

30 de setembro a 4 de outubro
Ponta Grossa - PR - Brasil

**O USO DA INFORMAÇÃO COMO INSUMO PARA O
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO AGRONEGÓCIO: UMA
ANÁLISE NA ATIVIDADE LEITEIRA**

**THE USE OF INFORMATION AS AN INSPECTION FOR STRATEGIC
PLANNING IN AGRIBUSINESS: AN ANALYSIS IN THE DAIRY
ACTIVITY**

ÁREA TEMÁTICA: Administração da Informação

Carlos Francisco Bitencourt Jorge (Universidade de Marília/ SP) bitencourt@gmail.com

Gabriela Pineda Escorcía (Universidade de Marília/ SP) gabrielaescorcia.vet@gmail.com

Larissa Jose da Silva (Universidade de Marília/SP) larissajose0@gmail.com

Aline Alves de Lima (Universidade de Marília/SP) aline.lima_17@hotmail.com

Resumo

Uma organização para conquistar vantagem competitiva nos dias atuais deve se manter em constante atualização, para isso torna-se necessário o uso de informações, sendo estas utilizadas desde o planejamento de ações até o processo de tomada de decisão. Por meio das informações é possível acompanhar mudanças e ações realizadas tanto no ambiente interno, quanto no ambiente externo das organizações. Nesse sentido, as organizações devem utilizar ferramentas estratégicas que permitam o uso das informações em suas ações, alinhando assim estas ferramentas com planos de ações voltadas para o alcance de vantagem competitiva. Com isso, para construir uma nova estratégia deve monitorar as informações dos ambientes interno e externo das organizações. Ao considerarmos as organizações do agronegócio, esse ambiente interno e externo é classificado como, 'antes da porteira', 'dentro da porteira' e, 'após a porteira', independente da cultura trabalhada. Nesse sentido, a presente pesquisa considerou a cultura do leite, afinal, a mesma vem se destacando e compõe um dos setores mais importantes da economia brasileira. A cultura do leite pois tem o papel de suprir os alimentos, gerar empregos e novos modelos de processamento. Destaca-se que, a produção leiteira possui um crescimento anual acima da média mundial. Nesse sentido, torna-se importante uma reflexão da informação enquanto insumo para as organizações que possuem atividade leiteira, afinal, a informação pode ser fundamental em todas as suas ações, porém principalmente para atividade de planejamento estratégico.

Palavras-chave: Informação; Planejamento Estratégico; Agronegócio; Atividade Leiteira.

Abstract

An organization to gain competitive advantage in the present day should be constantly updated, for this it becomes necessary to use information, which is used from the planning of actions to the decision-making process. Through the information, it is possible to follow changes and actions taken both in the internal environment and in the external environment of organizations. In this sense, organizations must use strategic tools that allow the use of information in their actions, thus aligning these tools with action plans aimed at reaching competitive advantage. With this, to build a new strategy must monitor the information of the internal and external environments of

organizations. When considering agribusiness organizations, this internal and external environment is classified as 'before the gate', 'inside the gate' and, 'after the gate', regardless of the culture worked. In this sense, the present research considered the culture of milk, after all, the same has been highlighting and composes one of the most important sectors of the Brazilian economy. The culture of milk has the role of supplying food, generating jobs and new models of processing. It should be noted that milk production has an annual growth above the world average. In this sense, it becomes important to reflect information as an input to organizations that have milk activity, after all, information can be fundamental in all their actions, but mainly for strategic planning activity.

Keywords: *Information; Strategic planning; Agribusiness; Milk Activity.*

1. INTRODUÇÃO

A informação está inserida em todas as atividades, onde qualquer pessoa consegue ter acesso, a revolução tecnológica provocou flexibilidade e uma maior capacidade produtiva, proporcionando um diferencial que busca por competitividade, assim, “[...] as informações apoiam o processo decisório, exercem influencias sobre o comportamento das pessoas e passa a ser um vetor importantíssimo, pois podem multiplicar a sinergia dos esforços ou anular o resultado obtido pelo conjunto” (Moraes & Fadel, 2007).

Sendo então uma organização necessita de um planejamento estratégico, com necessidades de ferramentas e diagnósticos, como observar as entradas, transformações e saídas, sendo um

[...] conjunto coerente de grandes prioridades e de decisões que orientam o desenvolvimento e a construção do futuro de uma organização num horizonte a longo prazo [...] para evoluir desde uma situação presente, até uma situação desejada no futuro e sob condição de incerteza (Porto, 1998).

