área de preservação permanente e área de reserva legal (ainda não averbada).
- efetuar a adubação das pastagens anualmente.

Estratégia alternativa:

- alugar pastagens de boa qualidade para o período de estiagem.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou identificar e organizar os conhecimentos necessários para desenvolver um Planejamento Estratégico. Os conceitos pesquisados mostraram a importância de utilizar esta ferramenta para facilitar a gestão, Foram pesquisados autores que descrevem esta ferramenta e demonstram como ela é utilizada de maneira a melhorar os resultados da organização.

A proposta de Planejamento Estratégico apresentado para a Fazenda Fundão levou em consideração, os aspectos básicos para elaboração descritos no referencial teórico, para que o PE seja adequado a realidade local da propriedade e não fuja das bases teóricas que formaliza esse processo e garanta sua eficiência.

A pesquisa bibliográfica realizada possibilitou a construção de um roteiro para a pesquisa de campo, que teve a participação efetiva do proprietário da Fazenda. Após as análises dos dados foi elaborada a proposta que contém o diagnóstico, a análise de ambiente, o desenvolvimento de estratégias e objetivos, metas e estratégias, que procuraram atender aos anseios do proprietário.

Isso foi feito pela necessidade da propriedade definir de maneira clara qual seu negócio e onde deseja chegar, preparar-se para que as mudanças no ambiente não afetem de maneira negativa os processos de produção e controle da Fazenda, sempre aproveitando as oportunidades oferecidas. Mas para que tudo seja implantado é indispensável o comprometimento da equipe com as estratégias traçadas e a busca de conhecimento necessário para a realização do trabalho.

Com a implantação do PE, espera-se que haja uma redução nos desperdícios que ocorrem no processo de produção da Fazenda, além de tornar o trabalho mais focado nos objetivos e implantando as estratégias melhorar o desempenho da propriedade, que hoje está abaixo do desejado. Procura-se facilitar as tomadas de decisões no momento certo para não perder oportunidades de mercado, ou ficar a mercê das ameaças.

Para o produtor a utilização dessa ferramenta é importante para facilitar a tomada de decisão e planejar suas atividades, para que sejam feitas no tempo certo e de maneira correta, através do PE o proprietário também passa a conhecer melhor o seu negócio e o ambiente em que esta inserido.

A utilização do PE é uma ferramenta que pode trazer muitos benefícios aos produtores rurais, que ainda não são familiarizados com a administração e gestão de seus processos e por isso perdem oportunidades importantes.

Todo o trabalho foi pensado para a Fazenda Fundão, mas com alterações e adequações pode servir de base para formulação de propostas para outras propriedades rurais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREOLI, Cleverson Vitório. **Programa empreendedor rural: Gestão Ambiental.** SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural, Curitiba, PR, 2003.

CANZIANI, José Roberto. **Programa empreendedor rural: cadeias agroindustriais.** SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural, Curitiba, PR, 2003.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica.** 4. ed..São Paulo: Makron Books, 1996.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2004.

EMBRAPA GADO DE LEITE. Unidade de Pesquisa (Juiz de Fora, MG). editores, Marcelo Pereira de Carvalho... [et al.]. **Cenários para o leite no Brasil em 2020,** 2007.

FAVARIN, Sidnei. **Planejamento e gerenciamento da propriedade leiteira.** SENAR. Serviço Nacional de Aprendizagem Rural, São Paulo, 2010.

FIGUEIREDO, Júlio César Bastos de. Estratégia e pensamento sistêmico. In: Santos, Rubens da Costa. **Manual de gestão empresarial: conceitos e aplicações nas empresas brasileiras.** São Paulo: Atlas, 2007. p .1-19.

FIGUEIREDO, Mauro Pereira de. **Tudo que você precisa saber sobre a qualidade do leite e instrução normativa 51.** Salvador: Sebrae Bahia, 2011.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Planejamento estratégico na pratica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed.. São Paulo: Atlas, 2002.

LUSSIER, Robert N.; REIS, Ana Carla Fonseca; FERREIRA, Ademir Antonio. **Fundamentos de Administração:** tradução e adaptação da 4. edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MARTINS JUNIOR, Joaquim. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos.** 4.ed.Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PERES, Fernando Curi. **Programa empreendedor rural: planejamento estratégico e operacional.** SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural, Curitiba, PR, 2003.

SEFFRIM, Marise. **O Planejamento estratégico para uma indústria do vestuário de pequeno porte.** Novo Hamburgo: Centro Universitário FEEVALE, 2006.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Revista Conhecer. n 17.** Brasília-DF, dez. 2010.

