

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA**

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**A CONTRIBUIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO
DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE CONFINAMENTO: UM ESTUDO DE
CASO NA FAZENDA JM NO MUNICÍPIO DE CASTANHEIRA – MT**

**Autor: Lennon Huttra
Orientador: Prof. Me. Ricardo Zamperetti**

JUÍNA/2013

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A CONTRIBUIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO
DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE CONFINAMENTO: UM ESTUDO DE
CASO NA FAZENDA JM NO MUNICÍPIO DE CASTANHEIRA – MT**

**Autor: Lennon Huttra
Orientador: Prof. Me. Ricardo Zamperetti**

“Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Administração, da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.”

JUÍNA/2013

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA**

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Cleiva Schaurich Mativi

Prof. Me. Terezinha Márcia de Carvalho Lino

ORIENTADOR: Prof. Me. Ricardo Zamperetti

Dedico este trabalho primeiramente a DEUS, por ter me dado paciência e força para concluir este trabalho.

Em especial dedico a minha Mãe Laura Huttra, por tudo que ela tem feito e que ainda faz por meus irmãos e eu.

Dedico a meus Irmãos Cirano Darcy Huttra e Diego Huttra, que me apoiaram.

Dedico também a Lilian Renata Golas, que sempre me ajudou nas horas boas e difíceis no decorrer deste curso.

E por fim quero dedicar a meu Pai Valdir José Huttra, que foi e sempre será referência na minha vida.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer primeiramente a DEUS, por me proporcionar forças e paciência para estar alcançando meus objetivos.

Quero agradecer a minha Mãe Laura Huttra e meus Irmãos Cirano e Diego que sempre estiveram comigo nos momentos bons e difíceis incentivando e apoiando a todo o momento para que esse objetivo fosse concluído com sucesso.

Agradecer em especial ao meu Pai Valdir Jose Huttra, que mesmo não estando ao meu lado, me proporcionou muitas coisas nesta vida, e tenho certeza que ele está muito feliz por eu ter conseguido vencer esta trajetória.

Agradecer a Lilian Renata Golas, que esteve comigo durante esses quatro anos lutando junto para conseguir nossos objetivos, e nos momentos difíceis por ter me dado forças para continuar, principalmente no final do curso.

Agradecer também aos meus companheiros de salas, pelos momentos bons que passamos no decorrer deste curso, sendo no futebol, truco e filmes em sala de aula com pipocas e refrigerantes e almoços que promovíamos para nossa turma se distrair.

Agradecer ao meu orientador Ricardo Zamperetti, por me ajudar a montar este trabalho da melhor maneira possível.

Sou grato também aos amigos de infância que sempre apoiaram neste momento da vida, quero citar aqui, Adriano José Tonial, Adílio Fernandes, Geancarlos Maraia, Thiago Demétrio, Matheus Demétrio, Rafael Antonio. Esses sim são grandes parceiros.

Sou grato a Leidiani Reis e a Terezinha Márcia de Carvalho Lino, pelas dificuldades que passei neste trabalho, e se não fossem elas eu já teria desistido. Com elas eu consegui observar a importância de grandes amigos que estão do nosso lado dispostos a sempre ajudar da melhor maneira possível, seja nos momentos bons ou difíceis da vida, eu sou grato de coração a vocês.

“Para o melhor amigo o melhor
pedaço”.
(Autor desconhecido)

RESUMO

A atividade de confinamento se desenvolve de forma intensiva no Brasil, visando à terminação de bovinos em um curto prazo. O confinamento surge como uma alternativa estratégica para os produtores rurais da região Centro Oeste de Mato Grosso, cuja atividade de negócio seja a pecuária. Pois, essa região é acometida por longos períodos de seca e os produtores ressentem com as perdas registradas em seu rebanho, além do aumento dos custos com manejos. Contudo, os processos de confinamento precisam ser devidamente planejados para que o produtor alcance os resultados desejados. Neste contexto o planejamento estratégico adquire importância para os produtores que pretendem implantar esta atividade. O objetivo deste trabalho é evidenciar os passos necessários para uma empresa fazer seu planejamento de confinamento de bovinos. Para tal desenvolveu-se uma pesquisa exploratória, por meio de um estudo de caso. Trabalhou-se com dados de natureza qualitativa, que foram levantamentos através de uma entrevista com perguntas abertas com o próprio produtor expondo suas opiniões. Por meio da análise das informações, pode-se perceber que o produtor tem conhecimento do planejamento estratégico, tanto que afirmou em sua atividade utilizar-se do planejamento estratégico, tático e o operacional. Mas, constatou-se que a empresa não aplica esse conhecimento em suas operações, o que pode gerar conflitos ou riscos na sua produção. Mas, mesmo assim, o produtor ressalta que a organização é voltada para obtenção de lucro no curto prazo, tendo como visão a eficiência na produção e a qualidade de seu rebanho, e que o sistema de confinamento tem contribuído para isso. Entretanto, sugere-se ao produtor que a sua empresa desenvolva um planejamento estratégico, buscando alcançar os seus objetivos em longo prazo. Pode-se recomendar a metodologia de planejamento de Vasconcelos e Pagnoncelli como uma diretriz a ser adotada pela empresa para o desenvolvimento do seu planejamento estratégico.

Palavras-chave: Confinamento; Planejamento estratégico e Pecuária.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Planejamento Estratégico (metodologia).....	19
Figura 02: Glossário de Planejamento Estratégico.....	20
Figura 03: Roteiro de um Plano Estratégico.....	30
Figura 04: Distinção de Planejamento e Plano.....	31
Figura 05: O Processo de Planejamento: etapas e passos.....	31
Figura 06: Confinamento.....	47
Figura 07: Animais Selecionados.....	49
Figura 08: Bebedouros.....	50
Figura 09: Cocho.....	51

LISTA DE ABREVIATURAS

SWOT – Strengths, Weakness, Opportunities, Threats. (Força, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças).

FCS – Fatores Chave do Sucesso

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	11
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO	12
1.3 OBJETIVOS.....	12
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	12
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	12
1.5 JUSTIFICATIVA.....	13
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA.....	15
2.2 CONCEITO DE PLANEJAMENTO	15
2.3 BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	17
2.4 METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO	18
2.4.1 METODOLOGIA DE VASCONCELOS E PAGNONCELLI	18
2.4.1.1 NEGÓCIO	21
2.4.1.2 MISSÃO	22
2.4.1.3 PRINCÍPIOS.....	23
2.4.1.4 ANÁLISE DO AMBIENTE.....	24
2.4.1.5 VISÃO	25
2.4.1.6 OBJETIVOS.....	27
2.4.1.7 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	28
2.4.2 METODOLOGIA DE ROGER BORN.....	29
2.4.2.1 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	31
2.4.2.2 HISTÓRICO, RECURSOS E RESULTADOS	32
2.4.2.3 NORTEADORES ESTRATÉGICOS	33
2.4.2.4 FATORES-CHAVE DE SUCESSO	34
2.4.2.5 ANÁLISE MACROAMBIENTAL: OPORTUNIDADES E AMEAÇAS	35
2.4.2.6 CENÁRIOS	36
2.4.2.7 GRUPOS ESTRATÉGICOS E ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....	37
2.4.2.8 ANÁLISE DE MERCADO	37
2.4.2.9 SEGMENTAÇÃO	38

2.4.2.10 MATRIZ SWOT (PFOA).....	38
2.4.2.11 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	39
2.4.2.12 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS.....	40
2.4.2.13 AÇÕES ESTRATÉGICAS, CRONOGRAMA E ORÇAMENTO	40
2.4.2.14 CONTROLES ESTRATÉGICOS.....	40
2.5 AGRONEGÓCIO.....	41
2.6 PECUÁRIA.....	41
2.6.1 PASTAGENS E SILAGEM	42
3. METODOLOGIA	45
4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	47
4.1 CONFINAMENTO NA EMPRESA PESQUISADA.....	47
4.2 SELEÇÃO DO REBANHO.....	48
4.3 CURRAL DE MANEJO	49
4.4 CURRAL DE CONFINAMENTO	49
4.5 CORREDORES DE MANEJO DO CONFINAMENTO	50
4.6 BEBEDOUROS.....	50
4.7 COCHOS.....	51
4.8 DOMINÂNCIA	51
4.9 DECLIVIDADE DO TERRENO	52
4.10 MANEJO DOS DEJETOS.....	52
4.11 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	52
5. CONCLUSÃO E SUGESTÕES.....	56
REFERÊNCIAS.....	58
APÊNDICE.....	61

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A essência de se obter sucesso em um negócio próprio relaciona-se cada vez mais com o avanço da tecnologia implantada no mundo inteiro. Este trabalho de pesquisa vem como uma forma de auxiliar os produtores rurais sejam eles o grande, o médio ou o pequeno produtor, mas todos com o mesmo propósito: ter um crescimento em longo prazo, melhorando a qualidade da sua produção.

A região do Estado de Mato Grosso traz para a pecuária e a agricultura algumas temeridades para os grandes e pequenos produtores. Um exemplo é o período da seca, considerado um fator de risco para os produtores pela escassez de água, falta de pastagens e minerais suficientes para manter os animais nestas propriedades, deixando os produtores sujeitos a prejuízos com a engorda de seu rebanho.

A implantação da lavoura pode ser uma alternativa adequada para os animais no período da seca, pois a opção de se ter o confinamento para tratamento do gado durante essa época pode favorecer ao produtor ao reduzir custos e aumentar a produção em pouco tempo, obtendo lucros em curto prazo.

Considerando que a engorda do rebanho do Mato Grosso seja de quase 90% terminados em pastos, o produtor enfrenta dificuldades em obter mão de obra e manejo adequado para esta atividade. O confinamento é uma alternativa que tal produtor pode ter ganhos em curto prazo, em uma área de pequeno porte, se souber planejá-la adequadamente. A atividade do confinamento permite ao produtor novos serviços, pois com a plantação da lavoura, este consegue corrigir o solo e optar por outros afazeres.

Neste contexto, a silagem na pecuária se destaca como uma fonte de alimentação para o rebanho, uma vez que as pastagens já não contém nutrientes e minerais suficientes para a engorda dos animais. Pois a sua utilização, aumenta a produção de carne quando consegue alimentar uma quantidade maior do rebanho em áreas pequenas ao ano todo. Em relação à pecuária, o Brasil tem se desenvolvido e muito, através da inovação, tecnologia e melhoramento genético de sementes em pastagens. O avanço qualitativo e quantitativo no país, o torna um dos maiores produtores de carne bovina, possuindo o maior estoque de gado em nível

mundial. Este crescimento ocorre através, da inovação nas propriedades pela adoção de novas tecnologias, e em função do melhoramento genético em sementes, pastagens e correção de solo. Nesse contexto, a atividade do confinamento é um desses melhoramentos que pode proporcionar mais ganhos aos produtores.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

A região Centro-Oeste de Mato Grosso todo ano passa por um período da seca. Os produtores sofrem com seu rebanho em termos de perdas e custos com manejos, levando os mesmos a ficarem desmotivados com a atividade, uma vez que o gado trabalhado na sua terminação a pasto neste período da seca tem o desgaste do solo e falta de minérios suficientes. Assim sendo, o confinamento surge como uma alternativa que merece a atenção, contudo, os processos de confinamento precisam ser devidamente planejados, para que a atividade se torne rentável. Dessa forma, o presente trabalho levanta o seguinte problema: quais são os passos a serem seguidos para o desenvolvimento do planejamento estratégico numa empresa rural cuja atividade é a pecuária de confinamento de bovinos?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Evidenciar a contribuição e os passos necessários para o desenvolvimento do planejamento estratégico no processo de confinamento de bovinos.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- . descrever e listar algumas das metodologias de implantação do planejamento;
- . identificar as estratégias adotadas para confinamento e descrevê-las;
- . propor uma metodologia para o desenvolvimento do confinamento na atividade da pecuária.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

São vários os riscos existentes no ramo da pecuária, deixando os produtores desmotivados e com gastos exagerados em sua propriedade, em relação a sua criação de gado no período da seca. O confinamento então pode constituir-se uma alternativa estratégica para o pecuarista. Nesse contexto, a pesquisa foi realizada

em uma propriedade familiar, localizada no Município de Castanheira-MT, onde se procurou conhecer estratégias do confinamento, relacionando-as com a metodologia sugerida de Vasconcelos e Pagnoncelli.

1.5 JUSTIFICATIVA

A busca por melhorias na pecuária encontra alternativas no planejamento estratégico para o confinamento na região de Castanheira-MT, onde o clima é variado durante o ano. Ao considerar que a seca se prolonga por um período relevante em tal região, à adoção do confinamento pode contribuir para minimizar as perdas durante este período, constituindo-se numa alternativa estratégica para os pecuaristas. Mas todo processo deve ser implantado de forma projetada, por isso o planejamento estratégico torna-se uma ferramenta de muita valia, auxiliando os pecuaristas na melhoria de sua produção.

A indicação de uma metodologia com seus passos podem contribuir para que o produtor conheça os benefícios de se fazer um planejamento adequado e no decorrer dos anos possa trabalhar de forma organizada, obtendo uma visão substancial nos seus métodos e processos, vindo assim, a reduzir tempo e custos na engorde dos bois. Outro ponto fundamental e importante, que poderá conseguir com o planejamento é a minimização dos riscos da atividade, pois consegue antever situações e fatos. Nas regiões onde as pastagens necessitam de cuidados especiais, o planejamento do confinamento, quando utilizado, poderá contribuir para minimizar os riscos de atividade. Sendo assim, os produtores com as ferramentas do planejamento estratégico podem ter o controle adequado dos seus investimentos.

O presente trabalho também torna-se relevante ao acadêmico, por ser a criação de gado uma das suas atividades econômicas, vindo a lhe fornecer um conhecimento muito grande sobre o assunto e tendo uma aplicabilidade imediata em sua atividade. Para futuros trabalhos acadêmicos, também é importante como fonte de pesquisa, pois poderá servir de base para a reflexão acerca da contribuição e dos passos do planejamento e aplicação dos mesmos em qualquer atividade econômica.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este projeto está estruturado da seguinte maneira:

No capítulo I apresenta-se a introdução, com objetivo geral e os objetivos específicos, a delimitação da pesquisa, a justificativa e a estrutura do trabalho.

No capítulo II está o Referencial Teórico, onde são abordados termos técnicos e as referências bibliográficas do tema “Planejamento Estratégico”.

No capítulo III encontra-se a metodologia da pesquisa, onde estão descritos os métodos utilizados no desenvolvimento da pesquisa.

No capítulo IV tem-se a análise dos dados, onde estão os dados da Propriedade Rural que foi pesquisada.

No capítulo V, tem-se, a conclusão da pesquisa, na qual o pesquisador coloca suas ideias e sugestões no término do estudo de caso.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA

Para Chiavenato (1987, p. 99), “a estratégia está mergulhada em uma multiplicidade de fatores e de componentes internos e externos, muitos deles situados completamente fora do controle e da previsão da empresa”. Porém, sabe-se que nos dias atuais gerir uma empresa requer habilidades e estratégias específicas, sem as quais fica impossível ter uma gestão qualificada e apta a lidar com as mudanças decorrentes do dia a dia de uma determinada organização, o que vem comprometer o sucesso desta.

Nesse contexto, segundo Chiavenato (1993), a estratégia da empresa a envolve como um todo, sendo uma forma de alcançar objetivos organizacionais com um período de longo prazo que geralmente é decidido pela alta administração.

2.2 CONCEITO DE PLANEJAMENTO

De acordo com Bio (1985) planejar é olhar para o futuro, refere-se em definir os objetivos no presente para que seja alcançado futuramente de qual forma será conquistado. Em relação ao planejamento, Kwasnicka (1987) fala que é uma atividade que os profissionais observam as condições presentes para aprimorá-las para atingir o futuro desejado. Já para Maximiano (2006) o processo de planejamento é uma ferramenta usada para se administrar exercícios futuros. Nessa mesma visão, Mussi e Angeloni (2008) colocam que o planejamento é um processo pelo qual os acontecimentos considerados futuros sejam antecipados, mas de uma maneira que as funções sejam implementadas atingindo os objetivos e desejos organizacionais. Seguindo esse mesmo raciocínio, Oliveira (2009) comenta que existe uma quinta dimensão correspondente às características do planejamento que pode a ser representada por uma complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Oliveira (2009) afirma que podem-se distinguir três tipos de planejamento, considerando os grandes níveis hierárquicos:

- . planejamento estratégico;

- . planejamento tático;
- . planejamento operacional.

De acordo com esse autor, o planejamento estratégico é devidamente da responsabilidade dos níveis altos da empresa, que tem por ventura a formulação de objetivos quanto à seleção de cursos de ações a serem tomadas para a concretização, analisando os fatores internos e externos da empresa e a evolução esperada.

Para ser feita a implantação do confinamento, o planejamento, junto com suas estratégias, devem buscar analisar as dicas que a atmosfera (confinamento) oferece. Ou seja, é necessário analisar os ambientes externos e internos, envolvendo, então, os fornecedores e os produtores que exercem a atividade do confinamento, bem como os riscos se forem feito de maneira incorreta.

Nesse contexto, segundo Chiavenato (1987) o planejamento estratégico se dá através de três atividades básicas:

- . a *análise ambiental*, que são as projeções futuras e atuais da empresa, as oportunidades e os desafios que se passam no decorrer da atividade percebida no contexto ambiental:
- . a *análise organizacional*, nada mais é que as análises atuais e futuras da organização, que são elas; recursos necessários e disponíveis, potencialidades, forças e fraquezas, estrutura, capacidade e competência.
- . a *formulação da estratégia*, que tem por ventura a tomadas de decisões que por sinal vão trazer resultados futuros para empresa dentro de um horizonte estratégico, situado em um tempo de longo prazo.

Chiavenato (2005) destaca que os objetivos estratégicos são os mais importantes para uma empresa, pois a envolve como um todo, tendo um período de planejamento em longo prazo.

Para Snell (2006), planejamento estratégico envolve as diretrizes dos objetivos, decisões e estratégias da empresa para a formulação da atividade em longo prazo. Em outras palavras, Em relação ao planejamento tático, segundo

Oliveira (2009, p. 18), “é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo”.

Para Chiavenato (2005), o planejamento tático envolvem os setores, onde as atividades acontecem em médio prazo, e não envolve toda a empresa. Já para Snell (2006), desenvolve as metas e os planos em uma parte da empresa para que os mesmos sejam processos melhorados e relevantes.

Já em relação aos planejamentos operacionais, segundo Stoner e Freeman (1999), estes dão as diretrizes necessárias para que o planejamento estratégico se manifeste na atividade no decorrer dos dias da Empresa.

Segundo Chiavenato (1994, p. 233, grifo do autor), o planejamento operacional “diz respeito basicamente com “o que” e “como” deve ser feito”. Para o autor este tipo de planejamento se volta para o melhoramento e resgate em grande número de resultados, uma vez que está inserido na lógica de sistema fechado.

Para Maximiano (2006), os planos operacionais são os que definem as atividades e recursos que dão seguimentos em função dos objetivos estratégicos ou funcionais. Nesse contexto, de acordo com Chiavenato (2005), os operacionais estão ligados às atividades da empresa, os serviços prestados e tarefas do dia a dia. Já Snell (2006, p.122), afirma que “o planejamento operacional identifica procedimentos e processos específicos requeridos nos níveis inferiores da organização”.

2.3 BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Moraes (2004), o planejamento contribui significativamente com o avanço e sucesso da organização, pois faz com que esta adote um comportamento adequado em relação ao seu futuro, tornando-a competitiva no ambiente em que está inserida. Sendo assim, Megginson (1998, p. 157) cita algumas vantagens do planejamento:

- . ajuda a administração a se adaptar e a ajustar-se às condições mutáveis do ambiente;
- . ajuda a solidificar os acordos em itens primordiais;

- . os administradores têm possibilidade de ver o quadro operacional total com mais clareza;

- . ajuda a definir a responsabilidade com mais precisão;
- . dá mais ordem às operações;
- . ajuda na coordenação de diversas partes da organização;
- . tende a tornar os objetivos mais específicos;
- . diminui as conjecturas;
- . economiza tempo, esforço e dinheiro;
- . ajuda a diminuir os erros na tomada de decisão.

(MEGGINSON,1998, p. 157)

Em relação as empresas quanto a suas atividades, o planejamento é demonstrado de forma ampla que venha a contribuir no alcance dos objetivos da empresa, tornando ela mais rentável e eficiente.

2.4 METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO

Para Oliveira (1989, p. 48), “a metodologia para o desenvolvimento do planejamento estratégico nas empresas, deve considerar duas possibilidades”. Primeiramente se define, em termos da empresa como um todo, “onde se quer chegar” e depois se estabelece “como a empresa está para se chegar na situação desejada”; ou se define em termos da empresa como um todo “como se está” e depois se estabelece “onde se quer chegar”.

Nessas possibilidades se destacam as suas vantagens em função da organização e o gestor. A primeira dá uma criatividade nos processos, pois não existem restrições. A segunda faz com que o executivo mantenha a postura ao elaborar o processo de planejamento estratégico.

2.4.1 METODOLOGIA DE VASCONCELOS E PAGNONCELLI

Vasconcelos e Pagnoncelli (2001) se basearam para concretização de sua metodologia, no trabalho de Henry Mintzberg, que se aprofundou nas dez escolas de pensamento sobre formulação de estratégia, identificando as vantagens e desvantagens de cada uma delas.

Se considerar a realidade do Brasil, os respectivos autores adaptaram o processo de Planejamento Estratégico, de forma que as desvantagens e vantagens fossem minimizadas. Vasconcelos e Pagnoncelli (2001), para melhor explicarem o glossário de Planejamento estratégico confeccionam a seguinte estrutura básica:

Planejamento Estratégico Metodologia

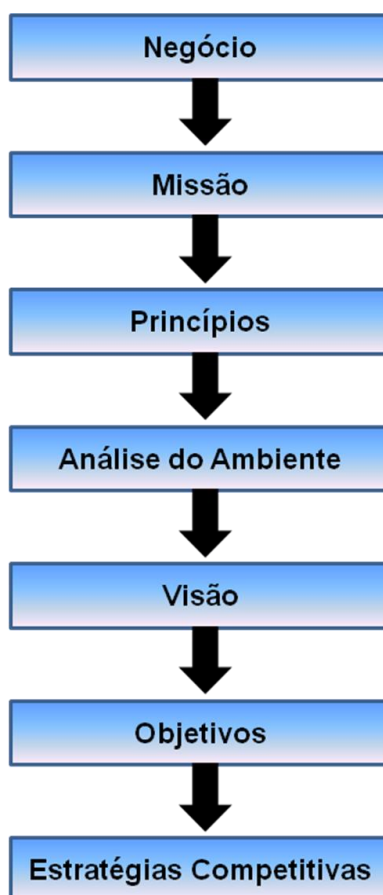


Figura 1 – Planejamento Estratégico (metodologia)
Fonte: (VASCONCELOS; PAGNONCELLI 2001, p. 30)

O planejamento estratégico em função das empresas busca ajudar no direcionamento de seu negocio quanto aos seus objetivos, ela permite ao gestor ter uma organização e um ponto de partida para a tomada de decisões da empresa. Por outro lado, deve-se levar em consideração o ambiente interno e externo da empresa, levando a atividade a ter um bom desenvolvimento em função do planejamento.

Então para que a empresa possa formular um planejamento estratégico Vasconcelos e Pagnoncelli (2001) montaram um esquema de sua metodologia.

Glossário de Planejamento Estratégico

Conceito	
Planejamento Estratégico	É o processo que mobiliza a empresa para escolher e construir o seu futuro.
Negócio	É o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente.
Missão	É a razão de existir da empresa no seu Negócio.
Princípios	São os balizamentos para o processo decisório e o comportamento da empresa no cumprimento da sua Missão.
Análise do Ambiente	É um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa.
Visão	É a explicitação do que se visualiza para a empresa.
Objetivos	São resultados que a empresa precisa alcançar em prazo determinado para concretizar sua Visão sendo competitiva no ambiente atual e futuro.
Estratégia Competitiva	É o que a empresa decide fazer e não fazer, considerando o Ambiente, para concretizar a Visão e atingir os Objetivos, respeitando os Princípios, visando cumprir a Missão no seu Negócio.

Figura 2 – Glossário de Planejamento Estratégico

Fonte: (VASCONCELOS; PAGNONCELLI 2001, p. 31).

2.4.1.1 NEGÓCIO

De acordo com Vasconcelos e Pagnoncelli (2001) há possibilidade de se confundir Negócio com o produto ou serviço da empresa. A forma disso tudo acontecer, de acordo com os autores (2001) é a miopia estratégica. Esse fato ocorre, quando um cliente está a procura de um benefício em uma determinada empresa e se depara com uma equipe de vendas focada em vender um produto ou serviço, razoavelmente ele buscará outra organização que entenda e valorize o seu benefício desejado. Segundo os autores acima citados, o conceito de Negócio tem uma consistência no principal objetivo esperado pelo cliente.

Vasconcelos e Pagnoncelli (2001) demonstram alguns dos benefícios gerados pela correta definição de Negócio:

- . ajuda a focar no diferencial competitivo.
- . orienta o treinamento.
- . orienta o posicionamento estratégico.
- . orienta a terceirização.
- . ajuda a identificar quem é concorrente.
- . ajuda a conquistar mercado.
- . evita a miopia estratégica.

Os autores sugerem também três etapas que correspondem corretamente o Negócio de uma empresa. A primeira busca identificar qual é o Negócio atual, respondendo a três perguntas: “qual será o cliente da empresa”, “qual o benefício o cliente efetivamente busca ao usar ou comprar o produto ou serviço da empresa” e “quais são os concorrentes da empresa” (VASCONCELO; PAGNONCELLI, 2001, p. 23).

Já na segunda etapa, Vasconcelos e Pagnoncelli (2001) observa a checagem da consistência do Negócio atual, ou seja, responder se a organização terá ou não sucesso em longo prazo com seu Negócio atual. Na terceira e última etapa, é a adequação do Negócio de acordo com as tendências identificadas para o futuro.

Observa-se assim, que a empresa tem uma cultura e que deve-se levar em consideração para um novo negócio, mas também saber que estará sujeito a

mudanças em sua rotina, atentando-se para o que se espera de sua produção para os consumidores.

2.4.1.2 MISSÃO

Para Grant e Craig (1999, p. 14) “a missão articula o que a empresa é e o que procura alcançar”. Já para Chiavenato (2005, p. 138), “missão significa a razão de ser do próprio negócio. Por que ele foi criado. Para que ele existe”. A missão deve ser bem clara e compreendida por todos integrantes da empresa, o possível e imperadora.

Essa definição é de grande importância, pois os objetivos a missão, visão e os valores da empresa são os ingredientes para a fundamentação do trabalho desejado, na gestão estratégica da empresa.

Segundo Clarke (2001) dada a declaração da missão, são incorporados os valores da empresa, fazendo com que os funcionários, clientes, investidores e fornecedores entendam de uma forma transparente e compreensível, as políticas e estratégias de sua atividade.

Na visão de Vasconcelos e Pagnoncelli (2001), elaborar a Missão de uma organização é uma necessidade que fique firme na empresa e não meramente uma moda. E, com a intuição de reforçar a importância estratégica com o foco da Missão em uma empresa, os autores retratam alguns benefícios que esta pode obter, tais como:

- . a missão orienta a partida/início de uma empresa.
- . a missão evita as armadilhas do sucesso, ou seja, mesmo quando a empresa conseguir sucesso, os seus gestores devem perceber determinadas mudanças e tendências do ambiente e incorporá-los à sua Missão.
- . a missão atrai, motiva e retém talentos, guiando os seus colaboradores para um trabalho independente, ao mesmo tempo coletivo, com visão a realizar os potenciais da empresa.

Segundo Vasconcelos e Pagnoncelli (2001, p. 85), “várias empresas podem atuar dentro de um mesmo Negócio, porém o que as distingue é a sua Missão”. E,

dessa forma, tem-se então o conceito de Missão, conforme os autores, que é a razão da empresa existir.

O gestor da empresa deve levar de forma clara e objetiva, qual a razão da empresa em função de sua atividade, fazendo assim com que os seus colaboradores entendam o processo e a sua importância. A missão é uma palavra de valia, pois demonstra com clareza o papel que é desenvolvido dentro da organização, e uma avaliação do ambiente externo sobre a sua imagem.

2.4.1.3 PRINCÍPIOS

Com relação aos princípios, Vasconcelos e Pagnoncelli (2001) colocam que inúmeras pesquisas revelaram que a aceitação dos colaboradores de uma empresa aos seus princípios, crenças e valores é uma chave para o bom desempenho da organização (que vai além de um desafio para o gestor). É notório nas empresas que nem sempre os Princípios são respeitados pelos funcionários. Geralmente algumas empresas pagam por não respeitar seus princípios, os quais devem ser explicitados e divulgados.

Então se observa que quando as organizações passam a verificar seus princípios, grandes benefícios podem surgir com a aderência aos mesmos. Vasconcelos e Pagnoncelli (2001) relatam alguns benefícios com a explicitação de seus princípios como por exemplo:

- . princípios criam diferencial competitivo;
- . balizam o processo decisório;
- . orientam o comportamento;
- . balizam as estratégias; e
- . orientam o recrutamento, a seleção e o treinamento.

Sendo assim, de acordo com Vasconcelos e Pagnoncelli (2001, p. 12), para empresa cumprir a sua Missão no seu Negócio, ela depende de algumas metas para que os meios não sejam justificados pelos fins; desta maneira então, os autores conceituam Princípios como “balizamentos para o processo decisório e comportamento da empresa no cumprimento de sua Missão”.

Vasconcelos e Pagnoncelli (2001) consideram três etapas para que a empresa explicita seus Princípios: o primeiro é identificá-los e explicitá-los, analisando traços marcantes no comportamento da empresa, suas crenças e seus valores; observar a consistência dos Princípios considerando as tendências para o futuro; e, por ultimo, adequá-los aos novos tempos.

2.4.1.4 ANÁLISE DO AMBIENTE

Vasconcelos e Pagnoncelli (2001) colocam que a sobrevivência e o sucesso das organizações futuramente dependem de um esforço permanente para acompanhar a atuação nos ambientes interno e externo. Nesse contexto, os principais benefícios que uma empresa pode obter através da Análise do Ambiente, de acordo com Vasconcelos e Pagnoncelli (2001) são:

- . Alimenta a dinâmica do processo de Planejamento Estratégico.
- . Sintoniza a empresa com o futuro.
- . Orienta a definição e atualização da Visão, dos Objetivos e das Competências Competitivas.

Segundo os autores a melhor definição da Análise do Ambiente é: um conjunto de técnicas que possibilita a identificação e monitoramento permanentemente das variáveis competitivas que prejudicam a desenvoltura da organização. A melhor maneira de registrar conclusões na empresa segundo Vasconcelos e Pagnoncelli (2001) é dividi-las em dois conjuntos:

- . Ambiente Externo: identificando ameaças e oportunidades relevantes;
- . Ambiente Interno: identificando as forças e as fraquezas relevantes.

Na visão dos autores, as oportunidades são situações externas, atuais ou futuras, que podem influenciar positivamente o andamento da empresa, enquanto as ameaças podem influenciar negativamente.

E nas forças os autores comentam que são características ou qualidades da empresa, tangíveis ou não, que vem a influenciar positivamente seu andamento, uma vez que as fraquezas são características que podem influenciar negativamente.

A análise do ambiente externo pode ser dividido em macro e micro ambiente de acordo com Nunes (2009), a expressão macroambiente que pode ser chamado envolvente contextual, decorre por um conjunto de variáveis contextuais não diretamente controladas pela empresa, mas que vem a afetar o seu desempenho e influenciam as suas estratégias e o seu processo decisório. Já para Cecconello (2008), em macroambiente procura-se conhecer o ambiente mais amplo, que por si influencia a empresa e por ela é pouco influenciado. Fazendo, assim compreender a necessidade de entender quais as variações do ambiente externo que podem estar relacionados aos resultados da empresa. Moraes (2004) seguindo os autores anteriores reforça que o macro ambiente é elaborado por um conjunto amplo, complexo, difuso de fatores que vem a influenciar as organizações. Não sendo algo concreto com que a organização possa interagir diretamente, mas influencia suas decisões e suas estratégias adotadas.

Segundo Lacombe (2003, p. 21) “o microambiente corresponde a sistemas próximos à empresa e que interagem com ela de maneira forte e permanente”. Nessa perspectiva, Cecconello (2008) considera o microambiente sendo o estudo da empresa, voltado a partir de seu interior, capacidades, recursos, competências, tudo que pode vir a auxiliar no entendimento das condições e potencialidades internas de realização e implementação das estratégias.

2.4.1.5 VISÃO

A Visão de uma organização, segundo Clarke (2001) é uma meta que a empresa almeja para ser alcançada em longo prazo, tornando assim, seus objetivos executados com um intuito desafiador no longo da atividade. Para Cecconello (2008, p.150) “a visão é uma projeção das oportunidades futuras do negócio da organização, para permitir uma concentração de esforços em sua busca”.

Segundo Vasconcelos e Pagnoncelli (2001), a Visão passa a ser fundamental na construção de futuro das pessoas, organizações, cidades e países. Em frente a desafios de se planejar em lugares cada vez mais complexos e competitivos. Desta forma, os autores demonstram alguns benefícios de se ter uma Visão elaborada:

- . apóia a parceria empresa/empregado na construção do futuro;
- . promove inovação;
- . levanta uma “bandeira”;
- . funciona como “bússola” para a equipe;
- . motiva e inspira a equipe;
- . orienta o planejamento da sua atuação na cadeia produtiva;
- . orienta a “virada”;
- . complementa a missão; e
- . orienta os objetivos.

De acordo com Vasconcelos e Pagnoncelli (2001), a Visão pode funcionar como “sonho” ou como “desafio estratégico”. Em contexto, a visão é consequência de uma personalidade singular dos empreendedores que visualizam, como sendo fruto de sua imaginação; o segundo conceito, a visão é considerada um desafio estratégico, se tratando de ser mais utilizado nascendo de um processo participativo.

A Visão, como afirmam Vasconcelos e Pagnoncelli (2001) permite gerir a empresa, e ao mesmo tempo, a continuidade e a mudança. Ela deve ser clara e inspiradora, demonstrando a equipe como colocar todos os seus esforços e recursos no alcance dos objetivos futuros almejados.

Para que a visão funcione como desafio estratégico, Vasconcelos e Pagnoncelli (2001) consideram as seguintes características:

- . focalizada no futuro;
- . ágil;
- . modifica-se diante de novos desafios;
- . é aonde vamos;
- . orienta a estratégia;
- . energiza a empresa;
- . é aquilo que se deseja ser; e
- . é desafiadora.

A visão para empresa deve ser bem definida, pois orienta e inspira os colaboradores de uma forma que eles se atraem cada vez mais. Ela complementa

junto a missão da empresa, tornando mais eficaz o seu processo, possibilitando a novos rumos, inovando sempre.

3.4.1.6 OBJETIVOS

Para que as empresas se destaquem no ambiente competitivo atual e futuramente, segundo Vasconcelos e Pagnoncelli (2001) é preciso que a mesma tenha objetivos claramente definidos. Ou seja, segundo tais autores (2001), as empresas só conseguirão os resultados se as equipes estiverem de fato comprometidas com os desafios propostos nos objetivos da empresa. Tal comprometimento é importante para as empresas, e pode gerar alguns benefícios segundo os autores:

- . orientam o processo decisório;
- . fundamentam a avaliação de desempenho;
- . orientam o plano de investimentos;
- . atraem e mantêm talentos;
- . levantam uma “bandeira”;
- . tiram a empresa da “zona de conforto”; e
- . orientam a formulação das Estratégias.

Vasconcellos e Pagnoncelli (2001) colocam os objetivos como resultados que uma organização deve alcançar, em um período estipulado, para com isso manter sua visão sendo competitiva no ambiente atual e no futuro.

Como afirmaram os autores, se a função do Planejamento Estratégico é construir o futuro da empresa, então a relação dos objetivos é a maneira de escolher o futuro a ser construído. Ou seja, os objetivos devem apresentar as seguintes competências:

- . ser desafiantes, porém viáveis;
- . ter prazo definido;
- . ser mensuráveis; e
- . ser coerentes entre si.

2.4.1.7 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Michael Porter citado por Vasconcellos e Pagnoncelli (2001) demonstram a importância de uma estratégia para a empresa, indiferente de seu tamanho. Na visão dos autores, a utilização das estratégias faz com que empresas obtenham alguns dos seguintes benefícios:

- . as estratégias apoiam a escolha de caminhos;
- . criam diferencial competitivo;
- . levantam uma “bandeira” e motivam a equipe;
- . orientam o recrutamento, a seleção e o treinamento;
- . orientam a cadeia de agregação de valor; e
- . orientam os investimentos.

A definição da Estratégia competitiva, segundo os autores, é a consistência em “o que a empresa decide fazer e não fazer, considerando o ambiente, para concretizar a Visão e atingir os Objetivos, respeitando os princípios, visando cumprir a Missão no seu Negócio”.

Uma vez que o futuro da empresa a ser construído está de acordo, com a visão e os objetivos, o próximo passo segundo os autores, é a definição de como construí-lo. E, assim trata-se da formulação de Estratégias para alcançar os objetivos. Para a formulação destas, os autores relatam as seguintes etapas:

1ª Etapa: Formular as Estratégias:

Decidir o que a empresa deve fazer e o que ela não deve fazer para conseguir os seus objetivos, não se esquecendo de considerar as características das estratégias, os princípios da empresa, forças, as oportunidades e ameaças do ambiente, tendências para o futuro e as competências competitivas da empresa.

2ª Etapa: checar a consistência das estratégias

Antes de colocar as estratégias elaboradas é correto checar sua consistência. E, assim, os autores elaboram um check-list com algumas perguntas que devem ser respondidas para cada estratégia:

- . é uma decisão?

- . considera o Ambiente e as Tendências Relevantes?
- . ajuda a concretizar a Visão?
- . está direcionada a um ou mais Objetivos?
- . respeita os Princípios?
- . ajuda a cumprir a Missão dentro do Negócio?
- . está clara para todos que a lerem?
- . cria vantagem competitiva duradoura?
- . promove o compromisso das pessoas envolvidas?
- . é criativa e inovadora?

3ª Etapa: priorizar as estratégias:

As estratégias não são todas de implantação imediatas e algumas são mais impactantes do que outras, considerando isso, é necessário e preciso estabelecer prioridades dentre as estratégias.

2.4.2 METODOLOGIA DE ROGER BORN

Segundo Born (2007), a elaboração de um plano estratégico é claramente uma das mais complexas atividades da gestão empresarial. Se tratando disso, alguns acham que o plano estratégico é um processo simples de modelos teóricos de análise, para uma determinada tomada de decisão, concretizadas em mais teorias, por exemplo, numa sequência linear de causa e efeito, esta é uma competição que exige um enorme esforço de reflexão de tal forma que se chegue a um bom plano.

Ao começar o plano estratégico, deve-se antes segundo Born (2007), determinar exatamente quais serão as partes e técnicas utilizadas para tal construção. Isto não pode ser definido durante o trabalho, pois corre ao risco de se gerar transtornos na equipe de planejamento. Nesse contexto, segundo Born (2007), o seu Roteiro de Plano Estratégico que permite ao planejador desenvolver com serenidade e amplitude o seu próprio estilo.

Roteiro de Plano Estratégico

Análise da Empresa
- Sumário Executivo - Histórico, Recursos e Resultados - Princípios Norteadores (Negócio, Visão, Valores e Missão) - Cadeia de Valores - Fatores-Chave de Sucesso
Análise Estratégica
- Análise Macroambiental: Oportunidades e Ameaças - Cenários - Análise da Indústria (Cinco Forças Competitivas – Porter) - Grupos Estratégicos - Matriz de Competitividade - Análise do Mercado (Qualitativa e Quantitativa) - Segmentação - Matriz SWOT (PFOA)
Formulação Estratégica
- Objetivos Estratégicos - Estratégias Empresariais - Ações Estratégicas, Cronograma e Orçamentos - Controles Estratégicos

Figura 3 – Roteiro de um Plano Estratégico

Fonte: (BORN, 2007, p. 25)

Este roteiro favorece ao gestor alguns parâmetros úteis e passos para que o planejador possa trabalhar. Portanto, vale lembrar que cada planejador possui um jeito próprio de agir e planejar, são características que contribuem ao seu olhar e a suas experiências, sendo relevantes para as organizações.

O passo para o processo do planejamento estratégico, como afirma Born (2007) contem os principais momentos e/ou movimentos que uma organização precisa passar para elaborar a implementação de suas estratégias.

Born (2007) agrega uma distinção importante entre o plano e o planejamento. O planejamento é um processo constante, que se diversifica, enquanto o plano é o seu resultado tangível, que geralmente é compreendido como um documento. Assim, para melhor explicar esse processo faz a figura a seguir:



Figura 4 – Distinção de Planejamento e Plano

Fonte: (BOM, 2007, p. 26)

É de grande importância que as empresas estejam sempre analisando, pensando e decidindo qual a melhor opção a ser seguida, diante das mudanças relativas no ambiente.

Após sua formulação e comunicação é preciso que os planos sejam implementados de maneira que gerem resultados almejados. De acordo com o autor, tal implementação inclui a execução, o controle e a avaliação, e é a etapa que conclui tal processo de planejamento, retroalimentando-o de informações, conforme a figura 05.

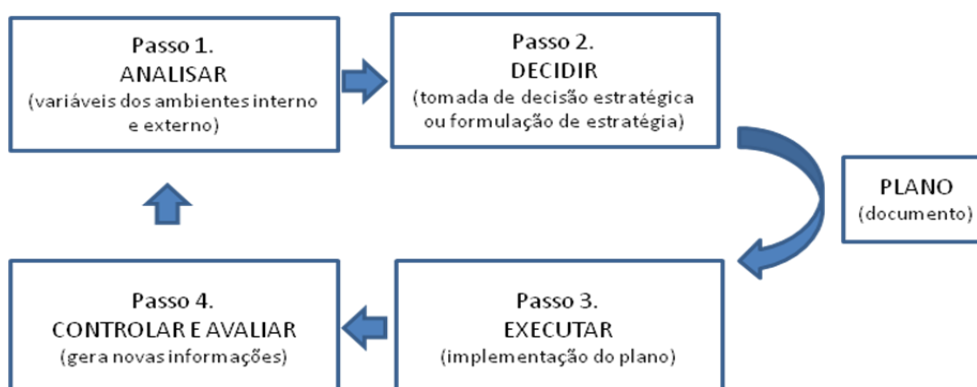


Figura 5 – O Processo de Planejamento: etapas e passos

Fonte: (BOM, 2007, p. 27)

2.4.2.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

De acordo com Born (2007), o sumário executivo tem uma fundamental importância nos planejamentos estratégicos. O seu objetivo é simplificar e

disponibilizar o que foi realmente definido no estudo. Sendo uma espécie de pré-leitura que faz com que um leitor sinta-se interessado pela busca de maiores dados sobre o projeto.

Parte 1 – Análise da Empresa

Born (2007, p. 33) coloca que “o ponto de partida de todo plano estratégico se constitui em uma descrição, provida de um olhar crítico acerca da capacidade da empresa de competir em seu setor e gerar valor ao mercado”.

Nesta colocação do autor, consegue-se entender que a descrição primeiramente é a parte fundamental de um projeto de planejamento, pois baseia-se na plataforma de trabalho futuro da empresa, visando seus resultados desejados. Esta etapa, apresentada por Born (2007) é relacionada ao histórico da organização, a avaliação de seus recursos, a cadeia de valores e os fatores-chave de sucesso, como trilhas a se seguir para a identificação da função atual da empresa e a visibilidade de suas potencias e fraquezas para competir um planejamento futuro/longo prazo

2.4.2.2 HISTÓRICO, RECURSOS E RESULTADOS

O histórico da organização, para Born (2007), serve para fazer o leitor entender os pontos relevantes desenvolvidos na empresa.

Já os Recursos são considerados algo tangível, que diz respeito as pessoa, tecnologia, projeto de produtos, equipamento, marcas, dinheiro, informações e relacionamentos com fornecedores, distribuidores e clientes.

Para Born (2007), é indispensável apresentar os resultados daquilo que foi produzido pela empresa, partindo dos seus recursos, ao decorrer dos últimos anos.

Sendo assim, não existe um formulário principal e adequado para a demonstração dos resultados, quem planeja deve orientar-se pelos objetivos que tal análise retém no plano estratégico.

Conforme Born (2007) deve-se descrever e analisar, o andamento e a oscilação dos principais indicadores associados ao negócio, favorecendo o acompanhamento da variação de resultados da organização em função da média do setor em que se compete, podendo ocorrer a obtenção de feedback sobre as decisões tomadas no passado.

2.4.2.3 NORTEADORES ESTRATÉGICOS

Para Born (2007), os norteadores estratégicos vêm como uma função de proporcionar a empresa um “norte” como seu próprio nome indica, são eles: a visão, a missão, o negocio e os valores.

A diferença que existe é a perspectiva temporal. Uma vez que o plano estratégico possui um período de cinco anos, os norteadores estratégicos ultrapassam este período, obtendo um horizonte de dez a quinze anos. Segundo Born (2007) em uma empresa nenhuma decisão é mais importante do que os norteadores estratégicos.

Para que a empresa tenha uma definição de negocio segundo Born (2007), primeiramente precisa ter foco. Já a visão, significa nada mais do que aonde ela quer chegar. Sendo que a mesma, não se estabelece tempos para sua obtenção, sabendo que ela se constitui em função de todos que participam da organização. Agindo dessa forma, ela organiza, orienta, mas também desafia. Contudo, Born (2007) afirma que tais decisões chegam a ficar mais claras para todos quando a empresa demonstra aonde quer chegar.

Já o negócio da empresa visa àquilo que ela desenvolve ou se interessa a fazer, ou seja, o escopo de sua atuação. Os valores, como afirma Born (2007, p. 51), são “os critérios de tomada de decisão que correm a organização de seu topo até sua base”. Sendo assim, fazendo que a empresa adote um tipo de conduta que da formar a postura e cultura organizacional.

Olhando pelo lado dos públicos interno e externo da organização, os valores são considerados mais importantes em relacionamentos deste tipo. Mas não se deve deixar enganar, nem todos os valores possuem a mesma importância.

2.4.2.4 FATORES-CHAVE DE SUCESSO

Os Fatores-chave de sucesso (FSC), como diz Born (2007), são condições que se fazem necessárias para a competição dentro de um determinado setor, expressos por meio de critérios técnicos. Quanto melhor a empresa se posicionar diante o mercado e com relação aos seus fatores-chave de sucesso, ela conseguirá se portar com mais chances na obtenção de bons resultados, pois ela estará avaliada nos quesitos que determinam a competitividade em seu tipo de negócio.

Segundo Born (2007), na elaboração de qualquer plano estratégico, o primeiro passo a ser dado é a identificação e conceituação dos Fatores-Chave de Sucesso, ou seja, descrevê-los em seu significado. Logo mais a frente, deve-se qualificar a empresa: fazendo uma análise critica uma comparação com relação ao seu desempenho, tendo em vista cada um dos FCS.

Parte 2 – Análise Estratégica

Para Mussi e Angeloni (2008), a análise SWOT é um instrumento de grande importância para a organização do planejamento estratégico. Pois é através dela que se consegue identificar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças nas organizações.

Segundo Ferrell, *et al.* (2000), uma analise SWOT verdadeira, gera para a organização um bom desenvolvimento de estratégias, alinhando as forças e minimizando as fraquezas existentes. Para conseguir um bom desempenho para aprimorar seus planejamentos, o proprietário deve por fim conhecer quatro aspectos considerados problemas relevantes dentro dessa analise. Considera as forças como benefícios que ajudaram a empresa a alcançar os objetivos e a atender as suas necessidades. Por sua vez as fraquezas referem-se a dificuldade que a empresa vem a ter com a implantação e no decorrer da atividade estratégica. As oportunidades e as ameaças são problemas externos que podem afetar todas as organizações, mesmo aquelas que não concorrem com o planejamento da empresa. O autor relata ainda, que as oportunidades são recompensas proporcionadas pelo favorecimento adequado do ambiente da organização. As ameaças são as diretrizes que venham a impedir o sucesso dos objetivos da empresa.

Para Oliveira (2005, p. 90), as oportunidades são “as variáveis externas e que a empresa não consegue controlar”, que podem criar condições favoráveis para empresa. As ameaças são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma. É nesta etapa, que Born (2007) coloca como sendo o momento de olhar para o ambiente externo a procura de informações que possam lhe auxiliar a enxergar o que estava sendo feito no início de seu plano.

Com isso, se insere uma divisão em ambas as partes. Começando pela análise macroambiental; depois se cria os cenários tendo em vista o período do plano; passando também, por uma análise da indústria em debate; com isto, o seguinte passo se dá nos aprofundamentos de fraquezas, potencialidades e movimentos de estratégia dos concorrentes, podendo ocorrer ao identificar o conjunto de organizações que pretendem concorrer ao longo dos próximos anos.

Em se tratando da análise estratégica, pode-se considerar que este seria o momento certo para que o gestor identifique as tendências de segmentações de mercado, procurando as melhores oportunidades para a empresa, visando canalizar as mesmas para implantá-las da melhor forma possível.

Finalizada a análise dos elementos externos da organização, Born (2007) relata a importância da utilização de ferramentas que permitem a consolidação dessas informações, dando uma visão adequada para o gestor da organização. Se tratando disso o autor sugere a ferramenta: matriz SWOT (PFOA).

2.4.2.5 ANÁLISE MACROAMBIENTAL: OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

De acordo com Born (2007), a análise do macroambiente possibilita ter a compreensão do ambiente em que a empresa está inserida. Sendo assim, esta análise ajuda a encontrar as tendências que podem vir a atrapalhar o setor, afetando a empresa na construção de suas estratégias.

Para Born (2007), essas variáveis são incontroláveis, e representam oportunidades e ameaças. A empresa não consegue se esquivar de tais riscos, mas ela consegue participar de eventualidades que possibilitará chances de aproveitar uma oportunidade ou esquivar-se de determinada ameaça.

Diversos autores relacionam os ambientes de diversas formas. Reunindo as opiniões de Kotler (2001), Wright (2000), Born (2007), chega a seguinte característica de cada ambiente:

Ambiente demográfico: são as tendências com base ao tamanho de mercado, a instrução das pessoas, tendências e mutações culturais em relação a sexo, taxas de crescimento da população de diferentes regiões, questões étnicas, faixas etárias, grupos sociais, etc.

Ambiente Econômico: considera-se a análise do poder de compra, que depende de fatores como renda, preços, poupança, inflação, dólar, o PIB, etc.

Ambiente Natural: se refere às questões ecológicas, de acordo com o clima e aos recursos naturais.

Ambiente Tecnológico: é uma das forças com mais importância e que tem maior influência nos negócios e na vida das pessoas. Então isto faz com que a economia seja diretamente influenciada, oscilando conforme o número de novas tecnologias importantes que são desenvolvidas. Essas melhorias devem ser analisadas, e suas formas estudadas para que se possa ter uma identificação se ela vem a representar ameaças ou oportunidades dentro do respectivo setor.

Ambiente Político-legal: diz respeito aos órgãos e as leis, ou a criação de grupos de pressão que têm influência indireta ou direta nas atividades da empresa e de seu mercado.

Ambiente Sócio-cultural: neste ponto pode-se considerar que a sociedade possui suas crenças, valores e normas que às vezes, mesmo estando em desacordo as pessoas definem uma visão sobre o mundo. Então na análise deste ambiente, deve-se ter o cuidado em buscar compreender quais as tendências comportamentais, e de que forma elas afetarão o setor em que a empresa está inserida.

2.4.2.6 CENÁRIOS

Para o Born (2007) a vantagem de se construir cenários resume-se em tentar chegar o quanto mais próximo possível do futuro, através de protótipos de diferentes suposições, tendo em vista que não se pode observar no passado as decisões a

serem tomadas no futuro, pois tais soluções antigamente consideradas inovadoras, agora já podem estar ultrapassadas.

Schwartz (2000) apud Born (2007) afirma que ao planejar os cenários consegue criar diferentes objetivos para a empresa atuar e ordenar as diferentes perspectivas futuras, de forma que a empresa esteja adequada e pronta para que consiga reagir ao que ocorrer. Schwartz (2000) coloca alguns passos a serem seguidos no auxílio deste processo, como conselhos úteis, demonstrados a seguir:

- . identificar a questão ou decisão principal.
- . identificar as principais forças no ambiente local.
- . classificar os fatores e tendências por grau de importância.
- . selecionar a lógica do cenário.
- . detalhar os cenários.

2.4.2.7 GRUPOS ESTRATÉGICOS E ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Conforme Born (2007), não se pode elaborar um plano estratégico sem antes fazer um conhecimento das potências e fraquezas dos concorrentes. Antes de partir para a análise da concorrência, cabe a pergunta: quem realmente concorre com quem, em uma perspectiva estratégica?

Born (2007) e Porter (1989) sugerem o Mapa de Grupos Estratégicos como uma ferramenta para identificação dos conjuntos de empresas com semelhanças que deram certo, em uma perspectiva estratégica. O presente mapa evidencia a concorrência, para que assim pode-se estudá-la, mas também que possibilita ao planejador a visualizar a estrutura interna dos setores.

2.4.2.8 ANÁLISE DE MERCADO

Born (2007) afirma que é hora de mapear o comportamento dos consumidores (pessoas) ou compradores (organizações), após ter a ampla varredura das variáveis externas da empresa. Visando um melhor direcionamento de esforços de configuração de valor.

Com esse mapeamento se consegue identificar quem se busca acessar no mercado, dentro de um plano que é o propósito, a preparação da empresa para competir futuramente, para Born (2007), é analisar a direção que o mundo está tomando.

Já a segunda proposta desta análise visa-se descobrir oportunidades, como identificar os melhores segmentos para direcionar adequadamente a empresa em um período de longo prazo.

2.4.2.9 SEGMENTAÇÃO

Após analisar e compreender as características que diferencia os compradores/consumidores, segundo Born (2007), é a hora de relacioná-las para propor uma segmentação. Sendo assim, avaliar segmentos resultantes quanto à sua atratividade.

Para Born (2007), para alcançar uma boa segmentação estratégica, é colocado para o planejador a escolha de uma ou duas bases de segmentação apenas. Feito isso, encontrará proposições simples e, se realizar boas escolhas, certamente sólidas. A segmentação de mercado se baseia em um estudo e um aprofundamento interessante a ser apresentado em uma análise estratégica.

2.4.2.10 MATRIZ SWOT (PFOA)

Para Born (2007), com a análise do mercado e sua segmentação termina-se as especulações e estudos de variáveis. Onde então o momento em que o gerente dispõe de um bom volume de informações internas e externas. Que por sinal necessita de uma ferramenta que cruze essas informações formatando e simplificando para um melhor resultado da empresa. Citando Kotler (2001, p. 98), vemos que “a análise SWOT significa a avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do negócio e seu mercado”.

O primeiro passo de elaboração da matriz SWOT é preencher as oportunidades anteriormente relacionadas no longo da análise estratégica, devendo agora aloja-las, individualmente, a um dos lados da matriz.

Parte 3 – Formulação Estratégica

Tendo a conclusão da análise estratégica, Born (2007, p. 197) relata que “é chegada a hora de decidir os caminhos que a empresa seguirá para atingir seus objetivos e de que maneira ela os implementará”.

A primeira coisa a ser feita nas “Decisões Estratégicas”, é definir onde se quer chegar.

2.4.2.11 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para Grant e Craig (1999, p.15) “o delineamento de objetivos implica a tradução da declaração de missão para alvos organizacionais mais precisos”. Já para Stoner e Freeman (1999) os objetivos estão direcionados a analisar a missão da empresa, fazendo assim a implantação dos mesmos em fatos concretos. Maximiano (2006, p.81), fala que “os objetivos são os resultados desejados, que orientam o intelecto e a ação”. Este objetivo, segundo o autor, tem por razões os fins, as propostas e os desejos de pessoas e organizações, que pretendem alcançar diante os esforços e recursos que se tem diante a atividade.

Segundo Chiavenato (1993):

Objetivos são resultados futuros que se pretende atingir. São alvos escolhidos que se pretende alcançar dentro de um certo espaço de tempo, aplicando-se determinados recursos disponíveis ou possíveis. Assim, os objetivos são pretensões futuras que, uma vez alcançadas, deixam de ser objetivos para se tornarem realidade. (CHIAVENATO, 1993, p. 252)

Por outro lado Clarke (2001, p. 206) afirma que, “(...) os objetivos estratégicos esclarecem mais detalhadamente as metas a curto, médio e longo prazos (...)”. Segundo Born (2007), ao questionar por onde se começa a definição dos objetivos de uma organização, a melhor opção são os seus Norteadores Estratégicos.

Outra questão importante na definição de objetivos é a diferença entre os objetivos e as estratégias. De acordo com o Born (2007), os objetivos são “fins” enquanto que estratégias são “meios”. Entende-se então que, o objetivo é algo desejado e alinhado à visão da empresa. Por outro lado a estratégia é apenas a forma mais eficaz de atingi-los.

2.4.2.12 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

As estratégias empresariais, segundo Born (2007), baseiam-se nos caminhos definidos pelo planejador e sua equipe para que a empresa alcance objetivos estratégicos, através das oportunidades e ameaças identificadas em seu plano. Sendo assim a definição do que deverá ser feito nos próximos cinco anos para a empresa transforma-se adequadamente sendo capaz de atingir seus objetivos.

Born (2007, p. 209), salienta que existe a possibilidade de “movimentos estratégicos”. Ou seja, o planejador não necessita escolher uma das alternativas de estratégia competitiva e propor-se a ela até o final do plano. Pois na maioria das vezes é preciso rever as estratégias devido a riscos em busca de seu objetivo.

2.4.2.13 AÇÕES ESTRATÉGICAS, CRONOGRAMA E ORÇAMENTO

Ações estratégicas, segundo Born (2007, p. 211) são o “como” se pretende implementar “o que” foi decidido. Ou de acordo com a analogia utilizada pelo autor, “se a estratégia empresarial dá conta do caminho que conduzirá a empresa da situação atual ao objetivo pretendido, as ações são os passos necessários para que este caminho seja percorrido”.

As ações estratégicas são projeções e assim, possuem prazo para início e fim. Já os orçamentos são responsáveis por sua execução.

2.4.2.14 CONTROLES ESTRATÉGICOS

Born (2007) enfatiza que um ótimo plano estratégico não deve apenas se basear naquilo que deve ser feito. O mesmo deve se definir como pretende observar se as ações estão sendo executada de maneira satisfatória e se a sua implementação está compondo os resultados esperados.

Quanto ao andamento do controle, Born (2007), sugere que as empresas marquem reuniões, mensais para ter um controle da eficiência e trimestrais para controle da eficácia e pequenos ajustes do plano, se for necessário.

2.5 AGRONEGÓCIO

Visando os processos que o produtor leva a tomar suas decisões, seria impossível não falar sobre o agronegócio no ramo da agricultura, pecuária e o confinamento. De acordo com Möller (2009):

No agronegócio são produzidos produtos agropecuários e agroindustriais, mas o processo de produção e comercialização é acompanhado pela contabilidade na empresa rural (...) as informações sobre quantidades, preços, receitas, custos, lucros precisam ser analisadas para avaliar sua produtividade e lucratividade. (MOLLER, 2009, p.164).

No agronegócio os produtores buscam melhorar sua renda e diminuir seus custos, por isso a grande relevância do planejamento na atividade do confinamento. Pois é a partir do planejamento que se consegue ter um controle do que se precisa para investimentos, saber os preços com insumos, rações, adubo entre outras matérias para se conseguir ter uma visão do que se precisa para obter um planejamento adequado que mostre de uma forma clara os riscos que se tem e como os produtores devem agir de acordo com suas necessidades.

Segundo Möller (2009, p.165), “a estatística analisa fenômenos quantitativos de massa em diferentes áreas de conhecimento, entre outros no agronegócio”. As empresas rurais ao planejar seu percurso dependem também de estatísticas, pois deve levar em consideração o quanto ele vai gastar na compra de matérias e o que ganhará na produção e acabamento de produtos, tendo uma visão se seu planejamento foi eficaz ou falta analisar melhor seus investimentos.

2.6 PECUÁRIA

A pecuária de corte é um negócio que atrai muitos riscos de insucesso, tendo poucas oscilações em preços e com grande liquidez. Uma enorme vantagem desta atividade é que o maior capital imobilizado se encontra na forma de animais, que quando necessário é colocada a venda, estando dentro de preços de mercado, o planejamento se realiza rapidamente.

Já em outros ramos ou atividades, como por exemplo, a agricultura, os seus investimentos estão vinculados a maquinários e implementos, que tem um desgaste e perde seu valor comercial rapidamente. A pecuária possibilita trabalhar com uma

menor necessidade de mão de obra, o que leva a uma diminuição dos custos que de fundamental importância no ramo dos negócios.

A criação de bovinos além de serem animais de extremamente sofisticação, tem-se um favorecimento aos produtores, pois se tem a capacidade de produção de um produto nobre, como a carne. Sendo assim, o capim como alimentação do rebanho e não só a cultura do milho. Porém o produtor pode escolher entre vários tipos de forrageiras para sua propriedade e alimentação de seu rebanho de gado, que segundo Marion (2007):

As principais forrageiras utilizadas nos pastos artificiais são: Gramíneas: capim, colônia, mombaça, anzânia, brachiaria, capim pangola, riftonm caast cross e outros capins e cereais. Leguminosas: alfafa, soja perene, siratro, guandu, leucena, aracleis, amendoim forrageiro etc. Cactaceas: palma, madacaru, xiquexique etc. Outras: mandioca, batata-doce, cana-de-açúcar, silagem de milho etc. (nesses casos como alimentação suplementar). Há algum tempo, a pastagem era considerada uma atividade extrativa (pastagem natural), sem merecer qualquer atenção especial do pecuarista. Atualmente, o pasto é considerado uma cultura; recebe todos os cuidados que a uma cultura são dispensados, como: preparo de solo, terraceamento, drenagem, adubação, plantio, corretivos etc. (pastagem artificial). (MARION 2007, p.23).

Se os produtores não se adequarem às inovações e passarem a usar as ferramentas adequadas que estão disponibilizadas no mercado, a tendência é a da permanência só dos médios e grandes produtores na atividade, que terão maior facilidade de se profissionalizar.

Na pecuária os produtores e suas equipes de trabalho não são preparados para desenvolver a atividade, na maioria das vezes a cultura é passada de pai para filho, objetivando as atividades exercidas pelos familiares melhoradas pelos herdeiros.

2.6.1 PASTAGENS E SILAGEM

Na pecuária brasileira a boa nutrição do rebanho vem do cuidado adequado de boas pastagens com um belo manejo de invernadas, considerando-se que 90% de carne são produzidas através do pasto. O sucesso da produção na pecuária começa com o uso de animais com um alto potencial de adaptação ao consumo de forrageiras, que ao serem implantadas objetiva-se uma qualidade nutricional com baixo custo, não comprometendo a produção.

Segundo Marion (2007) pastagens é o lugar onde pasta ou pode pastar o gado. É uma das partes mais importantes do planejamento agropecuário, uma vez que a boa pastagem contribuirá, em conjunto para a melhoria da qualidade do gado, para o alto rendimento do projeto.

A implantação da lavoura nas propriedades vem se tornando um fator importante para pequenos e grandes produtores, que em época da seca têm que se desdobrar para não terem perda no seu rebanho.

A silagem é uma opção que vem se destacando ao longo dos anos entre os pecuaristas. Segundo Oliveira (2009), a silagem é uma forragem verde picada, armazenada em silos e compactada para expulsar o ar. Na utilização do milho para fazer a silagem, entre outras variedades alimentos para o gado, a melhor forma e maneira adequada de se guardar estes alimentos é através da silagem, adicionando um inoculante a base de bactérias de ácido láctico que proporciona uma boa fermentação, além disso, é fonte de energia para se aumentar a quantidade de açúcares, facilitando a fermentação e considerando que a silagem é uma fermentação ácida e anaeróbia.

Nas propriedades a fabricação da silagem ocorre com a plantação da lavoura de milho, feito o seu corte, utilizando maquinários adequados, a intenção é o silo para o confinamento. O produtor deve fazer silos grandes e de superfície, onde toda a matéria é depositada em buracos grandes e fundos feitos no solo, que ao serem depositados devem ser compactados através dos maquinários que fazem o seu corte, sendo eles os tratores por ser rápido e prático.

Em relação a este tipo de alimentação para os animais, esta possibilidade é a mais aceita pelos produtores. Segundo Neto (1994), a silagem de milho é um volumoso e de alto valor energético e com excelente potencial de ingestão pelo animal.

A qualidade aceita na alimentação com a silagem de milho pelo rebanho se faz pela forma que a lavoura de milho está inserida, trata-se de um planejamento adequado de como ele está distribuído, visando um alto volume de grãos e uma quantidade de matéria seca, que são as palhas do pé de milho junto com seus grãos.

O processo de colheita se dá através da sua aparência, a colheita deve ser feita no momento certo, tendo um teor de mais ou menos 35% na forragem, que com

isto proporciona uma fermentação adequada na sua compactação, que quando disponibilizada ao animal, é aceita de bom gosto com maior proporção aceita ingerida. Nesse contexto, a preparação da terra é fundamental, e para Lazzarini Neto (1994):

O milho, do ponto de vista agrônomo, é planta bastante exigente em fertilidade do solo. Por isso, deve-se estabelecer sua cultura em solos adequados, devidamente corrigidos e adubados de forma equilibrada, buscando altas produtividades, a fim de reduzir o custo unitário da silagem. (LAZZARINI NETO, 1994, p. 54).

Então, pode-se analisar que para cada região tem um tipo de clima e solo, é importante corrigir o solo, para agregar a qualidade do produto, principalmente mantendo os minerais que ele disponibiliza e necessita para a alimentação do rebanho. A correção do solo favorece a plantação da lavoura de milho, e também para plantar outros tipos de pastagens para o rebanho.

3. METODOLOGIA

A pesquisa exploratória se relaciona a este estudo, pois segundo Gil (1991), este tipo de pesquisa proporciona maior familiaridade com o problema, com objetivo de torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Que por sinal envolve o levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado. E que assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

O primeiro método a ser utilizado foi à pesquisa bibliográfica, que envolve todos os artigos publicados e estudados ao longo dos anos. De acordo com Figueiredo (2010):

A pesquisa bibliográfica ou fonte secundária abrange toda bibliografia já publicada relacionada ao tema em estudo, desde livros, jornais, revistas, monografias, dissertações, teses, incluindo outras fontes como eventos científicos, debates, meios de comunicação como televisão, rádio, vídeos e filmes etc. (FIGUEIREDO, 2010, p. 88).

Este tipo de pesquisa é de fato obrigatório, pois trata de conhecimentos anteriores, sem os quais não se consegue, na maioria das vezes, encontrar ideias suficientes para solucionar o problema.

A seguinte pesquisa a ser apresentada é um estudo de caso, onde levantou dados de determinada propriedade, possibilitando ter uma visão de como se planejar para a implantação de um sistema de confinamento, levando em consideração os aspectos relevantes. Segundo Gil (2002):

Estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados. (GIL, 2002, p. 54).

A pesquisa se caracteriza também como um estudo de campo, onde Gil (2002, p. 53), diz que “no estudo de campo, o pesquisador realiza a maior parte do trabalho pessoalmente, pois é enfatizada a importância de o pesquisador ter tido ele mesmo uma experiência direta com a situação de estudo”. O estudo de campo mostra para o pesquisador, uma maneira de levantar dados e amostras que sejam

importantes para qualquer pesquisa, pois trata-se de uma ação no local, onde os resultados aparecem de acordo com os costumes e culturas do local estudado.

O método da pesquisa apresenta características qualitativas, pois segundo Seabra (2010, p. 83) “(...) método qualitativo enfatiza as particularidades de um fenômeno em termos de seu significado para o grupo pesquisado, (...)”.

Para a obtenção dos dados necessários para as análises da pesquisa realizou-se uma entrevista com um questionário de perguntas abertas, onde Gil (1991) cita que este tipo de pesquisa tem por finalidade a obtenção de informações de um entrevistado, sobre um determinado assunto ou problema, resumindo este tipo de entrevista, onde o entrevistado expressa sua opinião.

4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Durante todo esse trabalho tem se enfatizado a relevância do planejamento estratégico no desenvolvimento de um sistema de confinamento. Nesse contexto, apresenta-se, em seguida, os processos de implantação do confinamento na empresa pesquisada e, em seguida, a análise/reflexão dos dados levantados, com base em questionário aplicado ao proprietário da empresa pesquisada.

4.1 CONFINAMENTO NA EMPRESA PESQUISADA

Conforme entrevista e observações do confinamento da propriedade JM, pode - se observar os seguintes processos, onde o produtor falou de cada um deles.

O confinamento é um sistema de produção de bovinos no qual os lotes de animais são alojados em uma área restrita, sendo que os alimentos e água necessários aos animais são fornecidos exclusivamente no cocho. Existem três tipos de confinamento:

- . pequeno: Que tem capacidade de 50 a 200 animais;
- . médio: Com capacidade de 250 a 2000 animais; e
- . grande: Acima de 2000 animais.



Figura 06: Confinamento.

Fonte: Autor da pesquisa (2013).

Vantagens:

- . reduz o período de engorda do boi magro (60 a 90 dias), aumentando a eficiência produtiva do rebanho;
- . giro mais rápido de capital;
- . disponibiliza áreas de pastagens para outras categorias;
- . flexibiliza a produção (com preço baixo não se confina); e
- . permite a comercialização dos animais no pico da entressafra.

Limitações:

- . uso intensivo de capital (recursos para compra do boi magro e alimentos);
- . infraestrutura adequada de instalações e equipamentos;
- . atividade de risco; e
- . qualificação de técnicos e trabalhadores.

As vantagens e limitações desta atividade andam juntas, pois nem sempre uma atividade consegue seus objetivos, a tomada de decisão do produtor é o ponto essencial do negócio, uma vez que envolve a sua visão de como a empresa deve agir. Pode-se considerar então, o planejamento como aliado para se conseguir desenvolver a atividade de forma adequada minimizando seus gastos e aumentando sua produção em curto prazo com ele implantada.

4.2 SELEÇÃO DO REBANHO

Para que a atividade do confinamento tenha resultados satisfatórios é importante a seleção dos rebanhos. O sucesso do confinamento se dá através de uma série de fatores, que o produtor deve buscar, como por exemplo: ter uma estratégia, saber lidar com as oportunidades, fazer uma boa compra, comprando ou selecionando da própria empresa animais para engorda, e por fim oferecer uma alimentação adequada.

Ao selecionar o rebanho o produtor busca animais sadios, com bom desenvolvimento corporal e com potencial de ganho de peso. O que se procura para o confinamento são animais advindos de sistemas de pasto, bovinos jovens que engordem rápido. Esta seleção acontece normalmente no final da época das

chuvas, onde as pastagens não oferecem minerais suficientes e nem massa para a engorda dos animais.



Figura 07: Animais Selecionados.
Fonte: Autor da pesquisa (2013).

A seleção dos animais na propriedade é feita para que os lotes venham a ter um padrão para o confinamento, dando uma direção para o controle do produtor em relação a sua adaptação durante os primeiros dias de confinado.

4.3 CURRAL DE MANEJO

O curral de manejo é o local de preparo dos animais onde se realizam os procedimentos como vacinações em geral, castração e a separação de lotes padronizados onde tenham uma fácil identificação com a atividade do confinamento.

Onde o produtor seleciona os animais da própria empresa ou adquiridos de terceiros separando através de idade, peso ou raças.

4.4 CURRAL DE CONFINAMENTO

Na empresa pesquisada, o curral de confinamento é dividido em vários piquetes, com cochos ao longo dos mesmos. Tendo por animal uma área de 8 a 15

m² por animal. A cerca é ao longo da linha dos cochos de alimentação, com uma altura de 1,55 metros, onde cada lasca tem 5 metros de distancia.

4.5 CORREDORES DE MANEJO DO CONFINAMENTO

No campo de pesquisa, os corredores são de fácil acesso dos animais onde tem uma distancia de 8 a 10 metros de largura, onde se dá acesso aos piquetes do confinamento. Tornando assim, mais prático o trabalho dos funcionários em relação aos rebanhos na entrada e saída do confinamento.

4.6 BEBEDOUROS

Em apresentação do ambiente pesquisado, os bebedouros estão fixados em cada repartição do confinamento, com a função de disponibilizar água de dois a três dias. Estes devem ser de fácil acesso aos lotes e a água deve ter certa qualidade. É de grande importância fazer a limpeza deste recipiente, uma vez que o gado se alimenta e procura a água para beber, deve-se evitar o acúmulo de dejetos no fundo dos bebedouros. Os cochos podem ser de alvenaria, concretos e caixas de alumínio, um material bem resistente.



Figura 08: Bebedouro.
Fonte: Autor da pesquisa (2013).

4.7 COCHOS

O cocho é o prato do boi, onde é servida a alimentação dos animais durante o tempo confinado. Os cochos podem ser de diferentes tipos de materiais, cabe ao produtor escolher, podem ser de alvenaria, madeira e tambores de plásticos. Um fator importante a ser observado é que os mesmos comportem a alimentação dos animais de acordo com o trato dos lotes, evitando assim uma preocupação com os desperdícios da alimentação dos animais confinados.



Figura 09: Cocho.
Fonte: Autor da pesquisa (2013).

4.8 DOMINÂNCIA

Ao selecionar os animais, o produtor deve buscar fazer lotes bem homogêneos, que não ofereça riscos de dominância. Locais bem estressantes causa a dominância de animais. Outro fator são os animais que não se adaptam com o confinamento, estes devem voltar ao sistema a pasto.

É de grande importância o manejo adequado se ocorrer problemas de algum animal confinado, o manejo deve ser eficiente, para não causar transtornos para o

rebanho, evitando a correria dentro dos lotes para que não haja uma preocupação a mais.

4.9 DECLIVIDADE DO TERRENO

A instalação do confinamento deve abrigar uma área onde se tenha declividade, não pode ser uma área totalmente plana, por que assim não irá propiciar o acúmulo de água e de lama dentro das apartações. Um ponto importante no declive do terreno são as enxurradas que a chuva causa e as erosões, que venham a causar problemas depois para o rebanho confinado. Recomenda-se um confinamento de chão batido revestido com cascalho para que diminua um pouco destas preocupações citadas.

4.10 MANEJO DOS DEJETOS

Este tipo de atividade é de grande importância, pois além de ajudar o produtor na utilização da área de produção de volumosos tem se uma economia nos adubos para o solo. E o outro fator, é que se não for retirado do local de confinamento pode vir a causar doenças nos animais através da chuva que cria poças de lama nos currais de confinamento.

O esterco acumulado nos currais deve ser raspado e amontoado, reservando-se áreas secas para o descanso dos animais.

4.11 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Após apresentarmos o processo de confinamento na referida empresa, por meio de fotos e discussões (conforme vimos acima), em seguida, serão analisados os dados obtidos através de uma entrevista com questionário de perguntas abertas (em apêndice) aplicado ao produtor da empresa citada. Este expôs a sua opinião sobre questões relacionadas ao planejamento da empresa. Os dados obtidos foram analisados com base na metodologia de Vasconcelos e Pagnoncelli (2001), pois mostra os passos a serem seguidos para o planejamento estratégico de uma organização, sendo neste caso o confinamento.

Segundo Vasconcelos e Pagnoncelli (2001), o planejamento estratégico é um processo que mobiliza a empresa para que possa construir seu futuro. Com base neste conceito, foi questionado ao produtor na entrevista sobre o conhecimento que ele tem a respeito do planejamento estratégico: o mesmo respondeu que a empresa

traça seus objetivos para obtenção de seus resultados positivamente, levando em consideração o ambiente externo.

Quanto aos tipos de planejamento, o proprietário cita que utiliza dos planejamentos estratégicos, táticos e operacionais.

Quanto ao tempo de planejamento, a empresa se baseia num espaço de sete meses, levando em consideração o tempo de plantio até o confinamento do rebanho.

O produtor afirma que a empresa, para elaborar o seu planejamento, necessita de diversas informações, dentre elas todos os dados que envolvem a compra do gado, preço de insumos e como o mercado está se comportando no momento.

Em relação às decisões, o proprietário diz que é necessário fazer ajustes esporádicos, se tratando às vezes por falta de insumos ou por imprevistos climáticos.

Para Vasconcelos e Pagnoncelli (2001), o negócio é uma visão que o cliente tem em base ao produto, ou quais benefícios que o mesmo o trará. O produtor então complementou que seu negócio está ligado à eficiência na produção de carne para obter maior produção, se tratando da atividade do confinamento.

De acordo com os autores estudados acima, a missão é a razão da empresa existir. Já para o produtor, a missão é a qualidade na produção, capacitação de colaboradores e investimento tecnológicos.

Já a visão para Vasconcelos e Pagnoncelli (2001), é um horizonte onde ela deseja chegar. Assim, o produtor diz que a visão de seu negócio é a eficiência de produção.

Os autores falam que os princípios são as delimitações dos processos de decisões e seu comportamento, para o cumprimento da missão. Então, os princípios para o produtor estão ligados primeiramente aos princípios morais e a conservação do meio ambiente.

Para os autores, a análise do meio ambiente, permite a identificação e monitoramento das variáveis de forma permanente que afetam o desenvolvimento da empresa. Quando questionado sobre essas variáveis, o produtor respondeu que, quanto ao ambiente demográfico, é levado em consideração a idade da terra, o percentual de nutrientes e o que ela necessita através das análises do solo.

Quanto ao ambiente econômico é levado em consideração o preço do gado, o valor da matéria prima e o valor do mercado. Se referindo ao ambiente tecnológico, o proprietário cita que a tecnologia é levada em consideração na hora do planejamento devido os seus benefícios.

Quanto ao ambiente político, a empresa o leva em consideração em suas análises, pois é necessária a adequação as normas ambientalistas para ter um bom desenvolvimento.

Em relação às políticas de recursos humanos, o produtor diz que são feitos processos de contratação e instrução dos funcionários para que tenham um bom relacionamento com clientes e fornecedores.

Ao falar em ambiente interno, o produtor visa a harmonia entre seus departamentos e equipes, para que todos os trabalhos sejam feitos em conjunto. Sendo então, sua estrutura organizacional por departamentos.

Considerando o ambiente externo, o produtor cita que o seu tipo de negócio não precisa considerar os concorrentes em suas análises, pois este tipo de negocio depende exclusivamente do próprio produtor.

Ao discutir ainda sobre o ambiente externo, tem-se o fator cliente, que para o produtor é levado em consideração ao analisar o seu planejamento. Já os fornecedores, para o produtor, são analisados conforme o seu produto fornecido, levando em consideração a genética e o seu preço para o fornecimento da empresa rural no confinamento.

Quando perguntado sobre as finanças da empresa, o proprietário respondeu que as mesmas são controladas através de um fluxo de caixa. Já sobre o ponto de equilíbrio, o proprietário diz não conhecer o seu ponto de equilíbrio. Apesar de não ter conhecimento o produtor afirma que a empresa realiza um orçamento financeiro para suas atividades.

Quando questionado sobre os custos da sua empresa, o produtor afirma que os conhecem detalhadamente, pois é feito o levantamento de todas as receitas em um próprio programa contábil da empresa.

Além das questões já lançadas, o produtor afirma que a sua empresa não adota políticas de marketing. Sabemos que esse é um fator relevante para o bom desenvolvimento da empresa, logo, sugerimos que o mesmo adote, com estratégias específicas.

Quando questionado sobre suas políticas de segurança, o produtor comenta que faz parte da rotina da empresa, uma vez que presa pela segurança de seus funcionários.

Quando perguntado sobre o controle de estoque, em outras palavras, se o produtor tem conhecimento do mesmo, este afirma que é realizado a contagem de seu rebanho mensalmente e também é feito um controle de estoque de barracão no mesmo período.

5. CONCLUSÃO E SUGESTÕES

O presente trabalho teve como objetivo mostrar os processos e planejamentos na Fazenda JM localizada no município de Castanheira MT, adotando o confinamento como atividade.

De acordo com a análise dos dados, levando em consideração os objetivos e problema da pesquisa, pode-se chegar a seguinte conclusão:

Segundo o produtor a empresa tem um conhecimento do planejamento estratégico, tanto que afirmou em sua atividade utilizar-se do planejamento estratégico, tático e o operacional. Mas percebe-se que a empresa não tem o conhecimento adequado dos mesmos, o que pode vir a gerar conflitos ou riscos na sua produção. Sendo assim, sugere-se aos gestores adotar uma metodologia de planejamento, para melhor planejar os seus objetivos.

Referente ao tempo que a empresa planeja, o produtor citou que a atividade do confinamento deve ser planejada num espaço de sete meses, tendo em vista que o plantio e a colheita do milho até o período de trato para o rebanho confinado é de noventa a cem dias. Ou seja, o produtor utiliza o planejamento de acordo com as suas atividades.

Através dos resultados obtidos, consideram-se que as decisões tomadas pelo produtor precisam ser revistas esporadicamente, pois a falta de insumos ou imprevistos climáticos fazem com que o produtor reveja suas estratégias, reformulando a alimentação de seu rebanho confinado.

Levando em consideração o tipo de negócio da empresa, o produtor ressalta que a organização tem como visão a eficiência na produção e é voltada para obtenção de lucro em um curto prazo e por isso prioriza aumento da produção e qualidade de seus produtos. Conseguindo assim, em sua propriedade dar espaços a novas atividades com o sistema do confinamento.

Em relação ao assunto abordado sobre o ambiente demográfico da empresa, o produtor comentou que para tomada de decisões é necessário levar em consideração o local da Propriedade. Sabendo que como nas pessoas também temos necessidades, é preciso compreender que o desgaste da terra também precisa de correções. Sendo assim, a necessidade de nutrientes e minerais suficientes encontrados através da análise do solo para ser feita a sua correção. A genética do rebanho para o confinamento, ou seja, uma boa adaptação durante

atividade, e o fator logística que envolve os insumos e o preço do frete até a localização da empresa.

Saindo do ambiente demográfico e passando para o ambiente político, que é levado em consideração pelo produtor, que por sinal explicitou que é necessário agir de acordo com as normas ambientalistas estabelecidas pelos devidos órgãos. Para que a empresa tenha um funcionamento adequado dentro dos parâmetros da lei.

Com relação aos concorrentes o produtor especificou que essa variável não interfere na atividade de confinamento, que depende exclusivamente do perfil do produtor. E aos fornecedores, o produtor ressalta que seus produtos devem corresponder ao padrão de genéticas e preços acessíveis do rebanho para que o produtor venha a ter esse fornecimento para empresa rural no confinamento.

Com base nestas informações levantadas através do estudo de campo, sugere-se ao produtor e a sua empresa manter um planejamento estratégico, buscando alcançar seus objetivos em longo prazo. Sendo assim, a metodologia de Vasconcelos e Pagnoncelli como uma diretriz a ser adotada, como exemplo, para a empresa. Futuramente pode-se trabalhar com outras metodologias como base para a análise de organizações que adotam ou pretendem adotar este tipo de planejamento.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha e; MUSSI, Clarissa Carneiro. **Estratégias: Formulação, implementação e avaliação.** O desafio das organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2008.

ASSMANN, Luiz Alceu; SOARES, André Brugnara Soares; ASSMANN, Tangirani Simioni. **Integração Lavoura-Pecuária Para Agricultura Familiar.** Instituto Agrônomo do Paraná – Londrina 2008

BIO, Sergio Rodrigues. **Sistema de informação:** um enfoque gerencial. 1ª Ed.- São Paulo: Atlas, 1985.

BORN, Roger. **Construindo o plano estratégico:** casos reais e dicas práticas. Porto Alegre: ESPM, 2007. 271 p. ISBN 978-85-205-0474-1

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira.** -1. Ed. - São Paulo: Atlas, 1989.

CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da Empresa Familiar:** Conceitos, Casos e Soluções. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CECCONELLO, Antonio Renato. **A Construção do Plano de Negócio.** São Paulo: Saraiva, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração:** teorias, processos e práticas. 2. Ed.- São Paulo: McGraw-Hill, Ltda., 1987.

_____. **Empreendedorismo. Dando asas ao espírito empreendedor.** 1ª Ed.- São Paulo: Saraiva, 2005.

CLARKE, Greg. **Marketing de Serviços e Resultados; Teorias e praticas para ações e campanhas bem-sucedidas.** São Paulo: Futura, 2001.

CRAIG, James e; GRANT, Robert. **Gerenciamento Estrategico.** São Paulo: Littera Mundi, 1999.

FERREL, O. C. ... [et al.]; **Estratégia de Marketing.** Tradução Ailton Bomfim Brandão. – São Paulo: Atlas, 2000.

FIGUEIREDO, Antônio Macena. **Como Elaborar Projetos, Monografias, Dissertações e Teses.** – 3ª Ed.- Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisas.** – 4ª Ed.- São Paulo: Atlas S.A., 2002.

LAZZARINI NETO SYLVIO. **Lucrando com a Pecuária, Confinamento de Bovinos**. São Paulo: SDF Editores Ltda, 1994.

Lacombe, Francisco. **Administração, Princípios e Tendências**. Ed.- São Paulo: Saraiva, 2003.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W. ; PETTY, J. William. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Rural, Contabilidade da pecuária, imposto de renda pessoa jurídica**. 8. Ed.- 3 reimpr.- São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amauri. **Teoria Geral da Administração. Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6ª Ed.- São Paulo: Atlas S.A, 2006.

MORAES, Anna Maris Pereira. **Introdução à Administração**. 3ª. Ed.- Prentice Hall, São Paulo: 2004.

MOLLER, Horst Dieter; CALLADO, Antonio André Cunha. **Agronegócio**. – 2ª Ed. - São Paulo: Atlas S.A, 2009.

NUNES, Paulo. 2009. Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/macroambiente.htm>>. Acesso em: 01 out. 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas**. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Neuza Corte de. **Contabilidade do agronegócio**. 1ª Ed.- (ano 2008), 1ª reimpr./ Curitiba: Juruá, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de. **Planejamento Estratégico Conceitos Metodologias Praticas**. 26º Ed.- São Paulo: Atlas S.A, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de Informações Gerenciais: estratégias, táticas e operacionais**. 12ª Ed.- São Paulo: Atlas S.A, 2008.

SNELL, Bateman. **Administração. Novo Cenário Competitivo**. 2ª Ed.- São Paulo: Atlas S.A. 2006.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer!:** um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. 370 p.

APÊNDICE

O presente roteiro de entrevista tem como finalidade levantar dados sobre os processos e estratégias usadas pela empresa visando o levantamento da realidade da organização quanto o processo de confinamento de bovinos. Agradeço a Colaboração.

1. O que a empresa conhece sobre planejamento estratégico?

R: A empresa traça os objetivos para obtenção de resultados positivos com simulações e estratégias do mercado pecuário futuro, levando em consideração as possíveis oscilações das matérias primas e preços da arroba dos bois.

2. A empresa faz algum tipo de planejamento? Quais?

R: Sim, o Planejamento Tático, estratégico e operacional.

3. A empresa planeja num espaço de quanto tempo?

R: O planejamento é feito cerca de sete meses, pois é necessário o plantio da cultura do milho para alimentação do gado que ocorre durante noventa dias, entre plantio e colheita até o período em que o gado ficara confinado cerca de noventa a cem dias.

4. Em quais informações a empresa se baseia para planejar, ou seja, quais os dados levados em consideração?

R: É levado em consideração o preço da compra do gado, preço dos insumos utilizados para alimentação, e como o mercado de carne esta se comportando no momento neste período.

5. As decisões utilizadas costumam dar certo, ou necessitam de correções constantes, ou esporádicas?

R: Necessitam de ajustes esporádicos, ou por falta de algum insumo no momento, tendo que haver uma reformulação da dieta dos animais, ou por imprevistos climáticos.

6. No ponto de vista da empresa, qual é o seu negocio?

A empresa tem como visão a eficiência na produção de carne, obtendo uma maior produção em uma mesma área, como exemplo, a lavoura pecuária abatendo o gado cada vez mais cedo diminuindo os custos variáveis e aumentando o lucro da empresa rural.

7. A empresa tem uma missão descrita? Se sim, todos os colaboradores a conhecem?

R: Qualidade de produção, capacitação de colaboradores e investimentos tecnológicos para a obtenção de um crescimento sustentável.

8. A empresa tem uma visão descrita e definida?

R: A eficiência de produção.

9. Quais os princípios que a empresa tem ou acredita?

R: Princípios morais acima de tudo, e prima pela conservação do meio ambiente.

10. A empresa preocupa-se em entender as variáveis do ambiente demográfico, para seu processo de tomada de decisões?

R: Leva-se em consideração a idade da terra, o percentual de nutrientes e o que ela necessita através das análises de solo, como também a garantia de animais para a compra, boa logística para chegada de insumos com o frete acessível, entre outros.

11. O ambiente econômico é levado em consideração na hora de se planejar?

R: Sim. O preço do gado a ser engordado, o valor da matéria prima e o valor que o mercado pagara pela corne produzida durante o confinamento.

12. O ambiente tecnológico tem importância, e é considerado no planejamento?

R: Sim. Pois a tecnologia traz benefícios ímpares na produção, reduzindo tempo na cultura e aumentando a produção com o acompanhamento técnico especializado.

13. O ambiente político é levado em consideração nas análises da empresa?

R: Sim. Pois é necessário se adequar nas normas ambientalistas estabelecidas pelos devidos órgãos para um bom funcionamento da empresa rural dentro das conformidades da lei.

14. Considera a concorrência em suas análises?

R: Não, pois este negócio depende totalmente do próprio produtor.

15. O fator cliente é analisado em seu planejamento?

R: Sim, nosso cliente é o frigorífico, onde é estabelecido o preço da @ do boi, como exemplo o boi a termo que é definido seu preço antes mesmo do gado ser confinado através de contratos.

16. Como analisa seus fornecedores?

R: Os fornecedores são analisados conforme a genética e o preço de seu rebanho, para o fornecimento da empresa rural no confinamento.

17. A empresa leva em consideração a comunidade na hora de se planejar?

R: Sim. Pois a harmonia entre os departamentos/equipes é fundamental para realização do trabalho que é feito em conjunto.

18. Como é composta a estrutura organizacional?

R: É por departamentos.

19. Que tipo é o organograma da empresa?

R: Proprietário, Gerente de Pecuária, Capatazes e Peões.

Proprietário, Gerente de Escritório, Departamento Pessoal e Contabilidade.

Proprietário, Gerente Financeiro, Contas a Pagar e a Receber.

20. A empresa adota políticas de recursos humanos?

R: Sim. Contratação e instrução de funcionários, e um bom relacionamento com clientes e fornecedores.

21. As finanças da empresa, como são controladas?

R: Fluxo de caixa (contas a receber e a pagar).

22. A empresa conhece seu ponto de equilíbrio?

R: Não.

23. A empresa faz orçamento financeiro?

R: Sim.

24. A empresa conhece seus custos detalhadamente?

R: Sim. Pois é feito o lançamento de tudo que se entra e sai dentro de um programa contábil na própria empresa, detalhando todos os custos fixos e variáveis.

25. A empresa possui políticas de marketing?

R: Não.

26. A empresa faz controle de estoque?

R: Sim. Contagem de gado mensal e controle de estoque de barracão, onde é feita a contagem todo final do mês.

27. A empresa adota políticas de segurança do trabalho?

R: Sim. levando em consideração a segurança de seus funcionários em atividade.