A presente pesquisa, buscou compreender a informação como recurso estratégico no contexto do agronegócio, mais precisamente para as organizações do mercado leiteiro. Com isso foi possível evidenciar a importância da informação nessas organizações, em especial no processo de planejamento estratégico, ação fundamental frente as inúmeras variáveis desse tipo de organizações.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho é do tipo exploratório e, utilizou pesquisas bibliográficas para capturar conceitos e teorias sobre os temas agronegócios, informações e sua gestão, bem como planejamento estratégico enquanto processo. Para Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é:

[...] desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

Após o levantamento das informações sobre os temas mencionados sobre conceitos e situações, os mesmos foram analisados e relacionados. Ao relacionar os conceitos sobre os mesmos, foi possível construir novas reflexões unindo a importância das informações e sua gestão para o planejamento estratégico dentro do ambiente do agronegócio, mais especificamente na atividade leiteira.

3. O MERCADO DOS PRODUTORES LEITEIRO NO CONTEXTO DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO

O Brasil sempre se destacou no setor primário devido ao seu potencial, sendo o agronegócio uma das suas bases comerciais, sendo esse segmento responsável pela geração de empregos e alimentação para a população. O agronegócio é uma cadeia produtiva, onde possuem os insumos, a produção e distribuição de derivados.

De acordo com Callado (2006), o agronegócio é um conjunto de organizações responsáveis por produzir insumos agrícolas, processar e distribuir produtos com origem no campo. Batalha

(2001), complementa Callado (2006) e ao apontar o agronegócio como a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos por eles. Dessa maneira podemos compreender o agronegócio como a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, bem como operações de produção da fazenda e armazenagem, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e subprodutos derivados deles.

Nesse cenário encontramos o mercado leiteiro, que possui uma cadeia produtiva importante no Brasil. Esse mercado desempenha papel relevante nos suprimentos de alimentos e na geração de empregos e renda para a população de diversos municípios do país (Gomes & Leite, 2001). O leite possui alto teor nutritivo, o que faz ser parte da dieta dos consumidores, tornando-se essencial no contexto da sociedade.

Na década de 60 do século XX, o Brasil produziu cerca de 6,3 bilhões de litros de leite, em 2007 aproximadamente 26,9 bilhões de litros. Ao observarmos esses números podemos identificar um aumento de 4,0% ao ano. Destaca-se que no final do século passado, o mercado leiteiro no Brasil foi inserido em mercado multinacional, trazendo com isso novos modelos de processamento de leite, destacando o *in natura*, bem como os seus novos derivados.

De acordo com Martins (2005), no Brasil, é possível encontrar diferentes sistemas de produção numa mesma região, que variam desde a produção intensiva até a produção no sistema de pastejo, mostrando viável econômica e tecnicamente em todo o território nacional. Enquanto Borges et al., 2014, explica que a produção de leite é realizada de diferentes formas, mesmo porque, por um lado, existem sistemas com alto nível tecnológico, elevada qualidade genética do rebanho e condições modernas de suplementação alimentar, enquanto que por outro, devido ao crescimento da agricultura familiar, o sistema produtivo se desenvolve de forma menos qualificada, com padrões genéticos menos aprimorados e com a produção sendo destinada para o mercado informal.

Observa-se que o setor leiteiro é formado por pequenos produtores rurais, onde segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia Estatística) existem três milhões de pessoas que trabalham de maneira direta ou indireta nesse setor. Em paralelo a esse número, o setor está sofrendo perdas, pequenos produtores não estão se adaptando as exigências do mercado. Ohio et al. (2010, p. 13) aponta a necessidade de o produtor ser profissionalizado, para ele este sujeito deve preparar a terra, adquirir os insumos, plantar, criar, manejar, produzir, armazenar e comercializar. O autor ainda complementa, antes de tudo este sujeito deve ser um bom agricultor, bom administrador, e deveria ser um excelente comerciante de seu produto.

Como consequência desse profissionalismo, no Brasil existe vários sistemas de produção leiteira, exemplo o padrão racial, mantém a predominância de animais mestiços de Holandês e Zebu. Os grandes produtores investem em tecnologia utilizam animais puros como os Holandês, Jersey, Gir e Guzerá, raças próprias para a produção de leite.