TOMPSON Jr., Arthur A.; STRICKLAND, A.J.. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ZACCARELLI, Sérgio B.. **Estratégia e sucesso nas empresas.** São Paulo: Saraiva, 2002.

ZOCAL, Rosangela et al. **Novos Caminhos Para o Leite em Goiás.** EMBRAPA Gado de Leite. Unidade de Pesquisa (Juiz de Fora, MG), 2009.

DOCUMENTOS ELETRÔNICOS:

ALDAY, Hernan E. Contreras. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf> .Acesso em: 29 set. 2011.

EMBRAPA GADO DE LEITE. Unidade de Pesquisa (Juiz de Fora, MG). João Eustáquio Cabral de Miranda; Ary Ferreira de Freitas. **Raças e tipos de cruzamentos para produção de leite,** 2009. Disponível em: http://www.cnpgl.embrapa.br/nova/livraria/abrir_pdf.php?id=9. Acesso em 16 jan. 2012.

MARION, José Carlos; SEGATTI, Sonia. Gerenciando custos agropecuários. **Custos e Agronegócio Online**, v. 1, n. 1, jan./jun. 2005. Disponível em: http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero1v1/Gerenciando_custos.pdf. Acesso em: 29 set. 2011.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Desenvolvimento Sustentável.** Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em: 24 jan. 2012.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Instrução Normativa nº 51**. 18 de setembro de 2002. Disponível em: <http://extranet.agricultura.gov.br/sislegis/action/detalhaAto.do?method=consultarLegislacaoFederal>. Acesso em: 16 jan. 2012.

MIRANDA, Isabella Tamine Parra, et al.. A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas. **Revista de Ciências Empresariais - Maringá Management**, v. 2, n. 1, p. 34-39, jan./jun. 2005. Disponível em: <http://www.maringamanagement.com.br/novo/index.php/ojs/article/viewFile/28/14>. Acesso em: 26 set. 2011.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Bovinocultura leiteira**: informações técnicas e de gestão. Acácio Sâncio de Brito; Fernando Viana Nobre; José Ronil Rodrigues Fonseca (Orgs.), Rio Grande do Norte: Natal, 2009. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/59F7F0013C0E7280832576EB00692AFE/\\$File/Livro%20Bovinocultura%20Leiteira.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/59F7F0013C0E7280832576EB00692AFE/$File/Livro%20Bovinocultura%20Leiteira.pdf). Acesso em 24 jan. 2012.

SEBRAE; SENAR; FAERJ. Rio de Janeiro. Edson Gonçalves. **Guia prático de produção intensiva de leite**, 2007. Disponível em: [http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/5ED43C8F8C05B3D28325768000624CF0/\\$File/NT00042E26.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/5ED43C8F8C05B3D28325768000624CF0/$File/NT00042E26.pdf). Acesso em: 16 jan. 2012.

SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Brasil). Disponível em: <http://www.senar.org.br/senar/missao.asp?wi=1024&he=768>. Acesso em: 18 jan. 2012.

SEPLAN. Secretaria do Planejamento e Desenvolvimento. Superintendência de Estatística, Pesquisa e Informação. **Goiás em Dados 2009**. Goiânia, 2009. Disponível em: <http://www.seplan.go.gov.br/sepin/down/GoDados2009.pdf>. Acesso em 24 Jan. 2012.

Revisado por

Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB1/1528

APÊNDICE

APÊNDICE 1-Dados colhidos na observação

1. Capital físico

1.1 Construções e Benfeitorias:

Tabela 01 – Construções e benfeitorias

Especificação	Uní.	Quant.	Preço	Valor Atual	Vida Útil	Valor Final
Casa sede	M ²	140	30.000,00	20.000,00	40	-----
Curral	M ²	110	15.000,00	7.000,00	30	-----
Barracão para ordenha	M ²	60	6.000,00	6.000,00	40	
Barracão	M ²	80	5.000,00	3.500,00	30	-----
Paio	M ²	18	8.000,00	5.000,00	50	-----
Casa do tanque	M ²	12	2.000,00	1.500,00	20	-----
Cercas internas (liso)	Km	3	9.000,00	8.000,00	15	-----
Cercas internas (farpado)	Km	1,5	4.200,00	2.000,00	15	-----
Cercas de divisa (liso)	Km	1	3.100,00	3.000,00	15	-----
Cercas de divisa (farpado)	Km	0,5	1.600,00	500,00	15	-----
Cocheira do barracão	M	10	600,00	300,00	10	-----
Chiqueiro	M ²	17	2.500,00	2.000,00	10	-----
Cocheira de zinco	M	7,5	300,00	250,00	5	-----
Poço de peixe	M ²	200	400,00	400,00	15	-----
TOTAL	-----	-----	-----	59.450,00	-----	-----

