

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

RAFAEL RAUBER AGUIAR

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA CABANHA DE CRIAÇÃO DE CAVALO
CRIOULO

PORTO ALEGRE

2017

RAFAEL RAUBER AGUIAR

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA CABANHA DE CRIAÇÃO DE CAVALO
CRIOULO

Trabalho de conclusão de curso de graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Fernanda Maciel Reichert

Porto Alegre

2017

RAFAEL RAUBER AGUIAR

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA CABANHA DE CRIAÇÃO DE CAVALO
CRIOULO

Trabalho de conclusão de curso de graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof Dra. Marcia Dutra de Barcellos

Orientadora: Prof. Dra. Fernanda Maciel Reichert

Porto Alegre
2017

“No fim tudo dá certo, se não deu é porque não chegou no fim”
(MUSSKOPF, M)

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus pais que sempre foram e serão meus exemplos. Agradeço aos meus professores, especialmente à Prof. Dra. Fernanda Reichert que me orientou para a realização deste trabalho.

Também devo agradecer ao sr. Paulo Ricardo Rauber por abrir as portas de sua empresa para a realização deste trabalho.

Por último, mas não menos importante, aos meus familiares e amigos.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo propor um modelo de planejamento estratégico para uma cabanha de criação de cavalo crioulo. A Cabanha da Brisa, localizada em Quaraí-RS, possui mais de 25 anos de experiência em criação de cavalo crioulo. Como muitas cabanhas, as funções administrativas estão concentradas no proprietário o que gera uma grande demanda de trabalho o que não possibilita que sejam realizadas as funções estratégicas de forma adequada. Dessa maneira, esse trabalho busca auxiliar a gestão da empresa ao desenvolver o seu planejamento estratégico baseado em um modelo desenvolvido especialmente para pequenas empresas.

Palavras-chave: planejamento estratégico, estratégia, pequena empresa, cavalo crioulo

ABSTRACT

The presented essay aims to propose a strategic planning model to a *criollo* horse farm. Cabanha da Brisa is in Quaraí-RS has more than 25 years of experience in *criollo* horse breeding. As most farms, the owner of the company concentrates the administrative functions, which generates an increased work demand, preventing him to plan and work on strategic functions. This work aims to assist the company's management by developing its strategic planning based on a model developed especially for small companies.

Keywords: Strategic planning, strategy, small company, creole horse

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparativo de modelos do planejamento estratégico.....	15
Quadro 2 - Resumo do modelo de Terence (2001).....	30
Quadro 3 - Resumo de diretriz organizacional	38
Quadro 4 - Matriz SWOT.....	43
Quadro 5 - Resumo de pontos críticos, objetivos, metas e prazos	44
Quadro 6 - Resumo das etapas do planejamento estratégico.....	46

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. OBJETIVOS	11
1.1.1. Objetivo Geral	11
1.1.2. Objetivos Específicos	11
2. REVISÃO TEÓRICA	13
2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	13
2.1.1. Ponderações ao Planejamento Estratégico.....	17
2.1.2. Principais Características do Planejamento Estratégico	19
2.1.3. Etapas do Planejamento Estratégico	20
2.1.2.1. Etapa 1 – Análise do Ambiente	20
2.1.2.2. Etapa 2 – Estabelecimento de uma Diretriz Organizacional.....	21
2.1.2.2.1. Missão	21
2.1.2.2.2. Objetivos	22
2.1.2.2.3. Valores	23
2.1.2.2.4. Visão	23
2.1.2.3. Etapa 3 – Elaboração de uma Estratégia Organizacional	24
2.1.2.3. Etapa 4 – Implementação da Estratégia Organizacional.....	24
2.1.2.3. Etapa 5 – Controle Estratégico.....	25
2.1.4. Planejamento Estratégico em Pequenas Empresas	25
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	28
3.1. MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	30
4. APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	32
4.1. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA.....	32
4.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	33
4.2.1. Etapa 1 – Visão Geral da Empresa	33
4.2.2. Etapa 2 – Análise Ambiental	38
5.2.2.1. Ambiente Interno	38
5.2.2.1.1. Pontos Fortes	38
5.2.2.1.2. Pontos Fracos	40
5.2.2.2. Ambiente Externo	41
5.2.2.2.1. Oportunidades	41

5.2.2.2.2. Ameaças	41
5.2.2.3. Pontos Críticos	42
5.2.2.4. Matriz SWOT	42
4.2.3. Etapa 3 – Definição de Objetivos e Metas	43
4.2.4. Etapa 4 – Elaboração de Estratégias	44
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS	49

1. INTRODUÇÃO

A atividade pecuária encontra-se inserida no cenário de mudanças resultantes da constante evolução tecnológica, social e ambiental, sentindo, sob todos os aspectos, as influências dessa reorganização. Convivendo com a preocupação que vai desde os cuidados sanitários dispensados aos animais até as ações que possibilitem uma constante melhoria morfológica, e maior permanência dos mesmos nos pastos.

Além dos cuidados inerentes à atividade central de uma cabanha, é fundamental que o administrador tenha conhecimentos adequados sobre planejamento e a que tipos de atividades estão relacionados. Portanto, é imprescindível que os profissionais ligados à administração dos negócios de uma empresa, seja qual for o setor em que atua, tenham acesso a formas apropriadas de mensuração e planejamento.

Durante muito tempo os empresários no ramo da pecuária mostravam-se arredios e avessos à utilização de relatórios gerenciais, cujo principal objetivo é oferecer o conhecimento dos valores que influenciam os investimentos realizados para a implantação e manutenção das empresas. A própria administração empírica e tradicional acaba por propiciar essa atitude resistente ao uso de relatórios, que trazem informações de aspectos econômicos e financeiros. A área rural normalmente apresenta dificuldades na adaptação dos seus gestores ao uso de instrumentos de gestão, por consequência, a pecuária, inserida nesse meio, também sofre os mesmos efeitos.

Visto o crescimento do relacionamento entre empresas e da abertura de fronteiras comerciais entre países, o aumento da concorrência é inevitável. Entre os que se dedicam ao mesmo ramo, a especialização dos meios de produção e de administração passaram a ser fatores fundamentais, senão determinantes da sobrevivência no mercado. Dentro desse contexto, a abrangência e confiabilidade das informações para o correto acompanhamento do desempenho das atividades passa a ser primordial.

O ramo pecuário distingue-se da maioria dos demais setores empresariais, notadamente pelo ciclo mais longo e, dependendo da escolha da raça e forma de criação, por investimentos mais pesados a médio e longo prazo. Logo, requer de forma substancial um planejamento assertivo, de preferência desde antes do início de suas

atividades. Portanto, fica evidente a necessidade do gestor pecuário dispor de um planejamento estratégico com a finalidade de facilitar o entendimento da evolução do próprio negócio.

A origem do cavalo crioulo é datada do século XVI, na época da colonização da América pelos espanhóis. Os cavalos trazidos naquela época passaram a viver soltos pelas regiões da Argentina, sul do Brasil, Uruguai, Paraguai, Peru e Chile, sob condições climáticas e de alimentação severamente adversas. Passados três séculos, dentre as características marcantes do cavalo crioulo estão a rusticidade e resistência. A partir do século XIX esses cavalos começaram a chamar atenção dos fazendeiros e passaram a ser preservados e criados. Em 1932 foi fundada a ABCCC (Associação Brasileira de Criadores de Cavalo Crioulo) com o objetivo de preservar e difundir o cavalo crioulo no Brasil.

Vale destacar que o mercado de cavalo crioulo movimenta cerca de R\$1,3 bilhões anuais, segundo a Câmara de Equideocultura do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2015). A título de comparação, em 2016, toda a produção bruta do setor pecuário é de R\$180 bilhões, de acordo com o levantamento realizado pela Secretaria de Política Agrícola (SPA; 2015). Na 39ª edição da feira Expointer, a maior mostra pecuária realizada no Rio Grande do Sul, realizada em 2016, as vendas de cavalo crioulo representaram 75% da comercialização de animais, totalizando R\$8,8 milhões de reais nos 8 dias de evento.

Na pecuária, os custos incorrem em um período mais longo, devido às características próprias dessa atividade. Os animais consomem recursos desde o nascimento até o momento da venda a terceiros. A visão ingênua do homem do campo, que plantava o pasto, deixando que a natureza cuidasse do crescimento dos animais, é algo que está sendo superado gradativamente. Sendo aos poucos substituída pelo empreendedor rural, que analisa a sua empresa, sua concorrência, elabora objetivos e traça planos para atingi-los

Os instrumentos de planejamento estratégico utilizados em atividades inerentes à pecuária, bem como do retorno proporcionado pelas mesmas, podem contribuir para embasar e ampliar a visão de quem se dedica à administração de uma propriedade rural. Com melhores conhecimentos acerca dos mecanismos de gestão das atividades relacionadas à criação de cavalo crioulo, pode ser proporcionada a busca da otimização dos resultados da empresa.

Portanto, buscou-se apresentar a justificação do estudo, tanto na perspectiva da sua relevância acadêmica, quanto da aplicação empresarial. Além disso, evidenciou-se a viabilidade da realização do estudo pela existência do objeto pesquisado.

Devido ao crescimento acelerado deste mercado e a constante procura por animais de boa morfologia, bem como a entrada de novos criatórios induzidos pela perspectiva positiva apresentada pelo mercado, torna-se necessário um estudo mais aprofundado para o desenvolvimento desse tipo de ferramenta, que será detalhadamente exposto no decorrer deste trabalho, com o objetivo de auxiliar o administrador da empresa para o desenvolvimento e utilização de um planejamento estratégico.

1.1 OBJETIVOS

A seguir são apresentados os objetivos deste trabalho.

1.1.1 Objetivo Geral

Elaborar um planejamento estratégico para a empresa Cabanha da Brisa.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Definir, a partir da revisão de literatura, o modelo de Planejamento Estratégico a ser utilizado;
- Estabelecer uma diretriz organizacional para a empresa, incluindo a elaboração de sua missão, valores e visão;
- Realizar a análise ambiental da empresa e do mercado;
- Definir objetivos e metas para a cabanha;
- Propor o desenvolvimento de uma estratégia organizacional para a empresa.