Para Assis et al, (2005) a pecuária leiteira no Brasil apresenta duas características marcantes: abrangência nacional e grande variabilidade nos sistemas de produção praticados. Destaca-se que, produção de leite é tipicamente sazonal, interferindo na produção e assim no valor do leite. Ribeiro (2018) menciona que nos períodos das águas, iniciados em setembro ou outubro e se estendem até março e abril, é um período de disponibilidade de pastagem, onde a qualidade dos pastos são melhores e a produção tende a ser maior, sendo o maior pico em dezembro e janeiro. Enquanto isso, no período que se inicia março ou abril estendendo até agosto ocorre o período de seca, tornando a alimentação dos gados dificultoso. Essa instabilidade acaba trazendo dificuldade para a indústria de lácteos, que trabalha com falta e/ou em excesso, o que acaba alterando o valor de pagamento do leite ao produtor rural, entre esses períodos.

No Brasil, a produção leiteira possui um crescimento anual acima da média mundial, o país apresenta a quinta posição no ranking dos maiores produtores de leite no mundo. O setor produtivo conta com um universo de 1,3 milhão de propriedades leiteiras, distribuídas praticamente em todo o território nacional, sendo que algumas destas já se encontram tecnificadas (IBGE, 2006; Zoccal et al., 2012).

Segundo Vilela et al (2014), considerando o período entre 2002 e 2012 o Sul tem se destacado exibindo um crescimento de 88,4% e um incremento de produção de 4,9 bilhões de litros, no Nordeste e Centro Oeste a produção cresceu 48,2% e 39,2% respectivamente, enquanto que no Sudeste cresceu 32,5% um incremento de 2,8 bilhões de litros, o Norte foi onde a produção cresceu menos: 5,8%.

Esse crescimento está alinhado ao consumo de leite por habitante, pois este consumo cresceu em média 3,5% ao ano entre 2003 e 2013 (Vilela et al, 2014). O foco no cenário atual é pensar na cadeia produtiva a longo prazo, pensando em políticas estruturais com visão para a próxima década.

A utilização de tecnologias e inovações vem crescendo tornando os sistemas de produção mais eficiente, sustentáveis e competitivos, assim especializando modelos de produção. Com isso há a necessidade que os produtores invistam em gestão de tecnologia e definam um planejamento estratégico adequado a cada propriedade, e assim sempre aperfeiçoando.

Dessa maneira, os cenários para as próximas décadas poderão assegurar ao Brasil uma posição de destaque e de vanguarda no mercado internacional, como liderança mundial em tecnologia desenvolvida para clima tropical, ampliando o poder de competitividade do agronegócio brasileiro (Vilela et al, 2014 p. 5). Diante da importância do exposto, o planejamento estratégico torna-se fundamental no processo do agronegócio, em especial para os produtores de leite.

4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico consiste no desenvolvimento de estratégias para enfrentar os mercados, cada vez mais competitivos, exigindo assim o desenvolvimento de ferramentas que permitam o diagnóstico organizacional e análise do cenário em que as empresas estão inseridas. Nesse sentido, Montgomery e Porter (1998), mencionam que a estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa.

Para qualquer empresa, a busca é um processo iterativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento. Porter (1996), reforça essa ideia e menciona que a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto de diferentes atividades de uma empresa e seu sucesso depende de se conseguir fazer muitas coisas bem.

Para chegar ao conceito de planejamento estratégico, devemos tratar primeiramente do planejamento geral, composto por três subdivisões, que compõe o Planejamento Operacional, sendo a curto prazo, o Planejamento Tático, sendo a médio prazo e o Planejamento Estratégico, sendo a longo prazo. Levando em conta as condições internas e externas da empresa e sua evolução esperada, estabelecemos um único planejamento sendo ele a longo prazo.

Kotler (1998) menciona que deve-se seguir o mercado alvo, ou seja, construir estratégias voltadas para o mercado que pretende atingir, como: o posicionamento, que produto irá fazer a diferenciação, a linha de produtos, que são os modelo de preços, que devem estar um pouco acima da concorrência, os pontos de distribuição, penetrar nos estabelecimento, a força de vendas, procurar sempre expandir, o serviço, com atendimento rápido, promoção e vendas que permita o aumento do orçamento de produção, além de monitorar os consumidores e concorrentes.

Uma das ferramentas utilizadas para a realização de um planejamento estratégico é o *SWOT* (do inglês, forças e fraquezas, oportunidades e ameaças – *strenghts, weaknesses; opportunities,*

threats). De acordo com Mintzberg (2000), o modelo *SWOT* deve possuir as seguintes etapas: a fixação dos objetivos, auditoria externa, auditoria interna, avaliação da estratégia e operacionalização da estratégia. Como mostrado na figura apresentada a seguir.



