



Congresso Internacional  
de Administração  
ADM 2021

**24 a 28**  
**de outubro**  
Ponta Grossa - Paraná - Brasil

**SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES  
EM TEMPOS INCERTOS:**

O papel dos gestores e do ambiente externo  
no sucesso e no fracasso organizacional.

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO EM UMA PROPRIEDADE RURAL DE PRODUÇÃO LEITEIRA**

### **STRATEGIC PLANNING: A STUDY ON A PROPERTY OF DAIRY PRODUCTION**

#### **ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES**

Cassiano Ricardo Sartoretto, Universidade de Passo Fundo, Brasil, 27290@upf.br

Tobias Attolini, Universidade de Passo Fundo, Brasil, 149754@upf.br

Ana Claudia Machado Padilha, Universidade de Passo Fundo, Brasil, anapadilha@upf.br

#### **Resumo**

O enfoque deste estudo considera a importância da elaboração e implementação de um planejamento estratégico para o desenvolvimento de uma propriedade rural de produção leiteira. O estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, com análise de dados em relação à abordagem dos problemas e exploratória, quanto aos objetivos aplicada a partir de um estudo de caso. Os dados foram coletados através de entrevistas com os indivíduos pertencentes à propriedade em questão, além da utilização de dados secundários pesquisados em documentos, notas fiscais, relatórios e não-estruturadas. A metodologia para a elaboração do plano estratégico foi definida por meio de pesquisa em bibliografias voltadas ao tema. Inclusive, foi possível conhecer todos os aspectos referentes à propriedade em relação à agricultura e à pecuária leiteira. Através das informações obtidas com os proprietários, foi definido o diagnóstico estratégico empresarial da propriedade, considerando o ambiente interno e o externo, bem como foi feita a análise da concorrência e estipulados os objetivos, metas e estratégias para a empresa contatada. O resultado final da pesquisa foi a elaboração de um plano de ação a ser implementados ao longo do período de vigência do planejamento estratégico. Assim, o controle das estratégias deve ser periódico para que seja analisado e avaliado, fazendo-se os ajustes necessários para obter melhores resultados nas metas planejadas para um controle eficaz do plano de ação proposto.

**Palavras-chave:** planejamento estratégico; propriedade rural; produção leiteira.

#### **Abstract**

The focus of this study considers the importance of the elaboration and implementation of a strategic plan for the development of a rural property of dairy production. The study is characterized as a qualitative research, with data analysis in relation to the approach of the problems and exploratory, regarding the objectives applied from a case study. Data were collected through interviews with individuals belonging to the property in question, in addition to the use of secondary data researched in documents, invoices, and unstructured reports. The methodology for the elaboration of the strategic plan was defined through research in bibliographies focused on the theme. It was even possible to know all aspects related to the property in relation to agriculture and dairy farming. Through the information obtained from the owners, the strategic business diagnosis of the property was defined, considering the internal and external environment, as well as a competition analysis and stipulated objectives, goals and strategies for the contacted company. The final result of the research was the elaboration of an action plan to be implemented throughout the period of validity of the strategic planning. Thus, the control of strategies must be periodic so that it can be analyzed and evaluated, making the necessary adjustments to obtain better results in the planned goals for an effective control of the proposed action plan.

**Keywords:** strategic planning; rural property; dairy production.

## 1 INTRODUÇÃO

Em meio a constantes transformações no mundo dos negócios e novas formas de socialização do ser humano no meio em que vive, a pandemia tornou o mercado ainda mais competitivo e instável, implicando no desenvolvimento de novos métodos de administração/gerenciamento de empresas ou de diferentes tipos de negócios, a fim de garantir a entrada de recursos financeiros. Deste modo, ao administrador ou gestor de negócios confere a missão de tomar decisões cada vez mais assertivas para manter a sobrevivência do seu empreendimento.

Partindo deste contexto, uma das maneiras de facilitar esse processo de gestão como um todo e garantir a sobrevivência do negócio, é através da elaboração de um planejamento estratégico. O uso das ferramentas oriundas do planejamento estratégico possibilita determinar metas, objetivos, ações e mobilizar todos os recursos necessários para o bom funcionamento do negócio. Ao realizar um planejamento estratégico, obtêm-se o conhecimento sobre a atual situação e projeta-se o futuro.

No caso do planejamento estratégico direcionado às propriedades rurais, em específico à produção leiteira, percebe-se a falta de novas informações, tecnologia e novos modelos de gestão. Com isso, o controle da produção acaba sendo baixa ou inexistente, gerando falta de tomadas de decisões necessárias. Logo, é imprescindível que o planejamento estratégico também seja aplicado em propriedades rurais, garantindo melhores métodos de gestão e planejamento (Franciscon, 2016).

Em virtude da pandemia da Covid-19, com início em 2020, apesar das dificuldades na economia como um todo, o setor lácteo apresentou aumento de vendas, de produção e de rentabilidade. Em comparação com o ano de 2019, em 2020, o volume de leite disponibilizado no Brasil aumentou 2,8%, sendo que 70% deste volume veio da produção interna e apenas 30% de importação líquida de lácteos (diferença entre o volume importado menos o exportado) (EMBRAPA, 2021).

Nesse cenário, situa-se a propriedade rural da família Casarotto, localizada no município de Casca/RS, possuindo como atividade principal, a produção leiteira, atuando também, na produção de grãos para silagem, sendo todas as atividades desempenhadas por mão de obra familiar.