1.2 DIVISÃO DO TRABALHO

O trabalho possui uma seção de revisão teórica onde o autor buscou em diferentes fontes os conceitos e ferramentas referentes ao planejamento estratégico dessa forma, sustentando teoricamente os resultados do estudo. Após, apresenta-se os procedimentos metodológicos para auxiliar o leitor a compreender de que maneira o autor chegou nos resultados e, em seguida, a aplicação do planejamento estratégico na Cabanha da Brisa, os resultados divididos por etapa de acordo com o modelo utilizado.

2. REVISÃO TEÓRICA

Para uma melhor compreensão e sustentação do trabalho, no presente capítulo, é apresentada a base teórica do estudo. Nele são examinados conceitos, teorias e estudos já realizados que tangenciam ou trazem insumos para o presente trabalho.

2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um instrumento de suma importância para uma organização. Através dele, são definidos os objetivos da empresa, as maneiras de alcançá-los e escolher o caminho a ser seguido (MONTANA, CHARNOV, 2009). Dessa maneira, o planejamento acaba por prever todo o processo, por isso sua relevância para a empresa.

O planejamento estratégico é, complementa Chiavenato e Sapiro (2003), o processo de estratégia organizacional que objetiva à inserção da empresa no mercado onde atua, além de sua missão. Ainda, de acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), o planejamento estratégico se relaciona com os objetivos de médio e longo prazo e possuem uma grande influência na direção que a empresa tomará e sua viabilidade.

Esse instrumento deve ser um processo contínuo em que se organiza as atividades necessárias para o atingimento de objetivos mapeados. Dessa maneira, é possível que se meça o impacto delas e analise se as expectativas foram alimentadas (DRUCKER, 1984 apud CHIAVENATO & SAPIRO, 2003). Certo e Peter (1993) concordam com Drucker no que diz respeito ao planejamento estratégico ser um processo contínuo e adicionam que ele busca manter a organização integrada com o seu ambiente.

Para Oliveira (1991), o planejamento estratégico proporciona uma sustentação com base num método para otimizar o grau de integração com o ambiente, levando em consideração diferentes direções e escolhendo a melhor a ser seguida. O planejamento estratégico é uma técnica em que se analisa o ambiente de uma organização e identifica oportunidades, ameaças e pontos fracos e fortes para o cumprimento de sua missão. Dessa maneira, é possível desenhar um caminho em que se corrija os pontos fracos, mitigue as ameaças e explore seus pontos fortes e oportunidades (FISHMANN & ALMEIDA, 1991).

Tiffany e Peterson (1998) corroboram com Fishmann e Almeida, de que o planejamento estratégico consegue auxiliar a empresa a aproveitar oportunidades e explorar potencialidades. Eles vão além e defendem que o planejamento estratégico não é uma ciência dicotômica em relação ao futuro, o que é certo e errado, mas que oferece uma visão de futuro, uma ideia.

Mintzberg et al. (2010) argumenta que o planejamento estratégico envolve um estudo do passado, do presente e uma projeção do futuro da organização. Mintzberg afirma que para as empresas que objetivam gerenciar seu futuro, a análise do passado delas pode ser muito rica, uma vez que tendo o conhecimento de seus padrões anteriores é possível conhecer a capacidade e potencial da empresa.

O planejamento estratégico é um processo que prepara a empresa para o seu futuro, dessa maneira o seu gestor poderá adotar ações preventivas para que a organização alcance seus objetivos (PADOVEZE, 2003).

Além dos estudos do passado, presente e futuro, Van Der Heijden (2009) complementa o modelo tradicional de planejamento estratégico ao incorporar cenários à ferramenta. Para ele, apenas o planejamento do longo prazo não basta, deve-se fazer simulações de diferentes cenários sob diferentes perspectivas, tais como otimistas, moderadas e pessimistas.

Inúmeros autores propuseram diferentes metodologias para a elaboração de um planejamento estratégico, cabe ao gestor identificar o modelo mais adequado à sua organização. Vale ressaltar que a maior diferença entre os modelos está na ordem em que as etapas são realizadas, pois a essência do planejamento estratégico é a mesma. Kaplan e Norton (2004) vão além e afirmam que não há duas organizações que pensem em estratégia da mesma maneira.

O quadro abaixo procura ilustrar essas diferenças comparando alguns modelos diferentes. O número representa a ordem em que determinada etapa é realizada no modelo de planejamento estratégico do autor correspondente:

Quadro 1 - Comparativo de modelos do planejamento estratégico

Etapas do Modelo	Alday	Almeida	Oliveira
Princípios Norteadores	2 - Estabelecimento de uma Diretriz Organizacional	1 - Missão 2 - Vocação da empresa	1 - Definição da visão 5 - Missão 6 - Propósito
Análise Externa	1 - Análise do ambiente	4 - Análise ambiental 5 - Campo de atuação	2 - Oportunidades e ameaças 3 - Análise dos concorrentes 7 - Definição de cenários
Análise Interna	1 - Análise do ambiente	3 - Aspectos internos 6 - Identificação da estratégia vigente	4 - Pontos fortes, fracos e neutros
Objetivos	2 - Estabelecimento de uma Diretriz Organizacional	7 - Definição dos objetivos	10 - Objetivos gerais 11 - Objetivos funcionais
Formulação de Estratégias	3 - Elaboração de estratégia organizacional	8 - Direcionamentos das estratégias	13 - Definição de estratégias e políticas
Metas	-	9 - Projeções de faturamento	12 - Desafios e metas
Implementação	4 - Implementação de estratégia organizacional	10 - Definir ações	14 - Plano de ação
Controle	5 - Controle Estratégico	11 - Sistema de controle e monitoramento	15 - Econômico e financeiro
Ênfase Estratégica do Modelo	Estratégias Genéricas	Estratégias Genéricas	- Posição competitiva - Estratégias de desenvolvimento

Fonte: Adaptado de SOARES (2005)

(conclusão)

Quadro 1 - Comparativo de modelos do planejamento estratégico

Etapas do Modelo	Certo e Peter	Wright, Kroll e Parnell	Terence
Princípios Norteadores	3 - Missão	4 - Missão	1 - Visão geral da empresa
Análise Externa	1 - Análise externa	1 - Análise externa 2 - Oportunidades e ameaças	2 - Análise ambiental
Análise Interna	2 - Análise interna	3 - Recursos	2 - Análise ambiental
Objetivos	4 - Objetivos	5 - Objetivos	3 - Definição de objetivos e metas empresariais
Formulação de Estratégias	5 - Formulação das estratégias	6 - Formulação de estratégias empresariais 7 - Formulação de estratégias de unidade de negócio	4 - Elaboração de estratégias
Metas	-	-	3 - Definição de objetivos e metas empresariais
Implementação	6 - Implementação	9 - Estrutura da organização - Liderança, poder e cultura organizacional	-
Controle	7 - Controle	10 - Controle estratégico de desempenho	-
Ênfase Estratégica do Modelo	Vantagem Competitiva	Estratégias de crescimento, estabilidade e de redução - Estratégias competitivas e estratégias funcionais	Estratégias para pequenas empresas

Fonte: Adaptado de SOARES (2005)

O quadro acima tem como objetivo ilustrar a diversidade de maneiras que o planejamento estratégico pode ser conduzido e as principais diferenças entre eles. Com esse quadro é possível observar a similaridade entre os diferentes modelos e as diferenças em relação à ordem em que são realizadas determinadas etapas. É possível visualizar que apesar de algumas etapas estarem em ordem diferente em comparação de um modelo com o outro, elas acabam sendo realizadas, salva algumas exceções.

É necessário ressaltar a grande similaridade entre os modelos, em quase todos os mesmos passos são tomados, alterando apenas a ordem em que ocorrem. Todos os diferentes modelos possuem uma etapa em que se faz uma reflexão sobre a organização, na qual identificam-se os princípios norteadores dela. Sempre são realizadas as análises dos ambientes internos e externos, bem como definição de objetivos e elaboração de estratégias. Basicamente, os pontos em que apresentam uma maior divergência estão nas etapas de controle e implementação onde alguns autores absorvem essas etapas como sendo parte de seus planos enquanto que outros entendem que ambas não condizem com um planejamento estratégico. Terence (2001) defende que essas etapas não influenciam na elaboração da estratégia, conseqüentemente não é coerente que façam parte do planejamento estratégico.

2.1.1. Ponderações ao Planejamento Estratégico

Muitos autores questionam a utilidade de um Planejamento Estratégico. Um de seus mais recorrentes protestos é se há alguma vantagem em realiza-lo, visto que é um processo trabalhoso e, nem sempre, com resultados.

Mintzberg (2004) desmistifica o Planejamento Estratégico e apresenta três falácias fundamentais: falácia da predeterminação, do desligamento e da formalização. Uma ressalva que deve ser feita é que essas críticas são direcionadas não ao planejamento, mas sim ao planejamento estratégico, visto que os autores discordam que a estratégia possa ser desenvolvida de forma estruturada e formalizada (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A falácia da predeterminação parte do pressuposto que a “... organização deve ser capaz de prever o curso do seu ambiente, controlá-lo ou simplesmente assumir sua estabilidade” para poder se engajar em um planejamento estratégico (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Além disso, segundo Hogarth e Makridakis (1981) previsões de longo prazo são frequentemente imprecisas e pouquíssimo pode ser feito além de se possuir um preparo na organização para poder reagir tempestivamente em casos extremos (MAKRIDAKIS, 1990). Mintzberg (2004) também questiona que além da previsibilidade esperada para o período pós-elaboração estratégica, o período de elaboração também deveria ser estável.

A falácia do desligamento é a suposição de que os níveis executivos devem se distanciar dos detalhes operacionais, focando apenas nas elaborações das estratégias (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000):

É claro que o truque é levar as informações relevantes para cima, para que os gerentes, “no alto”, possam ser informados a respeito das consequências dos detalhes, “lá embaixo”, em terem de se envolver neles. [...] Assim, a “cabeça” – executivos e planejadores – pode formular, de modo que todo o pessoal (as “mãos”) possa cuidar da implementação. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 79)

A terceira falácia apresentada por Mintzberg, Ahltrand e Lampel é a falácia da formalização, a qual os autores questionam a possibilidade de se utilizar um processo estruturado para a geração de estratégias e não como um suporte para a criação dessas.

