



Rauni Brun

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A UMA
PROPRIEDADE RURAL DE ATIVIDADE LEITEIRA**

Horizontina

2013

Rauni Brun

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A UMA
PROPRIEDADE RURAL DE ATIVIDADE LEITEIRA**

Trabalho Final de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção, pelo Curso de Engenharia de Produção da Faculdade Horizontina.

ORIENTADOR: Cátia Raquel Felden Bartz, Mestre

Horizontina

2013

FAHOR - FACULDADE HORIZONTALINA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a monografia:

**“PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO
A UMA PROPRIEDADE RURAL DE ATIVIDADE LEITEIRA”**

Elaborada por:

Rauni Brun

como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em
Engenharia de Produção

**Aprovado em: 03/12/2013
Pela Comissão Examinadora**

**Mestre. Cátia Raquel Felden Bartz
Presidente da Comissão Examinadora - Orientador**

**Mestre. Vilmar Bueno Silva
FAHOR – Faculdade Horizontalina**

**Mestre. Fabrício Desbessel
FAHOR – Faculdade Horizontalina**

**Horizontalina
2013**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho às pessoas que são a razão dos meus dias: meus pais, Jair e Neusa, minha irmã Talita e a minha namorada Mariane. Obrigado pelo exemplo, pela compreensão, pelo apoio, e por estarem presentes em todos os momentos, me incentivando, transmitindo carinho e principalmente tornando meus dias mais felizes.

AGRADECIMENTO

Agradeço a minha família que me ensinou os verdadeiros e mais importantes valores da vida. Aos colegas e amigos, pelo companheirismo, cumplicidade e ajuda.

Agradeço a Deus, que iluminou o meu caminho e me concedeu inteligência para alcançar o sucesso em mais esta etapa de minha vida.

Agradeço a Propriedade Rural Moz, pela acolhida, disponibilidade e pela oportunidade permitindo a realização deste trabalho. Agradeço também a Direção e ao corpo docente da Faculdade Horizontina, em especial a Professora Orientadora Ms. Cátia Raquel Felden Bartz, pela atenção e dedicação na orientação deste estudo.

“Assumir uma atitude responsável perante o futuro sem uma compreensão do passado é ter um objetivo sem conhecimento. Compreender o passado sem um comprometimento com o futuro é conhecimento sem objetivo.”

Ronald T. Laconte

RESUMO

A abordagem deste estudo contempla a importância da elaboração e implementação de um planejamento estratégico para o desenvolvimento de uma propriedade rural de atividade leiteira. O estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, aplicada através de um estudo de caso. Os dados foram coletados através de entrevistas não-estruturadas, e a abordagem utilizada na análise de dados foi a qualitativa. A metodologia para a construção do plano estratégico foi definida através de pesquisa em literaturas voltadas ao tema. Também através da pesquisa foi possível conhecer e analisar o mercado da agricultura familiar e da pecuária leiteira. Através de reuniões e entrevistas realizadas com o proprietário, foi possível definir o diagnóstico atual da propriedade e considerando as limitações, capacidades e potencialidades apuradas, foram desenvolvidas as etapas do planejamento estratégico. O resultado final da pesquisa foi a elaboração do planejamento estratégico, com projeções financeiras, contudo para que a propriedade atinja os objetivos estabelecidos e garanta o aumento da lucratividade, é muito importante a execução, a aplicação e o controle eficaz dos planos de ação propostos.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Propriedade Rural, Produção leiteira.

ABSTRACT

The approach of this study includes the importance of developing and implementing a strategic plan for the development of a farm of dairy farming. The study is characterized as an exploratory research, applied through a case study. Data were collected through unstructured interviews, and the approach used in the data analysis was qualitative. The methodology for building the strategic plan has been defined through research literature focused on the topic. Also through the research it was possible to know and analyze the market of family farming and dairy farming. Through meetings and interviews with the owner, it was possible to set the property's current diagnosis and considering the limitations, capabilities and potentials determined were developed stages of strategic planning. The end result of the research was the development of strategic planning with financial projections, however for the property to meet the goals established and guarantees increased profitability, it is very important to run the application and the effective control of the proposed action plans.

Keywords: Strategic Planning , Rural Property , Dairy production.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fases do Planejamento Estratégico.....	19
Figura 2: Etapas do processo da gestão estratégica	21
Figura 3: As quatro perspectivas do Balanced Scorecard.....	23
Figura 4: O desdobramento do processo de BSC.....	24
Figura 5: Relação de causa e efeito das quatro perspectivas do Balanced Scorecard	24
Figura 6: Agronegócio - Totais de exportações e importações	26
Figura 7: Brasil: Pecuária leiteira - 1990 a 2005.....	27
Figura 8: Evolução do PIB do Brasil e do Agronegócio familiar	28
Figura 9: Participação do PIB familiar no total.....	29
Figura 10: Participação do agronegócio patronal e familiar	30
Figura 11: PIB dos componentes da indústria dos setores agrícola e pecuário	32
Figura 12: Evolução da produção brasileira e gaúcha de leite	33

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1 ESTRATÉGIA.....	14
2.2 PLANEJAMENTO	15
2.2.1 PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO	16
2.2.2 TIPOS DE PLANEJAMENTO.....	17
2.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	18
2.3.1 Metodologias para Elaborar um Planejamento Estratégico.....	19
2.4 O BALANCED SCORECARD (BSC)	22
2.5 A AGRICULTURA NO BRASIL	25
2.5.1 A Agricultura Familiar no Brasil.....	27
2.5.2 As Regiões Sul e Sudeste.....	31
2.5.3 Pecuária Leiteira	32
3 METODOLOGIA	35
3.1 MÉTODO DE ABORDAGEM	35
3.2 MÉTODO DE PROCEDIMENTO	35
3.3 TÉCNICAS	36
3.4 CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	36
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	37
4.1 A PROPRIEDADE ESTUDADA	37
4.2 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	37
4.2.1 FASE I - Diagnóstico Estratégico.....	37
4.2.2 FASE II - Missão da Propriedade.....	40
4.2.3 FASE III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos	40
4.2.4 FASE IV – Controle e Avaliação	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
REFERÊNCIAS.....	49
APÊNDICE A - PLANTEL EM LACTAÇÃO.....	52
APÊNDICE B - PAVILHÃO DE ALIMENTAÇÃO.....	53
APÊNDICE C - SALA DE ORDENHA.....	54
APÊNDICE D – TERNEIRAS	55

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização da economia, a produção competitiva, a qualidade total, a redução de recursos financeiros disponíveis e as exigências legais, a atividade tradicional tornou-se inviável, especialmente as de pequenas unidades de produção. Surgiu a necessidade de mudanças nas estratégias de ação dos profissionais da área agrícola, exigindo que a propriedade rural seja administrada empresarialmente, garantindo padrões de qualidade e produtividade.

As decisões dos produtores rurais ainda são tomadas, na maioria das vezes, apenas por conhecimentos tecnológicos e experiências próprias na administração da propriedade. O desafio atual é a conscientização dos proprietários da necessidade de conhecer a realidade em que estão inseridos como: o mercado, recursos humanos, alternativas financeiras, entre outros.

Neste contexto, a elaboração de uma estratégia integra as principais metas, políticas e sequência de ações que a empresa deve seguir. A estratégia auxilia na tomada de decisões, estabelecendo quais serão os caminhos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos ou resultados da empresa.

Diante disso, ressalta-se que é de suma importância para qualquer empreendimento, inclusive o agropecuário, o acompanhamento dos custos de produção e a análise econômica e financeira da atividade que se desenvolve em sua propriedade, pois permite que se racionalize a utilização de recursos de capitais e uma visão real da rentabilidade em uma propriedade de pequeno, médio ou grande porte, além do mais o bom controle de custos e receitas, norteará o empresário rural na tomada de decisões.

Além disso, a análise do ambiente interno e externo em que a empresa está inserida é fundamental para que o negócio prospere. No ambiente interno são considerados as forças e fraquezas, pois são elas que facilitam ou dificultam a realização dos objetivos. Já na análise do ambiente externo são analisadas as oportunidades e ameaças, o que permite a compreensão das tendências, identificando qual o melhor posicionamento que a empresa deve seguir.

Para tanto, a elaboração do planejamento estratégico proposta neste trabalho, busca desenvolver a melhoria na tomada de decisões na propriedade rural estudada, através da análise de mercado e da produção leiteira desenvolvida na mesma.

O presente estudo visa elaborar uma proposta de planejamento estratégico para uma propriedade rural de médio porte, localizada no Município de Tuparendi/RS que tem seu foco na atividade leiteira.

De acordo com Antunes (1999), a maioria dos produtores rurais administra e toma as decisões apenas por experiências próprias, adquiridas anteriormente na administração de sua propriedade. Diante disso, percebe-se como desafio a conscientização dos proprietários da necessidade de conhecer a realidade em que estão inseridos.

A partir de uma correta análise de mercado e de um bom controle econômico-financeiro dos custos e receitas, o empresário rural pode elaborar um planejamento, ou seja, racionalizar a utilização dos seus recursos capitais e otimizar a tomada de decisões. Assim, esse planejamento estratégico auxilia o produtor rural a compreender os motivos que levam a rentabilidade ou sua falta no setor. Sem esse entendimento não será possível planejar qualquer tipo de ação.

A ausência de informações adequadas, muitas vezes pode ser fator determinante para o fracasso do negócio. Portanto é fundamental que as propriedades mantenham o controle de sua produção, de seus investimentos, de seus custos e, além disso, possuam objetivos traçados, pois assim as chances do negócio prosperar tornam-se bem maiores.

Em relação ao exposto e analisando a necessidade atual da propriedade foi definido o seguinte problema de pesquisa: Com a elaboração e implementação de um Planejamento Estratégico em um propriedade rural, com foco na atividade leiteira, é possível aumentar a rentabilidade do negócio?

A cadeia do leite no Brasil sofreu enormes modificações a partir de 1990, com isso houve a expansão do cultivo com altos níveis tecnológicos de produção, diferentes ganhos de produtividade e competitividade e a granelização da coleta do leite. Em função destes avanços, o produtor necessita buscar competitividade em produtividade, reduzir e controlar custos e garantir padrões de qualidade, contudo para isso, é fundamental desenvolver a capacidade de gestão da propriedade.

Para acompanhar a evolução do mercado, é de fundamental importância que a propriedade esteja em constante atualização, acessando novas tecnologias, buscando novas técnicas que possam facilitar as atividades do dia-a-dia. Além disso, é muito importante também, para garantir a viabilidade do negócio, o controle

interno da propriedade, seja ele da produção, dos custos, das receitas ou dos investimentos.

Este trabalho buscou auxiliar o produtor rural nas suas atividades e controles diários, levando em consideração que muitos não têm por hábito realizar controles administrativos e de produção, pelo desconhecimento de ferramentas adequadas que proporcionem uma visão empresarial e que possibilite a este, mensurar seus resultados, bem como, gerenciar corretamente seus gastos e receitas, para manter sua propriedade competitiva.

Além da necessidade de realizar um planejamento estratégico da atividade leiteira da propriedade referida, o presente estudo, trará benefícios para a propriedade em questão, contribuições para os demais produtores rurais, não só na atividade leiteira, mas em todas as atividades que podem ser desempenhadas em uma “empresa rural”, e aos interessados em controlar, gerenciar, planejar o dia-a-dia de seu negócio, bem como as ações e a tomada de decisões futuras.

Este estudo buscou a captação de aprendizado sobre o tema, que além de ser de suma importância para o curso de Engenharia de Produção, é relevante para o aprendizado pessoal e profissional. Por outro lado, percebe-se também que o mesmo é viável, pois se trata de um tema que destaca-se nos dias atuais e é o foco principal de qualquer empresa ou neste caso, de qualquer propriedade rural, que busca permanecer com saúde financeira e competitiva.

Diante da situação encontrada na empresa em estudo, o objetivo geral fundamentou-se da seguinte forma: Elaborar uma proposta de implantação de planejamento estratégico para uma propriedade rural leiteira de médio porte, localizada no município de Tuparendi/RS.

Com o intuito de atender o Objetivo Geral, foram definidos os seguintes Objetivos Específicos:

- Fundamentar os conceitos e modelos de Planejamento Estratégico;
- Pesquisar sobre o mercado da agricultura familiar e pecuária leiteira e conhecer o processo da propriedade a ser estudada, seu sistema de produção e controle;
- Selecionar um modelo de planejamento estratégico, que mais se adapte a realidade da propriedade;
- Sugerir e implementar indicadores de controle do Planejamento Estratégico.