Fonte: dados da pesquisa, 2011

1.2 Estoques de materiais para consumo:

Tabela 02 – Estoques e materiais de consumo

Especificação	Uni.	Quant.	Valor (R\$)	
			Unit	Total
Silagem	T	63	80,00	5.040,00
Arroz	Sc	15	70,00	1.050,00
Feijão	Sc	3	90,00	270,00
Milho	Sc	30	22,00	660,00
Ração	Sc	45	33,00	1.485,00
Sal	Sc	8	49,00	392,00
TOTAL	-----	-----	-----	8.897,00

Fonte: dados da pesquisa, 2011

1.3 Estoques para venda e capital de giro:

Tabela 03 – Estoques para venda e capital de giro.

Especificação	Uni.	Quant.	Valor (R\$)	
			Unit.	Total
Leite	Lt	7.500,00	0,75	5.625,00
SUBTOTAL	---	---	-----	5625,00
Dinheiro em caixa				-----
Dinheiro em banco				-----
Aplicações				-----
Contas a receber				-----
Outros				-----
TOTAL	---	---	-----	5.625,00

Fonte: dados da pesquisa, 2011

1.4 Dívidas totais:

Tabela 04 – Dívidas totais.

Especificação	Credor	Valor (R\$)	Vencimento
Rural rápido	Banco do Brasil	10.000,00	26/02/12
FCO	Banco do Brasil	1.460,00	01/04/12
Pronaf	Banco do Brasil	9.000,00	01/04/12
Outros	-----	6.000,00	-----
TOTAL	-----	26.460,00

Fonte: dados da pesquisa, 2011

1.5 Balanço Patrimonial

Tabela 05 – Balanço patrimonial.

Especificação	Valor (R\$)
A) Terras e Coberturas Vegetais	194.600,00
B) Máquinas, Motores e Implementos.	22.030,00
C) Animais de Produção e Trabalho	86.000,00
D) Construções e Benfeitorias	59.450,00
E) Estoques para Consumo e Venda	8.902,62
F) Dinheiro em Caixa, Aplicações e outros.	-----
TOTAL DOS ATIVOS (TA)	370.982,62
G) Salários e Encargos Sociais	1.000,00
H) Financiamentos de Curto Prazo	20.460,00
I) Financiamentos de Médio Prazo	-----
J) Financiamentos de Longo Prazo	-----
L) Outras Obrigações a Pagar	6.000,00
PASSIVO EXIGÍVEL PE (TOTAL DAS OBRIGAÇÕES)	26.460,00
PATRIMÔNIO LÍQUIDO (TA-PE)	344.522,62
TOTAL DO PASSIVO (PL+PE)	370.982,62

Fonte: dados da pesquisa, 2011

APÊNDICE 2-Roteiro de entrevista aplicada ao proprietário

- 1- Nome
Aleixo Nunes Pimenta
- 2- Idade
57 anos
- 3- Nível de escolaridade
Segundo grau completo, técnico em estatística. Reprovado no vestibular de agronomia.
- 4- Atividade econômica desenvolvida
Pecuária de leite
- 5- A propriedade na qual hoje desenvolve esta atividade lhe pertence ou é proveniente se arrendamento
Pertence-me
- 6- Qual tamanho de sua propriedade
24,00.00ha
- 7- Há quanto tempo desenvolve esta atividade
A propriedade nos pertence desde 1984 e a partir de 2009 focada apenas na produção de leite.
- 8- Qual motivo o senhor escolheu esta atividade
Por gostar e se sentir bem. Fui criado em fazendas com minha família e trabalhei com meus pais nessa atividade. Após mim casar comprei minha propriedade e com minha esposa e filhos. Essa é a atividade que tenho experiência e conhecimento pra trabalhar.
- 9- Já pensou em procurar outro ramo de atividade
Varias vezes. Inclusive já exerci a profissão de professor, assim que termine o segundo grau. Antes disso já trabalhava na fazenda dos meus pais, também com gado de leite. Não me identifiquei com o trabalho de professor e acabei voltando pra fazenda.
- 10- Hoje o senhor conta com que tipo de mão de obra
Familiar, qualificada
- 11- Qual a missão de sua propriedade rural
Independência financeira e bem estar familiar
- 12- E onde o senhor deseja chegar
Uma produção de leite vaca/dia com um aumento de 100% em 36 meses, um aumento de 40% em animais por hectare-ano, passando de 2,5 animais para 3,5 cabeças por hectare-ano.
- 13- Considera sua atividade viável economicamente

Ela é viável, muito pesada pois são vários setores de produção e é preciso manter o equilíbrio, pois do contrario, pode ficar no vermelho.