Figura 1: Modelo básico de formação estratégica.
Fonte: Adaptação de Mintzberg (2000).

São vários os elementos que devem ser considerados no planejamento estratégico, tanto elementos que estão nos ambientes internos quanto externos à organização. Buscar essas informações e transformar em oportunidades de desenvolvimento e competitividade torna-se fundamental, ainda mais em um setor que está em crescimento e demanda maior atenção ao agronegócio, onde muitas vezes não possuem um sistema de informação estruturado e assim não geram dados suficientes.

Dessa maneira, observa-se que as organizações do agronegócio precisam monitorar e acompanhar todos os movimentos e construir novas estratégias visando o mercado. Com isso, essas organizações devem utilizar as informações que estão dentro de seus ambientes. Sendo assim, cabe a essas organizações a realização da gestão informação da enquanto recurso, tanto das informações do ambiente interno, quanto as informações do ambiente externo, afinal, são importantes fontes de informações que podem impactar as decisões seus processos e produtividade, afinal, o agronegócio possui um enorme número de informações trafegando o tempo todo.

5. INFORMAÇÕES ENQUANTO RECURSO ESTRATÉGICO PARA AS ORGANIZAÇÕES

As atividades organizacionais são orientadas mediante a tomadas de decisões, sendo estas baseadas em informações. Drucker (1999) define informação como dados organizados dotados de significado, enquanto Miranda (1999) complementa esta definição afirmando que a informação é composta de dados organizados significativamente para subsidiar a tomada de decisão. Choo (2003) afirma que, a informação é um componente, [...] intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma compreensão dos processos organizacionais pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação”.

Dessa maneira, foi utilizada a definição de informação cunhada por Buckland (1991), que define a informação como

[...] processo quando alguém é informado, aquilo que conhece é modificado. Nesse sentido “informação” é o ato de informar...; comunicação do conhecimento ou novidade de algum fato ou ocorrência [...] Informação como conhecimento é também usado para denotar aquilo que é percebido na informação como processo [...] conhecimento comunicado referente a algum fato particular, assunto, ou

acontecimento [...] a noção de que informação é aquela que reduz a incerteza poderia ser entendida como um caso especial de informação como conhecimento; Informação como coisa [...] atribuído para objetos, assim como dados para documentos, que são considerados como “informação”, porque são relacionados como informativos.

Segundo Siqueira (2005), existem três matérias primas primitivas que compõem um sistema de informação, primeiramente os dados, são partículas primitivas de registros estruturados. São simples observações sobre um estado, facilmente armazenados e obtidos de máquinas, a segunda é a informação pode ser definida como um dado acrescido de contexto, relevância e propósito. Requer um mínimo de análise para sua obtenção, através da avaliação humana. Por último o conhecimento sendo a informação dotada de contexto, reflexão e síntese, um conjunto de informações valiosas da mente humana. Sua estruturação em geral é complexa, por ser essencialmente tácita. Desta forma, sua transferência, principalmente por meio de máquinas, é excessivamente complexa.

Drucker (1993) defende a informação como a base e a razão para um novo tipo de gestão, em que a curto prazo de perspectiva a troca do binómio capital/trabalho pelo binómio informação/conhecimento passam ser fatores determinantes no sucesso empresarial. Caminhando para a sociedade do saber onde o valor da informação tende a suplantar a importância do capital. A informação e o conhecimento são a chave da produtividade e da competitividade.

Ainda podemos observar Sapiro (1993), que define a inteligência empresarial no processo de transformar dados em sabedoria, através de um sistema informacional, tendo como objetivo a melhora na posição competitiva. Antes o relacionamento com o mercado caracterizava uma troca simples, hoje a troca é essencialmente baseada em informações.

Para McGee et al (1994), a capacidade de adquirir, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz poderá garantir, na economia da informação, a diferenciação. Segundo também os autores, está estratégia competitiva de uma empresa define suas atividades comerciais, a forma de operar e diferenciar os produtos e serviços dos oferecidos pelos concorrentes. Portanto, as organizações que concentram esforços para gerir a informação estratégica em seu contexto organizacional passam a ter benefícios competitivos em relação a concorrência.

Podemos ainda acrescentar que para a gestão de informação torna-se eficaz, é necessário que se estabeleçam um conjunto de políticas coerentes que possibilitem o fornecimento de informação relevante, com qualidade suficiente, precisa, transmitida para o local certo, no tempo correto, com um custo apropriado e facilidades de acesso por parte dos utilizadores autorizados. Para que se obtenha um maior sucesso, Stair (1998) aponta que a informação para ser valiosa para os gestores tem que ser precisa, completa, econômica, flexível, confiável, relevante, simples, em tempo e verificável.