O presente trabalho foi elaborado junto a uma propriedade rural de atividade leiteira, localizada em Esquina Tuparendi, interior do município de Tuparendi-RS e tem como foco selecionar e implementar um planejamento estratégico que mais se adapte com a realidade da propriedade.

O processo foi realizado a partir do levantamento de dados que permitiram diagnosticar a realidade da propriedade e, através da revisão das literaturas mais recorrentes foram estruturados os passos para a elaboração de um planejamento estratégico. Os dados coletados são referentes ao ano de 2012 e ao primeiro semestre de 2013.

Além do capítulo 1, que apresenta o problema de pesquisa, a justificativa, os objetivos e as delimitações do trabalho, este TFC apresenta mais quatro capítulos.

No capítulo 2, são apresentados a revisão da literatura, abrangente ao propósito do referido relatório, onde são abordados noções gerais de estratégias e métodos estratégicos; os princípios e tipos de planejamento; o planejamento estratégico, métodos para se elaborar um planejamento estratégico e o Balanced Scorecard (BSC). Além disso, ainda neste capítulo são apresentados dados da agricultura no Brasil, da agricultura familiar e da pecuária leiteira.

No capítulo 3, são abordadas as metodologias de pesquisa utilizadas no presente trabalho, o delineamento da pesquisa, os métodos de abordagem, de procedimento e técnica.

No capítulo 4, são apresentados os resultados deste estudo, são desenvolvidas todas as fases para a elaboração, implementação e avaliação do planejamento estratégico na propriedade.

E ainda, por fim, na ultima parte deste trabalho, são apresentadas as conclusões desta pesquisa, onde serão apontadas as oportunidades de melhoria para a propriedade rural, bem como sugestões para futuros estudos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo serão apresentadas teorias pertinentes ao trabalho, que foram estudadas ao longo do curso de Engenharia de Produção, estas mesmas que irão propiciar a base teórica, para posterior realização da prática do presente Trabalho de Conclusão de Curso.

2.1 ESTRATÉGIA

De acordo com Mintzberg e Quinn (2001), a palavra estratégia é de origem grega, *strategos* referia-se inicialmente, a um papel (um general no comando de um exército). Posteriormente, passou a significar a arte do general, ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais exercia seu papel. No tempo de Péricles (450 a.C), passou a significar habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória, poder). E, na época de Alexandre (330 a.C.), referia-se à habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governação global.

Nesse sentido, Mintzberg e Quinn (2001), definem estratégia como o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações em uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e a alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Para Oliveira (2005), a estratégia deve ser sempre uma alternativa inteligente, econômica e viável, pois dessa forma, constitui-se a melhor arma que uma empresa pode dispor para otimizar a utilização de seus recursos, ser competitiva, superar a concorrência, reduzir seus custos e explorar da melhor forma as oportunidades que o ambiente pode proporcionar.

Segundo Kaplan e Norton (2000) a implementação da estratégia exige que todas as unidades de negócio, unidades de apoio e empregados estejam alinhados e conectados com a estratégia. A formulação e a implementação da estratégia devem converter-se em processo contínuo e participativo.

Para Oliveira (2005):

A estratégia empresarial é o ajustamento da empresa a seu ambiente, em geral em constante mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características, tendo em vista este ajustamento. Assim, todo o

processo de implantação e acompanhamento das estratégias empresariais ocorre em circunstâncias de constante mudança.(OLIVEIRA, 2005, p.24)

Mintzberg e Quinn (2001), sugerem que estratégias eficientes devem abranger alguns fatores críticos e elementos estruturais:

- Objetivos claros, decisivos e diretos: todos os esforços devem estar direcionados no sentido de objetivos claramente compreendidos, decisivos e atingidos;
- Iniciativa: a estratégia deve preservar a liberdade de ação e realçar o comprometimento para que a empresa possa alcançar o sucesso suficiente para assegurar sua independência e continuidade;
- Concentração: a estratégia deve concentrar poder no local e na hora em que serão decisivos, para assim gerar maior sucesso com menos recursos;
- Flexibilidade: a empresa deve reservar recursos, habilidades e dimensões para flexibilização, pois permite que se use o mínimo de recursos ao mesmo tempo em que se mantém a oposição em desvantagem;
- Liderança coordenada e comprometida: os líderes precisam ser escolhidos e motivados para que seus próprios interesses e valores se igualem as necessidades de seus papéis;
- Surpresa: a estratégia deve fazer uso da velocidade, do segredo e da inteligência para atacar o oponente despreparado em momentos inesperados;
- Segurança: a estratégia deve garantir bases de recursos, desenvolver um sistema de inteligência eficiente para evitar surpresas, desenvolver uma logística de apoio.

Segundo Porter (1989), para se chegar a uma boa estratégia deve-se ter um objetivo correto, ou seja, um excelente retorno sobre o investimento a longo prazo. Outro ponto a ser levado em consideração é analisar em que ramo do setor de atividade a empresa opera e qual sua posição nele.

2.2 PLANEJAMENTO

O planejamento é a função inicial no processo administrativo e, segundo o SEBRAE (2000), é definido como o ato de constituir as bases para desenvolver as ações necessárias em uma empresa. O planejamento oportuniza que as empresas adotem um comportamento pró-ativo em relação ao futuro, contribuindo para a melhoria da produtividade, da qualidade e dos resultados financeiros.

Para Oliveira; Prado e Silva (2005), o planejamento engloba as ações referente a escolha de objetivos, diretrizes, normas e procedimentos, que deverão ser desenvolvidos por toda a empresa ou por parte dela, constituindo-se uma forma processual de tomadas de decisões.

Segundo Oliveira (2013), o planejamento tem influência direta na qualidade das decisões tomadas pelas empresas, eis que, é um processo de estabelecimento de um estado futuro almejado e um delineamento dos meios efetivos de torná-lo realidade.

No planejamento, as ações desenvolvidas com o fim de alcançar posições futuras desejadas, compreendem além do envolvimento de pessoas, a alocação de recursos e de procedimentos para o desempenho das ações e o estabelecimento de controle e avaliação necessários para estimar sua efetividade em relação ao que foi estabelecido (TAVARES, 2010).

Oliveira (2013), destaca que o propósito do planejamento pode ser definido como a elaboração de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais geram uma situação adequada de analisar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Para Tiffany (1999), planejar é uma estratégia para sobreviver, é uma forma de se adiantar e enfrentar os fatos desconhecidos e incertos, é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso em um mundo de negócios que mudam constantemente.

2.2.1 Princípios do Planejamento

Para atingir os resultados de operacionalização esperados, bem como, para construir uma base para o processo decisório inerente às ações de planejamento, a empresa deve seguir alguns princípios básicos de planejamento.

Segundo Oliveira (2013) os princípios gerais do planejamento, para os quais os executivos dever estar atentos, são:

- Princípio da contribuição aos objetivos: sempre o planejamento deve visar os objetivos máximos da empresa;
- Princípio da precedência do planejamento: o planejamento corresponde a função administrativa que precede as demais;

- Princípio da maior influência e abrangência: o planejamento pode gerar inúmeras alterações nas características e atividades da empresa, sejam elas nas pessoas, na tecnologia ou nos sistemas;
- Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade: o planejamento deve maximizar resultados e minimizar as deficiências.

De acordo com Ackoff (1974, apud Oliveira, 2013), existem quatro princípios de planejamento que podem ser considerados como específicos, sendo eles:

- Planejamento participativo: o principal benefício, neste caso, não é o resultado final do planejamento, mas sim o processo de desenvolvimento;
- Planejamento coordenado: todos os aspectos envolvidos devem ser projetados para que atuem de forma interdependente;
- Planejamento integrado: os vários escalões de uma empresa devem ter seus planejamentos integrados;
- Planejamento permanente: se faz necessário em virtude da turbulência do meio empresarial, sendo que nenhum plano mantém eternamente seu valor e sua utilidade.

Assim, torna-se imprescindível que os administradores das empresas permaneçam atentos aos princípios gerais e específicos do planejamento, eis que eles são fatores fundamentais para a tomada de decisões junto ao planejamento da empresa.

2.2.2 Tipos de Planejamento

De acordo com os níveis hierárquicos é possível distinguir três tipos de planejamento, sendo eles: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

Oliveira (2013), define o planejamento tático como sendo uma metodologia administrativa que tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo.

O planejamento operacional, é a formalização, através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados a serem alcançados, e que segundo o SEBRAE (2000), consiste no estabelecimento de planos que se relacionam com o dia-a-dia operacional da organização.

Já o planejamento estratégico, segundo Tavares (2010), é o processo de formular e implementar estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais. E, é neste tipo de planejamento, que será dado maior ênfase neste estudo, o qual será abordado a seguir.

2.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico, para o SEBRAE (2000), consiste no estabelecimento de planos gerais que modelam o destino da empresa, sendo realizado no nível institucional, com um horizonte de longo prazo e abrangência global. Tem sido utilizado pelas empresas, como forma de auxiliar no ingresso em novos mercados e no estudo do futuro.

Trata de um processo administrativo que dá amparo metodológico para a escolha da direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de relação com os fatores não controláveis e agindo de forma inovadora e diferenciada. Na maioria das vezes, o planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais elevados da empresa e trata tanto da elaboração de metas, quanto das estratégias a serem seguidas para a efetivação das metas. (OLIVEIRA, 2013).

Para Maximiano (2000), o planejamento estratégico é definido como o processo de elaborar uma estratégia, com base na análise do ambiente e nos sistemas internos da organização. Desta forma, o processo do planejamento consiste em estabelecer objetivos com relação ao ambiente, considerando os desafios e as oportunidades internas e externas da empresa.

O planejamento estratégico, segundo Tavares (2010), procura definir a que tipos de necessidades atender e principalmente de que maneira atender, bem como, procura saber como e quais necessidades poderão ser satisfeitas, no futuro, em sua área de negócios.

Segundo Oliveira (2013), através do planejamento estratégico a empresa espera: conhecer e otimizar a utilização de seus pontos fortes e internos; conhecer e abolir ou proceder a adequação de seus pontos fracos internos; conhecer e desfrutar as oportunidades externas; conhecer e evitar as ameaças externas e; ter um efetivo plano de trabalho.

As empresas de modo geral utilizam o planejamento estratégico para:
Contrabalançar as incertezas, desenvolvendo planos alternativos;
Concentrar a atenção nos resultados esperados, representados pelos

objetivos, desafios e metas; Otimizar o modelo de gestão da empresa; Facilitar o controle, a avaliação e o aprimoramento dos resultados; Otimizar o processo de identificação de oportunidades no mercado; e Consolidar a vantagem competitiva da empresa. (OLIVEIRA, 2013, p.18)

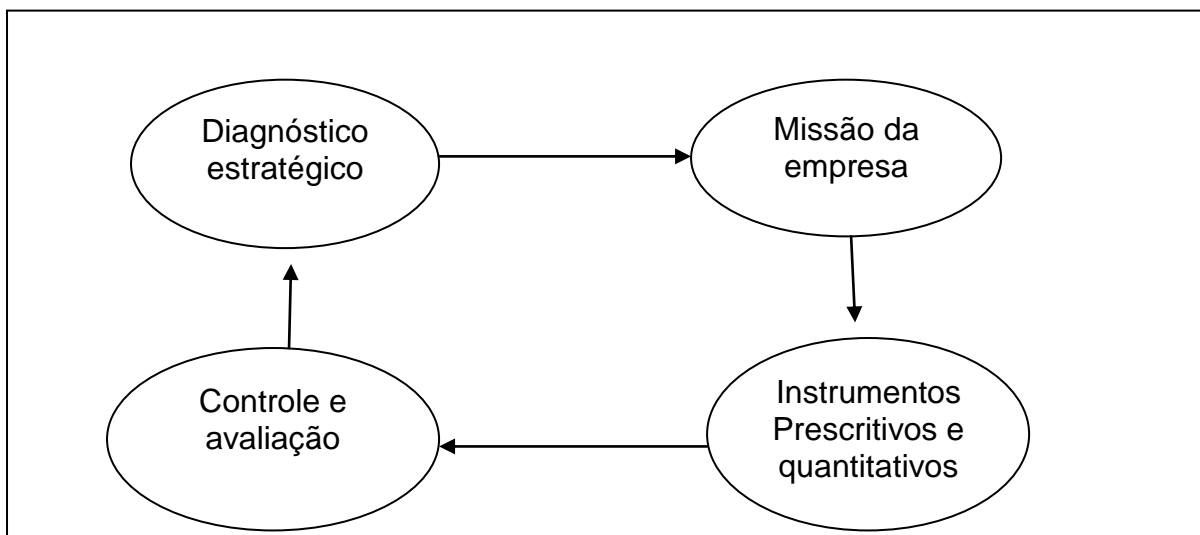
Para Oliveira; Prado e Silva (2005), o desempenho eficaz no planejamento estratégico, baseado em habilidades assim definidas:

- Apurar os fatores do ambiente que afetam o bom desempenho da empresa;
- Avaliar os pontos fortes e fracos da empresa, compilando as informações para benefício próprio;
- Alinhar-se às variações de condições do ambiente;
- Admitir que motivar as pessoas para as mudanças de estratégias depende do clima da organização promovido pelas ações e valores pessoais da administração;
- Encontrar um ponto de equilíbrio na organização no que se refere a proprietários, clientes, acionistas, funcionários e público em geral.

2.3.1 Metodologias para elaborar um planejamento estratégico

Segundo a teoria de Oliveira (2013), a elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser divididas em quatro fases, ilustradas conforme figura 1:

Figura 1: Fases do Planejamento Estratégico



Fonte: Oliveira, 2013, p.42

Cada uma destas fases consiste basicamente nas etapas detalhadas a seguir:

Fase I - Diagnóstico Estratégico: Esta fase também pode ser considerada como auditoria de posição, e deve determinar o diagnóstico atual em que a empresa se encontra. Esta fase pode ser dividida em cinco etapas, sejam elas: a) Identificação da Visão; b) Identificação de valores; c) Análise externa; d) Análise interna; e e) Análise dos concorrentes.

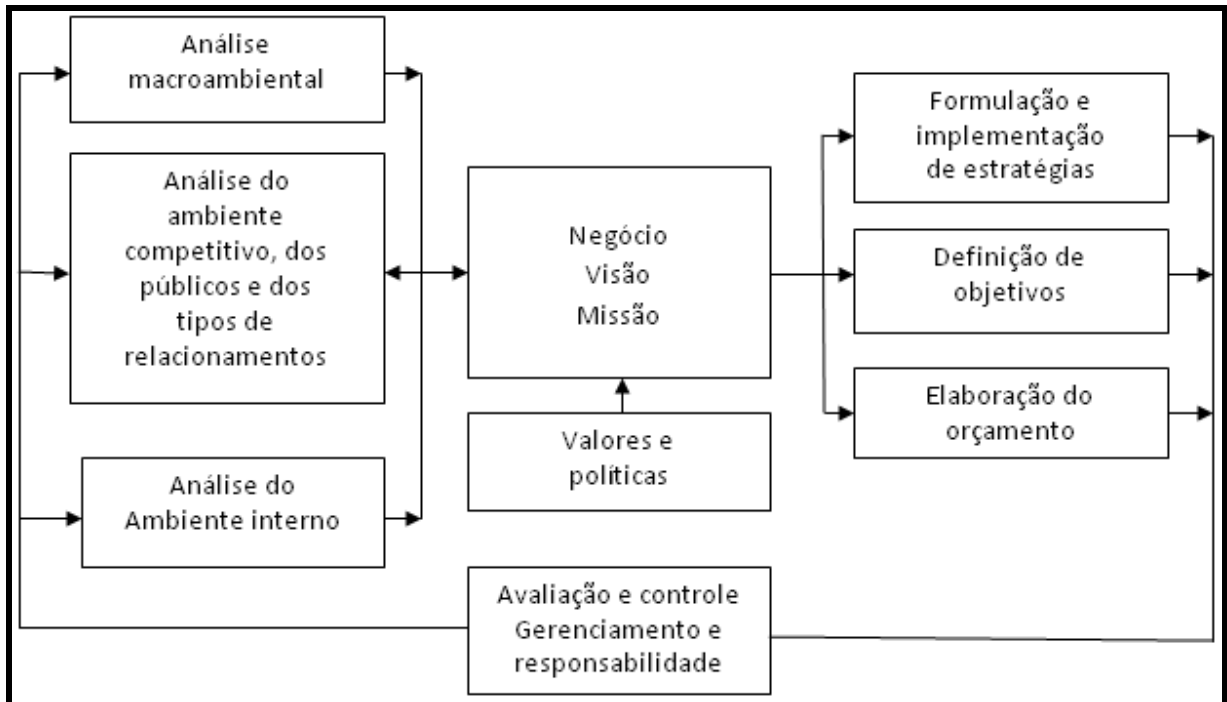
Fase II - Missão da empresa: Nesta fase deve se estabelecer a razão de ser da instituição e também o seu posicionamento estratégico. Esta fase pode ser dividida de forma conceitual e genérica, em cinco etapas, quais sejam: a) Estabelecimento da missão da empresa; b) Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais; c) Estruturação e debate de cenários; d) Estabelecimento de postura estratégica; e e) Estabelecimento de macroestratégias e macropolíticas.

Fase III - Instrumentos Prescritivos e Quantitativos: Nesta fase que devem ser definidos aonde a empresa quer chegar e como vai chegar na situação que deseja. Assim, devem ser definidos os objetivos, os desafios, as metas, as estratégias, a política, as diretrizes, os projetos, os programas e os planos de ação.

Fase IV - Controle e avaliação: Nesta fase é apurado "como a empresa está indo" para a situação almejada. Este controle, se refere as ações necessárias para garantir a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos, e os planos de ação estabelecidos.

Para Tavares (2010) o processo estratégico, deve seguir as características da própria organização, considerando, a natureza, o porte, o estilo de gestão, a cultura e o clima. Contudo, apresenta para serem seguidas, etapas que sofrem pequenas modificações, conforme ilustra a figura 2:

Figura 2: Etapas do processo da gestão estratégica



Fonte: Tavares, 2010, p. 62

Primeira Etapa: Ocorre a delimitação do negócio, a formulação da visão e da missão da organização, bem como o inventário das competências distintivas;

Segunda Etapa: Nesta etapa ocorre a identificação, a classificação e a análise das variáveis ambientais que interferem ou que possam futuramente interferir no desempenho da empresa;

Terceira Etapa: Ocorre a avaliação dos públicos relevantes e das forças competitivas que influenciam a atuação da empresa;

Quarta Etapa: Ocorre a análise do ambiente interno da empresa, sejam: os subsistemas diretivo, técnico e social;

Quinta Etapa: Consiste em tornar explícitos os valores e as políticas que a empresa irá apoiar-se para pautar suas ações;

Sexta Etapa: Ocorre a formulação e implementação de estratégias, estabelecendo dessa forma os cursos de ação, escolhendo os mais apropriados para o cumprimento da visão;

Sétima Etapa: Ocorre a definição dos objetivos, com o desmembramento de acordo com cada área;

Oitava Etapa: Nesta fase é elaborado o orçamento, consistindo em alocar o montante financeiro correspondente e necessário para a realização das ações;

Nona Etapa: Consiste em escolher indicadores de desempenho a fim de avaliar a eficácia da estratégia e a eficiência das ações diante dos objetivos estabelecidos;

Décima Etapa: Ocorre a delegação de responsabilidades a todos os níveis da empresa envolvidos na implantação e implementação das ações documentadas;

Décima Primeira Etapa: é a implantação das ações planejadas ao longo do período, alcançando os objetivos organizacionais.

2.4 O BALANCED SCORECARD (BSC)

De acordo com Serra, Torres e Torres (2004), para alcançar os objetivos da estratégia, sejam eles financeiros ou não, medir o desempenho, avaliar os resultados e conseguir um bom aprendizado organizacional é preciso garantir a implementação daquilo que foi planejado.

O *Balanced Scorecard* para Silva (2011), é uma metodologia de gestão estratégica desenvolvida por Kaplan e Norton em princípios da década de 90 para resolver problemas de monitoramento do desempenho das estratégias implantadas.

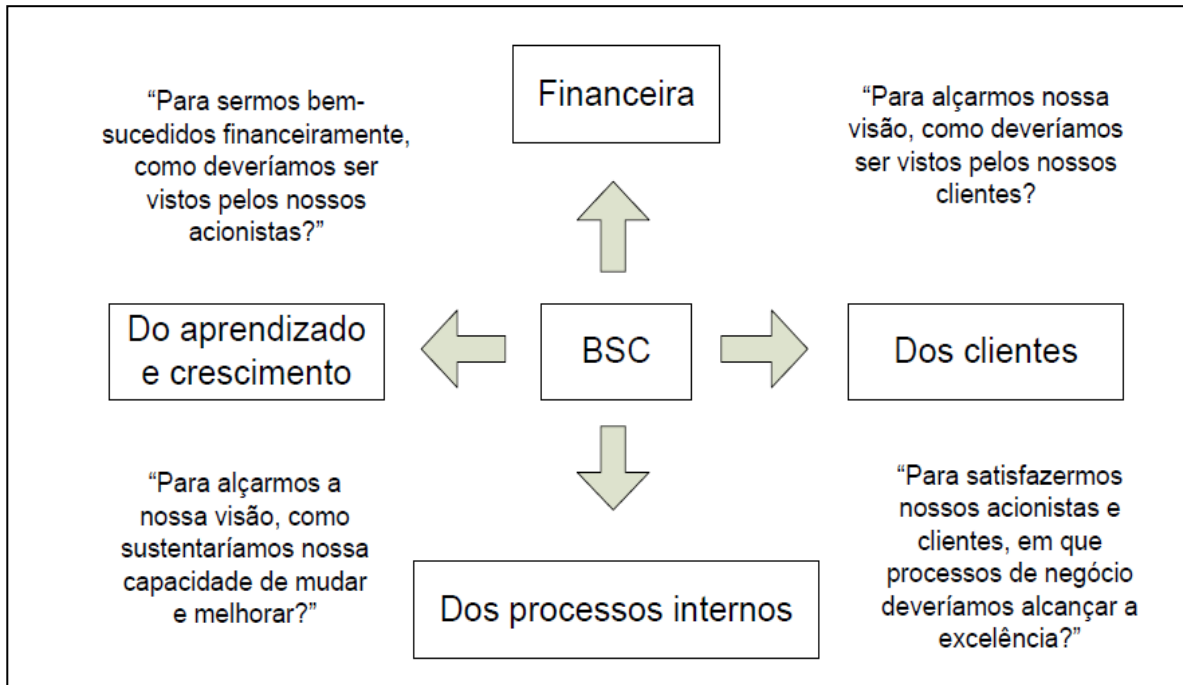
Kaplan e Norton (1997), afirmam que o BSC preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro ao longo prazo.

Para Lobato (2009), as razões que levam os estrategistas a recorrerem ao BSC:

- Obter clareza e consenso sobre a estratégia do negócio;
- Proporcionar foco ao negócio;
- Desenvolver a liderança da alta direção;
- Educar a organização;
- Alinhar programas e investimentos;
- Tornar a estratégia clara para toda a organização;
- Direcionar o processo de alocação de recursos e capital;
- Promover o aperfeiçoamento.

Kaplan e Norton *apud* Lobato (2009), afirmam que o BSC permite aos gestores visualizar e desdobrar as estratégias em quatro perspectivas: financeira, clientes externos, processos internos e aprendizado e crescimento. A Figura 03 apresenta esquematicamente as perspectivas.

Figura 3: As quatro perspectivas do Balanced Scorecard

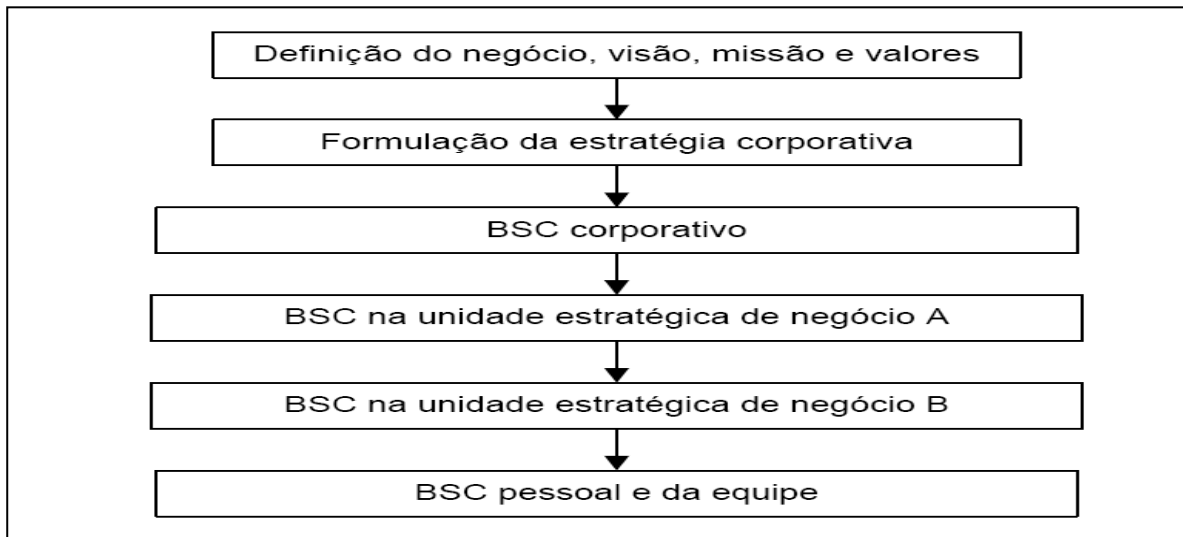


Fonte: Kaplan, Norton *apud* Lobato *et al*, 2009.

Segundo Lobato (2009), o BSC complementa os indicadores financeiros com indicadores não financeiros, formando os indicadores do desempenho futuro (clientes externos, processos internos, aprendizado e crescimento) em todos os níveis da organização. Com isso, além de atender ao interesse no desempenho de curto prazo, por meio da perspectiva financeira, o BSC apresenta um equilíbrio dos impulsionadores de valor para o desempenho no curto e longo prazo, tanto interno quanto externo e em seus diversos níveis.

Na Figura 04, pode-se ter uma visão do processo de desdobramento do BSC na organização em seus diversos níveis.

Figura 4: O desdobramento do processo de BSC

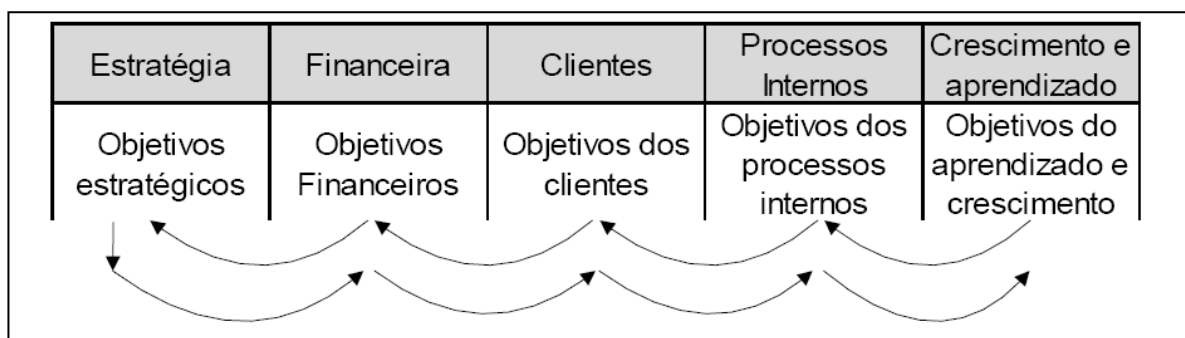


Fonte: Lobato *et al.*, 2009.

De acordo com Lobato (2009), na implementação do BSC, é fundamental considerar a relação de causa e efeito, representada na Figura 05, que mostra um fluxo de setas que partem da direção da estratégia para as quatro perspectivas, passando pela financeira até a do aprendizado e crescimento nos fluxos, a história da estratégia deve ser contada a partir dos objetivos financeiros relacionando-os a sequencia de ações necessárias as quatro perspectivas, com o objetivo de produzir o desempenho econômico desejado.

E, para Serra; Torres e Torres (2004), o caminho inverso é essencial para que se visualize se os objetivos foram bem escolhidos e se a estratégia foi desdobrada de maneira clara. Para isso deve-se fazer a relação inversa.

Figura 5: Relação de causa e efeito das quatro perspectivas do Balanced Scorecard



Fonte: Lobato *et al.*, 2009.

2.5 A AGRICULTURA NO BRASIL

Este item é muito importante, pois as informações pesquisadas e a seguir abordadas forneceram subsídios para que se procedesse a análise externa do mercado agrícola, destacando a agricultura familiar e a pecuária leiteira.

De acordo com a Assessoria de Comunicação da ASBRAER (Associação Brasileira das Entidades Estaduais de Assistência Técnica e Extensão Rural) os estabelecimentos agropecuários brasileiros são separados em dois modelos: patronal e familiar. A agricultura patronal tem como característica a completa separação entre gestão e trabalho, a organização descentralizada e ênfase na especialização. E já o modelo familiar tem como característica a relação íntima entre trabalho e gestão, onde a direção do processo produtivo é conduzida pelos proprietários, há ênfase na diversificação produtiva e na durabilidade dos recursos e na qualidade de vida, e na utilização do trabalho assalariado em caráter complementar e a tomada de decisões imediatas, ligadas ao alto grau de imprevisibilidade do processo produtivo.

Segundo o Ministério da Agricultura (2004), o Brasil tem 388 milhões de hectares de terras agricultáveis férteis e de alta produtividade, dos quais 90 milhões ainda não foram explorados. O agronegócio é hoje a principal locomotiva da economia brasileira e responde por um em cada três reais gerados no país, sendo responsável por 33% do Produto Interno Bruto (PIB), 42% das exportações totais e 37% dos empregos brasileiros.

Ainda para o Ministério da Agricultura (2004), o Brasil é um dos líderes mundiais nas vendas externas de soja, carne bovina, carne de frango, tabaco, couro e calçados de couro. Culturas como milho, arroz, frutas frescas, cacau, castanhas, nozes, além de suínos e pescados, são destaques no agronegócio brasileiro, que emprega atualmente 17,7 milhões de trabalhadores somente no campo.

Conforme o Ministério da Agricultura (2004), o Brasil tem um dos maiores mercados consumidores do mundo, com uma população superior a 170 milhões. Cerca de 80% da produção brasileira de alimentos é consumida internamente e apenas 20% são embarcados para mais de 209 países. Além dos importadores tradicionais, como Europa, Estados Unidos e os países do Mercosul (Argentina, Uruguai e Paraguai), o Brasil tem ampliado as vendas dos produtos do seu agronegócio aos mercados da Ásia, Oriente Médio e África.

De acordo com o Ministério da Agricultura (2004), a agricultura brasileira teve um crescimento expressivo nos últimos anos. A safra de grãos, por exemplo, saltou de 57,8 milhões de toneladas para 123,2 milhões de toneladas entre as safras 1990/1991 e 2002/2003. Nesse período, também ocorreu uma evolução da pecuária, com destaque para a avicultura, cuja produção aumentou 234% ou 16,7% ao ano, passando de 2,3 milhões para 7,8 milhões de toneladas.

Para o Ministério da Agricultura (2004), de 1990 até 2004 a produção de grãos no Brasil cresceu 131%. Nesse período, ampliou-se a área plantada em apenas 16,1%, passando de 36,8 milhões para 43,9 milhões de hectares. Esse aumento foi devido a um crescimento de 85,5% no índice de produtividade nas últimas 13 safras analisadas. O rendimento das principais culturas agrícolas passou de 1,5 toneladas para 2,8 toneladas por hectare.

Figura 6: Agronegócio - Totais de exportações e importações

Descrição	2000		2001		2002		2003		2004		2005	
	Exp	Imp	Exp	Imp	Exp	Imp	Exp	Imp	Exp	Imp	Exp	Imp
Total Agronegócio (em milhões US\$)	3.866	1.936	5.868	1.541	6.174	1.629	8.513	1.869	12.027	1.357	13.023	1.250
Animais vivos	6	35	5	19	5	28	11	9	19	5	43	6
Carnes, miudezas e comestíveis	1.606	122	2.553	69	2.751	75	3.641	72	5.549	84	7.179	98
Leite e laticínios	25	379	43	183	73	257	105	120	158	96	181	138
Cereais	16	1.220	511	1.089	275	1.046	418	1.395	828	1.044	196	880
Sementes e frutos oleaginosos	2.213	180	2.757	181	3.070	223	4.338	273	5.473	128	5.425	128

Fonte: Ministério da Agricultura, 2007.

A Figura 06 demonstra os totais das exportações e importações relacionados ao agronegócio de 2000 até 2005. Percebe-se que as exportações vêm aumentando a cada ano, chegando a representar em 2005 um montante de 13.023 milhões, um aumento de 3,36 vezes desde o ano de 2000. Já as importações caíram nos últimos anos, em 2000 representavam 1.936 milhões e em 2005 passaram a representar 1.250 milhões.

Figura 7: Brasil: Pecuária leiteira - 1990 a 2005

Ano	Brasil				Maiores Estados Produtores				
	Rebanho total	Vacas ordenhadas	Produção total de leite	Recepção total de leite	MG	GO	PR	RS	SP
1990	147.102	19.073	14.484	9.609	4.291	1.072	1.160	1.452	1.961
1991	152.136	19.964	15.079	9.440	4.319	1.166	1.240	1.488	1.980
1992	154.229	20.476	15.784	9.690	4.503	1.276	1.277	1.600	2.023
1993	155.134	20.023	15.591	9.146	4.527	1.406	1.363	1.586	2.047
1994	158.243	20.068	15.784	9.442	4.578	1.409	1.424	1.626	2.005
1995	161.228	20.579	16.474	10.596	4.763	1.450	1.577	1.711	1.982
1996	158.289	16.274	18.515	11.483	5.601	1.999	1.514	1.861	1.985
1997	161.416	17.048	18.666	10.688	5.602	1.869	1.580	1.913	2.003
1998	163.154	17.281	18.694	10.995	5.688	1.979	1.625	1.915	1.982
1999	164.621	17.396	19.070	11.139	5.801	2.066	1.725	1.975	1.913
2000	169.876	17.885	19.767	12.108	5.865	2.194	1.799	2.102	1.861
2001	176.389	18.194	20.510	13.213	5.981	2.322	1.890	2.222	1.783
2002	185.349	18.793	21.643	13.221	6.177	2.483	1.985	2.330	1.746
2003	195.552	19.256	22.254	13.627	6.320	2.523	2.141	2.306	1.785
2004	204.513	20.023	23.475	14.495	6.629	2.538	2.395	2.365	1.739
2005	213.583	20.594	24.471	16.284	6.808	2.645	2.557	2.452	1.707

Fonte: Ministério da Agricultura, 2007.

A Figura 07, apresenta o rebanho total, a quantidade de vacas ordenhadas, a produção total de leite e a recepção total de leite desde o ano de 1990 até 2005, bem como retrata os maiores estados produtores, que nesse caso, são Minas Gerais em primeiro lugar, Goiás, Paraná, Rio Grande do Sul e São Paulo sucessivamente.

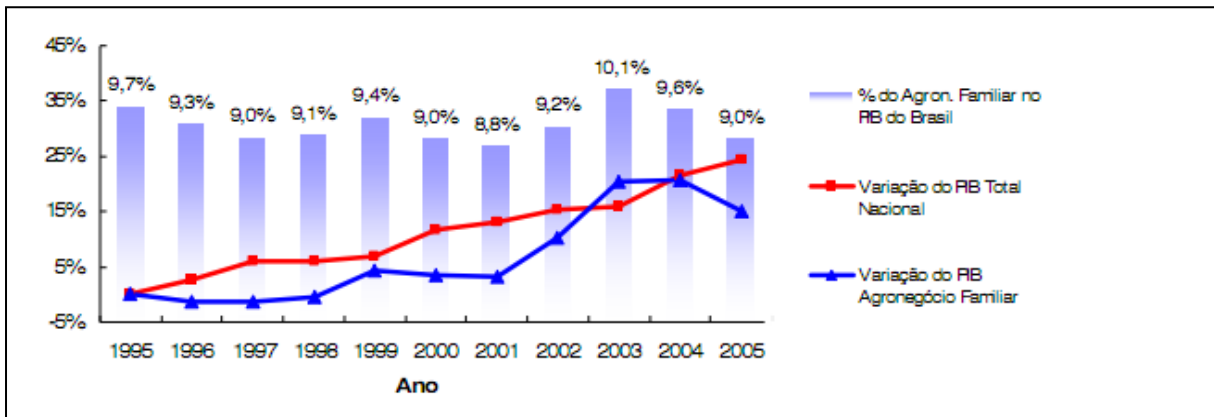
2.5.1 A Agricultura Familiar no Brasil

Segundo Heck (2006), a agricultura familiar no Brasil é responsável por mais de 40% do valor bruto da produção agropecuária. Suas cadeias produtivas correspondem a 10% de todo o Produto Interno Bruto (PIB) do país, movimentando cerca de 156,6 bilhões no país. Reúne 4 milhões e 200 mil agricultores, representando 84% dos estabelecimentos rurais e empregando 70% da mão-de-obra do campo. É responsável pela maioria dos alimentos na mesa dos brasileiros: 84% da mandioca, 67% do feijão, 58% dos suínos, 54% da bovinocultura do leite, 49% do milho, 40 % das aves e ovos, 32% da soja.

Conforme Guilhoto et al (2008), no período compreendido entre 1995 e 2005, o segmento da agricultura familiar brasileira respondeu por cerca de 10% do PIB brasileiro, como pode ser percebido na Figura 08, sendo que a participação do agronegócio situa-se ao redor de 30% do PIB da economia brasileira. Enquanto o

PIB do Brasil teve um crescimento acumulado de quase 24% atingindo ao redor de 1,9 trilhões de reais, em 2005, porém a evolução do agronegócio familiar foi inferior, com um aumento de pouco mais de 15%.

Figura 8: Evolução do PIB do Brasil e do Agronegócio familiar



Fonte: Guilhoto et al, 2008.

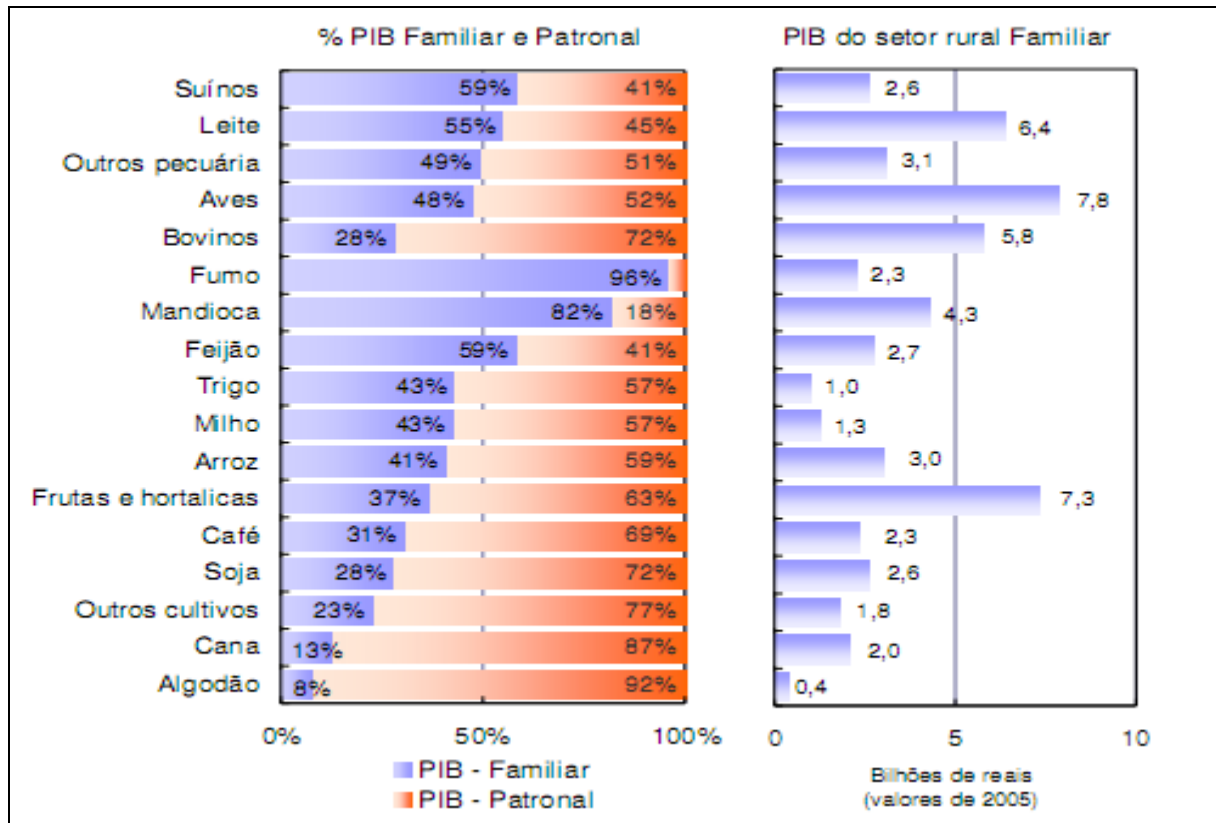
Conforme análise da Figura 8 pode ser considerada algumas informações:

- Em 2004 houve uma desaceleração do PIB e, em 2005 observou-se um refluxo da produção em função da valorização do câmbio, dos problemas climáticos em importantes regiões produtoras do país e dos problemas sanitários ocorridos na pecuária.

- No ano de 2005 a participação do agronegócio familiar no PIB nacional foi de 9% e o percentual relativo a todo o agronegócio, ou seja, somando a parcela patronal foi de 28%. Nestes percentuais estão incluídas as plantações e criações, os insumos (atividades que alimentam o setor rural), a indústria (que é alimentada pela produção rural) e o sistema de distribuição (comercialização, transporte e serviços de produtos ligados à cadeia produtiva).

- A participação do setor agropecuário familiar (setor agrícola: 18% e pecuário: 15%) é maior do que o sistema patronal (setor agrícola 16% e pecuário 9%). Essa realidade determina que o valor adicionado das plantações e criações animais é maior no sistema familiar do que no patronal, o que indica que os produtos de caráter familiar têm menor articulação com o setor industrial.

Figura 9: Participação do PIB familiar no total

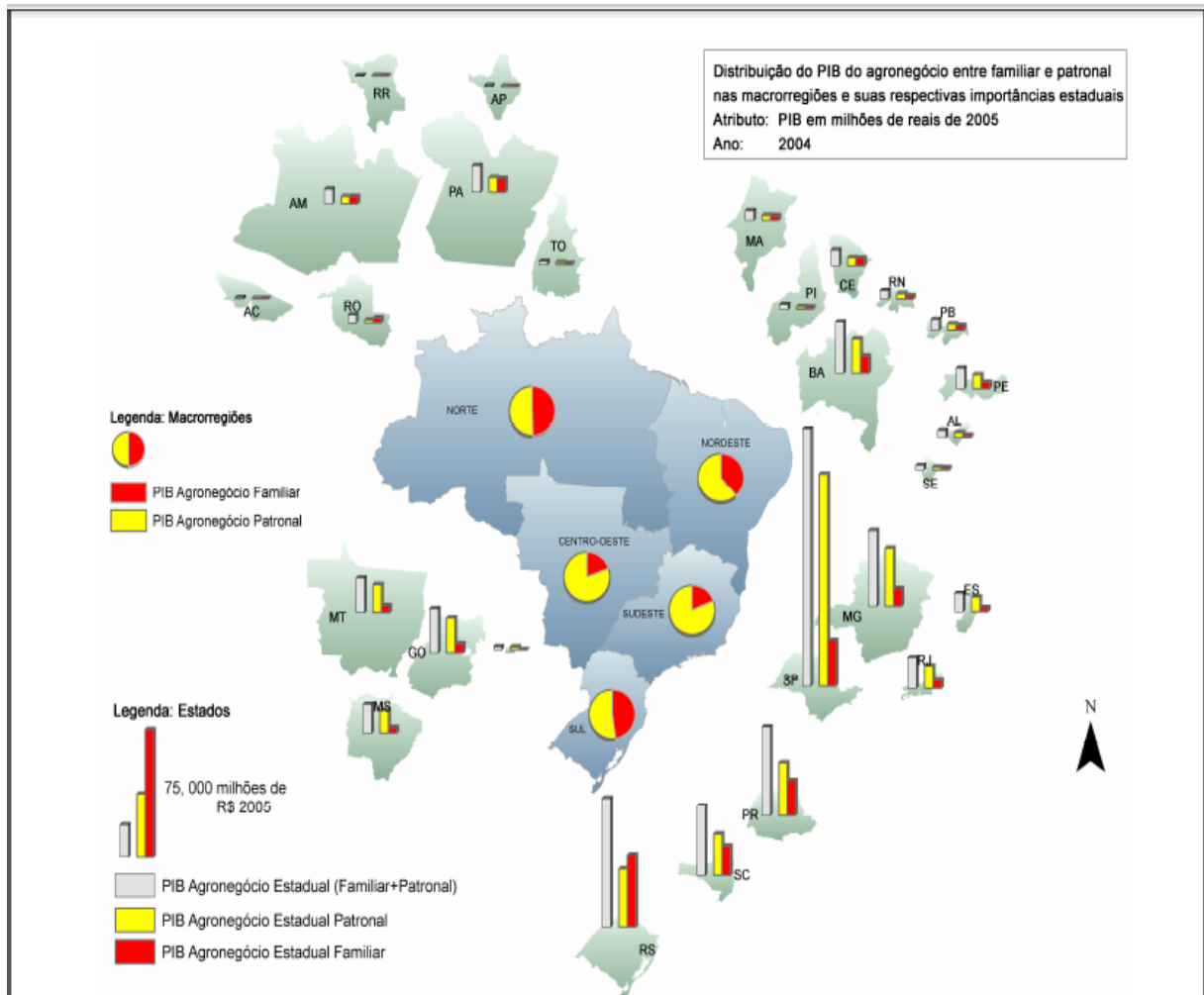


Fonte: Guilhoto et al, 2008.

Observa-se na Figura 09 que em termos do PIB de cada cultivo e criação, alguns produtos são estritamente ligados ao sistema familiar. Por exemplo, a produção nacional de fumo, mandioca, feijão e as criações animais, exceto a bovinocultura de corte, dependem basicamente das propriedades familiares.

Ainda analisando a Figura 09 o PIB das cadeias industriais da avicultura, suinocultura, dos lácteos, do fumo e do processamento de alguns produtos vegetais também está ligado ao agronegócio familiar. No caso da indústria do segmento patronal, destacam-se: a produção de madeira e celulose, a agroindústria sucroalcooleira, a cadeia têxtil, a bovinocultura para o abate e produção de couro, a indústria de óleos vegetais e o beneficiamento de café.

Figura 10: Participação do agronegócio patronal e familiar



Fonte: Guilhoto et al, 2008.

A Figura 10 apresenta a participação de cada um dos segmentos produtivos (patronal e familiar) segundo as regiões do país, bem com o PIB total do agronegócio, o PIB do agronegócio patronal e o PIB do agronegócio familiar para cada um dos estados, em relação ao ano de 2005.

Ainda de acordo com a Figura 10 das cinco regiões brasileiras, as que possuem grande parte de suas economias baseadas no setor rural, são o Sul e o Centro-Oeste, sendo que a primeira se caracteriza por uma agricultura familiar bem dinâmica nos três estados, com destaque no Rio Grande do Sul, e já na segunda, há total predominância do segmento patronal.

2.5.2 As Regiões Sul e Sudeste

Analisando o agronegócio total estadual (familiar e patronal), segundo Guilhoto *et al* (2008), o maior destaque fica com o estado de São Paulo com um PIB de cerca de 150 bilhões de reais, ligado principalmente com a indústria de processamento, distribuição e comercialização dos produtos agropecuários.

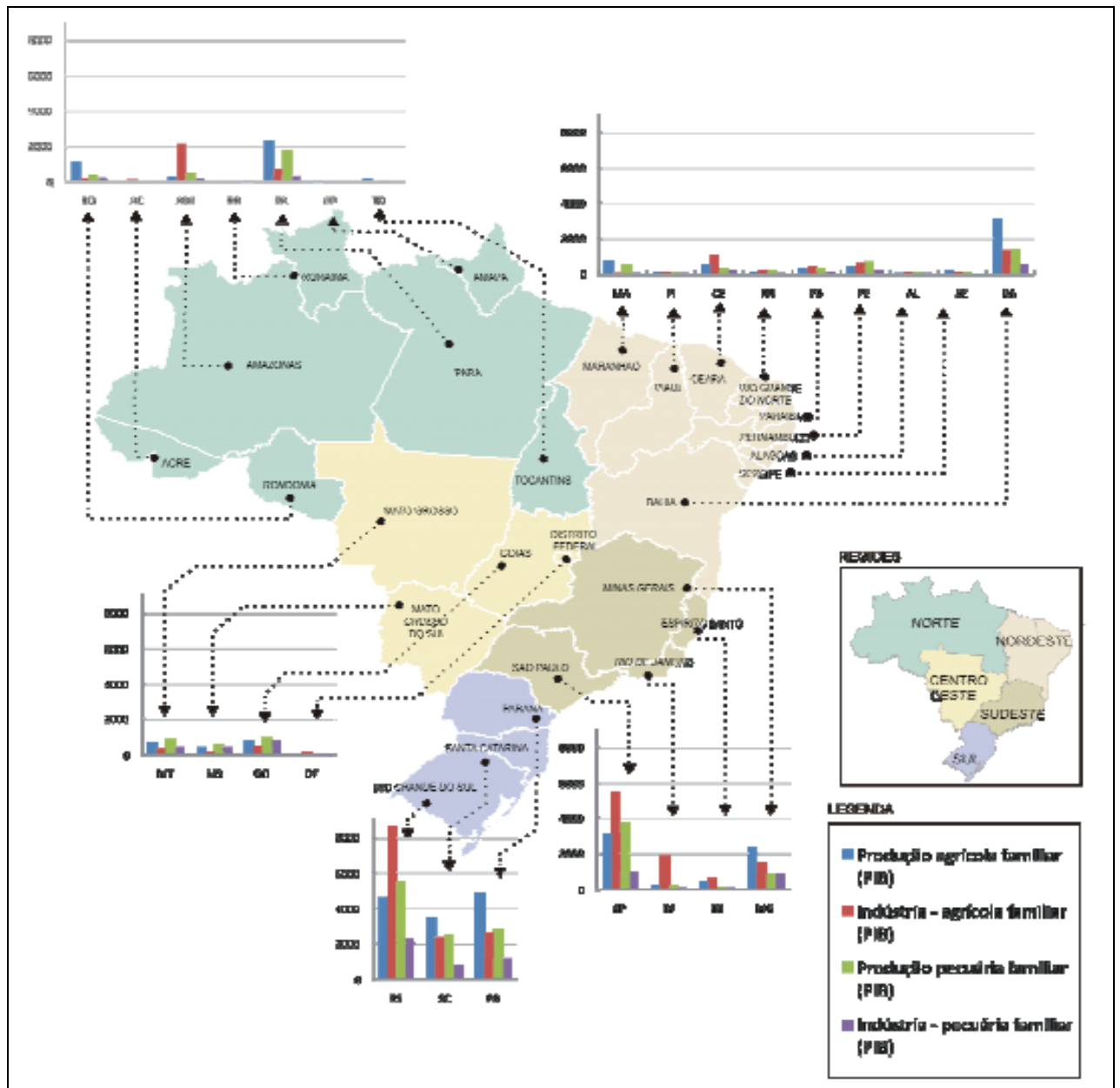
Segundo Guilhoto *et al* (2008), o Sul do Brasil é a região que mais se destaca na produção familiar. Em 2004, o PIB do agronegócio familiar nacional atingiu a cifra de R\$ 181 bilhões, dos quais cerca de 44%, ou R\$ 80 bilhões, estavam concentrados na região Sul e, destes, metade estava no Rio Grande do Sul, totalizando R\$ 40 bilhões (R\$ de 2005). O estado é líder em vários segmentos do agronegócio familiar, dentre os quais podem ser destacados a produção de fumo (60%), a indústria tabagista (87%), a produção de trigo (39%), soja (35%), arroz (23%) e a indústria de móveis (61%). No caso da soja, o estado líder na produção familiar é o Paraná, com uma participação de 38%, a qual, somada à do Rio Grande do Sul, atinge quase 80% da produção familiar desse grão. Em relação à pecuária familiar, o Rio Grande do Sul tem o maior PIB individual na criação de suínos (66%) e uma indústria calçadista também muito forte, concentrando 78% da produção. A região Sul possui peculiaridades que determinam o êxito de propriedades familiares rurais.

A Figura 11 apresenta a distribuição regional do PIB da produção do próprio setor agropecuário e da indústria de processamento, sendo que os outros dois componentes, relacionados com o fornecimento de insumos e com a distribuição (comércio, transportes e serviços) estão indiretamente associados.

Em relação à produção do setor agropecuário, o mapa representado na Figura 11 ressalta a importância do Sul do país tanto nas lavouras quanto na pecuária. A produção pecuária familiar é uma importante fornecedora para a indústria de abate de aves e suínos, pois é uma região que tem importantes frigoríficos e indústrias alimentícias como a Sadia, Perdigão, Seara que estão ligadas ao abate e processamento de embutidos como o presunto, o salame, a mortadela, entre outros. Apesar de estes grupos industriais terem expandido suas atividades, abrindo plantas industriais no Sudeste e Centro-Oeste, ainda concentram uma parcela importante de sua produção no Sul do país.

No que diz respeito aos laticínios, pode-se perceber na Figura 11 que Minas Gerais é o estado onde esse setor ligado ao segmento familiar tem maior expressão, sendo seguido por Rio Grande do Sul, Goiás, São Paulo e Bahia.

Figura 11: PIB dos componentes da indústria dos setores agrícola e pecuário



Fonte: Guilhoto et al, 2008.

2.5.3 Pecuária Leiteira

De acordo com Lopes (1998), o leite está entre os seis primeiros produtos mais importantes da agropecuária brasileira, ficando à frente de produtos tradicionais como café beneficiado e arroz. O Agronegócio do Leite e seus derivados

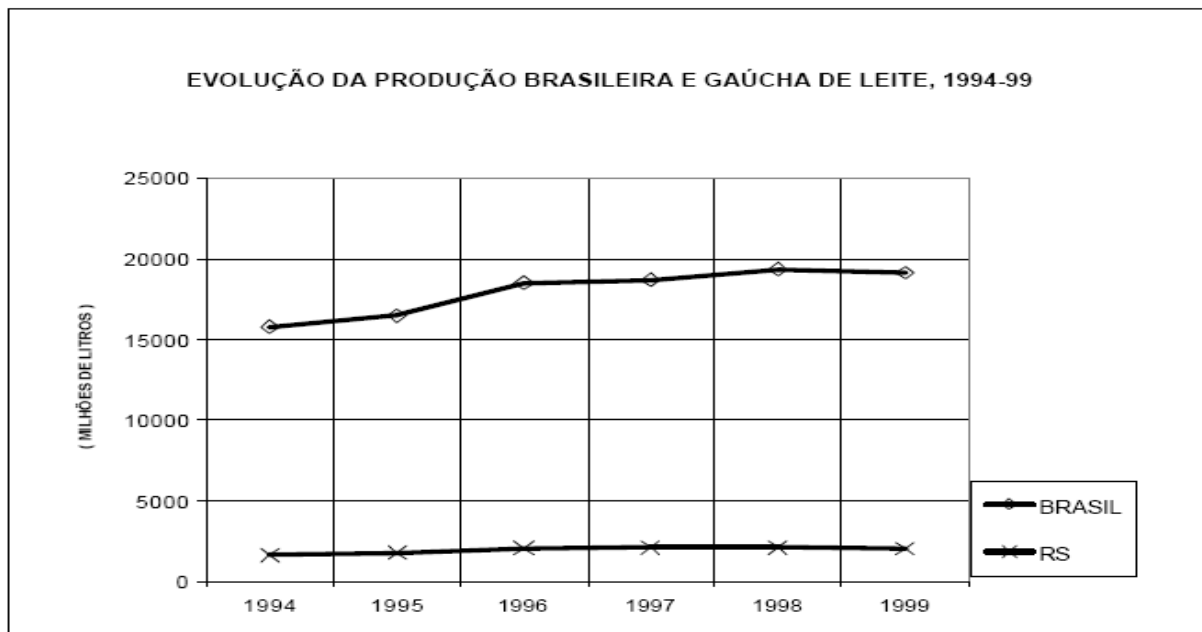
desempenham um papel relevante no suprimento de alimentos e na geração de emprego e renda para a população.

Conforme SEBRAE (2006), a produção primária de leite no Brasil é de grande importância na renda da agricultura familiar, sendo que 13,3% dos agricultores familiares têm na atividade leiteira sua principal fonte de renda. Predominam nesta atividade os pequenos produtores ou os produtores pouco especializados, 56,88% dos produtores fornecem até 200 litros de leite aos laticínios.

Segundo a ANUALPEC (2006), a pecuária leiteira desempenha também um relevante papel social, empregando cerca de 3,6 milhões de pessoas em mais de um milhão e cem mil propriedades.

Segundo Food & Agriculture (2000), em 1999 a produção mundial de leite foi de 480 bilhões de litros. Deste total, 30% está concentrado nos países em desenvolvimento que possuem 78% da população do planeta. O Brasil atingiu, neste mesmo ano, 19,1 bilhões de litros de leite, sendo o quinto maior produtor de leite do mundo. Já o Rio Grande do Sul, alcançou 2 bilhões de litros, ocupando a terceira posição nacional.

Figura 12: Evolução da produção brasileira e gaúcha de leite



Fonte: Elegê Alimentos, 2000.

Para Mülhbach (2000), a produção de leite no Rio Grande do Sul concentra-se na região do Planalto, Missões, Alto Jacuí e Alto Uruguai. É uma das regiões mais privilegiadas para produzir leite em função do solo, recursos hídricos e clima.

Em 1999, o número de vacas ordenhadas no Rio Grande do Sul, segundo FNP (2000), foram de 1.176.718 cabeças. A produtividade gaúcha é de 4,7 litros de leite por ordenhada/dia/ano, enquanto que no Brasil é de 2,2 litros/vaca/dia/ano. A Argentina possui uma produtividade média de 10,7 litros/vaca/dia/ano e os EUA de 22 litros/vaca/dia/ano.

A inadequada alimentação qualitativa e quantitativa em nível de unidade de produção, de acordo com Mülhbach (2000), é o principal ponto de estrangulamento da produção e representa próximo a 50% de custo de produção de leite. Para Krug (2000), a alimentação implica diretamente na produção, reprodução, lactações, intervalos entre partos, vida útil da vaca, produtividade, sanidade, sazonalidade, qualidade, custo de produção e na rentabilidade.

De acordo com Gomes (1996), no mundo inteiro o leite é uma atividade com pequena margem de ganho por litro, por isso é essencial para a atividade do negócio operar com elevada escala de produção. No Rio Grande do Sul, 11,38% dos produtores representam 42,47% da produção recebida e entregam mais de 100 litros de leite por dia, enquanto que 88,62% dos produtores que entregam até 100 litros de leite por dia são responsáveis por 57,63% da produção total recebida.

Ainda conforme Gomes (1996), o custo de produção por litro de leite normalmente reduz com o aumento da produção, principalmente pela diluição do custo fixo. Os custos fixos representam 40% a 50% do custo total em um produtor com 50 litros de leite por dia, enquanto que um produtor com uma produção de 600l/dia reduz esse custo para 20% a 25%. Isso comprova que existe associação do tamanho da unidade de produção, produtividade e produção.

Para Krug (2000), os fatores da produção de leite afetam diferentemente os sistemas de produção e possuem maior ou menor importância, dependendo do sistema de exploração adotado. Os fatores tradicionalmente considerados na avaliação dos sistemas de produção são os seguintes: produtividade, alimentação, sazonalidade, escala de produção, custo de produção, gerenciamento, sanidade e qualidade e, por fim, padrão genético e assistência técnica.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia da pesquisa, sua classificação, as estratégias que foram adotadas e também os procedimentos utilizados no decorrer deste estudo.

3.1 MÉTODO DE ABORDAGEM

Segundo Lakatos e Marconi (1991), o método de abordagem é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia permite alcançar o objetivo.

Neste estudo, do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa é exploratória. Segundo, Jung (2004), a pesquisa exploratória, visa a descoberta de teorias e práticas que modificarão as existentes, com o intuito de obter novos princípios que possam substituir os atuais. Neste caso, será necessário investigar a realidade da propriedade a fim de obter dados para a elaboração do planejamento.

A pesquisa é aplicada, por ser motivada pela busca de soluções para situações existentes na propriedade. A abordagem é qualitativa, o que de acordo com Miguel *et al* (2010), é uma pesquisa que visa a interpretação do ambiente em que a problemática está inserida.

3.2 MÉTODO DE PROCEDIMENTO

Lakatos e Marconi (1991), afirmam que os métodos de procedimento constituem etapas mais concretas da investigação. Pressupõem uma atitude concreta em relação ao fenômeno e estão limitadas a um domínio particular.

O método utilizado para esta pesquisa foi o estudo de caso, que de acordo com Gil (2002), o objetivo é a análise profunda e exaustiva de uma ou poucas questões, permitindo o conhecimento amplo e detalhado. Neste trabalho, a análise e estudo do planejamento estratégico será realizado junto a Propriedade Rural Moz, localizada junto a Esquina Tuparendi, interior do município de Tuparendi-RS.

Neste estudo, também a pesquisa bibliográfica será utilizada como base para construção do embasamento teórico, sendo de suma importância para realizar a análise de mercado. Há inúmeros autores que abordam conceitos gerais e diferentes metodologias para a elaboração de um planejamento estratégico. Dessa forma, utilizando a pesquisa bibliográfica será permitido um maior conhecimento relativo aos conceitos e metodologias existentes.

3.3 TÉCNICAS

De acordo com Lakatos e Marconi (1991), as técnicas são um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência, são também, a habilidade para usar estes preceitos ou normas, na obtenção de seus propósitos. Correspondem, portanto, à parte prática de coleta de dados.

As técnicas adotadas serão a pesquisa documental e a entrevista não estruturada. Na pesquisa documental serão analisados materiais fornecidos pela propriedade, que revelem dados da atividade leiteira, documentos contábeis e fiscais e controle da produção utilizado pelo produtor, bem como especificações técnicas da área.

Já na entrevista com o produtor será realizado o levantamento de dados, para diagnosticar a situação econômica e financeira atual da propriedade, para clarear possíveis dúvidas que surgirem durante a investigação e o estudo, e para elaboração do planejamento.

3.4 CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com a realização da pesquisa documental, da entrevista com o proprietário e acompanhamento das atividades diárias da atividade leiteira, foi possível definir o método de elaboração do planejamento estratégico mais coerente com a realidade da propriedade.

Das metodologias preceituadas por Tavares (2010) e Oliveira (2013), o autor optou por utilizar a teoria para elaboração e implementação apresentada por Oliveira (2013). Este modelo divide o planejamento estratégico em quatro fases: Fase I - Diagnóstico Estratégico; Fase II - Missão da empresa; Fase III - Instrumentos Prescritivos e Quantitativos; e Fase IV - Controle e avaliação.

A opção por este método foi realizada, considerando que é um modelo composto por fases bem definidas, distintas e cristalinas, o que facilitará o entendimento do produtor e sua posterior execução e avaliação.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentado o estudo realizado junto da Propriedade Rural Moz. Inicialmente será realizada uma breve caracterização da propriedade, apresentando seu histórico, destacando as atividades desenvolvidas e sua estrutura funcional. Em seguida, será apresentado o Plano Estratégico construído em conjunto com o proprietário e sua esposa.

4.1 A PROPRIEDADE ESTUDADA

A propriedade rural Moz, objeto deste estudo, fica localizada em Esquina Tuparendi, interior do município de Tuparendi/RS. Com área aproximada de 307,7 Km², o município de Tuparendi, tem a economia alicerçada na produção agropecuária, com forte predomínio da agricultura familiar.

As atividades leiteiras na propriedade iniciaram no ano de 1998, com uma estrutura bem modesta. Naquela época existia na propriedade um plantel de oito vacas, os serviços eram desenvolvidos pelo proprietário e sua família. Contudo, com o passar dos anos, o produtor foi realizando investimentos, e o rebanho foi se multiplicando. Atualmente, com uma estrutura reformulada, conforme apresentado nos apêndices “A” a “D”, a propriedade possui noventa e cinco vacas em lactação e a produção mensal é de aproximadamente oitenta mil litros. As atividades são realizadas pelo proprietário, sua esposa, e mais quatro funcionários.

4.2 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para a elaboração do Planejamento Estratégico da Propriedade Rural Moz, objeto deste estudo, foram realizadas visitas, com entrevistas com o produtor e sua esposa e acompanhamento das atividades diárias. Com o levantamento dos dados e utilizando a metodologia sugerida por Oliveira (2013), iniciou-se a elaboração, seguindo as fases a seguir:

4.2.1 FASE I - Diagnóstico Estratégico

Segundo Oliveira (2013), esta fase também pode ser identificada como auditoria de posição e visa diagnosticar “como se está”. Interagindo com o proprietário e sua esposa, analisando aspectos relativos a realidade externa e interna da propriedade foram identificados as cinco etapas básicas que subdividem a Fase I – Diagnóstico Estratégico, as quais são detalhadas abaixo:

a) Identificação da Visão:

A visão, que representa o que a empresa quer ser num futuro, seja ele próximo ou distante, ficou assim definida:

“Aumentar a produtividade da propriedade, garantindo a qualidade do produto”

b) Identificação dos Valores:

Os valores refletem efetivamente no que a propriedade acredita e pratica. Dá análise, das crenças, atitudes e ações da propriedade, foram definidos os seguintes valores:

Persistência: É fundamental para enfrentar os obstáculos que surgem no dia-a-dia;

Harmonia: Envolve o respeito mútuo entre funcionários, com os animais e o meio ambiente;

Melhoria Contínua: Na genética do rebanho e na qualidade vida dos proprietários;

Humildade: É essencial para reconhecer a necessidade de mudança, permitindo a busca de alternativas que possibilite melhorias na propriedade;

Honestidade: Necessária para manter a confiança e a credibilidade no relacionamento com funcionários e fornecedores.

c) Análise Externa

A análise externa verifica as oportunidades e as ameaças que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras para usufruir ou evitar estas situações (OLIVEIRA, 2013). Assim, foram relacionadas as oportunidades e ameaças da Propriedade Moz:

ANÁLISE EXTERNA	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Futura Instalação de Indústria de Laticínios no município de Tuparendi em 2018; • Viabilidade para a comercialização de novilhas; • Facilidade de acesso a financiamentos (PRONAF Mais Alimentos); 	<ul style="list-style-type: none"> • Oscilações no preço do leite; • Turbulência na economia brasileira; • Possibilidade de surgimento de doenças/epidemias que podem comprometer a saúde do rebanho; • Eventos climáticos que podem prejudicar a produção de alimentos; • Escassez de mão-de-obra;

d) Análise Interna

Nesta etapa, são verificados os pontos fortes e os pontos fracos da empresa. Esses pontos ficaram assim dispostos:

ANÁLISE INTERNA	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> • Administração Familiar (menor custo, maior controle); • Capacidade de investimento; • Utilização de boas tecnologias; • Boa qualidade genética do rebanho; • Leite de boa qualidade; • Garantia de mercado, devido ser associado de uma cooperativa; • Produção em grande escala; • Vantagens na aquisição de medicamentos e insumos por ser parte integrante de uma cooperativa; • Inseminações com alta genética, 100% artificial, realizadas pelo produtor; • Planejamento genético. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade para contratar mão-de-obra; • Pouca área de terra para cultivo de alimentação para os animais; • Necessidade de sincronizar informações técnicas do rebanho com indicadores de gestão; • Sobrecarga de trabalho, devido aos horários; • Rotatividade de funcionários; • Funcionários sem conhecimento na área leiteira.

e) Análise dos Concorrentes

O leite é um alimento que compõe a cadeia alimentar, e neste sentido a demanda pelo produto será sempre elevada, podendo, contudo sofrer oscilações em determinados períodos. Basicamente a concorrência na atividade leiteira é estabelecida por políticas governamentais. Essas políticas podem favorecer a produção nacional ou simplesmente limitar os valores pagos ao produtor com a prática da importação do produto de outros países a custos bem inferiores.

De acordo com Gomes (1996), citado na revisão teórica, o leite é uma atividade com pequena margem de ganho por litro, por isso é essencial para a propriedade, além de trabalhar com um produto de qualidade, operar com quantidades elevadas de produção. Na concorrência dos valores pagos por litro de leite, sempre a propriedade que tiver produção em grande escala terá vantagens em relação às pequenas produções.

4.2.2 FASE II - Missão da propriedade

Segundo Oliveira (2013), nesta fase deve ser estabelecida a razão de ser da empresa e o seu posicionamento estratégico.

A missão, diante da realidade da propriedade, da capacidade e da expectativa encontrada, ficou assim definida:

“Produzir leite de qualidade, com animais de genética avançada, proporcionando qualidade de vida aos colaboradores, retorno aos proprietários e preservando o meio ambiente”.

4.2.3 FASE III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

Para Oliveira (2013), nesta fase, são verificadas as questões “de onde se quer chegar” e “como chegar na situação que deseja”. Basicamente esta fase pode ser dividida em instrumentos prescritivos e quantitativos. Dentro dos instrumentos prescritivos, são estabelecidos os objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, projetos e planos de ação. Já os instrumentos quantitativos referem-se as projeções orçamentárias necessárias para desenvolvimento das ações previstas. (OLIVEIRA, 2013).

Assim, de acordo com os anseios apontados pelo proprietário e sua esposa esta fase aplicada a Propriedade Rural Moz ficou assim subdividida:

a) Objetivos estratégicos:

- Ampliar a capacidade de produção;
- Diminuir a rotatividade de funcionários;
- Obter maior controle gerencial;
- Oportunizar meios para obter novas fonte de renda;
- Aprimorar o conhecimento.

b) Metas:

- Aumentar a produção, ampliando o rebanho em 20%;
- Criar programas que estimulem a permanência de funcionários;
- Adquirir um sistema de gestão;
- Comercializar novilhas;
- Participar de treinamentos e capacitações;

c) Estratégias:

- Ampliar a área para cultivo de alimentos;
- Criar planos de benefícios aos funcionários;
- Pesquisar disponibilidade de softwares existentes no mercado;
- Utilizar tecnologias que permitam maior natalidade de fêmeas;
- Acompanhar informativos que divulguem capacitações.

d) Projetos:

• **Criar o plano de participação dos resultados para os funcionários**

Devido aos horários de trabalho, embora com o pagamento de um salário razoável e com a prática de escalas, fazendo que os trabalhos nos finais de semana sejam realizados de forma alternada, mesmo assim há muita rotatividade de funcionários. Frequentemente, quando o funcionário está dominando os conhecimentos básicos e necessários para o dia-a-dia laboral, surgem oportunidades com salário equivalente e sem a necessidade de trabalho nos finais de semana, o que o leva a deixar o emprego. Neste sentido, a criação do plano de participação dos resultados será um diferencial na propriedade, e um benefício instigante que levará o empregado a permanecer na propriedade.

• **Criar o plano de benefícios para os funcionários**

Como mais uma forma de oportunizar um trabalho com elementos diferenciados, e com intuito de estimular os funcionários a não faltarem ao emprego, além da oferta de salário fixo e de um plano de participação nos resultados financeiros da propriedade, será criado o plano de benefício aos funcionários. Neste plano estará contemplado para aqueles funcionários que não faltarem às atividades o pagamento de 50% (cinquenta por cento) do valor do plano de saúde e também o recebimento de cesta básica no valor de R\$ 150,00 (cento e cinquenta reais), condicionada a ausência de faltas ao trabalho.

• **Ampliar a área de terra**

A ampliação da área de terras da propriedade em pelo menos 05 (cinco) hectares é fundamental para o crescimento do negócio. Com isso, além de permitir o

aumento da quantidade do rebanho, o que conseqüentemente elevará a renda, diminuirá também os custos com alimentação, pois possibilitará ao produtor cultivar o alimento para rebanho.

Neste sentido, uma das alternativas viáveis seria a aquisição de uma área, contudo, considerando que a probabilidade de venda de áreas vizinhas a propriedade é remota, pode-se considerar o arrendamento de uma área próxima a localidade. A prática do arrendamento tem ocorrido com bastante frequência, devido ao êxodo rural. Muitas famílias, principalmente pessoas mais idosas, deixam a propriedade do interior, mudando-se para as cidades, em busca de mais conforto e proximidade aos serviços vitais ao ser humano. Na maioria destes casos, as famílias optam por não se desfazer do imóvel e sim, fazem o arrendamento da área.

- **Adquirir um *software* para gestão e controle**

Para todo e qualquer negócio garantir o sucesso, é primordial o controle dos números do empreendimento. Assim, para a Propriedade Moz, é essencial a aquisição de um *software* que possibilite a gestão e o controle da propriedade, sincronizando informações técnicas e de custos que permitirão a análise e a tomada de decisão de forma coerente.

- **Viabilizar a venda de novilhas**

A venda de novilhas pode se transformar em outra fonte de renda para a propriedade. Com a utilização de uma qualidade genética avançada e com o controle e planejamento da recria, além de suprir a demanda de reposição da propriedade, é possível a comercialização de novilhas prenhas, com um alto padrão genético, o que por si só, agrega um valor elevado ao produto.

e) Planos de ação:

Na sequência são apresentados os planos de ação que deverão ser executados pelos proprietários para que os objetivos estratégicos sejam atingidos.

1) Objetivo: Diminuir a rotatividade de funcionários

Plano de Ação		
O quê	Criar o Plano de participação dos resultados para os funcionários	
Por quê	Para estimular a permanência dos funcionários, eis que há muita rotatividade em virtude dos horários diários e principalmente das atividades nos finais de semana;	
Como	Moldar um plano, estabelecendo critérios e obrigações, através de dados e projeções futuras, relacionando com o faturamento mensal da propriedade, porém com pagamento semestral;	
Quem	Proprietários	
Quando	Início: 15/01/2016	Fim:
Quanto	0,5% do faturamento mensal	

Plano de Ação		
O quê	Criar o Plano de benefício para os funcionários	
Por quê	Como mais uma forma de oportunizar um trabalho com elementos diferenciados, e com intuito de estimular os funcionários a não faltarem ao emprego	
Como	Estabelecer plano contemplado para aqueles funcionários que não faltarem às atividades o pagamento de 50% (cinquenta por cento) do valor do plano de saúde e também o recebimento de cesta básica no valor de R\$ 150,00 (cento e cinquenta reais), condicionada a ausência de faltas ao trabalho.	
Quem	Proprietários	
Quando	Início: 15/01/2015	Fim:
Quanto	R\$ 150,00 por funcionário/mês	

2) Objetivo: Obter maior controle gerencial

Plano de Ação		
O quê	Adquirir um <i>software</i> para gestão, sincronizando informações técnicas e de custos	
Por quê	Para obter efetivamente um controle de toda a propriedade, relacionando o total investido, faturamento gerado, lucro líquido, quantidade de produção, controle do rebanho, vacas em lactação, novilhas a parir, etc.	
Como	Buscar informações técnicas sobre o assunto, escolhendo métodos compatíveis com a realidade da propriedade; verificar os softwares voltados a este controle, já existentes no mercado.	
Quem	Proprietários	
Quando	Início: 15/01/2014	Fim:
Quanto	R\$ 350,00 p/mês	

3) Objetivo: Ampliar a capacidade de produção

Plano de Ação	
O quê	Ampliação da área de terra
Por quê	Para viabilizar o aumento do plantel e conseqüentemente da produção
Como	a)Pesquisar propriedades que estão a venda e estão localizadas próximas a Propriedade Moz; b) Verificar possibilidade de financiamento junto as instituições financeiras c) Pesquisar propriedades com possibilidade de serem arrendadas.
Quem	Proprietários
Quando	Início: 15/01/2014 Fim:
Quanto	R\$ 20.000,00 p/ha

4) Objetivo: Oportunizar meios para obter novas fonte de renda

Plano de Ação	
O quê	Viabilizar a venda de novilhas
Por quê	Para a propriedade possuir mais uma fonte de renda
Como	Realizando parcerias com empresas que tenham como foco a comercialização de novilhas
Quem	Proprietário
Quando	Início: 15/01/2015 Fim:
Quanto	R\$ 120.000,00 por ano

5) Objetivo: Aprimorar o conhecimento.

Plano de Ação	
O quê	Participar de treinamentos e simpósios
Por quê	Para aprimorar o conhecimento, acompanhar as tendências do mercado, objetivando a melhoria contínua
Como	Obtendo informações referente a eventos que serão realizados na região, com participação de Cooperativas, Emater e Universidades
Quem	Proprietário e esposa
Quando	Início: 15/01/2014 Fim:
Quanto	R\$ 200,00 por mês

f) Projeções Orçamentárias

Com as ações projetadas, a seguir foi elaborado um comparativo financeiro destacando a situação atual da propriedade e simulando a projeção das receitas e despesas considerando a implantação total das ações propostas neste estudo:

Propriedade Rural Moz	Atual	Após Implementação do Planejamento Estratégico
Comercialização leite	R\$ 1.020.000,00	R\$ 1.200.000,00
Venda de animais descarte	R\$ 15.850,00	R\$ 18.350,00
Venda de novilhas	-	R\$ 240.000,00
Venda de terneiros	R\$ 4.000,00	-
Total de Receitas	R\$ 1.039.850,00	R\$ 1.458.350,00
Custos fixos	R\$ 78.000,00	R\$ 91.000,00
Custos variáveis	R\$ 658.440,00	R\$ 853.420,00
Arrendamento de área	-	R\$ 9.600,00
Total de Despesas	R\$ 736.440,00	R\$ 954.020,00
Lucratividade	29%	35%

A lucratividade é um indicativo de eficiência operacional que indica a rentabilidade que a propriedade consegue gerar sobre as atividades que pratica, sendo que o resultado é o quociente entre lucro e receita multiplicado por 100.

Da análise dos dados pode-se concluir que a propriedade rural em estudo, após a implantação do Planejamento Estratégico terá um aumento de 6% (seis por cento) na sua lucratividade.

4.2.4 FASE IV – Controle e Avaliação

Segundo Oliveira (2013), o objetivo do controle e da avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, por meio da comparação entre as situações que foram alcançadas e as previstas, e sua função é voltada a garantir que o desempenho real permita o alcance dos padrões que foram inicialmente estabelecidos.

Na Propriedade Rural Moz, será realizado mensalmente a avaliação e o controle, possibilitando assim analisar como está o andamento das ações e os indicadores que estão sendo alcançado pelos planos de ação definidos. Com isso, será possível verificar a necessidade de alteração dos objetivos a serem atingidos.

Todos os assuntos abordados nas reuniões serão relatados e armazenados para que possam servir de base de dados permitindo a propriedade manter um controle rigoroso do andamento do planejamento estratégico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente Trabalho Final de Conclusão de Curso teve como objetivo principal a elaboração de uma proposta de implementação de planejamento estratégico para uma propriedade rural de atividade leiteira, localizada no município de Tuparendi/RS.

Primeiramente, foram abordados conceitos e metodologias levantados através de pesquisa bibliográfica que permitiram descrever e aprofundar todas as etapas envolvidas na elaboração de um planejamento estratégico. Além disso, foram realizadas reuniões e entrevistas com o proprietário, que permitiram diagnosticar a situação atual e considerando as limitações, capacidades e potencialidades da propriedade, foi possível estabelecer nortes estratégicos para direcionar as atividades.

O planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento e gerenciamento eficiente de uma propriedade. Ele auxilia na tomada de decisões, eis que, a partir da análise do ambiente interno e externo é possível construir estratégias que facilitam o alcance dos objetivos estabelecidos. Conhecer os valores da propriedade, analisando os ambientes em que está inserida, possuindo uma visão de futuro coloca a propriedade num patamar diferenciado, permitindo consagrar um aumento na lucratividade.

Cabe ressaltar que, o primeiro objetivo específico de fundamentar conceitos e modelos de planejamento estratégico, foi atingido conforme disposto nos itens 2.1, 2.2, 2.3 e 2.4. O segundo objetivo específico de pesquisar sobre o mercado da agricultura familiar e pecuária leiteira e conhecer o processo da propriedade e seu sistema de produção e controle, foi atingido conforme apresenta os itens 2.5, 4.1 e 4.2. O terceiro objetivo específico, de selecionar um modelo de planejamento estratégico para a propriedade foi atingido no item 4.2 e o quarto e último objetivo específico, de sugerir e implementar indicadores de controle do planejamento estratégico foi parcialmente atingido conforme consta no item 4.2.4. A implementação de controle do planejamento neste estudo não foi possível ser alcançada, visto a complexidade de sua execução e curto espaço de tempo.

Importante salientar, que o conhecimento adquirido ao longo do desenvolvimento deste trabalho, seja nas reuniões e nos contatos com as atividades da propriedade rural, seja na elaboração do planejamento estratégico, foram muito importantes e de suma relevância para a vida profissional do autor.

Por fim, cabe registrar que, ao final deste trabalho o resultado foi alcançado: um plano estratégico foi elaborado. Contudo, para garantir o sucesso total da propriedade, mais importante que a elaboração do plano estratégico, é a execução e aplicação eficaz dos planos de ação, pois como demonstrado nas projeções orçamentárias, a implantação do plano refletirá num aumento de 6 % (seis por cento) na lucratividade da propriedade. Com o aumento dos lucros a propriedade poderá realizar novos investimentos tornando-a cada vez mais sólida e competitiva.

REFERÊNCIAS

ANUALPEC. **Anuário da Pecuária Brasileira**. São Paulo: Instituto FNP, 2006.

ASBRAER. **Agricultura Familiar**. 19 out. 2007. Disponível em: <<http://www.conquista.mg.gov.br/site/index.php?q=node/5558?>>. Acesso em: 10 mar. 2013.

FNP – Consultoria e Informações do Agronegócio. **Evolução da Produtividade Brasileira e Gaúcha de Leite**. 1994-1999. Disponível em: <<HTTP://www.fnp.com.br>>. Acesso em: 15 mar. de 2013.

ELEGÊ ALIMENTOS. Banco de dados, 2000.

FOOD & AGRICULTURE. **Evolução Da Produtividade De EUA, Brasil, Argentina e Rio Grande Do Sul**. 1994-1999. Disponível em: <<HTTP://www.fao.org>>. Acesso em: 20 mar. 2013.

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

GOMES, Sebastião Teixeira. **A economia do leite**. Coronel Pacheco: Embrapa – CNPGL, 1996.

GUILHOTO, Joaquim J. M.; ICHIHARA, Silvio M.; SILVEIRA, Fernando Gaiger; DINIZ, Bernardo P. Campolina; AZZONI, Carlos R.; MOREIRA, Guilherme R. C. **A importância da agricultura familiar no Brasil e nos seus estados**. Disponível em: <<http://www.anpec.org.br/encontro2007/artigos/A07A089.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2013.

HECK, Selvino. **A força da agricultura familiar**. 08 ago. 2006. Disponível em: <<http://www.adital.com.br/site/noticia2.asp?lang=PT&cod=23884>>. Acesso em: 10 mar. 2013.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação – *Balanced Scorecard***. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1997.

_____. **Organização Orientada para a estratégia**: Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócio. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KRUG, Ernesto Enio Budke. **Produção de leite: problemas e soluções**. Passo Fundo: Embrapa Gado de leite, 2000.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LOBATO, David Menezes. **Estratégia de empresas**. 9 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

LOPES, M. A.; VIEIRA, P. F. **Criação de bezerros leiteiros 1998. MINAS LÁCTOES ASSESSORIA-UFV. Importância da melhoria da qualidade do leite**. Disponível em: <www.dta.ufv.br/Minaslac>. Acesso em: 02 abr. 2013.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MIGUEL, P. A. C. *et al.* **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA. **Agronegócio Brasileiro: Uma Oportunidade de Investimentos**. 23 nov. 2004. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em: 10 abr. 2013.

_____. **A agricultura brasileira em números: Anuário 2005**. 08 jun. 2007. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>>. Acesso em: 10 abr. 2013.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia – Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H.; GHOSHAL, S.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MUHLBACH, Paulo R.F. **Sistema de Produção intensiva de leite no RS**. Passo Fundo: Editora da Universidade de Passo Fundo, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Planejamento Estratégico**. 31 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, J. F. de; PRADO, J.; SILVA, E. A. da. **Gestão de Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 23. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

SEBRAE. **Como e porque planejar**. Brasília: Sebrae Ideal, 2000

SEBRAE/FAEMG. **Diagnóstico da pecuária leiteira do estado de Minas Gerais em 2005: relatório de pesquisa**. Belo Horizonte: FAEMG, 2006.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SILVA, F. A. **O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público**. Disponível em <<http://www.facc.ufrj.br/ocs/index.php/adcont/adcont2011/paper/viewFile/228/10>>. 2011. Acesso em 12 mar. 2013.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. **Planejamento Estratégico**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Apêndice A - Plantel em Lactação



Fonte: Propriedade Rural Moz

Apêndice B - Pavilhão de Alimentação



Fonte: Propriedade Rural Moz

Apêndice C - Sala de Ordenha



Fonte: Propriedade Rural Moz

Apêndice D – Terneiras



Fonte: Propriedade Rural Moz