- 14- O senhor possui algum vinculo com cooperativas ou associações
Sim. Sócio da cooperativa Cooper - Agro de Rubiataba e vice presidente da Associação dos Pequenos Agricultores do Fundão.
- 15- O que o senhor imagina ser um planejamento estratégico
É o caminho que devo seguir para atingir o meu ideal.
- 16- O senhor colocaria em pratica um planejamento seguindo todas as suas premissas de implantação
Sim. Se não segue o planejamento, fica difícil alcançar seu ideal.
- 17- O que falta para que isso ocorra
Falta de dinheiro para investimentos em novas estratégias.
- 18- Quais as principais mudanças ocorridas em seu segmento de mercado
Exigência do consumidor. Alta competição no mercado. Falta de políticas mais claras perante o produtor.
- 19- Quais as ameaças percebidas pelo senhor
*Inflação.
Valor muito alto dos insumos agrícolas e pecuários.
Mudanças climáticas.
Violência rural, que vem aumentando cada vez mais.
Dificuldade de vender os produtos rurais para a rede publica.
A comunidade urbana culpa o produtor rural, pelos problemas ambientais.*
- 20- E oportunidades
*Novas técnicas de especialização de mão-de-obra.
Divulgação do Ministério da Saúde, sobre a importância para a saúde do consumo de leite.*
- 21- Qual a principal dificuldade enfrentada hoje
O trabalho do produtor rural não é valorizado e é mal remunerado, e parece que "o produto da lavoura não dá trabalho e nem custa nada".
- 22- No seu ambiente interno, o que o senhor considera como ponto forte.
*Apoio da família. Mão-de-obra qualificada e especializada.
Genética alta, oferecendo matrizes para venda.
Solo com boa capacidade de resposta a adubação.*
- 23- E como ponto fraco
Pastagem degradada de baixa qualidade falta de controle de produção. A propriedade não ser independente financeiramente.
- 24- Quais os investimentos o senhor pretende fazer em sua propriedade
*Recuperação de pastagem.
Pastagem rotacional.*

Alta genética.

- 25- Suas expectativas quanto ao mercado estão sendo satisfeitas
Não. As multinacionais dominam o mercado tanto na compra de matéria-prima, como na venda de produtos industrializados.
- 26- Se não onde ainda existem falhas
Principalmente na importação de leite de países onde o governo subsidia a produção, como vamos competir com este tipo de mercado.
- 27- Sem o controle financeiro, como o senhor imagina estar à situação de lucratividade de sua propriedade.
A situação é que a propriedade não está pagando todas as contas. Mas é preciso ver que as contas pessoais da família estão muito altas.
- 28- E se ela não estiver satisfazendo o capital investido
Basta dar uns ajustes, cortando algumas despesas, aprimorando a produção. Com genética e descarte.
- 29- Como o senhor visualiza a importância de cursos de capacitação oferecidos aos produtores
É muito bom, apesar de que muitos não colocam em prática o que aprendem.
- 30- Em que sua propriedade se diferencia das outras existentes na região
Mão-de-obra especializada. Uso de inseminação artificial. E sempre desejo utilizar a tecnologia na produção.
- 31- Quais os valores principais utilizados pelo senhor na hora da negociação de seus produtos
Interesse, comprometimento, honestidade, qualidade e especialização.
- 32- Como o senhor procura se adequar a tantas exigências do mercado, ainda mais em se tratando do mercado alimentício
Oferecendo produto de qualidade, dentro de todas as normas exigidas pelo sistema de consumo mundial.
- 33- O que considera mais difícil no processo de planejamento rural
A falta de um memorizador de dados, e consorciar a produção com a administração.
- 34- O senhor contrataria um administrador profissional ou consultoria
Pessoalmente não. Quem sabe por intermédio de uma associação ou um grupo de produtores.
- 35- Existe alguma modernização que o senhor pretende implantar em especial
Implantar um biodigestor para aproveitar os dejetos orgânicos, na produção de gás natural.
- 36- O senhor efetua alguma modalidade de controle financeiro ou de produção

Não. O controle é receber o pagamento pelo leite e sair procurando as contas pra pagar. Às vezes é suficiente e às vezes não.

37- Esta satisfeito com sua atividade hoje.

Sim. Estou fazendo inseminação artificial, aumentei o plantio para silagem e garantir o volumoso para a entre safra. A sala de ordenha esta quase pronta com ordenha mecânica, tanque de coleta já funcionando. O negocio é que o dinheiro esta meio curto para os investimentos