Partindo desse pretexto, a pesquisa tem como objetivo elaborar o planejamento estratégico para a Propriedade Rural Casarotto, localizada em Casca/RS, com foco específico na produção leiteira. Justifica-se a realização deste trabalho, em virtude da falta de conhecimento da propriedade sobre a utilização de ferramentas de gestão/administração estratégica, dificultando, assim, as tomadas de decisões. Logo, a elaboração de um modelo de planejamento estratégico para a propriedade busca orientar as ações dos gestores em prol de melhores resultados e do crescimento do negócio, investindo em ações baseadas nos pontos fortes e nas oportunidades que a propriedade rural já detém, a fim de desenvolver estratégias para lidar com os pontos fracos e com as ameaças.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Oliveira (2018), o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pela gerência da empresa em relação a seu futuro, podendo ser compreendido como um processo contínuo, um exercício mental executado pela empresa, independentemente da vontade dos executivos, razão essa de que algumas empresas não apresentam um processo de planejamento estruturado, mas, mesmo assim, possuem algumas ações planejadas.

Para Fischmann e Almeida (2018), planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, por meio da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e vocação e, por meio dessa consciência estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Com o planejamento estratégico, não se pretende adivinhar o futuro da empresa, mas sim traçar objetivos para o futuro. Esses objetivos devem ser viáveis, e a empresa ainda precisa definir ações para que eles possam ser alcançados. Assim, a principal ideia do planejamento estratégico não se resume em saber o que acontecerá amanhã. Ao contrário, diz respeito ao saber o que deve ser feito para evitar problemas e não ser surpreendido com as incertezas do amanhã (Muller, 2014).

Campos (2016), ressalta algumas preocupações em relação à elaboração do planejamento estratégico, como posição que a empresa almeja ocupar no futuro e considerar o cenário global (clientes, fornecedores e concorrentes ao redor do mundo) e a visão sistêmica da organização (seus processos e relacionamentos).

Na percepção de Hill e Jones (2013), um processo de planejamento estratégico formal envolve cinco etapas principais: determinar a missão corporativa e os principais objetivos do negócio; analisar o ambiente externo competitivo, a fim de identificar oportunidades e ameaças; analisar o ambiente interno da organização, a fim de identificar pontos fortes e fragilidades; selecionar estratégias que desenvolvam os pontos fortes, corrijam as fragilidades, e tirem vantagem das oportunidades externas, ao mesmo tempo em que se controlam as ameaças; implementação das estratégias, etapas importantes que podem ser identificadas na Figura 1.

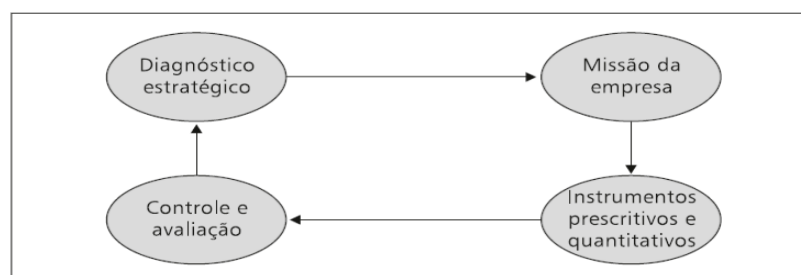


Figura 1- Etapas do planejamento estratégico.  
Fonte: Oliveira (2018, p. 41).

Conforme Oliveira (2018) descreve, o planejamento estratégico ocorre basicamente em quatro etapas: diagnóstico estratégico, envolve a identificação da visão, identificação dos valores, análise externa, análise interna e análise dos concorrentes; missão da empresa, através do estabelecimento da missão, estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais, estruturação e

debate de cenários, estabelecimento da postura estratégica e estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas; instrumentos prescritivos e quantitativos, envolve o estabelecimento de objetivos, desafios e metas, estabelecimento de estratégias e políticas, estabelecimento de projetos e planos de ação; controle e avaliação, a fim de verificar se a empresa está agindo em prol da situação desejada.

## 2.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Segundo Oliveira (2018), o diagnóstico estratégico diz respeito à primeira fase do processo de planejamento estratégico. Essa etapa está voltada à identificação da real situação da empresa. Quanto aos seus aspectos internos e externos, é um processo formal e estruturado, o qual busca avaliar a existência e a adequação das estratégias atuais na organização em prol das transformações para a construção do seu futuro. Avalia também se as estratégias seguidas estão surtindo os efeitos esperados (Costa, 2007).

A elaboração de um diagnóstico do ambiente interno e externo é visto como um pré-requisito para os gestores obterem sucesso na elaboração de uma estratégia eficaz e adequada à atual situação do negócio. Assim, criam-se vantagem competitiva e condições para melhorar o desempenho (Thompson, Strickland e Gamble, 2011).

### 2.2.1 Missão, visão e valores

De acordo com Barney e Hesterly (2011, p.4), “o processo de administração estratégica começa quando uma empresa define sua missão. A missão de uma empresa é seu propósito de longo prazo. Missões definem tanto o que a empresa aspira ser no longo prazo, como o que ela quer evitar nesse ínterim”. A **missão** responde à pergunta mais básica que uma organização possa propor: “para que existimos?”. Essa pergunta é o que dá sentido às ações diárias da organização (Fernandes e Berton, 2012).

Já a **visão** da empresa se refere à explicitação daquilo que é idealizado pela organização, demonstrando, a grosso modo, aonde a organização quer chegar. A visão envolve os desejos da empresa, a partir da compreensão de seus valores, vontades, sonhos e ambições (Fernandes e Berton, 2012). Campos (2016, p. 41) complementa que “os objetivos da visão são a mobilização de sentimentos, no sentido de atender a necessidades e a expectativas, a definição do que a empresa pretende atingir e a representação de algo que valha a pena buscar”.