De fato, voltemos a todos aqueles mapas de planejamento estratégico e procuremos o quadro que explica como as estratégias são realmente criadas. Você não irá encontra-lo, pois os autores nunca explicaram isto. [...] ninguém jamais explicou como o pensamento dos gênios empreendedores, ou mesmo de estrategistas competentes comuns, poderia ser recriado. Na melhor das hipóteses – ou talvez, na pior -, eles inseriam quadros com títulos como “capte insumos” e “acrescente insight” (MALMLOW, 1972). [...] Um fenômeno não é captado simplesmente porque foi rotulado em um quadro em uma folha de papel. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 82)

Além da incapacidade do Planejamento Estratégico estruturar o “pensamento de estrategistas competentes”, outro fator incluso na falácia da formalização é a supremacia de dados quantitativos acima de dados qualitativos, utilizando a burocracia acima da criatividade e, partindo do pressuposto que o Planejamento Estratégico serve para a elaboração de estratégias, se percebe uma incompatibilidade:

Assim, o problema do planejamento estratégico está menos relacionado a qualquer categoria que ele usa e mais ao processo de categorização [...] A geração de estratégias, assim como a criatividade, precisa funcionar além das caixas, para criar novas perspectivas e novas combinações.” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 84)

Apesar de todas as ponderações e críticas em relação à validade de se realizar um planejamento estratégico, Joyce, Nhoria e Roberson (2003) realizaram um estudo com 160 empresas no qual as acompanharam de 1986 até 1996. O objetivo do estudo era identificar as razões para que empresas de mesmo setor, com porte e tecnologias semelhantes se comportavam diferentemente (algumas prosperaram e outras entraram em decadência). O planejamento estratégico aparecia em primeiro lugar como prática importante das empresas que tiveram um melhor desempenho, justificando a sua importância e necessidade para os mais diferentes setores.

2.1.2. Principais Características do Planejamento Estratégico

Apesar de uma grande variedade de autores terem realizado diferentes contribuições e possuírem seus métodos específicos na criação de um planejamento estratégico, algumas características se mostram presentes nos modelos.

Para Matos (1999), é possível resumir o Planejamento Estratégico em cinco aspectos:

- Flexibilidade do planejamento estratégico: como o planejamento estratégico está suscetível às incertezas do ambiente externo à empresa, é necessário que o planejamento estratégico seja uma ferramenta flexível, que possa se adequar à diferentes realidades.

- Orientação para o futuro: o planejamento estratégico poderá se utilizar de uma análise do passado e presente da organização, entretanto o objetivo dele é o atingimento dos objetivos da empresa no futuro.
- Abrangência: como ele envolve a totalidade da organização e objetiva o alcance da totalidade das potencialidades da instituição, a abrangência do instrumento se demonstra enorme.
- Construção de consenso: devido à diversidade de interesses e parceiros envolvidos, o planejamento deve atender o alcance dos objetivos de todos os envolvidos no futuro. Para tanto, é necessário a aceitação nos diferentes níveis organizacionais da empresa.
- Aprendizagem organizacional: por ser uma ferramenta sistêmica e estar orientado para a adaptação da organização, o planejamento estratégico se apresenta como uma maneira de manter um aprendizado constante frente a um ambiente complexo, competitivo e que está em constante mudança.

Ao levar em consideração essas cinco características, é possível manter um padrão dentre os diversos modelos existentes de planejamento estratégico.

2.1.3. Etapas do Planejamento Estratégico

Apesar de poder variar a maneira de se realizar o planejamento estratégico, Alday (2000) propões um modelo para a sua realização consistente de cinco etapas.

2.1.2.1. Etapa 1 – Análise do Ambiente

O conjunto de todos os fatores internos e externos que possam afetar a capacidade de atingir os objetivos da organização é denominado ambiente organizacional (CERTO; PETER, 1993).

De acordo com Oliveira (1993), é na análise do ambiente organizacional que se identifica as oportunidades e ameaças. Nessa etapa, se identifica os pontos onde a organização não possui controle, dessa forma é possível avaliar a empresa de modo que a administração possa reagir de maneira adequada, levando em consideração esses fatores externos.

Para essa análise, há diversas ferramentas existentes que facilitam o diagnóstico desses pontos. Dentre elas, encontram-se a Cadeia de Valor (ambiente

interno), Cinco Forças de Porter (ambiente externo) e Matriz SWOT (ambiente interno e externo).

Segundo Porter (1986), A Cadeia de Valor é a confluência das atividades executadas na empresa, tais como a produção, transmissão e comercialização do produto. Ou seja, ela é constituída pelas atividades primárias (logística interna, marketing, vendas, pós-venda) e por atividades de apoio (gestão de recursos humanos, gestão financeira, etc).

Antes da criação do modelo de Cadeia de Valor, Porter, em 1979, já havia estabelecido o modelo das Cinco Forças. São elas: ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos substitutos e intensidade da rivalidade entre concorrentes. Com base nessa análise, é possível ter uma boa visão geral do ambiente externo da organização.

A Matriz SWOT, sendo SWOT um acrônimo de *Strengths* (Forças), *Weakness* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), pode ser dividida em duas partes: ambiente interno e externo. De acordo com Oliveira (1993), as forças e as fraquezas são referentes ao ambiente interno da organização, as quais a empresa possui capacidade de controlar, enquanto que as oportunidades e ameaças se referem ao ambiente externo, por conseguinte, fora do controle da organização.

2.1.2.2 Etapa 2 – Estabelecimento de uma Diretriz Organizacional

Na segunda etapa do planejamento estratégico são determinadas as metas da organização. Há quatro indicadores principais os quais direcionam a empresa para essa determinação: missão, objetivos, valores e visão.

2.1.2.2.1 Missão

De acordo com Oliveira (1993), a missão organizacional é o motivo principal pelo qual a empresa existe, não se limitando ao campo de atuação dela. Certo e Peter (1993) ratificam essa visão de Oliveira e a complementam afirmando contém na missão algumas informações da organização, tais como produtos, serviços, clientes e valores que ela possui.

Kaplan e Norton (2004) afirmam que a missão deve ser uma declaração concisa contendo a razão de ser da organização e descrevendo como a organização espera competir no mercado e como irá entregar valor aos seus clientes.

Ainda a respeito da missão, Chiavenato e Matos (2002), defendem que a missão está, comumente, focalizada no atendimento à demanda do cliente. Os autores também afirmam que a definição da missão não deve ser considerada como uma decisão inflexível, podendo ser revista de acordo com o mercado e os rumos da instituição.

Nesse sentido, Oliveira (2013, p. 54), faz uma metáfora relacionando a definição de uma missão com a utilização de uma bússola:

A bússola vai permitir que o navio faça sua viagem de maneira planejada. O navio pode precisar desviar a rota para fugir de uma tempestade, diminuir a marcha num nevoeiro ou, mesmo, parar diante de um terrível furacão. A empresa pode precisar desviar seu rumo provocado por ameaças ambientais, diminuir seu ritmo de avanço a um resultado, devido a determinados pontos fracos, ou mesmo parar de atuar num mercado, em virtude de uma ação – representando uma ameaça – do mercado consumidor.

2.1.2.2.2 Objetivos

De acordo com Fishmann e Almeida (1991), os objetivos são aspectos concretos os quais a empresa deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida. Para Oliveira (1997), objetivos são os alvos que se pretende atingir, os quais servem de direcionadores dos recursos da empresa.

Os objetivos são a meta para onde a empresa direciona seus recursos, podendo ser tanto de curto prazo como de longo prazo.

Os objetivos de curto prazo devem representar metas a serem alcançadas em um período de um a dois anos, sempre consistentes com objetivos de longo prazo. Já os objetivos de longo prazo devem ser consistentes com a missão da empresa e são metas a serem atingidas em um período de três a cinco anos (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

Para Kotler (1992) os objetivos devem ser hierarquizados, quantificados e decididos de forma consciente, de forma contrária, eles não funcionarão de forma efetiva para o planejamento estratégico da empresa.

Segundo Oliveira (2003), objetivos são os pontos os quais se planejam atingir em um determinado prazo. O maior desafio é conseguir quantificá-los e definir os prazos para eles, de maneira que estimulem os gestores e colaboradores, sejam alcançáveis e realistas.

2.1.2.2.3 Valores

Os valores são representações das crenças, princípios e questões éticas da organização. De acordo com Vasconcelos e Pagnoncelli (2001), os valores servem como balizadores para as decisões e comportamentos da empresa para o cumprimento da sua missão.

Para Mattar (2004), valor é o prêmio que é atribuído às crenças, as quais, quando claras, podem definir uma escolha a ser realizada dentre diversas alternativas existentes.

Oliveira (2013) defende que é necessário que os valores possuam uma forte relação com questões éticas e morais da organização, dessa forma, servem como sustentação para o código de ética da instituição. Além disso, os valores da empresa podem servir como assistência para a manutenção de uma vantagem competitiva.

2.1.2.2.4 Visão

De acordo com Oliveira (2013), a visão serve como delineador do planejamento estratégico, sendo os limites que a alta gestão da empresa enxerga dentro de um período de tempo e com uma abordagem mais ampla. Ou seja, é a maneira que a organização se vê e como ela enxerga o seu futuro.

Para Hartmann (1999), a elaboração de uma visão organizacional representa a materialização da maneira a qual a empresa deseja vivenciar os valores.

A visão é um retrato imaginativo do papel futuro e dos objetivos de uma organização, que ultrapassem seu ambiente e sua posição competitiva atual (OLIVEIRA; ROY; WETTER, 2001).

Chiavenato e Sapiro (2003) entendem a visão organizacional como a materialização dos desejos da empresa para o futuro. Para os autores, é um processo muito mais subjetivo e emotivo, visto que quando se define a visão da empresa, se reconhece o propósito da organização, ou seja, é a explicação do motivo que as pessoas se dedicam para o sucesso da empresa em que trabalham.

Oliveira (2003) também defende que a visão não deve ser criada com base em uma única pessoa, mas sim no consenso de um grupo de administradores da organização.

2.1.2.3 Etapa 3 – Elaboração de uma Estratégia Organizacional

Após a análise dos ambientes externos, ambientes internos e de uma fase de objetivando um melhor autoconhecimento da empresa, Alday (2000) propõe que o próximo passo no processo do planejamento estratégico seja desenvolver sua estratégia organizacional.

Ainda de acordo com Alday (2000), essa etapa é o desenvolvimento de um conjunto de estratégias para o atingimento dos objetivos da organização. Nessa etapa, são formuladas diversas estratégias, projetados os seus desdobramentos e selecionadas aquelas que resultem na conquista das metas da empresa.