Nos dias atuais, com as inovações e a globalização, o mundo corporativo se torna a cada dia mais volátil, dúvidas e incertezas acompanham a rotina das organizações, Tarapanoff (2001), assinala que, o principal objetivo da gestão da informação e identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização, ensinando a aprender e adaptar as mudanças ambientais.

Em paralelo, o agronegócio é um dos setores mais importantes e dinâmicos da economia brasileira. Com isso, a sua evolução caminha para novos modelos de gestão rural sendo consequência de sua progressão, num contexto de mudança na ordem política, exigência competitiva do mercado e surgimento de novos modelos tecnológicos (Brum et al, 2008). Com isso, essas organizações necessitam se dotar de estratégias para um melhor uso das informações enquanto recurso organizacional.

Nesse sentido, todas as ações relacionadas à obtenção de informação adequada, na forma correta, para a pessoa indicada, a um custo adequado, no tempo oportuno, em lugar apropriado,

para tomar a decisão correta (Ponjuan Duarte, 1998) podem ser consideradas como ações voltadas para a gestão da informação (GI). Sendo assim, a GI enquanto processo pode ser compreendido como um conjunto de atividades conectadas no âmbito do fluxo formal das organizações. Esse fluxo atua de maneira estruturada e formal, e são expressos por números e palavras que se cruzam neste processo por meios de suporte (digitais ou não digitais).

A gestão da informação diminui distância entre as informações recebidas, no desenvolvimento de estratégias e assim atinge metas e objetivos que são importantes para a organização. A gestão no agronegócio tem se tornado mais competitiva nos últimos anos, pois as novas tecnologias da informação tornaram possível o desenvolvimento de uma grande variedade de aplicações destinadas ao setor do agronegócio (Arraes, 1993).

A competitividade do agronegócio brasileiro se desloca, cada vez mais, para a inovação em geral de gestão, tecnológica e organizacional, na qual a tecnologia da informação tem papel relevante. O uso da Tecnologia da Informação (TI) afeta as atividades de gestão e produção da agricultura ao facilitar a busca, o acesso, o armazenamento e a disseminação de informações que favoreçam a tomada de decisões. (Oliveira et al, 2011). Com isso evidencia-se a importância das informações para os processos organizacionais no contexto do agronegócio, principalmente na construção de estratégias.

6. O USO DAS INFORMAÇÕES COMO COMPONENTE ESTRATÉGICO PARA O MERCADO DE PRODUTORES DE LEITE

As informações são fundamentais para o processo de tomadas de decisões, uma vez que essas são responsáveis por alimentar os decisores com importantes insumos. Nesse sentido, podemos considerar que o mercado de produtores de leite tem investido quanto ao uso de tecnologias, todavia destaca que as fases do agronegócio possui uma enorme quantidade de informações que devem ser trabalhadas de maneira estratégica, conforme pode ser observado no quadro 1.

TEORIA DE SISTEMAS	FASES DO AGRONEGÓCIO	CHECK LIST INDICADORES DE DESEMPENHO	INFORMAÇÕES NO CONTEXTO DA PRODUÇÃO LEITEIRA
<i>ENTRADAS</i>	“Antes da Porteira” -Fornecedores; -Financiamento; -Mão-de-obra.	-Qualidade e custos envolvidos; -Pontualidade; -Capacitação dos colaboradores; -Capacidade de endividamento.	-Insumos; -Mão de obra disponível; -Tecnologia disponível; -...
<i>TRANSFORMAÇÃO</i>	“Dentro da porteira” -Produção agrícola; -Produção leiteira; -Prestação de serviços.	-Sequência operacional econômica; -Identificação de gargalos; -Redução de desperdícios; -Padronização e normatização.	-Operações/atividades; -Performance do gado/colaboradores; - ...
<i>SAÍDAS</i>	“Após a porteira” -Cotação de preços; -Comercialização; -Logística.	-Parcerias; -Operações comerciais dentro do princípio “ganha/ ganha”; -Credibilidade mercadológica.	-Parceiros comerciais; -Opinião dos clientes; -Demandas do mercado; -...

Fonte: Adaptado de Araújo (2009).
 QUADRO 1 – Fases do Agronegócio.