No que tange aos **valores**, Campos (2016) menciona que eles devem servir para orientar as atitudes e comportamentos da empresa. Alguns valores orientam ações e decisões sobre o negócio, a exemplo da satisfação do cliente e da qualidade dos produtos; já outros valores objetivam a definição de formas de relacionamento interno e externo da organização. Os valores envolvem o conjunto de princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, além de fornecerem sustentação para todas as suas principais decisões. Assim, é primordial que os valores da empresa tenham uma forte interação com questões éticas e morais do negócio (Oliveira, 2018).

### 2.2.2 Análise interna (pontos fortes e pontos fracos)

A análise interna tem como principal objetivo colocar em evidência as principais qualidades e deficiências da empresa que estão sendo analisadas – pontos fortes e pontos fracos. Essa análise deve levar em conta uma comparação com outras empresas do mesmo setor de atuação, a fim de consolidar a abordagem estratégica e relativa da análise interna (Oliveira, 2018).

Segundo Aaker (2012, p. 125), “ao desenvolver ou implementar uma estratégia, é importante identificar os ativos e competências que representam os pontos fortes e fracos da empresa”. Dentre os aspectos a serem analisados no estabelecimento dos pontos fortes e fracos de uma empresa, deve-se considerar: as funções a serem analisadas e desempenhadas em diversas áreas da empresa; seus aspectos organizacionais; abrangência dos processos estratégicos, administrativos e operacionais; os níveis de controle e avaliação; os critérios para avaliação; e as formas de obter informações (Oliveira, 2018).

Andrade (2016) destaca que os **pontos fortes** se referem aos aspectos e/ou fatores positivos internos à empresa. Eles atuam como facilitadores do atendimento às finalidades do negócio, colocando a empresa em uma posição privilegiada, quando comparada a concorrência, pois estes pontos fortes acabam se tornando uma fonte de diferenciação e de vantagem competitiva.

Por sua vez, os **pontos fracos** representam os aspectos e/ou fatores negativos que atuam como inibidores da capacidade de atender as finalidades do negócio. Neste caso, normalmente, a empresa se encontra em uma situação desfavorável, se comparada à concorrência (Andrade, 2016). Conforme Pereira (2010), os pontos fracos envolvem as características ou limitações da organização, as quais dificultam o alcance dos resultados.

Ademais, o Quadro 1 traz as principais variáveis do ambiente interno.

Variáveis	Definição
<b>Marketing</b>	Aspectos direcionados ao sistema de distribuição, aos produtos e serviços atuais da empresa, à pesquisa de mercado, à equipe de venda, aos novos produtos e serviços, à promoção/propaganda, às políticas mercadológicas e à organização da área de marketing
<b>Finanças</b>	Análise de índices financeiros como lucro líquido, patrimônio líquido, vendas líquidas, capital de giro líquido, retorno sobre os ativos empregados, realizável a curto prazo/exigível a curto prazo, ativo imobilizado, estoque etc., bem como a análise do sistema de planejamento e controle financeiro e do sistema de registro e de análise contábil.
<b>Produção</b>	Aspectos quanto à instalação industrial, equipamentos e instalações, processo produtivo, programação e controle da produção, qualidade, sistema de custos industriais, pesquisa e desenvolvimento, suprimentos e organização da fábrica.
<b>Recursos humanos</b>	Aspectos de rotatividade e produtividade de funcionários, índice de absenteísmo, plano de carreira, benefícios, seleção e recrutamento, admissão, treinamentos, clima organizacional, estrutura organizacional, principais políticas, dentre outros.

Quadro 1- Variáveis do ambiente interno.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Oliveira (2018).

Deste modo, a análise interna ajuda a empresa a entender quais recursos e capacidades próprias podem ser consideradas fontes de vantagem competitivas e quais são fontes menos prováveis de vantagem. Assim, a análise interna pode ser utilizada na identificação das áreas organizacionais que precisam de melhorias e mudanças (Barney e Hersterly, 2011).

### 2.2.3 Análise externa - ameaças e oportunidades

Na visão de Oliveira (2018), a análise externa tem como principal objetivo o estudo da relação entre a empresa e o seu ambiente, em termos de oportunidades e ameaças. O ponto inicial para a realização de uma análise externa consiste na identificação do setor que a empresa compete (Hill e Jones, 2013), por meio da observação dos gestores diante das necessidades básicas dos consumidores que a empresa está atendendo, possibilitando aos gestores as forças competitivas

do ambiente setorial que podem se apresentar, dependendo da circunstância, em oportunidades ou ameaças.

Nesse sentido, como **oportunidade** pode-se considerar as situações que a empresa realmente tem condições ou interesse de usufruir. É importante que todas as oportunidades sejam identificadas e que cada uma seja analisada em termos de contribuição efetiva para a empresa (Oliveira, 2018). Hill e Jones (2013) inferem que, na maioria das vezes, as oportunidades surgem quando a empresa pode tirar vantagem de condições de seu ambiente para formular e implementar estratégias que lhe permitam tornar-se mais lucrativa.

Por outro lado, “as **ameaças** surgem quando as condições no ambiente externo colocam em risco a integridade e a lucratividade do negócio da empresa”. (Hill e Jones, 2013, p. 86), representados pelos fatores relacionados ao aparecimento de tecnologias mais econômicas ou melhores; a introdução de novos produtos ou o aperfeiçoamento pelos concorrentes; a entrada de concorrentes estrangeiros com custos mais baixos; novas regulamentações referentes à empresa; mudanças nas taxas de câmbio; dentre outras (Gamble e Thompson., 2012).