2.1.2.3 Etapa 4 – Implementação da Estratégia Organizacional

A etapa seguinte da elaboração das estratégias é a implementação delas. Essa é considerada por Fischmann (1987) como a etapa mais delicada do processo da elaboração do planejamento estratégico, posto que é nessa etapa onde se operacionaliza e implementa o planejamento estratégico de fato. Logo, é nessa etapa em que os estudos, análises e projeções saem do papel e se materializam em ações e mudanças tangíveis.

De acordo com Alday (2000), a relevância dessa etapa também se deve ao simples fato de que se as estratégias elaboradas com base nas etapas anteriores não forem implementadas, os benefícios da realização de um planejamento organizacional não serão colhidos.

2.1.2.3 Etapa 5 – Controle Estratégico

A última etapa é onde se verifica os resultados do planejamento estratégico. Dessa forma, é possível avaliar se os resultados do planejamento estratégico estão de acordo com as expectativas e objetivos propostos em etapas anteriores (FISCHMANN,1987).

Para isso, é imprescindível a criação e monitoração de indicadores relacionados à estratégia organizacional desenvolvida. Dessa forma, é possível constatar a proximidade, ou não, resultante das ações tomadas com base no planejamento estratégico e, dessa forma, fazer correções na estratégia, em iniciativas e até mesmo, uma reforma no seu planejamento estratégico.

É nessa etapa que uma das características básicas do planejamento estratégico, a flexibilidade, se faz ainda mais necessária. Como Mattos (1999) defende, o planejamento estratégico não deve ser uma ferramenta intransigível; mas possuir maleabilidade para que novas informações e mudanças de cenários possam ser incluídas (TERENCE, 2002), servindo como um processo de aprendizado contínuo.

2.1.4. Planejamento Estratégico em Pequenas Empresas

As pequenas empresas possuem certas características e peculiaridades que possuem um impacto direto na sua atuação, o que demanda uma maneira diferente de gestão se comparada a empresas grandes (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2001). Nem toda pequena empresa apresenta todas essas particularidades e não são apenas essas que existem, entretanto são as mais recorrentes na literatura

(TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2001): particularidades comportamentais, estruturais e contextuais.

Sobre as particularidades comportamentais, Terence e Escrivão Filho (2001, p. 594) sintetizam:

Estão relacionadas aos aspectos pessoais do pequeno empresário, refletindo seus valores, ambições, ideologias, visão, comportamento etc. De forma geral, estas particularidades referem-se ao conservadorismo e individualismo, à centralização de poder, à tendência ao obsoletismo, à falta de habilidade na gestão do tempo e à utilização de improvisação em relação à ação planejada (ALMEIDA, 1994; OLIVEIRA, 1994; PINHEIRO, 1996; NAKAMURA & ESCRIVÃO FILHO; 1998; ALMEIDA 2001)

As particularidades estruturais (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2001, p. 594):

São as mais citadas na literatura e referem-se aos aspectos internos decorrentes da forma de organização da pequena empresa. Entre as particularidades estruturais estão: a informalidade das relações na pequena empresa, a estrutura organizacional não formalizada e reduzida, a falta de recursos e pessoal qualificado, a inadequação ou não utilização das técnicas gerenciais e conseqüentemente de planejamento, entre outras (ALMEIDA, 1994; OLIVEIRA, 1994; PINHEIRO, 1996; TIFFANY & PETERSON, 1998; NAKAMURA, 2000).

E as particularidades contextuais (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2001, p. 594):

Referem-se ao ambiente externo da pequena empresa e não são controláveis pela ação individual dos dirigentes empresariais. Entre as particularidades contextuais estão: a carência de informação sobre a evolução do mercado e de seus produtos, a dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial, a dificuldade de acesso a fontes de financiamento para novos projetos e a falta de análise sobre a evolução do mercado e a forma de atuação no mesmo (GIMENEZ, 1998; QUEZADA et al. 1999; ALMEIDA, 1994).

De acordo com Golde (1986) há determinadas características da pequena empresa que tornam o planejamento estratégico mais simples de ser realizado do que em uma empresa grande. A menor quantidade de dados a serem colhidos e interpretados, uma hierarquia organizacional mais planejada (resultando em uma facilidade maior às informações) e uma maior concentração de suas operações são atributos específicos das pequenas empresas (GOLDE, 1986).

Levando em consideração as particularidades das pequenas empresas, bem como os diversos modelos de planejamento estratégico existentes, Terence (2001) propôs um modelo levemente diferente do apresentado no capítulo 3.1.2 Etapas do Planejamento Estratégico deste trabalho. Esse será o modelo utilizado para a criação do Planejamento Estratégico da Cabanha da Brisa, visto ser um modelo criado justamente para esse tamanho de empresa. Na sua dissertação ela sugere um caminho diferente para a construção do planejamento estratégico, alterando a ordem de algumas etapas, contudo a essência de cada etapa permanece a mesma:

- Etapa 1: Visão geral da empresa: definição da missão, visão, valores da empresa.

- Etapa 2: Análise ambiental: Compreende as análises de ambientes externo, interno e os fatores críticos de sucesso. A determinação dos fatores críticos de sucesso deve ser realizada após as análises ambientais uma vez que com base nas informações delas, apontará “quais seriam os fatores mais relevantes para a empresa ter sucesso no ramo de atuação” (TERENCE, 2002).

- Etapa 3: Definição de objetivos e metas empresariais: Definir objetivos para a empresa. Esses objetivos devem ser definidos de forma clara e que seja facilmente mensurável.

- Etapa 4: Elaboração de estratégias: Com base nos levantamentos anteriores, é identificada a estratégia atual da empresa. A partir daí, adotar uma estratégia semi-pronta ou criar uma própria. Nessa etapa também identifica e detalha ações, investimentos, projetos e necessidades que farão parte do plano para alcançar os objetivos propostos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração do presente estudo, foi utilizado um repertório de técnicas de pesquisa que inclui a coleta de informações, observação e realização de entrevistas. Segundo Rosa e Arnoldi (2006) e Luna (1988) pesquisa é “uma atividade de investigação capaz de oferecer e, portanto, produzir um conhecimento novo a respeito de uma área ou de um fenômeno, sistematizando-o e relação ao que já se sabe”. De acordo com Ribeiro (2008), a pesquisa é o instrumento que o pesquisador utilizará para atingir resultados por ele estipulados.

O desenvolvimento do presente estudo foi através de uma pesquisa qualitativa, para Malhotra (2012), este tipo de pesquisa possui como características por não ser estruturada, possuir natureza exploratória e ser baseada em pequenas amostras. Ainda de acordo com Malhotra (2012), esse tipo de pesquisa tem como objetivo uma melhor compreensão do problema pelo pesquisador, sendo recomendada nos casos em que seja “necessário definir o problema com mais precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes de poder desenvolver uma abordagem”. Devido a essas características, Malhotra (2012) defende que os resultados desse tipo de pesquisa devem ser considerados resultados não definitivos, servindo de base para futuras pesquisas, tais como pesquisas exploratórias adicionais ou pesquisas conclusivas.

A metodologia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso o qual, segundo Yin (2015), é o método preferencial nas seguintes situações:

- As principais questões da pesquisa são “como?” e “por quê?”;
- O pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre eventos comportamentais;
- O foco do estudo é um fenômeno contemporâneo, em vez de completamente histórico.

O objeto de estudo foi a Cabanha da Brisa, cabanha especializada na criação de cavalo crioulo. A empresa, por ser de pequeno porte e exigir o envolvimento do proprietário nas funções das suas atividades-fim, necessita de apoio para o desenvolvimento de um planejamento estratégico, pois entende-se que tal ferramenta auxilie na gestão do negócio e no seu posicionamento futuro. A proximidade com o

proprietário da cabanha e o acesso irrestrito às informações da empresa também foram importantes na escolha pela empresa.

Em uma pesquisa, o alicerce para a realização dela é a coleta de informações bibliográficas. Após esse levantamento de dados, a observação serve como ferramenta para testar essas primeiras informações levantadas e para o levantamento de novas informações. Após a utilização destas ferramentas, a entrevista possibilita a coleta de dados que não são possíveis de serem observados apenas pelas outras técnicas.

A observação é uma técnica que utiliza os sentidos do pesquisador para obtenção de informações de determinados aspectos da realidade. Na pesquisa, o tipo de observação que será utilizado será observação aberta não-participante estruturada em campo, onde os observados saberão que estão sendo observados, os observadores não se envolverão e não se tornarão parte do grupo, será utilizado mecanismos para a captura de dados na observação (anotações) e será realizada na empresa observada.

A técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores. RIBEIRO (2008)

No estudo, foram realizadas duas entrevistas entre maio e junho de 2017 com o proprietário da cabana, o objeto de estudo, o sr. Paulo Ricardo Rauber. Em ambas entrevistas, a metodologia de entrevista aplicada foi de entrevistas semi-estruturadas (Apêndices I e II) em que existe uma estruturação prévia do que deverá ser abordado, mas permitindo ao entrevistado uma liberdade maior para discorrer além das perguntas propostas.

Por fim, o trabalho também possui um cunho propositivo, todas as informações coletadas foram agrupadas e analisadas pelo autor do estudo, objetivando a elaboração de um planejamento estratégico para a empresa.

3.1 MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Como apresentado no capítulo de Revisão Teórica, há vários modelos de execução de Planejamento Estratégico e o aplicado nesse estudo é o apresentado por Terence (2001). A escolha desse modelo se deve ao fato de que foi desenvolvido com o objetivo de ser aplicado em pequenas empresas. Assim como qualquer modelo de planejamento estratégico, o modelo de Terence (2001) também é dividido em etapas, para ilustrar essas divisões e os resultados o quadro abaixo foi criada:

Quadro 2 - Resumo do modelo de Terence (2001)

Etapas		Resultado(s)
I	Visão Geral da Empresa	Missão, Visão e Valores
II	Análise Ambiental	Análise interna e externa
III	Definição de Objetivos e Metas	Objetivos e Metas
IV	Elaboração de Estratégias	Ações, investimentos e necessidades

As duas primeiras etapas exigem um conhecimento específico da empresa a ser estudada, para isso foi realizada uma entrevista semiestruturada com o sócio proprietário da Cabanha (sr. Paulo Ricardo Rauber) objetivando coletar essas informações. O roteiro da entrevista encontra-se no Apêndice I. Além da entrevista, uma visita foi realizada na sede administrativa da empresa, em Santana do Livramento, no estado do Rio Grande do Sul, permitindo a observação das atividades da cabanha.

Na Etapa II, além da entrevista, foi utilizada a ferramenta Matriz SWOT para realizar as análises internas e externas. A escolha dessa ferramenta (dentre outras possíveis de se utilizar para este tipo de análise, como análise das Cinco Forças de Porter ou da Cadeia de Valor) se justifica pela familiaridade do autor com ela, sua aplicabilidade ao propósito do trabalho e sua acessibilidade.

Para as Etapas III e IV, outra entrevista foi realizada com o sr. Paulo para a definição de objetivos e metas (Apêndice II). Com base nas respostas de ambas entrevistas pôde-se identificar a estratégia mais aderente ao rumo que a empresa está tomando.

Apesar de frequentemente estar associado ao planejamento estratégico, as etapas de *implementação*, *controle* e *avaliação* ocorrem após o planejamento estratégico (TERENCE, 2001). Dessa forma, essas etapas foram apresentadas no referencial teórico a título de informação, contudo não serão um produto desse trabalho.

Deve ser ressaltado que todo o processo do planejamento foi construído em conjunto com o sr. Paulo. Dessa forma permite-se que o planejamento estratégico seja condizente com a realidade da empresa estudada. Além disso, permite uma maior familiaridade da administração da cabanha com ferramentas, conceitos e modelos frequentemente discutidos no ambiente acadêmico.

4. APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Neste capítulo apresenta-se o diagnóstico da empresa, com o intuito de atingir o objetivo geral aqui proposto, de elaborar um planejamento estratégico para a empresa Cabanha da Brisa. O diagnóstico da empresa tem como funcionalidade contextualizar a empresa (tanto para o pesquisador quanto para o leitor). Em seguida, o planejamento estratégico da Cabanha da Brisa foi dividido de acordo com as etapas propostas pelo modelo de Terence (2001), dessa forma cada objetivo específico possui uma subseção para explorá-lo de forma mais aprofundada.

4.1. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

O Condomínio Cabanha da Brisa é uma empresa familiar, localizada no 2º Sub-Distrito de Quaraí/RS, distante 595 km de Porto Alegre, na Estância Garupá. Possui 2 funcionários, ambos envolvidos diretamente no manuseio do cavalo crioulo. Atualmente, possui um plantel de 102 cavalos crioulos distribuídos em uma área de 340 hectares. Originalmente trabalhando com gado de corte e ovinos, em 1991 adquiriu seus primeiros cavalos crioulos.

O negócio principal da Cabanha da Brisa é o fornecimento de exemplares de cavalo crioulo para o trabalho no campo, para o lazer, assim como fornecer animais que tenham característica para atuação em competições específicas da raça, tanto competições funcionais quanto morfológicas.

A mão de obra se divide, basicamente, de acordo com o tipo de cuidado despendido ao animal: um é o responsável pelo tratamento, limpeza, alimentação de animais que se encontram no estábulo (8 animais) e o outro funcionário cuida dos animais que estão soltos no campo (94 cavalos), verificando a saúde dos equinos. Via de regra, os animais que estão na estrebaria estão em preparação para prova, ou estão no processo de doma. Além desses casos, os dois reprodutores da cabanha são mantidos sempre na cavalaria, uma vez que despendem um cuidado especial, sobretudo por serem os cavalos de maior valor em uma cabanha. O sr. Paulo Ricardo Rauber é o proprietário da empresa e centraliza todas as funções administrativas.

Além da criação de cavalo crioulo, o empreendimento também possui uma criação de bovinos de corte, contudo a relevância dela é muito pequena, sendo

responsável por menos de 15% do faturamento da empresa. Apesar do histórico de criação bovina, a Cabanha da Brisa permaneceu por muitos anos sem criação de gado, retomando no início do ano de 2017.

Em 2006, a Cabanha da Brisa foi pioneira na transmissão de remates ao vivo via internet, proporcionando que tanto os clientes que estavam presentes no remate como clientes que acompanhavam pela transmissão pudessem efetuar a compra, o que gerou um maior reconhecimento para a marca.

4.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nesta seção é detalhado o Planejamento Estratégico elaborado para a Cabanha da Brisa de acordo com o modelo de Terence (2001).

4.2.1. Etapa 1 – Visão Geral da Empresa

A etapa 1 possui como objetivo definir as diretrizes organizacionais da empresa, ou seja, elaborar a missão, valores e visão da empresa. De acordo com o modelo proposto por Terence (2001) é possível conhecer muito mais profundamente a empresa estudada. O roteiro da entrevista utilizado para essa etapa encontra-se no Apêndice I do trabalho.

A empresa não está aumentando seus investimentos na criação de equinos devido às mudanças do mercado. Primeiramente, a crise em que o país se encontra torna a compra de um cavalo crioulo para o lazer um investimento muito alto, reduzindo o público que possa efetuar essa compra, a compra do cavalo para o trabalho é um investimento que muitos clientes não estão mais dispostos a fazer. Além dessa diminuição na demanda, resultante da expansão da raça há uma maior oferta de cavalo crioulo no mercado, aumentando a concorrência. Em suma, tanto a curva de oferta como a de demanda não estão atrativas para justificar o aumento de investimentos na criação de equinos.

Para permitir a viabilidade do negócio algumas parcerias foram realizadas para possibilitar a redução dos custos de criação, comercialização e divulgação da marca. Hoje, a Cabanha da Brisa possui uma parceria com uma grande produtora agropecuária (a título de comparação, a Cabanha da Brisa ocupa uma área de 340 hectares, essa outra empresa possui 20.000 hectares) que compra cerca de 30

cavalos castrados prontos para serem domados por ano. Esses cavalos são utilizados para trabalho no campo, dessa forma a Cabanha age como um provedor de ferramenta de trabalho para o seu cliente. A parceria é benéfica para ambas as partes visto que uma das características marcantes da marca é justamente a docilidade dos animais, essencial para o trabalho no campo; para a Cabanha da Brisa é ótimo possuir esse comprador fixo uma vez que o mercado de castrados é bem restrito e, geralmente, os pagamentos desse cliente são feitos à vista.

Outra parceria é o arrendamento de cavalos reprodutores, O que resulta numa redução drástica de custos. O investimento para a compra de um reprodutor bom é expressivo, não raro passar de R\$100 mil. Além do alto investimento, um reprodutor consegue gerar cerca de três gerações, contudo nunca se cruza com suas filhas. Dessa forma, essas três gerações precisariam de outro reprodutor, necessitando de outro aporte para o investimento. Além da questão financeira, é necessário que haja uma variação genética na criação, sendo mais simples uma troca de reprodutores do que trocar todas as matrizes (fêmeas). Para reduzir esses custos, o arrendamento funciona para ambos os lados, tanto para o criador que fornece o reprodutor, como para o criador que recebe o reprodutor. O criador do reprodutor recebe 2 filhos pelas coberturas e o outro criador consegue uma troca genética e uma geração nova sem o alto investimento necessário.

Para reduzir o custo com divulgação de marca, há um modelo de colaboração entre a empresa e um ginete profissional, nessa parceria a Cabanha envia um animal para o ginete que fica responsável pela doma do animal, cuidado e treinamento dele. Então, o ginete participa de competições e provas, o que aumenta a exposição da marca da Cabanha da Brisa e valoriza o plantel. Quando ocorre a venda do animal tratado pelo ginete, o lucro é dividido entre a empresa e o ginete.

O maior objetivo de todo criador de cavalo crioulo é ser consagrada campeão do Freio de Ouro. Isso resulta numa valorização enorme dos animais da cabanha, tanto existentes como os que ainda nascerão. Se o cavalo campeão for um reprodutor, o preço dele pode chegar a mais de R\$400 mil reais e possibilita que o criador comece a vender a cobertura do animal por até R\$10 mil reais por cruzamento. No caso da campeã for uma fêmea, a linhagem dela sofre uma enorme valorização também, filhos, netos e sua sucessão terão um valor muito além do praticado normalmente.

É possível observar 5 tipos diferentes de cliente da Cabanha da Brisa:

- Há os clientes que buscam cavalos para o trabalho no campo. Como o cavalo crioulo é muito resistente e possui aptidão para o serviço no campo, ele acaba servindo como ferramenta de trabalho para muitos clientes. A aptidão, resistência e a docilidade do animal são as características mais estimadas por esse tipo de cliente.
- Uma porção dos clientes são pequenos produtores, que possuem uma pequena propriedade rural e que compram o animal para seu lazer. Por possuírem uma estrutura rural, eles fazem todo o cuidado com o cavalo em suas terras. Comumente utilizam seu animal para andar nos fins de tarde em suas propriedades e para desfiles (especialmente nos desfiles de comemoração do dia 20 de setembro – data de início da Revolução Farroupilha).
- Além dos clientes que possuem uma propriedade rural, há os compradores que moram em cidades e terceirizam o trato do animal. Há centros de treinamentos que prestam o serviço de realizar todos os cuidados necessários do cavalo. Esses clientes também buscam o cavalo para o lazer utilizando o animal para passeios nos finais de semana e, também, em desfiles. Uma observação feita pelo dono da Cabanha é que ele já observou alguns casos em que os pais compram um cavalo para seus filhos para inseri-lo em outro contexto social a eles.

Em cidades pequenas, os pais procuram o investimento num cavalo crioulo para dar ao filho, apresentando os filhos ao mundo tradicionalista gaúcho. O mundo do cavalo crioulo é mais familiar, tu vês muitas famílias inseridas no meio. Ao dar um cavalo para o jovem é possível afastá-lo de más companhias e insere o jovem num círculo social diferente, com mais responsabilidades, e exige todo um cuidado com o animal. (RAUBER, P. R; 2017)

Para ambos os grupos de clientes que possuem o cavalo como entretenimento as qualidades mais relevantes são as morfológicas, características físicas do animal, e a sua docilidade. Para eles a aptidão ao trabalho, resistência e agilidade são características de menor relevância.

- O quarto tipo de cliente são aqueles que buscam o cavalo para a doma, ou seja, compram os cavalos que estão em campo e realizam todo o processo de domesticação do animal. Após a domesticação, preparam o cavalo e o revendem. Esses clientes funcionam como um intermediário entre o criador e o cliente final, por serem especializados em doma, conseguem realiza-la por um custo menor e vendem

o cavalo por um preço maior. Para esses clientes é interessante uma variada gama de características, porém dependerá muito dos clientes que eles atendem para identificar as particularidades do animal que são mais relevantes.

- O quinto e último tipo de cliente são os que utilizarão o cavalo para disputar provas. Cavalos para disputar o Freio de Ouro (uma rigorosa análise do cavalo dividida em duas partes: análise morfológica e análise funcional, esta última avaliada em 8 prova diferentes), paleteadas (prova funcional onde dois cavalos devem conduzir um novilho por uma raia de 150 metros), tiro de laço (competição onde o ginete, montado, deve laçar um novilho), entre outros, também são clientes da Cabanha. Para esses clientes, as características mais importantes são a agilidade, potência, resistência, docilidade, aptidão ao trabalho (uma vez que a maioria das provas são baseadas na rotina de trabalho no campo) e características morfológicas (competições como o Freio de Ouro avaliam o padrão racial do animal. Em suma, para esse público o nível de exigência em cada característica é ainda maior e, basicamente, todas as particularidades, no geral, devem estar em um nível excelente.

Um dos diferenciais da Cabanha da Brisa em relação a concorrência é o atendimento com o cliente, uma vez que a comercialização ocorre diretamente com o proprietário da empresa. Devido a essa relação mais próxima, o cliente se sente mais seguro com relação a sua compra. Outro diferencial é o pós-venda, uma vez que após a comercialização busca-se manter o contato com o cliente para verificar se o cavalo atendeu às expectativas e preservar o relacionamento. Outro diferencial é em relação ao produto, sendo reconhecido pelo mercado como cavalos com boa qualidade morfológica e muito dóceis. Isso resulta em muitos clientes que fazem outra compra e que indicam os animais da Cabanha da Brisa para outros.

A empresa possui o foco nos nichos de cavalo crioulo para lazer e trabalho, baseada especialmente na sua reconhecida qualidade nas características mais apreciadas por esses clientes. Segundo o proprietário, a concorrência no mercado de competições é muito mais acirrada e envolve investimentos maiores. Todavia esses investimentos resultam numa maior exposição e reconhecimento da marca, dessa forma não é interessante abandonar esse mercado. A última participação de um animal da Cabanha da Brisa no Freio de Ouro foi em 2014, na época o investimento apenas para o credenciamento para chegar às finais da disputa foi de cerca de R\$40 mil.

Por possuir apenas dois funcionários a relação entre eles é muito direta. Segundo o sr. Paulo o relacionamento deles é pautado na colaboração entre as partes. Uma prática que ele adota é de gratificar os funcionários pela qualidade dos serviços, o que não é uma prática comum nesse mercado:

“Já aconteceu de ajudar um colaborador a comprar casa, carro, moto, enfim, ao me colocar como um parceiro dele, a recíproca ocorre. Com isso é possível ver uma maior dedicação do colaborador”. (RAUBER, P. R; 2017)

Com base nessas informações foi estabelecido pelo empresário a seguinte missão:

“Ser sempre uma boa escolha em animais de destacada qualidade morfológica, funcional e docilidade buscando a satisfação dos nossos clientes”.

Como citado anteriormente, há uma certa proximidade entre cliente e a Cabanha da Brisa visto que a comercialização é realizada diretamente com o sr. Paulo. Além dessa proximidade os atributos que os clientes da cabanha buscam são exatamente os mais reconhecidos nos cavalos da empresa. Essa combinação de proximidade com o cliente, a busca pela satisfação do cliente e as características que eles buscam nos animais devem fazer parte da missão da empresa.

Os valores considerados mais importantes para a execução das atividades junto a clientes, fornecedores e parceiros são: **a confiança, transparência e honestidade.**

As diferentes parcerias que a empresa possui já refletem os valores que a empresa busca em seus fornecedores e clientes. Para o sr. Paulo, confiança, transparência e honestidade são essenciais para qualquer relação empresarial, justificando assim a escolha por esses valores.

A visão da empresa, ou seja, aonde a Cabanha da Brisa busca chegar foi sintetizada em:

“Ser uma marca de cavalo crioulo reconhecida em outros estados e países, mantendo-se atenta a oportunidades e a novos negócios”.

Para a definição da visão foi levado em conta a manutenção da atividade principal da cabanha (criação de cavalo crioulo), entretanto deve-se evitar restringir a atuação dela.

No quadro abaixo está um quadro-resumo com a missão, valores e visão da Cabanha da Brisa:

Quadro 3 - Resumo de diretriz organizacional

Missão	Ser sempre uma boa escolha em animais de destacada qualidade morfológica, funcional e docilidade buscando a satisfação dos nossos clientes.
Valores	Confiança, transparência e honestidade.
Visão	Ser uma marca de cavalo crioulo reconhecida em outros estados e países, mantendo-se atenta a oportunidades e a novos negócios.

4.2.2. Etapa 2 – Análise Ambiental

Na etapa de análise ambiental, analisa-se o ambiente interno, externo e os fatores críticos para a empresa. As análises dos ambientes acabam resultando em uma Matriz SWOT.

5.2.2.1. Ambiente Interno

5.2.2.1.1 Pontos Fortes

Dentre os pontos fortes da empresa se encontra o bom atendimento com o cliente. Isso se deve ao fato do proprietário da Cabanha se envolver diretamente na comercialização dos animais da empresa. Além disso, o pós-venda também é visto como uma vantagem pois permite manter o relacionamento com o cliente, fortalecendo o vínculo entre a Cabanha e seus clientes.

A qualidade morfológica e a docilidade dos animais se mostra uma vantagem competitiva em relação a concorrência. Uma vez que a empresa enfatiza os mercados de lazer e trabalho, possuir essas características reconhecidamente diferenciadas se torna uma maneira de fortalecer a marca.

A grande variedade de parcerias com diferentes agentes demonstra a capacidade da empresa de adaptar a diferentes situações do mercado. Conforme mencionado anteriormente, há parcerias que conseguem reduzir o custo de produção de novas gerações ao mesmo tempo em que propicia uma variação genética no plantel, parcerias com clientes que, devido a sua necessidade por cavalos com aptidão ao trabalho e dóceis, já possuem um canal de compra aberto de forma direta e recorrente; e ainda parcerias com ginetes que beneficia tanto a Cabanha por expor a marca em competições como o ginete que recebe parte dos lucros da comercialização do animal.

O baixo custo de produção dos animais é outra força da empresa, especialmente ao se observar que há uma barreira de novos entrantes elevada (apesar de muitos *players* novos no mercado terem entrado). Como a Cabanha da Brisa existe há mais de 25 anos, a empresa já atingiu o ponto de *payback* de seus investimentos (momento em que os lucros líquidos acumulados superam o valor dos investimentos iniciais). Os investimentos para começar uma criação de cavalo crioulo são muito elevados e o retorno ocorre a longo prazo. Para o início de uma criação de nível médio se faz necessário o investimento de aproximadamente R\$300 mil apenas em animais: 1 reprodutor mais cerca de 25 éguas (matrizes). Além do investimento nos animais, há o custo de arrendamento de campo ou da aquisição dele. Ainda devem entrar na conta todos os insumos necessários para a criação, medicamentos, mão-de-obra. Outro fator necessário de se levar em consideração é que na melhor (muito raramente) das hipóteses o novo criador receberá pela primeira vez em 41 meses: 11 meses é o período de gestação equina, o cavalo é comercializado quando tem 2 anos e meio de idade. Geralmente o pagamento ocorre em 50 parcelas (em uma estrutura em que os dois primeiros pagamentos são de 2 parcelas cada e o restante em 46 meses), dessa forma o criador terminará de receber os pagamentos da comercialização do cavalo apenas 89 meses depois.

Como a Cabanha da Brisa já está estabelecida no mercado há muitos anos e as terras onde está a criação são próprias, o retorno líquido da atuação nesses anos

já pagou os investimentos necessários. Dessa forma, os custos de campo, matrizes e reprodutores, que correspondem ao maior montante dos investimentos, já foi paga, restando apenas os custos menos expressivos para abater da comercialização.

As condições de pagamento é outro ponto forte, uma vez que a Cabanha da Brisa permite flexibilizar o modo de pagamento. O padrão no mercado é a forma de pagamento das duas primeiras parcelas equivalem a 4 parcelas e o restante com parcelas mensais por mais 46 meses. Na empresa, identificaram que outra forma de pagamento interessante para os clientes agropecuaristas é o plano safra, onde as parcelas possuem os vencimentos nos mesmos períodos em que os clientes comercializam suas safras, porém com prazos menores (comumente em três parcelas semestrais com um prazo de 18 meses ou uma parcela com 12 meses de carência).

5.2.2.1.2 Pontos Fracos

Dentre os pontos fracos, o sr. Paulo apontou a inadimplência como um problema comum. Vale destacar que as condições de pagamento flexíveis (que são um ponto forte) ao mesmo tempo podem resultar num ponto fraco. Como o mercado atua com prazos extensos, não raro ocorrem problemas com os pagamentos dos animais. Esse tipo de situação, além do desgaste da necessidade de cobrança, visto que há uma aproximação com o cliente, incorre em outros custos (custos judiciais, honorários) que não ocorrem em situações normais, exigindo uma cobrança via judicial.

Há uma área ociosa bem expressiva na propriedade onde não há atividade agropecuária. É possível aumentar a produção pecuária, entretanto devido à um período de crise no mercado e aumento da oferta, há o receio de que esses animais não sejam comercializados o que acarretaria em um aumento de custos com o estoque.

A mão de obra desqualificada é recorrente nesse mercado, o exemplo recorrente é a dificuldade de encontrar um bom domador. Visto que uma das qualidades mais reconhecidas dos clientes é a docilidade e a aptidão ao trabalho do cavalo da Cabanha da Brisa, um processo de doma mal feito acarreta na insatisfação do cliente com o animal adquirido.

5.2.2.2. Ambiente Externo

5.2.2.2.1 Oportunidades

Existe a oportunidade de exportar animais para outros países. Segundo o proprietário da cabanha, houve uma primeira tentativa há alguns anos de exportar cavalos para Israel entretanto não acabou se realizando devido à necessidade de uma maior organização para emissão de documentos e certificações.

Com a difusão da raça crioula, a aptidão e força dos animais está se tornando reconhecida para outras provas além das tradicionais da raça. Já ocorreram casos de cavalos crioulos disputando outras competições e obtendo bons resultados, o que ajuda a disseminar a raça. Apesar de a criação de animais para competição não ser um foco da empresa, ainda assim alguns animais criados na Cabanha da Brisa participam de provas. No momento em que há um maior interesse em outras competições, a empresa acaba se beneficiando também.

A possibilidade da diversificação de criação de outros animais é acompanhada com bastante atenção pelo sr. Paulo. No início do ano, optou-se por diversificar a criação retomando a criação bovina de corte, visto que as condições para a criação (área com pasto, mão de obra, contato com fornecedores e compradores) são satisfeitas e o mercado de cavalo crioulo não está muito convidativo para realizar investimentos. Essa é uma oportunidade que poderá resultar em uma mudança considerável no modelo de negócio da empresa, uma vez que se altera totalmente o tipo de relacionamento com clientes e alguns pontos fortes do negócio atual não possuem qualquer relevância para a possível clientela.

5.2.2.2.2 Ameaças

No caso de a crise perdurar por muito mais tempo, o impacto no negócio poderá tomar proporções ainda maiores. Isso ocorre, especialmente, devido ao nicho de mercado que a empresa foca: animais para lazer e trabalho. A medida em que a crise afeta os clientes da Cabanha da Brisa de ambos perfis, o impacto na comercialização é direto e, até mesmo, em animais já vendidos, podendo resultar num aumento da inadimplência da carteira da empresa.

Como já mencionado, devido à expansão e difusão da raça crioula, ao mesmo tempo em que abriu mercados em outros estados, também aumentou a concorrência.

Dentre as ameaças mais frequentes no ramo agropecuário os problemas sanitários e condições climáticas são fatores que podem ser um fator crucial para o encerramento das atividades de uma empresa do setor. No setor de criação de cavalo crioulo essa situação não é diferente. Em épocas de muita chuva ou de estiagem o cavalo, especialmente o criado no campo, é impactado diretamente. Os custos com alimentação, que são quase inexistentes uma vez que eles se alimentam do pasto do campo, nesses períodos de condições críticas aumentam para compensar a indisponibilidade de alimentos. Entretanto a maior preocupação ocorre com surtos de doenças que podem reduzir uma criação de forma muito rápida. Para esses casos a prevenção é essencial, contudo isso acaba onerando a empresa, uma vez que custos com vacinas não esperadas impacta diretamente na rentabilidade do animal.

5.2.2.3 Pontos Críticos

Dentre os fatores apresentados, as seguintes questões foram consideradas de maior relevância para o negócio:

- Qualidade morfológica e docilidade dos animais é reconhecida pelos clientes;
- Baixo custo de criação atual;
- Espaço ocioso;
- Possibilidade de diversificação na criação de animais de outras espécies;
- Crise se estender;
- Aumento da concorrência.

5.2.2.4 Matriz SWOT

Para sintetizar a análise ambiental e os pontos críticos, apresenta-se a matriz SWOT abaixo, destacando-se os pontos críticos selecionados. Esses pontos receberão uma atenção especial na formulação de objetivos e estratégias.

Quadro 4 - Matriz SWOT

Ambiente Interno		Ambiente Externo	
Forças	<ul style="list-style-type: none"> - Bom atendimento - Bom pós-vendas - Qualidade morfológica e docilidade dos animais são reconhecidas - Baixo custo de criação - Parcerias - Flexibilização das condições de pagamento 	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Exportação de animais para outros países - Envio de animais para outras competições internacionais - Diversificação de animais criados
Fraquezas	<ul style="list-style-type: none"> - Inadimplência - Espaço ocioso - Mão de obra desqualificada 	Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> - Crise se estender - Aumento da concorrência - Problemas Sanitários - Intempéries climáticas

4.2.3. Etapa 3 – Definição de Objetivos e Metas

As escolhas dos objetivos e metas foi realizada com base nas análises de ambiente e nas definições de visão geral da organização.

- Manter o faturamento da comercialização de cavalo crioulo;

No cenário de crise, se mostra um desafio conseguir manter o faturamento proveniente da comercialização de cavalo crioulo. O objetivo é conseguir manter o mesmo faturamento pelos próximos 2 anos.

- Aumento de investimentos na produção de bovinos de corte.

Como o mercado de cavalo crioulo aparenta um desaquecimento, a diversificação em outro mercado pecuário, como o bovino de corte, se mostra favorável. Vale ressaltar que a Cabanha da Brisa possui o conhecimento das particularidades da criação de bovinos, visto que há anos atrás ele correspondia pela maior parte de sua criação. Além de conhecimento, é possível aproveitar a área ociosa diversificando a criação pecuária, aproveitando a capacidade que ela possui. Além disso, o impacto do aumento da concorrência no mercado de cavalo crioulo acaba sendo reduzido. Com esse investimento, busca-se diversificar os mercados e receitas com o campo. O objetivo é quadruplicar o investimento em bovinos de corte nos

próximos cinco anos, de maneira que em até dois anos consiga-se triplicar os investimentos nessa criação. Dessa forma, se a crise econômica se mantiver pelos próximos dois anos, os investimentos que seriam direcionados para a criação de cavalo crioulo serão encaminhados para a criação de bovinos.

O quadro a seguir busca ilustrar como essas metas estão ligadas aos pontos críticos previamente mapeados:

Quadro 5 - Resumo de pontos críticos, objetivos, metas e prazos

Ponto crítico	Objetivo	Meta	Prazo
Qualidade morfológica e docilidade dos animais são reconhecidas	Manter o faturamento da comercialização de cavalo crioulo	Não baixar o faturamento proveniente da comercialização de cavalos dos níveis de 2016	2 anos
Baixo custo de criação			
Aumento da concorrência	Aumento de investimentos na produção de bovinos de corte	Quadruplicar os investimentos realizados em 2016 na criação de bovinos	Triplicar em até 2 anos e quadruplicar em até 5 anos os investimentos
Espaço ocioso			
Crise se estender			
Diversificação de animais criados			

4.2.4 Etapa 4 – Elaboração de Estratégias

De acordo com Terence (2001), o primeiro passo para a elaboração de estratégias é identificar a estratégia corrente, mesmo que ela seja implícita.

Com base nas análises anteriores pode-se observar que a estratégia de foco foi empregada na Cabanha da Brisa. A estratégia de **foco** é caracterizada pela abordagem de poucos segmentos de um mercado. Como identificado nas análises, observa-se a sinergia existente entre as características observadas nos cavalos da empresa (aptidão ao trabalho, bom perfil morfológico e docilidade) com os mercados alvos (cavalos para lazer e trabalho). Como o mercado de animais para competição além de possuir uma concorrência mais acirrada, demanda investimentos maiores, a empresa decidiu por priorizar os outros mercados.

A estratégia que mais se enquadra com base nos pontos críticos e objetivos definidos pela empresa é a estratégia de **diversificação**. Dentre as premissas dela é

o desenvolvimento de novos produtos para atuar em novos mercados, o que possui sinergia com um dos objetivos que é aumentar a diversificação de animais criados, aumentando os investimentos em bovinos de corte. Além disso, a exploração de sinergias tecnológicas entre criação de cavalo crioulo e bovinos, canais com perfis similares e aproveitando da ociosidade produtiva que a empresa possui tornam esta estratégia muito alinhada com os objetivos da empresa.

Objetivando manter o faturamento da comercialização de equinos, algumas ações serão tomadas:

- Fortalecimento do leilão virtual: a Cabanha da Brisa possui um histórico de aproximação com o mundo virtual. Foi a primeira cabanha a transmitir um remate online em que era possível realizar lances através de seu site. Com o leilão virtual é possível comercializar diretamente com o cliente final, evitando a necessidade de investimentos em um remate (custos com estrutura do evento, fretamento dos animais até o local do evento, despesas com pessoal, leiloeiro, dentre outros).

- Cavalo para Todos: é uma iniciativa que busca difundir a raça crioula, especialmente para o mercado de lazer, onde a empresa comercializa animais de menor valor com condições de pagamento flexíveis. Dessa forma, contribui para a expansão da raça e vende animais com margens menores, não acarretando em custo de estoque.

Para o objetivo de aumento de investimentos em bovinos de corte, a seguinte ação deve ser tomada:

- Aquisição de bovinos: dentre as maneiras de comercialização de bovinos de corte, a Cabanha da Brisa possui especialidades em engorda de gado. A empresa adquire lotes de bovinos magros, observando sua estrutura morfológica para identificar o potencial de ganho de peso desses animais, alimenta-os com o pasto no campo e revende-os para frigoríficos com um peso muito maior quando da época da compra. Essa forma de comercialização consegue gerar ganhos de aproximadamente 25% em um período de seis meses. Apesar dos ganhos tentadores, há alguns riscos nessa operação (além dos inerentes à atividade pecuária como surtos de doenças e problemas climáticos): uma desvalorização do preço do boi gordo no momento da comercialização, uma valorização do preço do boi magro no momento de compra, a existência do risco de inadimplência do frigorífico uma vez que o pagamento ocorre num prazo de 30 dias após a entrega dos animais.

O quadro abaixo foi elaborado para ilustrar as relações entre todas as etapas do planejamento estratégico:

Quadro 6 - Resumo das etapas do planejamento estratégico

Ponto crítico	Objetivo	Meta	Prazo	Ações
Qualidade morfológica e docilidade dos animais são reconhecidas	Manter o faturamento da comercialização de cavalo crioulo	Não baixar o faturamento proveniente da comercialização de cavalos dos níveis de 2016	2 anos	Fortalecimento do leilão virtual
Baixo custo de criação				Cavalo para Todos
Aumento da concorrência				
Espaço ocioso	Aumento de investimentos na produção de bovinos de corte	Quadruplicar os investimentos realizados em 2016 na criação de bovinos	Triplicar em até 2 anos e quadruplicar em até 5 anos	Aquisição de bovinos
Crise se estender				
Diversificação de animais criados				

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo desse estudo era elaborar um planejamento estratégico para uma cabanha de criação de cavalo crioulo. O objeto de estudo é uma pequena empresa, logo, o primeiro objetivo específico era buscar na literatura um modelo de planejamento estratégico que fosse adequado à realidade da organização. Após essa definição, os outros objetivos específicos são as etapas necessárias para a elaboração do planejamento estratégico como um todo: estabelecer uma diretriz organizacional para a empresa (elaboração da missão, valores e visão), realizar a análise ambiental (interna e externa) da organização, definir objetivos e metas e propor o desenvolvimento de uma estratégia organizacional para a empresa.

A seção de referencial teórico buscou sustentar a pesquisa e a elaboração do planejamento estratégico para a empresa Cabanha da Brisa. Também foi incluído uma seção em que foi apresentado algumas ponderações e críticas a respeito do planejamento estratégico. A descrição de um modelo (de Alday, 2000) em que foi complementado com observações e métodos de diferentes autores e, por final, o modelo de Terence (2001), voltado para pequenas empresas e que foi utilizado para a elaboração deste estudo.

O desenvolvimento de um planejamento estratégico, especialmente para pequenas empresas, é uma atividade que, não raramente, acaba sendo postergada indefinitivamente. Em empresas tão centralizadas como a Cabanha da Brisa onde o proprietário está envolvido em tantas atividades, é extremamente difícil conseguir delegar essas atividades para planejar. Em muitas pequenas empresas, além da grande quantidade de atividades que os donos possuem, falta o conhecimento técnico de como realizar um planejamento estratégico. Esse estudo de caso possibilitou ao pesquisador praticar parte do que foi estudado durante sua graduação ao mesmo tempo que permitiu que um administrador sem o conhecimento teórico se aproximar das práticas acadêmicas e desmistificar a ciência da Administração.

A realização do planejamento estratégico permitirá que a empresa tenha um direcionamento para o seu futuro ao mesmo tempo em que proporcionou uma grande reflexão sobre seu histórico, suas práticas, concorrência, mercado e relacionamento com clientes. O retorno do proprietário da Cabanha da Brisa sobre o processo de realizar o planejamento estratégico foi muito positivo pois permitiu unir o conhecimento

teórico do pesquisador com o conhecimento que ele possui decorrente da prática e de estar inserido no meio há tantos anos.

Este trabalho destaca-se por focar em uma pequena empresa, pois são elas que muitas vezes mais precisam desse apoio tanto teórico sobre o planejamento estratégico como prático. Outras pesquisas poderiam focar na implementação do planejamento estratégico, identificando as maiores dificuldades e sugerindo maneiras de solucioná-las. Como esta pesquisa foi um estudo de caso único, carece de representatividade quantitativa e, para tanto, sugere-se que uma pesquisa que compare diferentes empresas pecuárias para identificar possíveis semelhanças e diferenças entre elas.

REFERÊNCIAS

ALDAY, H. E. C. O Planejamento Estratégico Dentro do Conceito de Administração Estratégica. 9 Rev. FAE. Curitiba, v. 3, n. 2, 2010.

ALMEIDA, M. I. R. Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas. São Paulo: FEA-USP, 1994.

ALMEIDA, M. I. R. Manual do Planejamento Estratégico. São Paulo: Atlas, 2001.

CÂMARA DE EQUIDECULTURA DO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Revisão do Estudo do Complexo do Agronegócio do Cavallo. Brasília, 2015.

CERTO, S. S. e PETER, J. P. Administração Estratégica: *Planejamento e Implementação da Estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A; DA SILVA, R. Metodologia Científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO I, SAPIROA. Planejamento estratégico: *fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. e MATOS, F. Visão e Ação Estratégica. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

FISCHMANN, A. A. e ALMEIDA, M. I. R. Planejamento Estratégico na Prática. São Paulo: Atlas, 1991.

FISCHMANN, A. A. Implementação de Estratégias: *Identificação e Análise de Problemas*. Tese (Livre Docência). São Paulo: FEA – USP, 1987.

GIMENEZ, F. A. P. Comportamento estratégico dos dirigentes de pequenas empresas moveleiras de Londrina-PR. São Paulo: FEA-USP, 1988.

GOLDE, R. A. Planejamento Prático para Pequenas Empresas. In: *Coleção Harvard de Administração*. São Paulo: Nova Cultural, 1986

HARTMANN, L. F. Planejamento Estratégico – *Para o Gerenciamento Total*. Lajeado: Grafozem, 1999.

JOYCE, William; NHORIA, Nitin; ROBERSON, Bruce. O que (realmente!) funciona. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KAPLAN, R. S e NORTON, D. P. Mapas Estratégicos: *Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, P. Administração de Marketing: *Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Atlas, 1992.

MAKRIDAKIS, S. G. Forecasting, Planning, and Strategies for the 21st Century. New York: Free Press, 1990.

LUNA, S. V. de. O falso conflito entre tendências metodológicas. Temas em debate. São Paulo: PUC, UNICAMP, 1988.

MAKRIDAKIS, S. G e HOGARTH, R. M. Forecasting and Planning: An Evaluation. *Management Science*, S.I., p. 115, fev. 1981.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de Marketing: *Uma Orientação Aplicada*. Porto Alegre. Bookman, 2012.

MAMOUNA, L. Crioulo representa 74% do faturamento de animais na Expointer. Disponível em: <http://freiodeouro.canalrural.com.br/noticias/crioulo-representa-74-do-faturamento-de-animais-na-expointer/> Acesso em: 2 de fev. 2017.

MATOS, F. G e CHIAVENATO, I. Visão e Ação Estratégica. São Paulo: Makron Books, 1999.

MATTAR, J. Filosofia e Ética na Administração. São Paulo: Saraiva, 2004.

MINTZBERG, H. Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico. Porto Alegre. Bookman, 2004.

MINTZBERG, H. e AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. Safári de Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTANA, Patrick J. e CHARNOV, Bruce H. Administração. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

NAKAMURA, M. M. Estratégia empresarial para as pequenas e médias empresas: recomendações práticas para empresas industriais do setor metal-mecânico de São Carlos-SP. Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo: São Carlos, 2000.

NAKAMURA, M. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas: *um estudo de caso*. In: XVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Anais, Niterói, Rio de Janeiro/RJ, 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. Estratégia Empresarial. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento Estratégico: *Conceitos, Metodologias, Práticas*. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento Estratégico: *Conceitos, Metodologias, Práticas*. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. *Empresa Familiar: Como Fortalecer Empreendimento e Otimizar o Processo Decisório*. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. *Excelência na Administração Estratégico: A Competitividade para Administrar o Futuro das Empresas*. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, M. A. L. *Qualidade: o desafio da pequena e média empresa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

OLIVE, N. e ROY, J. e WETTER, M. *Condutores da Performance: Um Guia Prático para o Uso do "Balanced Scorecard"*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PADOVEZE, C. L. *Controladoria Estratégica e Operacional: Conceitos, Estrutura e Aplicação*. São Paulo: Thomson, 2003.

PINHEIRO, M. *Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte*. São Paulo: FEA-USP, 1996.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. *How Competitive Forces Shapes Strategy*. Harvard Business Review, March/April. 1979

QUEZADA, L. E.; CÓRDOVA, F. M.; WIDER, S.; O'BRIEN, P. A methodology for formulating a business strategy in manufacturing firms. *International journal of production economics*. p. 87-94, abr., 1999.

RIBEIRO, E. A. *A Perspectiva da Entrevista na Investigação Qualitativa. Evidência: Olhares e Pesquisa em Saberes Educacionais*, Araxá, Minas Gerais, 2008.

ROSA, M. V. F. P. de; ARNOLDI, M. A. G. C. *A Entrevista na Pesquisa Qualitativa: Mecanismos para Validação dos Resultados*. Belo Horizonte: Autentica, 2006.

SOARES, T. L. C. Planejamento Estratégico – Modelos de Planejamento e Opções Estratégicas Que Podem Ser Consideradas. Porto Alegre: ESPM/RS, 2005.

TERENCE, A. C. F. Processo de Criação de Estratégias em Pequenas Empresas: *Elaboração de um Mapa Estratégico para Empresas de Base Tecnológica do Pólo de São Carlos/SP*. São Carlos: USP, 2008

TERENCE, A. C. F e ESCRIVÃO FILHO, E. As Particularidades das Pequenas Empresas no Planejamento Estratégico: *A Elaboração de um Roteiro Prático*. Anais do II EGEPE, p. 592-602. Londrina, 2001.

TERENCE, A. C. F. Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: *Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planejamento*. São Carlos: USP, 2002.

TIFFANY, P. e PETERSON, S. D. Planejamento Estratégico: *O Melhor Roteiro Para Um Planejamento Estratégico Eficaz*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VASCONCELOS FILHO, P e PAGNONCELLI, D. Construindo Estratégias para Vencer. Rio de Janeiro: Campus. 2001.

VAN DER HEJIDEN, K. Planejamento por Cenários: *A Arte da Conversação Estratégica*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

WRIGHT, P. e KROLL, M. J. e PARNEL, J. Administração Estratégica: *Conceitos*. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. K. Estudo de Caso: *Planejamento e Métodos*. Porto Alegre. Bookman, 2015.

APÊNDICE I

Roteiro de entrevista semiestruturada para etapas 1 e 2 do Planejamento Estratégico

Etapa 1 – Visão geral da empresa:

Perguntas abrangentes para aquecimento e contextualização da empresa:

- Quantos funcionários a empresa possui?
- Quais as atividades deles?
- Quem são os fornecedores da empresa?
- Quantos cavalos a cabanha possui?
- Há alguma outra criação além de cavalo crioulo?
- Quanto corresponde do faturamento da empresa essa outra criação?

Questões para definição de missão, valores e visão:

- Qual é o negócio da Cabanha da Brisa?
- Como está a empresa atualmente?
- Aonde se quer chegar com a empresa?
- Quem são os clientes?
- Quais produtos e serviços a empresa fornece?
- Qual é o diferencial em relação à concorrência?
- Como os funcionários veem a empresa?
- Quais os valores mais importantes para uma empresa?
- Como eles impactam a cabanha?

Etapa 2 – Análise ambiental

- Conceituação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (Matriz SWOT)

- Quais os pontos fortes da empresa?
- Quais os pontos em que a cabanha apresenta maior fragilidade?
- Quais os fatores externos que ameaçam a empresa?
- Quais os fatores externos que podem ser uma oportunidade para a cabanha?

- Retomada de todos os pontos apresentados e questionar quais são críticos.

APÊNDICE II

Roteiro de entrevista semiestruturada para etapas 3 e 4 do Planejamento Estratégico

- Que metas você vê que podem ser estipuladas para o crescimento da empresa, levando em consideração a missão e os pontos observados?

Com base nas respostas da questão anterior é possível desenvolver para cada objetivo, ações para alcançá-lo.

A respeito de estratégia parte muito mais de observar para onde a empresa está se encaminhando e questionar se o conceito de estratégia observada é o mesmo que o do futuro. Foi observado que a estratégia corrente era uma estratégia de foco e que está sendo alterado para uma estratégia de diversificação.