Sendo assim, compreende-se de maneira sistêmica as fases do agronegócio, bem como as informações inseridas visando a elaboração de estratégias nesse cenário. Araújo (2009) aponta 3 fases “antes da porteira” que é a busca de recursos, “dentro da porteira” que é a produção propriamente dita e, por fim, a “a pós porteira” sendo a competitividade no mercado.

Destaca-se que, no atual cenário do agronegócio tudo se modifica de maneira muito rápida,

desta maneira os produtores rurais precisam entender essas mutações e buscar adaptações no mercado de atuação, sendo que essa compreensão ocorre mediante ao uso das informações. Araújo (2009) fala que gestor rural em detrimento da competição necessita fazer uma gestão eficiente, saindo da atividade rural para agronegócio.

Cada vez mais, as tomadas de decisão tornam-se importantes, fazendo com que os gestores rurais não trabalhem no processo de tentativa e erro em busca do êxito. Nesse sentido, a informação passa ser fundamental para esses sujeitos, afinal, buscar informações sobre preços estipulado simultaneamente através da internet, desejos dos clientes e a concorrência dos rivais proporcionam a construção de novas estratégias.

Kay, Edwards e Duffy (2014) vão ao encontro dessa ideia e apontam que o agronegócio é um setor complexo para a gestão, afinal, além de possuir todos os itens básicos dos demais segmentos, o agronegócio tem peculiaridades únicas que influenciam a elaboração das estratégias. Dentro dessas características destaca-se a sua relação direta com a natureza e suas questões biológicas, sendo essas características inconstantes e muitas vezes incontroláveis.

São muitos os desafios no agronegócio, e quanto maior o conhecimento sobre esses ambientes existentes, mais a organização torna-se competitiva perante ao atual mercado. Torna-se de grande valia elaborar estratégias, mas também entender as mutações existentes das estruturas nas atividades de produção, processamento e distribuição do setor (OLSON; BOEHLJE, 2010).

O setor leiteiro enquanto importante segmentação do agronegócio precisa compreender a importância da informação em seu contexto. Ao observar o quadro 1, é possível compreender que as informações inseridas no ambiente do setor leiteiro podem proporcionar importantes ganhos estratégicos.

Independente do porte, essas organizações do agronegócio do setor leiteiro possuem as informações mencionadas. Nesse sentido, mapear as informações quanto aos insumos (gado, ração, vitaminas, vacina e demais aspectos que compõe os insumos básicos), mão de obra disponível (competência, salário de mercado médio entre outras informações) e tecnologia (técnicas e suportes tecnológicos capazes de proporcionar ganhos para essas organizações), proporcionam um importante diferencial no processo de planejamento, uma vez que estes são importantes componentes para o ciclo.

No processo de transformação, é possível adquirir importantes informações quanto as operações e atividades do ambiente interno dessas organizações, sendo essas informações fundamentais para realização da construção de novas estratégias. Analisar as informações dos processos/operações, performance do gado, insumo e dos colaboradores, podem apontar a necessidade de novas estratégias que podem resultar em novas tecnologias, competências ou até mesmo mudança nos insumos para a transformação.

Já as saídas proporcionam informações estratégicas que podem intervir nas fases de entrada e transformação. Portanto, o setor leiteiro é um desafio para o gestor rural que necessita elaborar estratégias eficientes diante do mercado tão inconstante e complexo. Nesta perspectiva, a informação torna-se recurso estratégico que visa a construção de vantagem competitiva.

A informação pode auxiliar as organizações do setor leiteiro, dentro de toda a sua complexidade e desafios, podendo contribuir para o desenvolvimento do setor, possibilitando assim, maior competitividade organizacional e uma maior compreensão do cenário desse contexto. Com isso, o planejamento estratégico torna-se mais consistente, uma vez que o mesmo passa ser alimentado por informações do ambiente interno (transformação) e externo (antes e depois da porteira).

CONCLUSÃO

Cada vez mais as organizações do agronegócio reconhecem a informação enquanto recurso estratégico capaz de proporcionar diferencial competitivo. Proporcionar ferramentas e estratégias que permitam a construção de estratégias pelas organizações tem se tornando uma atividade fundamental para que estas consigam vantagem competitiva.

Nesse sentido, torna-se importante a adoção de novas estratégias organizacionais capazes de atender necessidades informacionais dos sujeitos que compõem essas organizações. Tal necessidade ocorre, pois existem inúmeros aspectos que influenciam essas organizações e comprometem construção de estratégias operacionais, de gestão e de mercado.