Outro elemento importante a ser considerado no planejamento estratégico é a análise dos segmentos do ambiente. Essas dimensões são agrupadas em sete segmentos ambientais, identificados pelo demográfico, econômico, político/jurídico, sociocultural, tecnológico, global e físico sustentável (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2018); os quais são especificados no Quadro 2.

Segmento	Variáveis de análise
<b>Demográfico</b>	Tamanho da população Estrutura etária Distribuição geográfica Miscigenação Distribuição de renda
<b>Econômico</b>	Legislação antitruste Legislação tributária Filosofias de desregulamentação
<b>Sociocultural</b>	Mulheres no mercado de trabalho Diversidade da mão de obra Atitudes em relação à qualidade da vida profissional
<b>Tecnológico</b>	Inovações de produtos Aplicações do conhecimento Novas tecnologias de comunicação
<b>Global</b>	Acontecimentos políticos importantes Mercados globais essenciais Atributos culturais e institucionais
<b>Segmento do ambiente físico sustentável</b>	Consumo de energia Práticas usadas para desenvolver fontes de energia Produção de produtos ecológicos Esforços para uso de energia renovável Diminuição dos impactos ambientais da empresa

Quadro 2- Ambiente geral.

Fonte: Adaptado de Hitt et al. (2018).

O ambiente geral se refere às questões relacionadas ao universo social, econômico e político, em que as empresas, individualmente, exercem pouca influência. Porém, são

diretamente influenciadas (Fernandes e Berton, 2012), apresentando características mutáveis, lentas e graduais.

#### 2.2.4 As cinco forças de Porter

O modelo de Michael E. Porter é conhecido pelas cinco forças que determinam a competição dentro de um determinado setor. A partir dessas forças, quanto maiores elas são, mais limitada é a habilidade da empresa aumentar seus preços e buscar maiores lucros. Assim, uma força competitiva forte pode ser vista como uma ameaça, pois ela diminui lucros, enquanto que uma força competitiva fraca pode ser vista como uma oportunidade de obtenção de maiores lucros (Hill e Jones, 2013).

A Figura 2 apresenta o modelo das cinco forças competitivas de Porter, explicadas pela ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre empresas concorrentes.

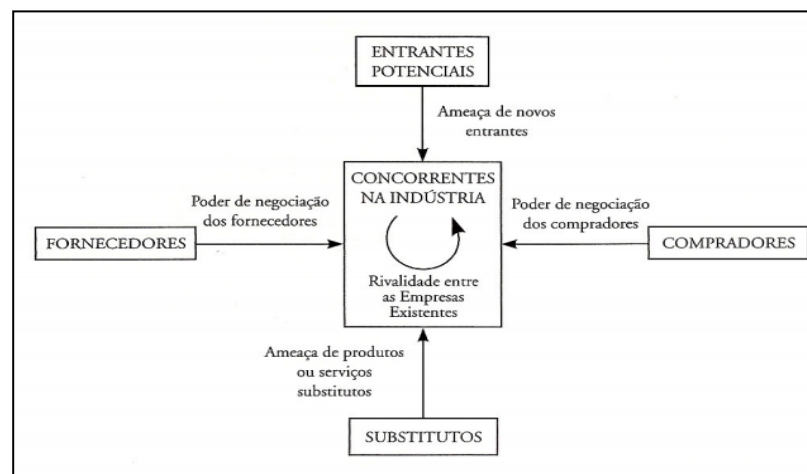


Figura 2- As cinco forças competitivas de Porter.

Fonte: Porter (2004).

No que tange à **ameaça de novos entrantes**, Hitt et al. (2018) apontam que a identificação destes entrantes é importante, pois eles podem ameaçar a participação de mercado dos concorrentes já existentes. Também, no que se refere ao **poder de negociação dos compradores**, dado o fato de que as empresas buscam maximizar o retorno do capital investido, deve-se considerar que os compradores buscam adquirir produtos ao menor preço possível. Já a força, inerente à **ameaça de produtos substitutos**, compete aos bens/serviços externos de certo setor, os quais possuem função igual ou semelhante às de um produto existente.

Por conseguinte, o **poder de negociação dos fornecedores** se refere à habilidade dos fornecedores aumentarem os preços dos insumos ou aumentarem os custos de um setor. Os fornecedores poderosos, geralmente, diminuem os lucros de um setor e aumentam os custos das empresas neste mesmo setor. E a **rivalidade entre empresas concorrentes** está associada à competição entre empresas de um mesmo setor, em que uma tenta tirar a participação de mercado da outra, seja por meio dos preços, design dos produtos, promoções, dentre outros fatores (Hill e Jones, 2013).



### 2.2.5 Tipologias de estratégias: competitivas e cooperativas

De acordo com Hitt et al. (2018), as organizações utilizam as estratégias no nível de negócios para desenvolver vantagens competitivas que contribuam para o seu melhor desenvolvimento no mercado. Os autores também comentam a respeito da estratégia cooperativa de negócios, argumentando que, neste tipo de estratégia, as empresas combinam alguns de seus recursos para criar vantagem competitiva ao concorrer com um ou mais mercados.

Nesse aspecto, o Quadro 3 sistematiza brevemente os tipos de estratégias competitivas e cooperativas.