Ressalta que essas informações estão inseridas nos ambientes internos e externos, sendo essas fundamentais para a construção de planos estratégicos. Evidencia-se que a informação pode atuar como componente que proporciona diferencial competitivo, destaca-se que muitas vezes a informação é despercebida por quem realiza as ações organizacionais. As informações proporcionam grande impacto na busca de competitividade e, perpassa pelos sujeitos, afinal, “[...] as informações apoiam o processo decisório, exercem influencias sobre o comportamento das pessoas e passa a ser um vetor importantíssimo, pois podem multiplicar a sinergia dos esforços ou anular o resultado obtido pelo conjunto” (Moraes & Fadel, 2007).

É possível observar que, para a construção de novas estratégias voltadas para ações que vão desde tomadas de decisões internas quanto externas, torna-se fundamental que o planejamento construído seja alicerçado por informações. Conforme pode ser visualizado na figura 2, as informações do ambiente interno alinhada as informações do ambiente externo possibilitam a construção de novas estratégias, sendo estas componentes do processo de planejamento estratégico.

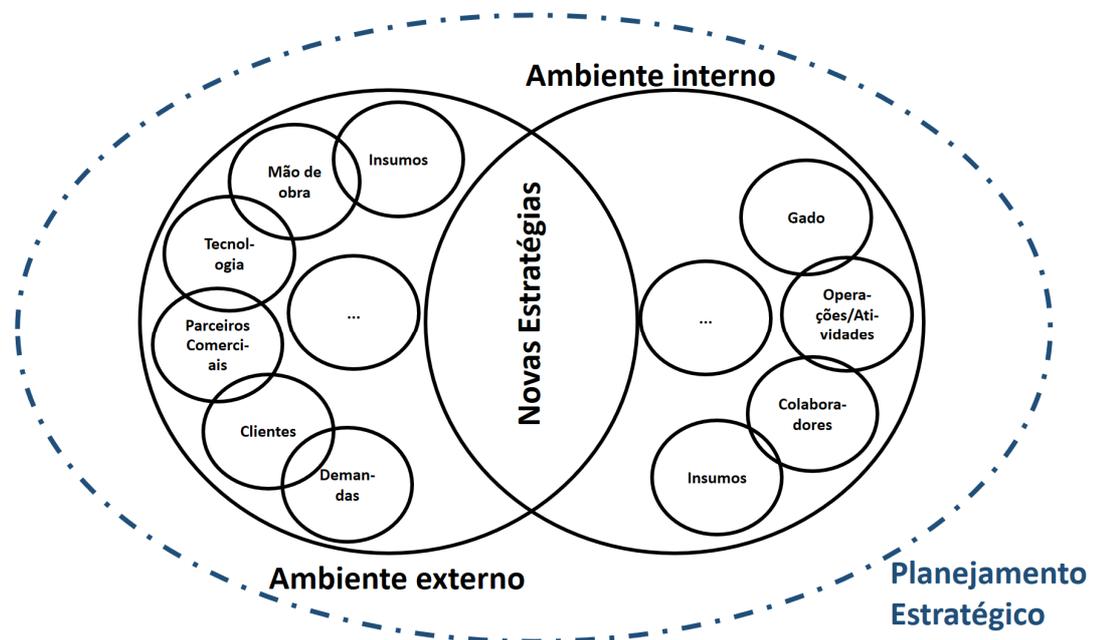


Figura 2: Construção de novas estratégias no contexto do Planejamento estratégico com o uso das informações do ambiente dos produtores de leite.

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Recomenda-se a realização de outras pesquisas que enfoquem os temas abordados pela presente pesquisa. Essas pesquisas devem abordar as informações e sua gestão com enfoque na construção de novas estratégias para o planejamento estratégico no contexto do agronegócio, mais especificamente para os produtores de leite, considerando assim todos os seus processos e etapas, ou seja, antes da porteira, transformação e após a porteira.