<b>ESTRATÉGIA COMPETITIVA</b>			
<b>Estratégia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tipos</b>	<b>Descrição</b>
Estratégia de nível de negócios	Criar diferenças entre a posição de uma empresa e a de seus concorrentes em um setor do mercado	Liderança em custos	Produção de bens e serviços a um menor custo do que o dos concorrentes. Produtos e serviços padronizados que visam atingir um segmento amplo de mercado.
		Diferenciação	Produção de bens e serviços que sejam diferenciados na percepção dos clientes. Ênfase em características diferenciadas em detrimento ao baixo custo.
		Liderança em custos focada	Idêntica a estratégia de liderança em custo. A diferença é o escopo competitivo, uma abrange todo o mercado e a outra um segmento estreito do mesmo.
		Diferenciação focalizada	Idêntica a estratégia de diferenciação. A diferença é o escopo competitivo, uma abrange todo o mercado e a outra um segmento estreito do mesmo.
		Integrada de liderança em custos/diferenciação	Produção de bens ou serviços relativamente diferenciados a um custo mais baixo.
Estratégias ao nível corporativo	Utilizada para eleger e administrar um grupo de negócios que competem em mercados de produtos distintos	Diversificação relacionada	Quando o novo negócio implementado pela empresa possui ligação com o negócio principal.
		Diversificação não relacionada	Quando o novo negócio não possui relação com o negócio principal.
<b>ESTRATÉGIA COOPERATIVA</b>			
<b>Estratégia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tipos</b>	<b>Descrição</b>
Estratégia de cooperação no nível de negócios	A empresa junta suas capacitações e recursos com parceiros para criar vantagens competitivas que sozinha não conseguiria, em mercado de produtos distintos.	Alianças estratégicas complementares	As empresas compartilham alguns de seus recursos e capacitações de formas complementares, com a finalidade de desenvolver vantagens competitivas.
		Estratégia em relação à concorrência	Utiliza alianças estratégicas para atacar e reagir a ataques de rivais concorrentes.
		Estratégia de redução das incertezas	Usadas em mercados novos ou de ciclos rápidos e na criação de novos produtos e tecnologias para proteger a empresa contra riscos e incertezas.



		Estratégia de redução da concorrência	Em um conluio, duas ou mais empresas cooperam para aumentar os preços acima do nível totalmente competitivo.
Estratégia de cooperação no nível corporativo	Usada pela empresa para diversificar os produtos ofertados e/ou os mercados atendidos.	Aliança estratégica de diversificação	As empresas compartilham recursos e capacitações para alcançar mercados e/ou produtos diferentes.
		Alianças sinérgicas	Empresas compartilham recursos e capacitações para diversificar as empresas participantes da aliança em um negócio novo de forma sinérgica.
Estratégia de cooperação internacional	Empresas, com sede em países diferentes, associam alguns de seus recursos e capacitações a fim de gerar vantagem competitiva.		
Estratégia em rede de cooperação	Várias empresas concordam em formar várias parcerias para atingir os objetivos compartilhados.		

Quadro 3- Estratégia competitiva e cooperativa.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Padilha, Gallon e Mattos (2012)

Um dos primeiros pontos de concentração do direcionamento estratégico constitui a avaliação da competitividade da organização. Como competitividade, entende-se o resultado da disputa da instituição em confronto com seus concorrentes pela busca da preferência dos clientes, do público-alvo ou do mercado. A competitividade também pode ser aplicada na disputa por melhores fontes de recursos, tais como pessoas, matérias-primas, tecnologias e recursos financeiros (Costa, 2007).

### 2.2.6 Postura estratégica

A postura estratégica de uma empresa é conhecida através da escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir sua missão. Logo, o posicionamento estratégico é considerado um significativo instrumento de apoio aos processos de decisões estratégicas. Cabe ao posicionamento estratégico direcionar as decisões inerentes ao composto mercadológico da organização, evitando erros que gerem confusão ou dúvida (Medeiros, Cruz e Antoni, 2013). A Figura 3 mostra a postura estratégica.

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

Figura 3- Postura estratégica

Fonte: Adaptado de Oliveira (2018).

### 2.2.7 Objetivos e metas

Nesta etapa do planejamento estratégico, é preciso estabelecer diferentes técnicas para o cruzamento de fatores externos e internos, interação de cenários e administração por objetivos (Oliveira, 2018).

Um **objetivo** compreende o alvo ou a situação que se pretende alcançar a partir da determinação para onde a empresa deve dirigir seus esforços (Oliveira, 2018). A definição dos objetivos é essencial para que a empresa consiga maior dedicação no alcance de seus resultados. Logo, um objetivo precisa ser alcançável, instigador e possível de contar, porém não tão óbvio (Nogueira, 2014).

Como **meta**, Oliveira (2018) refere-se aos passos ou às etapas, passíveis de serem quantificados e que apresentam prazos para alcançar os desafios e objetivos. As metas são decomposições dos objetivos ao longo do tempo. Nogueira (2014) complementa afirmando que as metas organizacionais não devem ser tão fáceis de ser alcançadas, para não tornar o trabalho entediante para os envolvidos, ao mesmo tempo em que não deve ser tão difícil, para não gerar estresse excessivo ou desânimo nos empregados.

## 3 PLANO DE AÇÃO

Conforme Andrade (2016), para que todo o processo de administração e planejamento estratégico tragam resultados efetivos, torna-se necessário o desdobramento das estratégias em planos mais detalhados – planos de ação. Muller (2014) aponta que um plano de ação consiste no desdobramento operacional de estratégias escolhidas pela empresa, as quais devem ser implantadas para atingir os objetivos previamente definidos.

Ademais, ressalta-se que, através da formalização dos planos de ação, ocorre a integração dos objetivos e estratégias com as ações definidas pelo plano, permitindo ajustes necessários, desvios e correções em relação à organização, pois cada plano deve ser equivalente a um certo projeto organizacional, envolvendo, assim, uma equipe interdisciplinar e um gestor para o plano de ações. Logo, se algum objetivo do plano de ação não for alcançado, deve-se criar ações corretivas para evitar ou minimizar os erros e evitar desgastes futuros (Rezende, 2015).

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com relação à abordagem do problema, a pesquisa foi qualitativa, pois teve o intuito de identificar as características do atual funcionamento da propriedade rural. Quanto aos objetivos, a pesquisa teve caráter exploratório, a fim de identificar a atual problematização do contexto estudado.

Conforme o procedimento técnico adotado, a pesquisa configura um estudo de caso em uma propriedade rural de produção leiteira, situada no município de Casca/RS. A partir disso, a população deste estudo contemplou o total de quatro moradores da propriedade rural, os quais trabalham diretamente com a produção leiteira.

Também, a pesquisa envolveu a utilização de dados secundários, a exemplo da pesquisa a ser realizada em documentos, notas fiscais, relatórios etc., a fim de concentrar um número maior de informações a respeito do atual processo de planejamento estratégico na propriedade. Assim, realizou-se uma entrevista com os indivíduos pertencentes à propriedade em questão, a fim de explorar a realidade das atividades da propriedade e as atuais estratégias desenvolvidas.

A seguir, a análise de dados ocorrerá, primeiramente, por meio da transcrição das entrevistas realizadas, a fim de melhor organizar os dados obtidos e proceder com o processo de

interpretação. Posteriormente, os dados obtidos serão utilizados para a construção de quadros, sendo os mesmos analisados qualitativamente. Todo esse processo de análise de dados será realizado com base na verificação de conteúdo.

## 5 RESULTADOS

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO RURAL

A propriedade em pesquisa é considerada de médio porte e está localizada no Município de Casca, mais especificadamente na Linha 18, Capela São Roque e é de propriedade do Sr. Carlos Antonio Casarotto.

A propriedade possui uma área de 25ha, onde é desenvolvida, exclusivamente, a atividade de produção de leite. A produção leiteira já faz parte do cotidiano da família, tendo sido iniciada no ano de 1997. Atualmente, atuam na atividade, além do proprietário, a esposa e dois filhos.

O atual sistema produtivo contém 50 animais em lactação e mais 60 animais (bezerros e novilhas), os quais são nascidos e criados na propriedade para futura geração de leite. A propriedade conta com produção em confinamento que consiste em manter o gado fechado todo o período, fornecendo a alimento produzido ou adquirido pelo proprietário. A maior parte da alimentação é silagem de milho que é produzida na propriedade, complementando com ração, feno e pré-secado.

A ordenha é semiautomatizada, realizada duas vezes ao dia, no início da manhã e no final da tarde, com uma média de 1.500litros/dia. O leite retirado é armazenado em resfriadores e coletado pela empresa Cooperativa dos Produtores de Leite de Tio Hugo – Coprolat, localizada no município de Tio Hugo.

### 5.2 IDENTIFICAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES

De acordo com Barney e Hesterly (2011, p.4) “o processo de administração estratégica começa quando uma empresa define sua missão.

A propriedade rural tem como missão: **umentar sua produção de leite e os animais na propriedade, gerar sustento de todo alimento que os animais necessitam, manter sempre uma ótima qualidade do leite, superando as expectativas dos clientes e ampliando as relações de compra e venda, incluindo, em seu propósito, a sustentabilidade econômica, social e ambiental.**

Quanto à visão: **ser vista de modo em que tenha um mérito diferenciado das demais pelo seu trabalho honesto, correto e de qualidade no ramo em que trabalha.**

Os valores da empresa, por sua vez, consistem em: **Respeito, comprometimento, ética, criatividade, inovação, satisfação e excelência.**

### 5.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

Segundo Oliveira (2018), o diagnóstico estratégico diz respeito à primeira fase do processo de planejamento estratégico. Avalia também se as estratégias seguidas estão surtindo os efeitos esperados (Costa, 2007).

<b>MARKETING</b>		
<b>VARIÁVEL</b>	<b>PONTO FORTE</b>	<b>PONTO FRACO</b>
Localização	X	
Distribuição da produção	X	
Relacionamento com fornecedores	X	
<b>FINANÇAS</b>		
<b>VARIÁVEL</b>	<b>PONTO FORTE</b>	<b>PONTO FRACO</b>
Aquisição de crédito	X	
Controle financeiro	X	
Orçamentos	X	
Fluxo de caixa	X	
<b>PRODUÇÃO</b>		
<b>VARIÁVEL</b>	<b>PONTO FORTE</b>	<b>PONTO FRACO</b>
Diversidade de produção		X
Solo favorável para a produção		X
Insumos		X
Máquinas e equipamentos próprios	X	
Recursos hídricos	X	
Equipamentos para ordenha		X
Espaço para o rebanho de leite	X	
<b>RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>VARIÁVEL</b>	<b>PONTO FORTE</b>	<b>PONTO FRACO</b>
Mão de obra própria	X	
Sucessão familiar	X	
Comunicação		X
Liderança	X	
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>5</b>

Quadro 1 - Análise do ambiente interno

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Com relação à análise interna da empresa, há 13 pontos fortes. Nas variáveis de marketing e finanças só possuem pontos fortes. Já, na produção, existem pontos fortes e fracos, assim como nos recursos humanos. Os pontos fracos precisam, com urgência, serem revistos e ajustados, buscar mais área de terra e procurar mais insumos e tecnologia para a ordenha com mais comunicação. É preciso aproveitar as oportunidades pela empresa e, quando previstas, ameaças devem merecer atenção.

<b>ECONÔMICO</b>		
<b>Variável</b>	<b>OPORTUNIDADE</b>	<b>AMEAÇA</b>
Crédito para compra de máquinas e equipamentos	X	
Seguro	X	
Taxa de juros		X

Pronaf		X
Inflação		X
<b>TECNOLÓGICO</b>		
<b>Variável</b>	<b>OPORTUNIDADE</b>	<b>AMEAÇA</b>
Máquinas e equipamentos	X	
Acesso à informação	X	
Automação dos processos, modernização	X	
Rebanho confinado	X	
Bom fornecimento de luz trifásica	X	
<b>POLÍTICO</b>		
<b>Variável</b>	<b>OPORTUNIDADE</b>	<b>AMEAÇA</b>
Impacto tributário		X
Mudanças na legislação		X
Infraestrutura para o transporte	X	
Fiscalização	X	
Redução do preço dos insumos	X	
Existência de linha de créditos	X	
Assistência da Emater	X	
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>5</b>

Quadro 2: Análise do ambiente externo

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Analisando o ambiente externo, as variáveis tecnológicas é onde estão mais concentradas as oportunidades, sendo que, na variável política, também há várias oportunidades e possibilidades e, em relação às ameaças, essas se destacam mais no segmento econômico. Todo o empreendimento leiteiro possui, direta ou indiretamente, animais semelhantes que competem em qualidade e produção em litros de leite, entre outros fatores.

A propriedade estudada também possui potenciais competidores. No entanto, por se tratar de uma propriedade que lida diretamente com leite, que produz e comercializa, os concorrentes ao seu redor não possuem tanta força, uma vez que cada propriedade produz de diferentes maneiras e com matérias-primas diferentes.

Mesmo assim, conhecer os concorrentes é um fator definitivo para adotar uma estratégia de diferenciação para também se manter no mercado, além de conhecer os concorrentes e seus pontos fortes para, estrategicamente, diferenciar-se deles. Há ainda vários fatores em inovação que podem ser revisados na concorrência entre outros produtores, tais como: aumentar a produção e obter mais poder na matéria-prima para produzir com mais qualidade e com menos preocupação no setor.

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<b>Entrada de novos concorrentes</b>	
Propriedades concorrentes têm pouca experiência no negócio ou custos altos; É improvável uma guerra com os novos concorrentes; O mercado não está saturado.	O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento.
<b>Rivalidade entre os concorrentes</b>	
Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos; O setor, onde se situa o negócio, mostra lento crescimento; Não há diferenciação entre os produtos/serviços comercializados pelos concorrentes.	Investimento em tecnologia gerando altos custos; disputa de preços entre os concorrentes e empresas que coletam o leite.
<b>Ameaça de produtos substitutos</b>	
Não identificado	Leite de soja, café, chás e outros mais produtos.
<b>Poder de barganha dos compradores</b>	
Produtos/serviços que os clientes compram são padronizados; Produtos/serviços vendidos pela empresa existente não é essencial para melhorar os produtos do comprador.	Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores; Produtos/serviços vendido pela empresa representa muito nos custos dos clientes ou de suas compras; Clientes não têm custos adicionais significativos se mudarem de fornecedores; Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos/serviços adquiridos no setor; Clientes são muito bem informados sobre preços e custos do setor; Clientes trabalham com margens de lucro achatadas.
<b>Fornecedores</b>	
Oportunidades de financiamentos e investimentos em equipamentos.	Ameaça de altos juros pelo fato do cenário político que estamos vivendo.

Quadro 3: Análise da concorrência

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A empresa estudada apresentou um posicionamento estratégico de **desenvolvimento**, que é o melhor de todos, uma vez que apresenta predominância de oportunidades (13 no ambiente externo e, de pontos fortes, 10 no ambiente interno). Os objetivos da empresa devem estar voltados em manter os pontos fortes e aproveitar as oportunidades que surgem, além de melhorar os pontos fracos, em especial aqueles voltados à produção de leite e tecnologia, sendo os itens que se mostraram com maior força. Sugere-se, portanto, como objetivo e meta empresarial, que a empresa estudada se torne referência, na cidade e região, dentro de um prazo de 5 anos. Para tal, no quadro 4 são apresentados os objetivos, as metas e as estratégias que são propostos para a empresa.

<b>Objetivos</b>	Aumentar a rentabilidade e ampliar área de ter de plantio.
<b>Metas</b>	Aumentar em 20% o número de litros/leite e de animais ao ano.
<b>Estratégias</b>	Diferenciação, Parceria – Cooperação.

Quadro 4 - Objetivos, Metas e Estratégias para a empresa estudada

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Um dos objetivos sugeridos para a empresa é o aumento da rentabilidade e ampliação da área de plantio. Para tal, uma maneira de alcançar esse objetivo é buscar áreas maiores para compra ou arrendamento. Assim, esse objetivo pode ser classificado como uma estratégia de diferenciação, já que a descrição desse tipo de estratégia competitiva é para a produção de bens e serviços voltados a produção de leite. Esse objetivo será atingido através do aumento, em 20% o número de litros de leite e de animais ao ano. Assim, essa estratégia competitiva pode ser classificada como parceria – cooperação.

Nesse sentido, para cada objetivo apresentado, é necessário ter um bom plano de ação para colocar em prática, a fim de alcançar esse objetivo. Assim, foi sugerido, para o objetivo 1 (quadro 5), o plano de ação apresentado a seguir.

O que?	Quem?	Porquê?	Como?	Quando?	Onde?	Quanto?
Contratar uma assessoria especializada na área	Proprietário	Alcançar um maior aumento em litros/leite e animais	Pesquisar empresa especializada na área	Até março/2023	Passo Fundo	Conforme orçamento
Participação em feiras/ cursos e eventos do setor agropecuário e leiteiro	Proprietário	Conhecer as tendências e novidades do setor na área que se trabalha	Visitação presencial/on line	Uma vez ao mês	Passo Fundo	R\$ 300/mês
Contratar pesquisa de mercado	Proprietário	Identificar preferências-necessidades das cooperativas	Identificar uma empresa especializada na área região	Março/2023	Passo Fundo	Conforme orçamento

Quadro 5 - Plano de Ação para o Objetivo

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Nesse sentido, para alcançar o objetivo proposto no presente estudo – ampliar o número de litros/leite e de animais – acredita-se que a empresa deve contratar uma assessoria, ampliar a sua participação em feiras e eventos do setor, além de contratar uma empresa especializada em pesquisas desse setor.

Sugere-se que os planos de ação sejam implementados ao longo do período de vigência do planejamento estratégico, ou seja, até março de 2026. Assim, o controle das estratégias deve ser periódico, a fim de que seja analisado e avaliado para identificar se é necessário fazer ajustes para melhorar a estratégia e, assim, obter melhores resultados nas metas planejadas.

Diante do exposto, percebeu-se a importância de conhecer o ambiente interno e externo da empresa, para que os sócios possam manter os pontos fortes, adotar medidas corretivas para os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e planejar estratégias para enfrentar as ameaças da empresa. Tais fatores somente são possíveis diante de um planejamento estratégico bem estruturado e estudado, com objetivos claros, metas bem definidas e usando as estratégias certas para a aplicação e o crescimento da empresa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado encontra-se cada vez mais exigente em meio a mudanças que são contínuas e aceleradas. Nesse contexto, tanto para uma empresa, quanto para uma propriedade de setor leiteiro, torna-se necessário o planejamento de seu futuro. Isso é motivado pelas incertezas, avanços contínuos das inovações tecnológicas, comportamento sociocultural e, também, pelo cenário político que está em constante mudança.



Como consequência, este estudo tende a contribuir para o processo de aprendizagem sobre a área da administração estratégica pelo acadêmico, comparando as teorias estudadas, ao longo do curso, com a rotina prática de administração de uma propriedade rural leiteira. Em sugestão de pesquisas futuras, pode-se indicar a realização de pesquisa nesta mesma propriedade rural, avaliando as dificuldades ou facilidades na implementação e controle do planejamento estratégico.

Ademais, a pesquisa também poderá promover contribuições para a propriedade rural, possibilitando, para a mesma, o conhecimento do processo de administração/gestão, por meio do uso de ferramentas de planejamento estratégico.

## REFERÊNCIAS

- Aacker, D. A. (2012). Administração estratégica de mercado. (9a ed.), Porto Alegre : Bookman.
- Andrade, A. R. (2016). Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle. (2a ed.) São Paulo : Atlas.
- Barney, J. B., Hesterly, W. S. (2011). Administração estratégica e vantagem competitiva. (3a ed.) São Paulo : Pearson Prentice Hall.
- Campos, L. M. F. (2016). Administração estratégica: planejamento, ferramentas e implantação Curitiba]: Saberes.
- Costa, E. A. (2007). Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos. São Paulo : Saraiva.
- EMBRAPA (2021) Anuário leite 2021. Recuperado em 22 de abril de 2022, de: <https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/1132875/anuário-leite-2021-saude-unica-e-total>.
- Fernandes, B. H. R., Berton, L. H. (2012). Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo : Saraiva.
- Fischmann, A. A., Almeida, M. I. R. (2018). Planejamento estratégico na prática. (3a ed.) São Paulo : Atlas.
- Franciscon, R. (2016). Planejamento estratégico em pequena propriedade rural. Estágio Supervisionado (Curso de Administração) – Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo.
- Gamble, J. E., Thompson JR., A. A. (2012). Fundamentos da administração estratégica: a busca pela vantagem competitiva. (2a ed.): Porto Alegre : AMGH.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R. (2013). O essencial da administração estratégica. São Paulo: Saraiva.
- Hitt, M. A., Ireland, D., Hoskisson, R. E. (2018). Administração estratégica: competitividade e globalização-conceitos. São Paulo: Cengage.
- Medeiros, J. F., Cruz, C. M. L., Antoni, V. L. (Orgs.) (2013). Gestão de marketing: processos e aplicações. Passo Fundo: Editora Universidade de Passo Fundo.
- Muller, C. J. (2014). Planejamento estratégico indicadores e processos: uma integração necessária. São Paulo: Atlas.
- Nogueira, C. S. (2014). Planejamento estratégico. São Paulo : Pearson Education do Brasil.
- Oliveira, D. P. R. (2018). Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. (34a ed.) São Paulo: Atlas.
- Padilha, A. C. M.; Gallon, C.; Mattos, P. (2012). Fatores condicionantes da implementação de estratégias competitivas e cooperativas: o caso das indústrias de joias de Guaporé-RS. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 11(2), 34-69. Recuperado em 23 de abril de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331227342003.pdf>.
- Pereira, M. F. (2010). Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas.
- Porter, M. E. (2004). Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. (2a ed.) Rio de Janeiro: Elsevier.
- Rezende, D. A. (2015). Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios. (3a ed.) São Paulo: Atlas.
- Thompson JR., A. A; Strickland, A. J.; Gamble, J. E. (2011). Administração estratégica. Porto Alegre: AMGH.