REFERÊNCIAS

- Arraes, N. A. M. (1993). Levantamento das aplicações das tecnologias da informação no meio rural com estudo de caso sobre a oferta de software agrícola no Estado de São Paulo. Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- Araujo, M. (2009). A Administração de produção e operações: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Brasport.
- Assis, A. G., STOCK, L., de CAMPOS, O. F., GOMES, A., ZOCCAL, R., & SILVA, M. (2005). Sistemas de produção de leite no Brasil. Embrapa Gado de Leite-Circular Técnica (INFOTECA-E).
- Batalha, M. O. (2001). Gestão agroindustrial. São Paulo: Atlas.
- Brum, A. L. et al. (2009). Os desafios gerenciais da pequena propriedade rural do Rio Grande do Sul: o caso da Região Noroeste Colonial. Aspectos do Agronegócio no Brasil. Ijuí p. 31-44. Editora Unijuí.
- Buckland, M.K. (1991). Information as thing. Journal of the American Society for Information Science (JASIS), v.45, n.5, P.351-360.
- Callado, A. A. (2006) Agronegócio. 1. ed. São Paulo: Atlas.
- Choo, C.W.A.(2003). Organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 426p.
- Drucker, P.F. (1993). Gerindo para o Futuro. Difusão Cultural. Lisboa.
- Drucker, P.F. (1999). Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo. Pioneira.
- Gil, A. C. (2008) Métodos e técnicas da pesquisa social. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOMES, A. T. (2001). O relacionamento na cadeia agroindustrial do leite para os novos tempos. *GOMES, AT; LEITE, JLB; CARNEIRO, AV O agronegócio do leite no Brasil–Juiz de Fora. EMBRAPA Gado de Corte.*
- IBGE, (2006). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *IBGE. (Disponível em [http://www. ibge. gov.br](http://www.ibge.gov.br)).*
- Kay, R. D., Edwards, W. M., & Duffy, P. A. (2014). *Gestão de Propriedades Rurais-7*. AMGH Editora.
- KOTLER, P., & De Marketing, A. (1998). Análise, planejamento, implementação e controle. *São Paulo: Atlas.*
- Martins, P. D. C. (2005). Oportunidades e desafios para a cadeia produtiva do leite. *A inserção do Brasil no mercado internacional de lácteos. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite.*
- MACGEE, J. V., & Prusak, L. (1994). Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica. *Rio de Janeiro: Campus.*
- Mintzberg, H. (2004). *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Bookman Editora.
- Miranda, R. C. D. R. (1999). O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. *Ciência da informação*, 28(3).
- Montgomery, C. A.; Porter, M. (1998). Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus.
- MORAES, C. D., & FADEL, B. (2008). Triangulação metodológica para o estudo da gestão da informação e do conhecimento em organizações. *Gestão da informação e do conhecimento. São Paulo: Polis*, 27-40.
- Ohio, M., Knopki, A., Bednarski, F., Nascimento, L., & Silva, L. (2010). Princípios básicos para produção de leite bovino–. *Curitiba: Imprensa da UFPR.*
- Oliveira, P., & Lacerda, J. M. (2007). Habilidades e competências desejáveis aos profissionais de inteligência

- competitiva no atual contexto competitivo. *Ciência da Informação*, 36(2).
- Olson, K. D., & Boehlje, M. (2010). Theme overview: fundamental forces affecting agribusiness industries. *Choices*, 25(316-2016-7512), 1.
- Ponjuán Dante, G. (2005). *Gestión de Información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional*. Rosario: Nuevo Paradigma, 2004.
- Porter, M. (1996). Condensado de O que é estratégia? *Havard Business Review*, Novembro/Dezembro 1996.
- Porto, C. (1998). Uma introdução ao planejamento estratégico. *Boletim Técnico do SENAC*, 19(2), 22-33.
- Ribeiro, R. (2018) Sazonalidade dos preços do leite. (Disponível em <https://www.scotconsultoria.com.br/noticias/cartas/48528/carta-leite---sazonalidade-dos-precos-do-leite.htm>).
- Sapiro, A. (1993). Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 106-124.
- Stair, R. M. (1998). *Princípios de Sistema de Informações Gerenciais*. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos Editora S/A.
- Tarapanoff, K. (2001) *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília, Universidade de Brasília, p. 33-58.
- Vilela, D., & de RESENDE, J. C. (2014). Cenário para a produção de leite no Brasil na próxima década. In *Embrapa Gado de Leite-Artigo em anais de congresso (ALICE)*. In: SIMPÓSIO SOBRE SUSTENTABILIDADE DA PECUÁRIA LEITEIRA NA REGIÃO SUL DO BRASIL, 6.; SEMINÁRIO DOS CENTROS MESORREGIONAIS DE EXCELÊNCIA EM TECNOLOGIA DO LEITE, 2., 2014, Maringá. Perspectivas para a produção de leite no Brasil: anais. Maringá: Universidade Estadual de Maringá, 2014..
- ZOCAL, R. (2012). *Conjuntura do Mercado Lácteo*. Centro de Inteligência do Leite. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite.