

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

Cristiani Finkler

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUSTENTABILIDADE EM UMA  
PEQUENA PROPRIEDADE FAMILIAR PRODUTORA DE LEITE**

Porto Alegre  
2010

Cristiani Finkler

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUSTENTABILIDADE EM UMA  
PEQUENA PROPRIEDADE FAMILIAR PRODUTORA DE LEITE**

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: Profa Dra Tania Nunes da Silva

Porto Alegre  
2010

Cristiani Finkler

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUSTENTABILIDADE EM UMA  
PEQUENA PROPRIEDADE FAMILIAR PRODUTORA DE LEITE**

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: Profa Dra Tania Nunes da Silva

Conceito final: .....

Aprovado em.....de.....de.....

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Eugênio Ávila Pedrozo

---

Orientadora: Profa. Dra. Tania Nunes da Silva

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, aos meus pais: por todo o amor e dedicação e por terem me ensinado, através do exemplo, os valores da humildade, simplicidade e solidariedade com o próximo.

Aos meus irmãos Michele e Diego, companheiros de todas as horas, amigos paciosos e generosos.

À professora Tania, pelo incentivo no estudo da sustentabilidade.

Aos técnicos Cleiton e Paulo, da Cooperativa dos Suinocultores de Encantado (COSUEL), pelas informações prestadas.

A todos os amigos, colegas e professores que fizeram parte da minha caminhada.

## RESUMO

O planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para o gerenciamento eficiente das organizações, independentemente do setor ou porte do empreendimento. Em pequenas propriedades rurais, no entanto, é raro encontrar qualquer tipo de planejamento formal, muito menos, estratégico. Nesse cenário, a proposta deste estudo foi construir o primeiro planejamento estratégico para um pequeno empreendimento rural familiar dedicado à produção e à industrialização de leite, levando em consideração a sustentabilidade, em suas três principais dimensões: econômica, social e ambiental. A metodologia empregada foi a pesquisa-ação e as informações foram coletadas por meio de entrevistas e observação participante. A metodologia para a construção do Plano Estratégico foi definida a partir de pesquisa na literatura sobre o tema. Com um enfoque na sustentabilidade, a etapa de diagnóstico interno da organização incluiu a avaliação de indicadores de sustentabilidade, que posteriormente foram incluídos na análise das potencialidades e fraquezas da organização. A partir da interpretação da inter-relação das variáveis internas e externas e da análise das capacidades, recursos, valores e crenças da organização, foram construídos os objetivos estratégicos para o empreendimento para os próximos cinco anos, bem como definidas as estratégias e as ações necessárias para o alcance desses objetivos. As ferramentas de gestão trabalhadas neste estudo contribuíram para identificar a realidade da propriedade rural analisada e a propor ações futuras para melhorar o seu desempenho e a qualidade de vida da família.

Palavras-chave: planejamento estratégico, sustentabilidade, leite, pequena propriedade

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 1 – Indicadores de sustentabilidade social .....</b>	<b>16</b>
<b>Quadro 2 – Indicadores de sustentabilidade ambiental.....</b>	<b>18</b>
<b>Quadro 3 – Indicadores de sustentabilidade econômica.....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 1 – Os fatores de produção na pecuária leiteira.....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 2 – Processo de planejamento: etapas e passos .....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 3 – Tipos básicos de estratégias .....</b>	<b>39</b>
<b>Tabela 1 – Principais bens e recursos de produção .....</b>	<b>52</b>
<b>Tabela 2 – Principais compromissos financeiros .....</b>	<b>53</b>
<b>Gráfico 1 – Venda de leite pasteurizado em 2008 e 2009.....</b>	<b>58</b>
<b>Gráfico 2 – Produção de leite em 2008 e 2009 .....</b>	<b>60</b>
<b>Gráfico 3 – Renda Bruta em 2008 e 2009.....</b>	<b>61</b>
<b>Gráfico 4 – Volume de leite produzido em 2009 .....</b>	<b>71</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1 CENÁRIO .....	8
1.2 PROBLEMA .....	9
1.3 OBJETIVOS .....	11
<b>1.3.1 Objetivo geral</b> .....	<b>11</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>11</b>
1.4 JUSTIFICATIVA .....	11
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
2.1 SUSTENTABILIDADE .....	13
<b>2.1.1 Indicadores de sustentabilidade em unidades de produção agropecuária</b> .....	<b>14</b>
2.2 A ATIVIDADE LEITEIRA .....	21
<b>2.2.1 Sistemas de produção</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2.2 Fatores condicionadores da produção de leite</b> .....	<b>24</b>
2.3 AGROINDÚSTRIA FAMILIAR RURAL .....	28
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	29
<b>2.4.1 O processo de planejamento estratégico</b> .....	<b>30</b>
<b>2.4.2 Elaboração do plano estratégico</b> .....	<b>31</b>
2.4.2.1 Análise da empresa.....	31
2.4.2.2 Análise do ambiente externo .....	36
2.4.2.3 Formulação Estratégica.....	36
<b>2.4.3 Controle e Avaliação do Plano Estratégico</b> .....	<b>40</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>42</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	42
3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA .....	42
3.3 AREA E POPULAÇÃO-ALVO .....	43
3.4 COLETA DE DADOS .....	43
3.5 A CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO .....	45
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>47</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	47

4.2 O PLANO ESTRATÉGICO DO EMPREENDIMENTO .....	48
<b>4.2.1 Análise da organização.....</b>	<b>48</b>
4.2.1.1 Histórico de atividades .....	48
4.2.1.2 Recursos disponíveis .....	51
4.2.1.3 Situação da área de produção de leite .....	53
4.2.1.4 Situação da agroindústria.....	57
4.2.1.5 Aspectos da gestão no empreendimento .....	59
4.2.1.6 Os resultados dos últimos dois anos.....	60
4.2.1.7 Analisando o empreendimento sob a ótica da sustentabilidade.....	62
4.2.1.8 Norteadores estratégicos .....	69
4.2.1.9 Fatores-chave de sucesso .....	71
<b>4.2.2 Análise do ambiente externo.....</b>	<b>73</b>
4.2.2.1 Oportunidades.....	74
4.2.2.2 Ameaças .....	75
<b>4.2.3 Formulação estratégica .....</b>	<b>77</b>
4.2.3.1 Modelo SWOT .....	77
4.2.3.2 Objetivos estratégicos .....	79
4.2.3.3 Estratégias .....	81
4.2.3.4 Planos de Ação .....	83
<b>4.2.4 Controle e avaliação do Plano Estratégico .....</b>	<b>88</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>90</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICE - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>98</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo é realizada a contextualização do estudo, apresentando-se o cenário em que o trabalho se desenvolve, o problema abordado, além da justificativa e objetivo da sua realização.

### 1.1 CENÁRIO

A atividade leiteira no Brasil tem hoje uma importância incontestável, tanto no desempenho econômico como na geração de empregos permanentes. A produção brasileira em 2008 foi de cerca de 28 bilhões de litros, o que coloca o Brasil como quarto maior produtor de leite do mundo, atrás Índia, China, Rússia. Já o Rio Grande do Sul, em 2008, ocupava o segundo lugar em produção no Brasil, com 12% da produção nacional, atrás apenas de Minas Gerais (IBGE, 2008).

No Rio Grande do Sul, a atividade está presente em 80% dos municípios gaúchos sendo composta predominantemente por pequenos produtores. Aproximadamente 66% dos produtores do Estado produzem até 50 litros de leite/dia, sendo responsáveis por 30% do leite sob inspeção federal no RS. Quase 90% da produção provêm de propriedades com tamanho inferior a 30 hectares, caracterizando a produção leiteira como uma atividade de pequenos produtores (TRINDADE; SILVA, 2008).

Sabe-se, também, que a agricultura familiar é responsável por garantir boa parte da segurança alimentar do país, como importante fornecedora de alimentos para o mercado interno. Segundo dados do Censo Agropecuário realizado pelo IBGE, em 2006, dos cerca de 5 milhões de estabelecimentos agropecuários do País, 84% são familiares. Em relação à produção de leite, os dados mostram que as propriedades familiares foram responsáveis por 58% do leite produzido no Brasil, em 2006 (IBGE, 2009).

Quando se trata de gestão de propriedades rurais familiares, é preciso atentar para algumas peculiaridades. O negócio de um empreendimento familiar pode ser

considerado complexo, pois interagem as necessidades da família – estilo de vida - e os requerimentos do negócio - objetivos da empresa (LOURENZANI; QUEIROZ; SOUZA FILHO, 2008).

A atividade leiteira, por sua vez, também possui particularidades que a tornam uma das mais complexas dentro do setor agropecuário (NORONHA; LIMA JUNIOR, 2005). A tomada de decisão envolve aspectos variados, como a aplicação ou não de recursos em diferentes tecnologias, insumos, rebanho, equipamentos, além de controle de qualidade e análise de cenários econômicos, o que tem exigido cada vez mais, dos pequenos produtores rurais, um preparo técnico em termos de gestão empresarial.

Apesar da complexidade envolvida, a gestão estratégica de negócios não é praticada formalmente em empreendimentos rurais, menos ainda em empreendimentos rurais familiares ou de pequeno porte (LOURENZANI; QUEIROZ; SOUZA FILHO, 2008). A realidade é que administrar a propriedade produtora de leite como uma empresa, ainda não faz parte da cultura e tradição da grande maioria dos produtores (BRITO; NOBRE; FONSECA, 2009).

O fato de a atividade leiteira demandar muito tempo e esforço físico do produtor, principalmente quando este realiza atividades operacionais, faz com que o planejamento da propriedade acabe ficando em segundo plano. Além disso, quando se trata de pequenas propriedades familiares, é preciso considerar, também, a baixa escolaridade como fator que, muitas vezes, dificulta a aplicação de técnicas de gestão na atividade (NORONHA; LIMA JUNIOR, 2005).

## 1.2 PROBLEMA

Dentro do cenário descrito, o foco deste estudo é uma pequena propriedade familiar localizada no interior do Rio Grande do Sul. Até 2008, a família ainda trabalhava com a cultura do fumo na propriedade, paralelamente à atividade leiteira, mas a partir de 2009 passou a se dedicar exclusivamente ao leite. O negócio atua em duas frentes: na produção de leite e, ao mesmo tempo, na industrialização de parte dessa produção, através da agroindústria da família. Devido à insuficiência de

terras próprias (apenas 5 hectares), é utilizada para produção uma área arrendada de 23 hectares.

Atualmente, com uma produção média diária de 500 litros/dia, ou seja, já uma escala de médio porte, pode-se dizer que a situação na propriedade encontra-se em um “ponto de inflexão”. Por um lado, tornou-se difícil operar apenas com mão-de-obra familiar (a família hoje está sobrecarregada) e, por outro, acredita-se que a escala de produção atual não é suficiente para manter mão-de-obra fixa. Além disso, surgem dúvidas quanto à área disponível para produção, uma vez que muitas decisões de investimento passam por essa questão. Por exemplo, quando se pensa em aumentar a escala (que envolve investimento em adequação de instalações, sistema de ordenha, etc.) um questionamento que surge é: deveria se investir em aumento da área de terra própria ou continuar no sistema de arrendamento?

Além disso, a área disponível possibilita incremento de produção. No entanto, até hoje não foi realizado nenhum levantamento de dados e planejamento para concretizar essa idéia, pois não existe segurança para tomar essa decisão.

Ao mesmo tempo, em relação à industrialização do leite, algumas perguntas que surgem são: vale à pena dedicar esforço à industrialização, uma vez que falta mão-de-obra, ou seria melhor investir esse tempo na parte de produção e vender todo o leite para a cooperativa? Deveria se pensar em ampliar o mercado para leite pasteurizado ou é melhor manter a venda a nível municipal?

Enfim, há uma série de dúvidas quanto ao futuro do empreendimento, mas assim como acontece na maioria das pequenas propriedades familiares, faltam informações para tomada de decisão. De acordo com a descrição do problema, pode-se afirmar que está em jogo a sustentabilidade do empreendimento, sendo que esta vai além da questão econômica, pois a sustentabilidade no caso de um empreendimento rural familiar está ligada diretamente à questão da mão-de-obra familiar e ao fator de produção terra.

Considerando-se essa situação, é possível formular a seguinte questão de pesquisa: Qual o processo de planejamento mais adequado para se estabelecer os rumos do negócio visando à sustentabilidade de um pequeno empreendimento rural?

### 1.3 OBJETIVOS

A seguir são apresentados o objetivo geral do estudo e também os objetivos específicos, necessários para operacionalizar o objetivo geral.

#### 1.3.1 Objetivo geral

Elaborar um Planejamento Estratégico para a propriedade Finkler, visando a sua sustentabilidade.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Verificar a situação atual do negócio, levando em consideração elementos da sustentabilidade;
- Definir os norteadores estratégicos do empreendimento;
- Realizar a análise do ambiente externo à organização;
- Definir os objetivos estratégicos, as estratégias e os planos de ação;
- Estabelecer o método de controle e avaliação do Plano Estratégico.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

A visão estratégica e sua execução são o meio mais eficaz de se alcançar os objetivos da família e do negócio quando se trata de empreendimentos rurais familiares. Independentemente do tamanho, a gestão da propriedade rural é um dos fatores indispensáveis para se alcançar o desenvolvimento sustentável da propriedade como um todo (LOURENZANI; QUEIROZ; SOUZA FILHO, 2008).

O planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para o gerenciamento eficiente de propriedades rurais, uma vez que permite a definição dos objetivos e metas, a partir do conhecimento integral da propriedade. Apesar da importância, o planejamento estratégico é pouco comum quando se trata de propriedades rurais familiares, menos ainda nas de pequeno porte.

Nesse sentido, o empreendimento foco deste estudo estará “um passo a frente” com a realização deste estudo. Hoje a propriedade não possui nenhum tipo de planejamento estruturado, mas analisando rapidamente a realidade do negócio, essa necessidade é facilmente identificada. Este estudo servirá como primeiro exercício de planejamento formal, propiciando a reflexão sobre a trajetória que vem sendo seguida - em termos ambientais, sociais e econômicos - e estabelecendo estratégias para sua sustentabilidade.

O estudo também será muito importante para a cooperativa à qual a família é associada. A partir do conhecimento dos objetivos que o empreendimento pretende atingir, a assistência técnica da cooperativa poderá direcionar mais facilmente as orientações e ações na propriedade. Além disso, a cooperativa também poderá utilizar o estudo como base para orientar outros produtores de leite em situação semelhante.

Por fim, além de contribuir para a melhoria da gestão e dos resultados na propriedade em questão, o presente trabalho também poderá servir de fonte de informações para outros estudos na área de planejamento em empreendimentos rurais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são abordados os principais conceitos que servem de base para o desenvolvimento do estudo. Primeiro é realizada a revisão de literatura sobre o tema sustentabilidade. Na seqüência, são revisados tópicos relacionados à atividade leiteira e agroindústria familiar e por fim, apresentam-se os principais conceitos referentes a planejamento estratégico.

### 2.1 SUSTENTABILIDADE

A sustentabilidade é um tema que tem despertado crescente interesse e tem merecido espaço em diversos meios, mas por ser um conceito bastante amplo e recente é muitas vezes sujeito a ambigüidades (RUSCHEINSKY, 2004). Embora não exista uma definição única, um dos pontos de consenso é o reconhecimento da insustentabilidade dos padrões de desenvolvimento atual, bem como a necessidade de conciliar crescimento econômico com justiça social e coerência ecológica (MOURA, 2002).

O termo sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável popularizou-se a partir de 1987, quando foi utilizado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas no Relatório Brundtland. Nesse documento foi cunhada a clássica definição de desenvolvimento sustentável: aquele que atende às necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade de as futuras gerações terem suas próprias necessidades atendidas.

A partir daí surgiram inúmeras definições, porém o que todas têm em comum são as dimensões que compõem o termo sustentabilidade. A maioria dos estudos afirma que a sustentabilidade é composta de três dimensões que se relacionam: econômica, ambiental e social (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008). Nesse sentido, Sachs (2004, p. 36), afirma que “apenas as soluções que considerem estes três elementos, isto é, que promovam o crescimento econômico com impactos positivos em termos sociais e ambientais, merecem a denominação de desenvolvimento”.

Quando se trata de empresas, também se deve considerar a integração das três dimensões e não apenas a dimensão econômica, que é o enfoque usual. As organizações têm uma importante responsabilidade na aplicação desses conceitos. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009), as empresas precisam considerar os aspectos de curto e longo prazo no desenvolvimento da estratégia empresarial, sendo que especialmente no que diz respeito ao último, deve-se considerar os temas da sustentabilidade. Em outras palavras: não se pode mais planejar estrategicamente sem levar em conta esse tema.

### **2.1.1 Indicadores de sustentabilidade em unidades de produção agropecuária**

A idéia de desenvolver indicadores de sustentabilidade surgiu na Conferência Mundial sobre o Meio Ambiente (Rio-92), conforme registra seu documento final, a Agenda 21. De acordo com o documento, os indicadores normalmente utilizados, como o produto nacional bruto (PNB) não dão indicações adequadas de sustentabilidade, sendo assim necessário "desenvolver indicadores do desenvolvimento sustentável que sirvam de base sólida para a tomada de decisões em todos os níveis e que contribuam para uma sustentabilidade auto-regulada dos sistemas integrados de meio ambiente e desenvolvimento" (BRASIL, Agenda 21, cap.40). A função dos indicadores, portanto, é avaliar se um sistema está se tornando sustentável em termos ecológicos, econômicos e sociais.

Os indicadores podem ser de dois tipos: quantitativos, quando as variáveis são quantificáveis; e qualitativos, quando seus resultados não podem ser expressos por números, expressando opiniões, satisfação, etc. Embora existam diferentes definições de indicadores, existem alguns pontos em comum entre eles (MOURA, 2002):

- A função de medir e de comunicar informações complexas de forma simplificada e objetiva;
- A necessidade de contextualização em relação ao local, investigador e público a quem interessam as informações;
- A visão sistêmica;
- A comparação no tempo ou espaço.

Uma das formas de verificar as tendências quando se trata de diferentes períodos de tempo, é recorrer a fontes históricas secundárias como ponto de comparação e possível tendência, o que inclui registros públicos, estudos acadêmicos e o próprio conhecimento de produtores e agentes de extensão (CLARO; CLARO, 2004).

Segundo Claro, Claro e Amâncio (2004), os indicadores de sustentabilidade podem ser usados por todos os atores de uma cadeia agroindustrial, desde o produtor rural até o consumidor final a fim de auxiliar no desenvolvimento das estratégias de sustentabilidade e na tomada de decisão do consumidor.

Conforme Moura (2002), a maioria dos estudos sobre indicadores de sustentabilidade considera escalas globais ou continentais, tendo pouca relevância para análises em escalas locais, como unidades ou sistemas de produção. Para o presente trabalho selecionou-se indicadores referentes às três dimensões da sustentabilidade nos estudos de Moura (2002) e Claro e Claro (2004), pois ambos tratam de indicadores para o contexto de produção agropecuária, além de avaliarem a sustentabilidade em nível de unidade de produção. No estudo de Moura (2002), foram criados indicadores para avaliação de sistemas de produção de fumo e no trabalho de Claro e Claro (2004), os indicadores dizem respeito ao contexto de produção orgânica de café.

A dimensão social da sustentabilidade envolve o processo de melhoria na qualidade de vida da sociedade, através da redução das discrepâncias entre a opulência e a miséria, por meio de mecanismos como nivelamento do padrão de renda, acesso a educação, moradia e alimentação, entre outros (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008). Esta dimensão, na visão de Sachs (2002), vem em primeiro lugar por ser a própria finalidade do desenvolvimento, sendo a sustentabilidade ambiental uma decorrência da sustentabilidade social.

Para avaliar a dimensão social, Moura (2002) sugere os seguintes indicadores:

- Produtividade do trabalho: está relacionado ao valor agregado por unidade de trabalho familiar, o que reflete a capacidade de acesso a bens e serviços e a capacidade de reprodução social;
- Visão de futuro do produtor: verifica a capitalização nos últimos 10 anos, se há terra própria suficiente para reprodução familiar dos filhos e a



perspectiva de permanência na agricultura daqui a 10 anos. Está relacionado à satisfação do agricultor e à sua visão de viabilidade econômica da propriedade;

- **Formação cultural:** considera o nível de estudo dos pais, dos filhos e a participação em cursos. A formação permite maior rendimento econômico e maior consciência ecológica aos membros da família. Dá maior possibilidade para tomada de decisões e maior possibilidade de enfrentar adversidades técnicas, econômicas, sociais e ambientais;

- **Participação institucional:** verifica a participação formal e efetiva do produtor e da família nas instituições cooperativa e sindicato, e participação informal em mutirões e grupos. Tem relação com aumento da produtividade econômica em função do aumento do conhecimento que permite acesso e uso adequado das inovações tecnológicas.

- **Acesso a bens e serviços:** diz respeito ao bem estar dos membros da unidade de produção.

No **Quadro 1** têm-se os indicadores levantados por Claro e Claro (2004) para avaliar a dimensão social em sistemas de produção de café orgânico:

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Indicador</b>
<i>Qualidade de vida</i>	Práticas de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Categoria salarial conforme legislação, salários comparáveis ao nível regional;</li> <li>▪ Renda per capita dos proprietários;</li> <li>▪ Condições básicas para funcionários: seguro social, licença-maternidade, benefícios não-monetários;</li> <li>▪ Existência de contrato legal;</li> <li>▪ Segurança de máquinas e infra-estrutura da propriedade;</li> <li>▪ Uso e disponibilidade de roupas protetoras;</li> <li>▪ Disponibilidade e acesso de água potável;</li> <li>▪ Disponibilidade de instalações sanitárias, rede de esgoto ou fossas;</li> <li>▪ Disponibilidade de casas para funcionários;</li> <li>▪ Condição de moradia adequada;</li> <li>▪ Disponibilidade de transporte;</li> <li>▪ Ocorrência de doenças;</li> <li>▪ Acesso a tratamento médico/odontológico;</li> </ul>
	Educação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nível de educação do proprietário;</li> <li>▪ Nível de educação dos funcionários;</li> <li>▪ Existência de escola para funcionários e familiares;</li> <li>▪ Treinamento e educação sobre o trabalho (frequência);</li> <li>▪ <u>Motivação para o desenvolvimento dos funcionários;</u></li> </ul>
	Participação e justiça/eqüidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participação dos funcionários nas decisões que afetam o trabalho</li> <li>▪ Remuneração justa;</li> <li>▪ Integração da mulher;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existência de programas para integrar a comunidade local no debate sobre as atividades da propriedade;</li> </ul>
	Direitos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de crianças trabalhando na fazenda;</li> <li>▪ Existência de trabalho forçado e compulsório.</li> </ul>

**Quadro 1 – Indicadores de sustentabilidade social**

Fonte: Adaptado de Claro e Claro (2004)

A dimensão ambiental, segundo Claro, Claro e Amâncio (2008) envolve três subdimensões. A primeira inclui a ecologia, a diversidade do hábitat e florestas, a segunda subdimensão está relacionada à qualidade do ar e da água e a terceira foca a conservação e a administração de recursos renováveis e não-renováveis. O uso dos recursos, segundo Caporal e Costabeber (2004) deve considerar a necessidade de uma abordagem holística e um enfoque sistêmico, dando um tratamento igual a todos os elementos do agroecossistema que venham a ser impactados pela ação humana.

Na dimensão ambiental os indicadores sugeridos por Moura (2002) são os seguintes:

- Práticas conservacionistas: Nível de erosão dos solos, proteção dos solos da unidade de produção, uso do esterco produzido pelos animais da unidade, controle biológico de pragas e inços, uso do solo de acordo com a capacidade, cobertura florestal da propriedade. Tem relação direta com a estabilidade da produção e resiliência da propriedade e com produtividade econômica pela manutenção da produtividade da terra;
- Disponibilidade de terra: quanto maior a área de terra útil disponível por unidade de mão-de-obra familiar, maior a sustentabilidade do sistema. Tem relação com a pressão exercida sobre o sistema e a possibilidade de reprodução social na área;
- Produtividade energética do sistema: É a relação entre a energia exportada pelo sistema e a energia adquirida de fora do sistema. Quanto menor a dependência externa de energia, maior é a sustentabilidade.
- Autonomia energética do sistema: é o percentual da energia interna ao sistema em relação ao total de energia utilizado nos processos de produção e reprodução social. Quanto maior a porcentagem de energia interna, maior a sustentabilidade relativa do sistema de produção.
- Renovabilidade energética do sistema: é o percentual de energia utilizada de fonte renovável. Quanto maior este percentual, maior a sustentabilidade.

Já os indicadores levantados por Claro e Claro (2004) para a dimensão ambiental são os seguintes:

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Indicador</b>
<i>Ecosistema e conservação da vida selvagem</i>	Ecosistema e espécies	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diversidade do habitat;</li> <li>▪ Diversidade de grãos produzidos;</li> <li>▪ Degradação de floresta ou ecossistema;</li> <li>▪ Ecossistemas afetados por descargas/depósitos indevidos;</li> <li>▪ Principais impactos na biodiversidade;</li> <li>▪ Estratégia de conservação de ecossistemas e/ou proteção da vida selvagem;</li> </ul>
<i>Conservação do solo</i>	Usos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uso total da terra (hectares);</li> <li>▪ Área de café como porcentagem da área total;</li> </ul>
	Entradas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicação de nitrogênio inorgânico, fosfato e potássio;</li> </ul>
	Qualidade do solo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atividade biológica no solo;</li> <li>▪ Quantidade de matéria orgânica no solo;</li> <li>▪ Construção da qualidade do solo em terreno inclinado;</li> <li>▪ Construção da qualidade do solo adjacente a cursos d'água;</li> <li>▪ Construção da qualidade do solo em áreas alagadas;</li> </ul>
	Erosão	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perda total de solo por hectare por ano;</li> </ul>
<i>Conservação e proteção dos recursos hídricos</i>	Quantidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uso total de água;</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estratégias para reduzir a quantidade de água usada no processo produtivo;</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Total de água reciclada e reutilizada no processo;</li> </ul>
	Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificação de lençóis de água, fluxos hidrológicos e água de superfície contaminados;</li> <li>▪ Estratégias para prevenção de poluição</li> </ul>
<i>Conservação e economia de energia</i>	Usos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tipo de recursos utilizados: renováveis X fóssil (não-renovável);</li> <li>▪ Eficiência no uso de energia;</li> <li>▪ Uso direto de energia (produção, transporte, armazenamento, beneficiamento);</li> <li>▪ Uso indireto de energia (uso doméstico);</li> <li>▪ Iniciativas para utilização de fontes de energia renováveis e para aumento da eficiência;</li> <li>▪ Manejo e proteção de florestas de onde se obtém madeira;</li> </ul>
<i>Administração de resíduos (lixo)</i>	Produção e administração de resíduos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quantidade de resíduos quilo por total de café produzido;</li> <li>▪ Iniciativas para redução de resíduos;</li> <li>▪ Separação de lixo;</li> <li>▪ Compostagem de produtos orgânicos e resíduos domésticos;</li> <li>▪ Reutilização da compostagem;</li> <li>▪ Produção de resíduos tóxicos;</li> <li>▪ Reciclagem de resíduos inorgânicos;</li> <li>▪ Descarga de substâncias químicas e materiais tóxicos;</li> </ul>

<i>Manejo de pragas e doenças</i>	Químicos: uso de fertilizantes e pesticidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quantidade de fertilizante e pesticida por unidade de produção;</li> <li>▪ Produção orgânica;</li> <li>▪ Manejo cultural, mecânico e biológico;</li> </ul>
	Saúde e segurança dos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Treinamento e educação dos funcionários;</li> <li>▪ Uso de roupas de proteção;</li> <li>▪ Acesso a tratamento médico/odontológico: seguro saúde;</li> </ul>
<i>Desempenho ambiental</i>	Sistema de administração ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existência de sistema de administração ambiental;</li> <li>▪ ISSO 14001.</li> </ul>

**Quadro 2 – Indicadores de sustentabilidade ambiental**

Fonte: Adaptado de Claro e Claro (2004)

Na dimensão econômica está incluída a economia formal e também as atividades informais que provêm serviços para indivíduos e grupos de forma a aumentar a renda monetária e o padrão de vida dos indivíduos (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008). Para Caporal e Costabeber (2004) não se trata de buscar aumentos de produção e produtividade agropecuária a qualquer custo, pois isso pode causar reduções de renda e dependências crescentes em relação a fatores externos, além de danos ambientais que podem resultar em perdas econômicas no curto e médio prazos.

Os indicadores sugeridos por Moura (2002) para avaliar a sustentabilidade econômica estão os seguintes:

- Diversidade de mercados: quanto maior o número de fontes de receitas, menores riscos em caso de frustração de determinada atividade e mais sustentável é a propriedade;
- Autonomia estrutural: quanto maior o percentual de terra própria e de mão-de-obra familiar, maior é a sustentabilidade da unidade de produção, pois resulta em menores desembolsos, aumentando o valor agregado.
- Produtividade da terra: está relacionado com a viabilidade econômica da unidade em função da área de terra que é passível de exploração agropecuária. Quanto maior o valor agregado por hectare, maior a sustentabilidade do sistema de produção.
- Nível de reprodução social simples: está relacionado à renda total da unidade de produção e mão-de-obra que depende da renda.
- Segurança: no estudo de Moura (2002) são utilizados os parâmetros: número de intoxicações de pessoas da família; recursos em caderneta de poupança para eventualidades; realização de seguro de vida em benefício da família;

realização de seguro contra granizo no plantio do fumo; participação em planos de previdência privada; visão de risco de estiagem, risco de chuva e risco de granizo na propriedade em função de ocorrências passadas.

Para Claro e Claro (2004) essa dimensão pode ser avaliada pelos seguintes indicadores:

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Indicador</b>
<i>Condições mercadológicas</i>	Desenvolvimento da comunidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efeito da produção de café na comunidade: geração de trabalho e renda;</li> </ul>
	Demanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consumo local: existência de mercado e demanda;</li> </ul>
	Comercialização	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acesso ao mercado: comercialização;</li> <li>▪ Determinação de preço para mercado interno;</li> <li>▪ Determinação de preço para mercado externo;</li> </ul>
	Impactos na cadeia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Caracterização do relacionamento com os fornecedores de insumos;</li> <li>▪ Caracterização do relacionamento com os compradores nacionais: cooperativas, torrefadoras, atacadistas e varejistas;</li> <li>▪ Caracterização do relacionamento com os compradores internacionais: cooperativas, torrefadoras, atacadistas e varejistas;</li> </ul>
	Exportação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Total de café exportado: quilo por ano;</li> </ul>
	Suporte financeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoio governamental: subsídios;</li> <li>▪ Apoio de empresas privadas;</li> <li>▪ Acesso a empréstimos/ créditos;</li> <li>▪ Total de empréstimos;</li> </ul>
	Oferta de emprego	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disponibilidade de trabalho semelhante na região;</li> </ul>
<i>Desempenho econômico empresarial</i>	Produtividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produção total de café por hectare por ano;</li> </ul>
	Renda	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Renda total mensal;</li> <li>▪ Renda do café como porcentagem da renda total;</li> </ul>
	Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retorno do capital investido;</li> </ul>
	Custos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Custo mensal total da propriedade;</li> <li>▪ Custo total mensal do café;</li> <li>▪ Custo total mensal com diaristas e funcionários fixos;</li> <li>▪ Custo mensal total com membros da família trabalhando na propriedade;</li> <li>▪ Custo total com taxas por ano;</li> <li>▪ Custo total de certificação por ano;</li> </ul>
	Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preço relativo recebido por produtores x torrefadoras x varejistas;</li> </ul>
	Inovação do produto e do processo de produção	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investimento em tecnologias limpas;</li> <li>▪ Mudanças no processo produtivo;</li> <li>▪ Tipos de café produzido (porcentagem): especial, bom, ruim;</li> </ul>
	Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selo de qualidade: ABIC;</li> <li>▪ ISO 9002.</li> </ul>

**Quadro 3 – Indicadores de sustentabilidade econômica**

Fonte: Adaptado de Claro e Claro (2004)

## 2.2 A ATIVIDADE LEITEIRA

A atividade agropecuária apresenta uma série de peculiaridades. Entre elas estão: o emprego da terra como fator de produção, a forte dependência da fertilização do solo e também das condições climáticas, o ciclo de produção dependente de condições biológicas, a irreversibilidade do ciclo produtivo, a produção associada, o sistema de posse de terra, oferta estacional para atender a uma demanda permanente, a perecibilidade do produto e riscos de natureza meteorológica, biológica e mercadológica (YAMAGUCHI; MARTINS; OLIVEIRA, 2005).

A pecuária de leite, por sua vez, é considerada um dos setores mais complexos dentre as atividades agropecuárias, pois envolve tanto atividades pecuárias quanto atividades agrícolas (YAMAGUCHI; MARTINS; OLIVEIRA, 2005). Como afirmam Noronha e Lima Junior (2005, p. 42) “são várias unidades de negócio relacionadas a um grande negócio”, uma vez que no processo de produção do leite também está incluída a criação de animais e seu manejo alimentar, reprodutivo e sanitário, além da produção agrícola para produzir volumosos e grãos para o rebanho.

De acordo com Jank e Galan (apud NASCIMENTO et al., 2009), a pecuária leiteira no Brasil pode ser classificada em dois tipos básicos: produtores especializados e produtores não-especializados. Os primeiros apresentam como atividade principal a produção de leite, possuem rebanho leiteiro especializado, tecnologia, *know-how* e diferenciação de produto e são capazes de produzir com ganho de produtividade e qualidade comparáveis a indicadores de países eficientes neste tipo de produção. Já os produtores não especializados, normalmente, têm a atividade leiteira como meio de subsistência e não empresarial, trabalhando com baixa tecnologia.

Segundo Zoccal e Carneiro (2008), estima-se que no Brasil apenas 2,3% das propriedades leiteiras são especializadas e atuam como empresa rural eficiente, sendo que estas respondem por 44% do total de leite do País. Por outro lado, 90% dos produtores são considerados pequenos, com baixo volume de produção diário, baixa produtividade por animal e baixo uso de tecnologias, respondendo por 20% da

produção total. Além disso, existe ainda um grupo intermediário, formado por 7,7% dos produtores, que respondem por 36% da produção.

Conforme Soares (2008), um dos principais desafios dos produtores hoje é desenvolver a capacidade de gestão de suas propriedades, pois o mercado em expansão é cada vez mais exigente. O autor afirma que o produtor precisa focar em uma produção cada vez mais profissionalizada, já que as margens de lucro da atividade têm sido historicamente menores, além de focar na redução de custos, aliado a aumento do volume de leite e aumento da produtividade por vaca.



**Figura 1 – Os fatores de produção na pecuária leiteira**

Fonte: Adaptado de Brito, Nobre e Fonseca (2009)

### 2.2.1 Sistemas de produção

Segundo Carvalho et al. (2007), não há consenso quanto ao tipo de sistema de produção mais adequado às condições brasileiras, não só em função das diferenças regionais, mas também dentro de uma mesma região, com condições semelhantes. Dessa forma, não existe um sistema de produção padrão ou modelo; cada propriedade busca o sistema de produção mais adequado de acordo com suas características intrínsecas, ou seja, de acordo com a topografia e disponibilidade de recursos naturais, humanos, físicos, zootécnicos, financeiros, etc. (BRITO; NOBRE; FONSECA, 2009).

De maneira geral, os sistemas de produção de leite podem ser classificados de acordo com os seus objetivos, em intensivos ou extensivos, uso de mão-de-obra familiar ou contratada, de subsistência ou mercado. Para Campos (2007), os sistemas de produção são classificados como extensivo, semi-intensivo ou intensivo.

O sistema extensivo mantém os animais soltos no campo e apresenta baixo controle dos fatores de produção. Nesse caso, a produtividade dos animais está atrelada apenas à fertilidade natural do solo e à produção sazonal das pastagens. Além disso, como a atividade leiteira é secundária na maioria das propriedades que utilizam esse sistema, as exigências de tecnologia, conhecimento e de gerenciamento são pequenas e, por conseqüência, os resultados também são reduzidos (KRUG e KLIK, 2003). Entretanto, apesar da receita proveniente do leite produzido a pasto ser menor do que a do sistema em confinamento, a margem bruta tem sido superior. Estudos mostram que a redução dos custos de produção de leite com a utilização de pastagens se deve, principalmente, à menor dependência de energia e combustíveis e menos tempo gasto com o manejo dos dejetos animais (CAMPOS, 2007).

Nos sistemas semi-intensivos, de acordo com Campos (2007) os animais são manejados em regime de semi-confinamento. Neste sistema de produção, os animais ficam confinados com disponibilidade de água e alimentos e, em determinados períodos do dia são levados a pasto. O pastoreio dos animais é rotativo, em pequenas áreas divididas com uso de cercas elétricas ou divisórias fixas. Já no período de confinamento, a alimentação é administrada nos cochos. Este sistema possibilita obter alta produção em pequenas extensões de terra,



permitindo um maior aproveitamento da terra e mão-de-obra disponível na unidade produtora (KRUG E KLIKS, 2003)

Já nos sistemas de produção intensiva, geralmente, é utilizado o confinamento total (estabulação completa). Este sistema caracteriza-se pelo uso de animais com grande aptidão genética para a produção de leite, os quais apresentam uma alta capacidade de ingestão de alimentos. Ele requer instalações bem arejadas, com eficiente sistema de limpeza, além de um bom sistema de alimentação. E, também necessita de grandes investimentos em instalações, máquinas e equipamentos e maiores cuidados com manejo e sanidade, usando mão-de-obra intensa (KRUG; PADULA; VARGAS, 2002).

### **2.2.2 Fatores condicionadores da produção de leite**

Para a obtenção de resultados significativos na atividade leiteira é fundamental o manejo e controle adequado de determinados fatores. Os fatores condicionadores da produção de leite afetam diretamente o sistema de produção e possuem maior ou menor importância dependendo do sistema adotado. A seguir são descritos os principais fatores identificados por Krug e Kliks (2003) como sendo tradicionais na avaliação de diferentes sistemas de produção.

- Produtividade

A produtividade é representada pela quantidade de litros de leite produzidos por vaca/dia/ano, vaca/hectare/ano ou vaca/dia em lactação.

Segundo Carvalho et al. (2007), o aprimoramento das raças, bem como das técnicas de manejo relacionadas à alimentação e à sanidade do rebanho exercem papel fundamental no aumento da produtividade do leite.

Os ganhos de produtividade por animal derivam da adoção de tecnologias que melhoram a eficiência e o uso dos fatores de produção. Os pequenos produtores geralmente têm menos acesso às tecnologias que levam ao aumento da produtividade de leite. Assim, em geral, as pequenas propriedades tendem a apresentar menor produtividade quando comparadas às propriedades de maior

porte, as quais tendem a adotar tecnologias que permitem maior eficiência na produção (CARVALHO et al., 2007).

- Alimentação

Em um sistema de produção de leite, a alimentação do rebanho tem um custo efetivo representativo. Considerando-se o custo de produção de leite, a alimentação representa de 40 a 60%, podendo atingir percentual mais elevado. E, manter uma alimentação adequada é de fundamental importância tanto do ponto de vista nutricional quanto econômico (ALVIM et al., 2005).

Quanto à alimentação animal, a adoção de técnicas de produção intensiva, tais como manejo rotacionado de pastagem, recuperação da fertilidade do solo, utilização da cana-de-açúcar e uréia no período da seca e irrigação de pastagem possibilitam a obtenção de resultados significativos na produtividade do leite (CARVALHO et al., 2007).

- Sazonalidade

A sazonalidade ocorre pela redução da disponibilidade e qualidade nutricional das pastagens devido às características do clima em determinados períodos do ano (escassez de chuvas no período da seca, conjugado com o frio nos meses de julho a agosto), afetando tanto os produtores como as indústrias. Os produtores têm a receita reduzida na época da entressafra devido à queda do volume de leite, ao mesmo tempo em que se elevam os custos de produção, pela necessidade de alimentação suplementar do gado e pelo maior gasto com mão-de-obra. Para os laticínios as oscilações do volume de leite captado causam problemas de ociosidade industrial, mão-de-obra empregada, regularidade no abastecimento do mercado e no planejamento estratégico de médio e longo prazo (JUNQUEIRA; ZOCCAL; MIRANDA, 2008).

- Escala de produção

A pequena escala de produção é considerada um dos entraves à modernização do setor a nível nacional, pois além de condicionar a modernização,

acarreta em maior custo médio de produção (KRUG; KLIKS, 2003). Os sistemas que operam com pequeno volume de produção e baixo nível tecnológico, ainda que utilizem apenas mão-de-obra familiar, apresentam viabilidade econômica apenas no curto prazo, pois não conseguem efetuar a reposição dos recursos utilizados (GOMES, 2000).

- Custos de produção

A análise dos custos de produção é fundamental para o processo de tomada de decisão e gestão da unidade produtora. Tendo em vista que a margem de lucro tem se tornado cada vez menor, a saída do produtor é manter seus custos de produção suficientemente baixos, para permitir a continuidade de atividade de forma econômica (MATOS, 2005).

O estudo sistemático dos custos incorridos na produção do leite possibilita ao produtor fixar diretrizes e corrigir distorções. Com esse acompanhamento é possível verificar como os recursos empregado no processo de produção estão sendo pagos, e como se comporta a rentabilidade da atividade, comparada a outras alternativas de investimentos (BRITO; NOBRE; FONSECA, 2009).

- Sanidade/qualidade

Segundo Brito, Nobre e Fonseca (2009), as medidas rotineiras de prevenção de doenças são determinantes para o presente e futuro do rebanho, pois em rebanhos em que a sanidade não está sob controle, o potencial dos animais fica comprometido e pode, inclusive, ser anulado.

Além disso, conforme Krug e Kliks (2003), as condições de higiene durante o processo produtivo impactam tanto na sanidade do rebanho como na qualidade do leite. A qualidade do leite entregue requer algumas condições básicas que são o resfriamento, a sanidade do animal e as condições higiênicas dos equipamentos e do ordenhador.

- Padrão genético

Ainda que os baixos índices de produtividade estejam mais associados ao inadequado manejo alimentar e reprodutivo dos animais, também é necessário considerar o potencial genético do rebanho na avaliação de diferentes sistemas de produção. O aumento da produtividade passa necessariamente pela busca de animais de valor genético superior para a produção de leite. Contudo, a maior parte do rebanho brasileiro não é especializada e uma parte significativa dos produtores ainda cruza suas vacas com bois de corte, resultando em animais de menor produtividade (CARVALHO et al., 2007)

- Gerenciamento

A falta de gerenciamento adequado e a pouca profissionalização do produtor são fatores decisivos na incidência de baixos índices técnicos e econômicos gerais do setor e da pequena competitividade se comparada com produtores de outros países (KRUG; KLIKS, 2003). Para produtores de leite com maior capacidade gerencial ou administrativa atingem melhor qualidade de vida. A realidade, no entanto, é que enorme contingente de produtores ainda está longe deste caminho para viabilizar a sustentabilidade de seus negócios (NORONHA; LIMA JUNIOR, 2005),

- Assistência técnica

A assistência técnica abrange poucos produtores e sua falta é responsável pela baixa eficiência dos fatores de produção e pela reduzida adoção de novas práticas tecnológicas pelos produtores (KRUG; KLIKS, 2003). Além disso, a assistência técnica precisa passar de um foco curativo, para o preventivo, sendo imprescindível a focalização em aspectos de gestão. No mesmo sentido, Noronha e Lima Junior (2005), afirmam que, apesar de a assistência técnica privada estar assumindo cada vez mais o papel da assistência técnica pública, ela continua focada, principalmente, na tecnologia de gestão.

## 2.3 AGROINDÚSTRIA FAMILIAR RURAL

A definição do conceito agroindústria familiar ainda é recente e obscura na literatura brasileira, pois leva em consideração aspectos qualitativos e quantitativos cada realidade (NIEDERLE; WESZ Jr., 2005; GUANZIROLI, 2010). No entanto, podem-se citar algumas características desse tipo de empreendimento.

A propriedade é de pequenos agricultores, com utilização da mão-de-obra familiar sendo que a posse e a gestão podem ocorrer de forma individual ou em grupo de famílias. É caracterizada também pela verticalização da produção, ou seja, os proprietários dos empreendimentos produzem e industrializam a matéria-prima. Quanto à tecnologia, o nível de sofisticação dos equipamentos geralmente não é muito elevado. Já a escala de produção é compatível com o número de pessoas que trabalham, com o tamanho dos equipamentos e das instalações e com o nível tecnológico adotado (PELEGRINI; GAZOLLA, 2008; GUANZIROLI, 2010).

Segundo Guimarães e Silveira (2007) existem três tipos de situações de processamento de alimentos no meio rural: a agroindústria caseira, a agroindústria familiar artesanal e a agroindústria familiar de pequeno porte.

A agroindústria caseira é caracterizada por não utilizar equipamentos específicos para o processamento dos alimentos, por priorizar o consumo e vender apenas o excedente. Tal segmento, normalmente, não possui interesse em adequar-se a legislação, pois isso significaria investimentos além de sua capacidade de pagamento e assumir despesas com impostos e taxas, ambas as questões implicando na necessidade de aumento de escala (GUIMARÃES; SILVEIRA, 2007).

A agroindústria familiar artesanal é caracterizada pelo caráter artesanal do produto final, sendo este típico da culinária característica de determinada região. É direcionada ao mercado local ou regional, existindo, portanto, adequação à legislação. (GUIMARÃES; SILVEIRA, 2007).

Já a agroindústria familiar de pequeno porte é uma agroindústria convencional de pequena escala, ou seja, é uma unidade de processamento semelhante a da grande indústria, apenas de pequeno porte. Esta surge como oportunidade de renda para uma família ou grupo de famílias, mas neste caso, o produto não tem caráter artesanal e não se diferencia dos produtos da grande indústria. Nesse caso não um saber fazer específico a ser valorizado, mas um saber - fazer apreendido na área de

tecnologia de alimentos. A consequência imediata é que os parâmetros de disputa de mercado passam a ser os mesmos das grandes indústrias, preço, logística de distribuição e capacidade de promoção da marca. Estes fatores favorecem a grande indústria, restando um mercado local e regional, onde a vantagem de custos de transação pode favorecer a unidade de pequeno porte. (GUIMARÃES; SILVEIRA, 2007).

## 2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Oliveira (2006), existem três tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional. O primeiro trata da organização como um todo e está relacionado com objetivos e estratégias de longo prazo, definindo os rumos da empresa. O planejamento tático afeta apenas parte da empresa e relaciona-se com objetivos de mais curto prazo, trabalhando, portanto, com a decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico. Já o planejamento operacional é um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático, focado nas atividades do dia-a-dia da empresa.

Quando se trata de preparar uma organização para o futuro o tipo de planejamento utilizado é o estratégico, pois considera a empresa como um todo e possui foco no longo prazo.

Para Fischmann e Almeida (2009), o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, por meio da análise do ambiente da organização, cria a consciência das oportunidades e ameaças e dos pontos fortes e fracos para que se estabeleça a direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

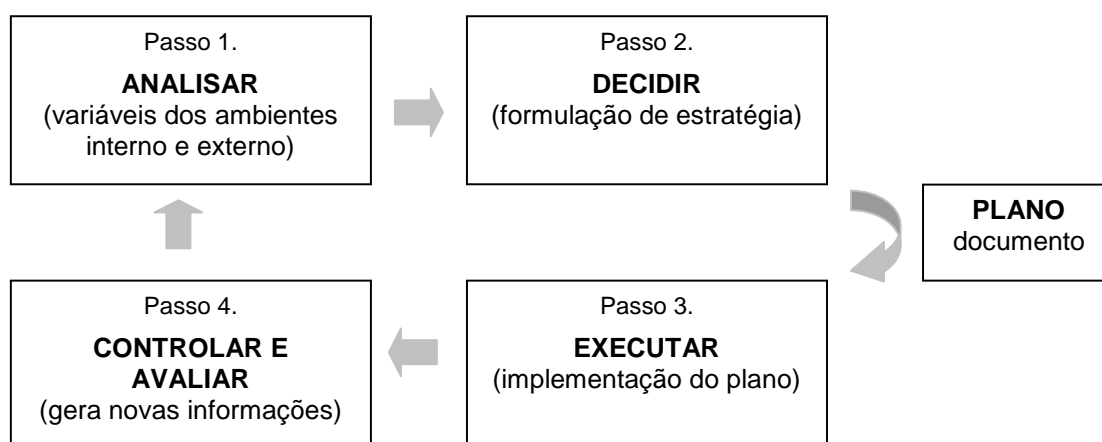
Nesse processo ocorre a formulação de estratégias, relacionadas com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo, buscando a inserção da organização e sua missão no ambiente em que atua. No entanto, o planejamento estratégico aplicado isoladamente é insuficiente, sendo necessário elaborar de maneira integrada todos os planos táticos e operacionais da empresa (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003)

Já Mintzberg (2004), diferente da maioria dos autores, acredita que o planejamento estratégico não é um instrumento para se criar estratégias, mas para operacionalizar as estratégias que a empresa já tem. Dessa forma, segundo o autor, o que se conhece por planejamento estratégico seria antes um controle estratégico, utilizado para fazer a programação da estratégia e garantir que todos na organização tenham a mesma direção.

#### 2.4.1 O processo de planejamento estratégico

O processo de planejamento pode ser dividido, basicamente, em duas etapas: formulação e implementação das estratégias. Na fase de formulação, existem dois momentos distintos: a análise da situação e a tomada de decisão estratégica, gerando dessa forma, o plano a ser implementado. Já a implementação envolve a execução, controle e a avaliação, sendo a etapa que conclui o processo de planejamento, retroalimentando-o de informações (BORN, 2007).

A fase de implementação, segundo Born (2007), historicamente, não tem recebido por parte de teóricos e executivos a mesma atenção e importância da fase de formulação estratégica, mas de acordo com o autor, está ocorrendo uma mudança nesse entendimento visto que muitas vezes o fracasso acontece na implementação dos planos estratégicos.



**Figura 2 – Processo de Planejamento: etapas e passos.**

Fonte: Born (2007, p. 27)

Quanto à metodologia, Oliveira (2006) afirma que não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico uma vez que cada empresa tem características próprias (OLIVEIRA, 2006). As atividades e a seqüência de etapas de um plano estratégico também não são rígidas, variando tanto entre autores como entre organizações (FISCHMANN; ALMEIDA, 2009).

Apesar dos inúmeros benefícios que o planejamento estratégico pode trazer à organização, alguns itens devem ser observados para evitar desgastes e reduzir os riscos de insucesso do projeto. Um primeiro ponto é a escolha da metodologia, a qual deve ser adequada à realidade da organização. Outra observação é o envolvimento das pessoas, o qual deve ser efetivo, sendo que planejamento e gestão da organização devem ser integrados e vivenciados constantemente. Além disso, a visão e os objetivos da organização devem ser realísticos (REZENDE, 2008).

#### **2.4.2 Elaboração do plano estratégico**

Para a elaboração do plano estratégico pode-se utilizar diferentes metodologias como, por exemplo, as propostas de autores como Oliveira (2006), Born (2007) e Fischmann e Almeida (2009). No presente estudo foi adotado o roteiro proposta por Born (2007) por considerá-lo o mais adequado à realidade de organizações de pequeno porte.

##### **2.4.2.1 Análise da empresa**

A análise da empresa é o ponto de partida do plano estratégico, funcionando como uma “fotografia” da situação da empresa em determinado momento. Esta é a base sobre a qual se trabalhará no futuro, uma vez que a definição das estratégias são os fatores internos (BORN, 2007).



Nesta etapa, conforme Fischmann e Almeida (2009) reflete-se sobre o caminho que a organização vem seguindo. Os autores salientam que esta é particularmente importante para as organizações que estão realizando seu planejamento estratégico pela primeira vez.

Várias técnicas podem ser utilizadas nesta fase, cada qual possuindo suas vantagens e desvantagens ao desvendar certas potencialidades e fraquezas. Nesse sentido, Born (2007) sugere utilizar uma combinação de técnicas.

Entre os caminhos complementares indicados pelo autor para a identificação da situação atual da empresa estão: a descrição do histórico da organização, a avaliação de seus recursos, os resultados obtidos nos últimos anos a partir de seus recursos e a análise dos fatores-chave de sucesso. Em seguida, parte-se para a definição dos norteadores estratégicos, compostos pelo negócio, visão, missão e valores da organização.

### **Histórico**

O histórico serve para levantar todos os fatos relevantes ocorridos na empresa, buscando associar causas e efeitos de maneira a melhor compreender a formação da empresa e os fatores que a tornaram aquilo que ela é. Alguns pontos que podem ser considerados e avaliados na história da empresa são: fundação, consultorias recebidas, parcerias conquistadas e perdidas, curiosidades relevantes, entrada e saída de sócios, aquisições relevantes (materiais ou de tecnologia), concordatas ou problemas financeiros, entre outros (BORN, 2007).

### **Recursos**

Para Christensen e Raynor (apud Born, 2007), análise de uma empresa pode ser realizada através da avaliação de seus Recursos, Processos e Valores (o chamado “arcabouço RPV”).

Em Recursos são considerados as pessoas, equipamentos, tecnologia, projeto de produtos, marcas, informações, dinheiro e relacionamentos com fornecedores, distribuidores e clientes. O item Processos está relacionado à maneira como a organização transforma seus recursos em resultado, onde se devem observar elementos como a interação, coordenação, comunicação e decisões. Além

disso, é fundamental observar a existência ou não de processos relacionados à estratégia pretendida pela empresa. Já em Valores, verificam-se as normas que determinam o sistema de priorização de tomada de decisão e que resultam em decisões que privilegiem a linha estratégica pretendida pela organização.

Outra forma de avaliar os recursos disponíveis, segundo Born (2007) é dividi-los em materiais, humanos e financeiros, realizando uma auditoria daquilo que a empresa possui.

## **Resultados**

Nesta parte da análise da empresa, apresentam-se os resultados do que foi produzido pela organização a partir de seus recursos nos últimos anos.

Neste sentido, busca-se descrever e analisar o desempenho e a oscilação dos principais indicadores associados ao negócio em questão. Dessa forma, consegue-se acompanhar a variação dos resultados da empresa em relação à média do setor, além de obter *feedback* sobre decisões tomadas no passado (BORN, 2007)

## **Fatores - Chave de Sucesso**

Segundo Rezende (2008), os fatores-chave de sucesso são os elementos ou detalhes diferenciados, peculiares e específicos que fazem a diferença entre o sucesso ou o fracasso da organização. São as atividades fundamentais ou partes críticas dos processos do negócio que efetivamente necessitam ser muito bem elaboradas para que a organização alcance seus objetivos.

Estes também podem ser entendidos como as condições necessárias para competir em determinado setor, expressos por meio de critérios técnicos, normalmente não percebidos pelos clientes. Não devem, portanto, ser confundidos com atributos, pois os fatores-chave são a causa, enquanto os atributos são a consequência (BORN, 2007).

Na elaboração do plano estratégico, primeiro deve-se identificar e conceituar os fatores-chave da empresa; em seguida, a partir de uma análise crítica, realiza-se um parecer descritivo quanto ao desempenho da empresa em cada um dos fatores-chave identificados (BORN, 2007).

## Norteadores Estratégicos

Nessa etapa são definidos o Negócio, a Visão, a Missão e os Valores da empresa, os quais servem para proporcionar um “norte” para a organização. Os norteadores, assim como as demais decisões do plano, servem para toda a empresa, diferindo apenas quanto à perspectiva temporal, pois enquanto o plano estratégico tem duração de cinco anos, os norteadores excedem esse período.

Para Born (2007), esta é a decisão mais importante dentro das organizações, pois todas as demais decisões acabam se baseando nesses elementos. O autor afirma que, ao se realizar o planejamento estratégico, duas situações são comuns: ou os norteadores estratégicos estão mal definidos ou eles simplesmente não existem na empresa. Em ambos os casos é fundamental a definição dessas decisões, pois não existe plano estratégico coerente e alinhado sem norteadores estratégicos bem definidos.

- Negócio

O negócio da empresa determina seu escopo de atuação, analisando o que ela faz e se interessa por fazer e excluindo as demais categorias de negócios em que a empresa não atuará. A vantagem na definição do negócio é a empresa possuir um foco. No longo prazo, é mais vantajoso para a empresa se concentrar em torno de uma necessidade de mercado para a qual possui uma competência central. (BORN, 2007).

Na visão de Kotler e Keller (2006), a empresa deve definir seu negócio com um processo de satisfação do cliente e não como um processo de produção de mercadorias.

- Visão

A visão, segundo Oliveira (2006), representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante, proporcionando o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa.

O processo de elaboração da visão, conforme Chiavenato e Sapiro (2003), não é um simples exercício de rastreamento e escolha de oportunidades

estratégicas no futuro, mas sim um processo que exige autoconhecimento considerando o que a empresa é, o que valoriza e quais os seus anseios.

Além disso, na definição é preciso considerar se possui aderência a fatos reais, ou seja, se as situações sonhadas são possíveis, se favorece a todos os *stakeholders* e por fim, se possui um foco definido (BORN, 2007).

- Valores

De acordo com Rezende (2008), os valores retratam o que a organização acredita e pratica. No relato dos valores, o autor sugere mencionar itens que sejam entendidos e vivenciados por toda a organização. Esses itens relatam as atitudes, filosofias, códigos de conduta, credos e comportamentos proativos e referem-se também às ações éticas, morais, criativas e produtivas das pessoas da organização que podem contribuir com seus processos decisórios e, conseqüentemente, com a sua inteligência organizacional.

As frases de visão e dos valores da empresa servem também para consolidar o slogan comercial e de atratividade da empresa diante de seus diversos públicos. Os valores declarados pela organização normalmente são aqueles considerados mais importantes em seu relacionamento com os públicos externo e interno (BORN, 2007).

- Missão

A missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, representando a sua razão de ser. Nesta etapa pensa-se aonde se quer chegar com a empresa e quais necessidades e expectativas de mercado que a empresa pretende atender (OLIVEIRA, 2006).

Para Kotler e Keller (2006), uma declaração de missão bem formulada dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidades. Além disso, boas declarações de missão possuem três características principais: concentram-se em um número limitado de metas, enfatizam as principais políticas e valores que a empresa pretende honrar e definem as principais esferas competitivas dentro das quais a empresa pretende operar.

A missão, também, representa o papel da organização em relação aos diferentes públicos com quem se relaciona. Parte do pressuposto da necessidade de realizar “algo”, de “determinada forma”, para “alguém”, como caminho para se chegar “onde” se deseja (BORN, 2007).

#### 2.4.2.2 Análise do ambiente externo

A análise externa verifica as ameaças e as oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. Nesta etapa são analisados os diversos fatores e forças do ambiente e seus efeitos reais e potenciais sobre a organização (OLIVEIRA, 2006).

Segundo Oliveira (2006), a análise ambiental é geralmente usada sob dois enfoques: para resolver algum problema imediato que exija alguma decisão estratégica, sendo a interação entre empresa e ambiente em tempo real nesse caso; ou para identificar futuras oportunidades ou ameaças que ainda não foram claramente percebidas pela empresa.

Uma forma de facilitar o diagnóstico, segundo Chiavenato e Sapiro (2003), é dividir o ambiente em duas dimensões: macroambiente e setor de negócios. O primeiro corresponde ao ambiente genérico, que influencia de maneira semelhante todas as organizações e para analisá-lo costuma-se utilizar a classificação de seis ambientes: ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente natural, ambiente tecnológico, ambiente político-legal e ambiente sócio-cultural. Já o setor de negócios é o ambiente mais próximo e imediato da organização, onde ela obtém seus recursos e coloca seus produtos e serviços, sendo constituído por consumidores, fornecedores, concorrentes e agências reguladoras.

#### 2.4.2.3 Formulação Estratégica

Depois da análise interna e externa realiza-se a interpretação da inter-relação das variáveis através do Modelo SWOT. Em seguida, parte-se para a definição dos

objetivos estratégicos, das estratégias empresariais e dos Planos de Ação que irão operacionalizar os objetivos.

### **Modelo SWOT**

Após dispor de um bom volume de informações internas e externas, é necessário utilizar um instrumento capaz de cruzar as informações.

Uma técnica bastante utilizada para analisar a interação entre forças, fraquezas e oportunidades e ameaças é a Matriz SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) (KOTLER, 2006).

Segundo Oliveira (2006), os pontos fortes e fracos são as variáveis internas e controláveis, já que a empresa pode reforçar os pontos fortes e aprimorar seus pontos fracos. Já as oportunidades e ameaças são as variáveis externas e incontroláveis, às quais a empresa pode apenas se adaptar ou tentar se antecipar às mudanças.

### **Objetivos estratégicos**

O primeiro passo depois de concluída a análise interna e externa é definir os objetivos estratégicos, ou seja, aonde a empresa quer chegar. Estes definirão os resultados quantitativos e qualitativos desejados ao final do último ano da implementação do plano estratégico (BORN, 2007).

A base para o estabelecimento desses objetivos, segundo Oliveira (2006) são as expectativas em relação às futuras condições do ambiente externo da empresa, as necessidades da empresa percebidas no momento da definição dos objetivos e também as restrições decorrentes das limitações de recursos à disposição da empresa.

Os autores pesquisados alertam para alguns equívocos comuns no processo de definição de objetivos:

- Objetivo x meta: o objetivo é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecido, enquanto a meta pode ser tanto a quantificação do objetivo, como a etapa ou passo intermediário para se alcançar determinando objetivo (OLIVEIRA, 2006);

- Objetivo x estratégia: os objetivos são fins, enquanto as estratégias são apenas a forma mais eficaz de atingir esses fins (BORN, 2007).

Um cuidado que se deve ter nessa parte do planejamento é nunca definir um número excessivo de objetivos (FISCHMANN; ALMEIDA, 2009). Quando isso acontece acaba-se por ampliar demais o foco de onde efetivamente se quer chegar, além de fragmentar recursos e esforços e dificultar o entendimento do plano por parte dos envolvidos (BORN, 2007).

### **Estratégias empresariais**

As estratégias empresariais são os caminhos definidos para mover a empresa da situação atual aos objetivos estratégicos, por meio das oportunidades e ameaças detectadas ao longo do plano.

Para Porter (2006), a finalidade da estratégia é criar ajuste entre as atividades de uma empresa, sendo que o sucesso de uma estratégia depende de fazer bem várias coisas – e não apenas algumas – e da integração entre elas.

Rezende (2008) afirma que uma estratégia pode atender a mais de um objetivo e vice-versa. Além disso, não é necessário estabelecer período ou tempo para as estratégias, pois esta definição deve ser formalizada nos objetivos da organização e nos planos de ação das estratégias da organização.

A postura estratégica da empresa é limitada por três aspectos: a) a missão da empresa; b) relação entre as oportunidades e ameaças que a empresa enfrenta no momento específico da escolha; c) a relação entre os pontos fortes e fracos e os recursos de que a empresa dispõe para tirar proveito das oportunidades; d) influência do elemento psicológico, que envolve valores, atitudes, anseios e motivações dos proprietários (OLIVEIRA, 2006).

Os tipos básicos de posturas estratégicas, segundo Oliveira (2006), são os seguintes:

- Estratégia de sobrevivência: quando existe predominância de pontos fracos e ameaças externas. Esta pode ser uma estratégia adequada como condição mínima para alcançar outros objetivos mais tangíveis no futuro, como lucros maiores, vendas incrementadas, etc.;

- **Estratégia de manutenção:** a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças, mas ela possui uma série de pontos fortes que a possibilitam continuar sobrevivendo e também manter a posição conquistada até o momento. Nesse caso, a empresa pode continuar investindo, embora de maneira moderada;
- **Estratégia de crescimento:** embora a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente proporciona situações favoráveis que podem se transformar em oportunidades. Nesse caso, normalmente se procura lançar novos produtos e serviços, aumentar o volume de vendas, etc.;
- **Estratégia de desenvolvimento:** Nesse caso, predominam os pontos fortes e as oportunidades o que leva a se buscar o desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos ou serviços, desenvolvimento financeiro, desenvolvimento de capacidades, etc.

		Análise interna	
		Predominância de	
		<i>Pontos Fracos</i>	<i>Pontos Fortes</i>
Análise Externa	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

**Figura 3 – Tipos básicos de estratégias**

Fonte: Oliveira (2006, p.139)

### **Ações estratégicas**

As estratégias definem os caminhos, mas são as ações estratégicas as responsáveis pela definição de como a estratégia será implementada.



Segundo Born (2007), uma organização pode possuir muitos projetos ocorrendo simultaneamente. No entanto, as ações estratégicas são projetos prioritários, visto que são responsáveis pela construção do futuro da empresa.

Os planos de ação das estratégias da organização também podem ser chamados de execução do planejamento estratégico ou cronograma de atividades. Devem ser formalizados por meio de planos de trabalho que contenham a definição das ações ou tarefas a serem elaboradas, os responsáveis pelas ações, o período ou tempo para a realização das ações e o recursos necessários para realizar as ações. Uma técnica que pode ser utilizada nessa etapa é a técnica 5W1H (do inglês: *who* - quem, *when* - quando, *what* - o que, *where* - onde, *how* - como e *why* - por que). As ações devem ser estruturadas e descritas de forma seqüencial, sendo que algumas podem ser permanentes, sem prazo de término e outras podem ser temporárias, com início e fim determinados (REZENDE, 2008).

### **2.4.3 Controle e Avaliação do Plano Estratégico**

De acordo com Born (2007) um bom plano estratégico não deve conter apenas aquilo que deve ser realizado, mas também definir de que forma se pretende averiguar se a execução das ações está ocorrendo de maneira satisfatória e se a implementação está trazendo os resultados esperados.

O autor divide o sistema de controle em dois tipos: controle de eficiência e controle de eficácia. O controle de eficiência é aquele focado essencialmente na implementação do plano, sendo o sistema ou método definido para apurar se as ações estratégicas estão sendo realizadas no prazo e no custo preestabelecido. O objeto de controle, nesse caso, são o cronograma e o orçamento estratégico. Já o controle de eficácia verifica se concentra na obtenção dos objetivos estratégicos. Para isso, são analisados os principais indicadores da empresa, juntamente com os objetivos estratégicos.

Quanto à periodicidade dos controles, o autor sugere reuniões fixas mensais para controle da eficiência, e trimestrais para controle da eficácia, reservando-se um período de uma semana, em novembro ou dezembro, para a revisão e renovação do plano para um novo período de cinco anos.

De acordo com Oliveira (2006) podem ocorrer resistências ao processo de controle e avaliação, sendo que estas decorrem normalmente de aspectos como a falta de conhecimento sobre o sistema de controle, avaliações incorretas e ações corretivas com críticas pessoais.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo é apresentada a classificação da pesquisa, a estratégia de pesquisa adotada e também os procedimentos utilizados no desenvolvimento do estudo.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho, dentro da classificação proposta por Roesch (2009) para pesquisas no campo da Administração, é um estudo qualitativo do tipo *Proposição de Planos*. Nesse tipo de pesquisa, o objetivo é apresentar propostas de planos ou sistemas para solucionar problemas organizacionais, tratando-se normalmente da aplicação de modelos estudados durante o curso a situações práticas.

#### 3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

O método utilizado para alcançar os objetivos do estudo foi a pesquisa-ação. Esse tipo de estratégia, segundo Roesch (2009) permite ao pesquisador “chegar perto dos dados” sendo que, neste enfoque, o pesquisador é caracterizado como um consultor, orientador ou ainda um colaborador. Na pesquisa-ação tomam parte pessoas implicadas no problema sob investigação, o que faz com que a fronteira entre pesquisador e pesquisado seja tênue (VERGARA, 2006).

O fato de a autora fazer parte da família e, ao mesmo tempo, a sua disponibilidade de tempo, justificam o uso da estratégia da pesquisa-ação neste estudo. Dessa forma, foi possível a convivência no ambiente de estudo durante os meses de abril e maio de 2010, quando foram realizadas as entrevistas e discussões sobre os tópicos que compõem o Plano Estratégico. Essa proximidade favoreceu o alcance dos objetivos do estudo, à medida que permitiu acessar e organizar dados

internos à propriedade, os quais são imprescindíveis para realizar uma análise bem fundamentada.

Houve, também, a possibilidade de acompanhar as atividades na propriedade, momentos em que também eram coletadas informações sobre as atividades e processos.

### 3.3 AREA E POPULAÇÃO-ALVO

O ambiente de estudo foi um empreendimento familiar rural de dedicado à produção e comercialização de leite, localizado no município de Vale do Sol – RS. A população-alvo é composta do produtor, de 55 anos, a esposa, de 55 anos e o filho, de 22 anos. Também foram levantadas informações com o técnico agrícola que presta assistência técnica à propriedade.

### 3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade semi-estruturadas, observação participante, pesquisa bibliográfica e pesquisa documental.

A pesquisa bibliográfica é aquela realizada com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas, ou seja, material acessível ao público em geral (VERGARA, 2006). Essas fontes foram utilizadas na construção da fundamentação teórico-metodológica do estudo, para a qual se investigou os assuntos sustentabilidade, atividade leiteira, agroindústria familiar e planejamento estratégico. Além disso, algumas dessas fontes foram usadas para realizar a análise do ambiente externo à organização, uma das etapas do Plano Estratégico.

A entrevista em profundidade é a técnica fundamental em pesquisa qualitativa, sendo apropriada, segundo Roesch (2009), quando o objetivo é compreender o “mundo” do respondente. Para alcançar o objetivo do presente estudo, entre outras informações relacionadas ao empreendimento, foi necessário

também compreender as expectativas e objetivos dos proprietários, o que justifica o uso desta técnica. É importante ressaltar que, embora na maior parte deste trabalho haja referência ao termo produtor, na prática houve a participação da esposa e do filho em boa parte das entrevistas e discussões.

Além do produtor, foi realizada entrevista com o técnico agrícola da cooperativa, que presta assistência à propriedade. Esta se deu com o objetivo de identificar as principais ações planejadas pela cooperativa para os próximos anos. A entrevista com o técnico ocorreu em uma das visitas à propriedade, em abril de 2010 e teve duração de aproximadamente 40 minutos.

O roteiro de entrevista (ver Apêndice) foi constituído de tópicos norteadores levantados basicamente a partir da pesquisa bibliográfica. O registro das idéias e informações no decorrer das entrevistas se deu por meio de anotações.

Outra técnica utilizada foi a observação participante. Nesse caso, segundo ROESCH (2009), o pesquisador tem permissão para observar, entrevistar e participar do ambiente de trabalho em estudo. Nas oportunidades em que se acompanhou as atividades no ambiente de estudo, se interagiu com o produtor e com a família, aproveitando-se para questionar e “trocar idéias” sobre os diferentes aspectos do negócio, de maneira informal. Essa abordagem contribuiu para a consistência do Plano Estratégico construído, uma vez que possibilitou o aprofundamento de diferentes questões que teriam uma perspectiva mais superficial se tivessem sido abordadas somente por meio de algumas entrevistas. É, portanto, alinhada à estratégia da pesquisa-ação à medida que permite ao pesquisador “chegar perto dos dados”, facilitando seu papel de consultor.

Por fim, se fez uso também de investigação documental, que é, segundo Vergara (2006), aquela realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas, podendo incluir registros, anais, regulamentos, balancetes, comunicações informais, entre outros. Nesse sentido, foram consultados documentos internos da propriedade em estudo, como registros em cadernos, notas fiscais e faturas, os quais foram utilizados, principalmente, para levantar informações relacionadas à produção e renda na propriedade.

### 3.5 A CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

O Plano Estratégico foi construído tendo como principal referência o roteiro proposto por Born (2007), que compreende três momentos: a análise da empresa (ou análise do ambiente interno), a análise do ambiente externo e a formulação estratégica.

Em relação à etapa de **Análise Interna** da organização algumas considerações precisam ser feitas, buscando explicitar, principalmente, de que forma os conceitos do referencial teórico foram operacionalizados.

Para realizar esta primeira etapa do planejamento foram utilizados os tópicos sugeridos por Born (2007): Histórico, Recursos, Resultados, Fatores-chave de sucesso e Norteadores estratégicos. Entretanto, além desses, outros foram acrescentados, levando em consideração os objetivos do estudo e as peculiaridades da organização estudada.

Para atingir o objetivo de elaborar um Planejamento Estratégico visando a sustentabilidade, se recorreu ao uso de indicadores de sustentabilidade para avaliar a propriedade. Para isso, foram selecionados alguns dos indicadores sugeridos por Moura (2002) e Claro e Claro (2004), os quais permitiram identificar como está a sustentabilidade do empreendimento nas três dimensões: social, ambiental e econômica. Os resultados dessa avaliação por meio de indicadores foram considerados mais tarde, na etapa de formulação estratégica, no levantamento dos pontos fracos e fortes da propriedade.

Além disso, considerando-se as peculiaridades do negócio e o fato de este ser o primeiro planejamento estratégico da propriedade, fez-se necessário criar três tópicos específicos. Estes descrevem: a) a situação da área de produção de leite; b) a situação da agroindústria e c) aspectos relacionados à gestão do empreendimento.

Ainda na análise interna, para a construção do item Fatores-Chave de Sucesso levou-se em consideração os “Fatores Condicionadores da Produção de leite”, identificados por Krug e Kliks (2003), conforme descritos na seção 2.2.

A **Análise do Ambiente Externo** foi realizada verificando as principais variáveis que poderão afetar a organização durante o período do Plano, dividindo o ambiente externo nas dimensões macroambiente e setor de negócios, conforme sugerido por Chiavenato e Sapiro (2003). Essas variáveis, conforme seus possíveis

efeitos sobre a organização foram classificadas então em Oportunidades ou Ameaças.

Por fim, a etapa de **Formulação Estratégica** iniciou com a consolidação de todo o levantamento realizado na Análise Interna (incluindo a avaliação de indicadores de sustentabilidade) e na Análise do Ambiente Externo no modelo SWOT. Na análise do ambiente externo, além da opinião do produtor, foram utilizadas as informações levantadas na entrevista com o técnico da cooperativa e na pesquisa de sites na internet. Depois disso, analisando as potencialidades e fraquezas e as oportunidades e ameaças foram estabelecidos os Objetivos Estratégicos, as estratégias os Planos de Ação que devem ser implementados para que os objetivos sejam alcançados.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados do estudo. Primeiramente tem-se a caracterização da organização estudada. Em seguida, apresenta-se o Plano Estratégico construído em conjunto com a família do produtor.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A organização estudada é um empreendimento rural familiar dedicado à pecuária leiteira, localizado no município de Vale do Sol - RS.

O município pertence à região do Vale do Rio Pardo e está localizado a 200 km da capital Porto Alegre. Possui em torno de 11 mil habitantes, sendo que aproximadamente 90% da população reside no meio rural. A área total do município é de 328 Km<sup>2</sup>. A economia é basicamente agrícola, com predomínio da agricultura familiar, sendo a cultura do fumo a principal atividade econômica, seguido das culturas do milho e arroz.

No município de Vale do Sol, segundo dados da Secretaria Municipal de Agricultura, existem apenas 34 propriedades familiares que atuam na atividade leiteira, as quais geram juntas uma produção mensal de aproximadamente 115 mil litros. Deste total, no entanto, apenas três estabelecimentos dedicam-se exclusivamente ao leite, sendo a propriedade em estudo uma delas.

A produção média diária da propriedade atualmente é em torno de 500 litros, com 32 vacas em lactação, o que equivale a uma produtividade diária de 16 litros por vaca.

O total de área utilizada para o negócio é de 28 hectares, dos quais 85% em regime de arrendamento. A maior parte da área é formada de terras baixas e o restante de coxilhas.

O sistema de produção, utilizando a classificação de Campos (2007) é do tipo semi-intensivo, uma vez que nesse sistema os animais permanecem parte do dia em pastagens e, em outras horas, recebem a alimentação em cochos.



A maior parte da produção (em torno de 85%) é vendida para a cooperativa Cosuel (Cooperativa dos Suinocultores de Encantado). A outra parte do leite é pasteurizada na agroindústria da família e vendida no município.

## 4.2 O PLANO ESTRATÉGICO DO EMPREENDIMENTO

Nesta seção é detalhado o Plano Estratégico construído para a propriedade Finkler para o período de 5 anos.

### 4.2.1 Análise da organização

A etapa de análise da empresa é o ponto de partida de qualquer plano estratégico. No caso de organizações que estão realizando o planejamento estratégico pela primeira vez, segundo Fischmann e Almeida, (2009), esta etapa é mais importante ainda. Por isso, procurou-se realizar este diagnóstico de forma bastante abrangente e detalhada.

#### 4.2.1.1 Histórico de atividades

Segundo Born (2007) analisar o histórico da organização serve para a melhor compreender a formação da empresa e os fatores que a tornaram aquilo que ela é.

Nesse sentido, para que se possa melhor compreender a configuração atual do negócio e os fatores que condicionaram essa situação, foram descritos os fatos históricos mais relevantes em relação às atividades desenvolvidas ao longo dos anos.

O primeiro ponto a ser observado é que a cooperação e as iniciativas empreendedoras fazem parte da história do produtor. Durante 22 anos, de 1985 a 2007, ele trabalhou em sociedade com o irmão, utilizando uma área total de 20

hectares, dos quais, apenas 5 hectares pertenciam a ele. Segundo o produtor, ambos viam na união de esforços a possibilidade de atingir resultados mais rapidamente, já que entre outras vantagens, se obtinha financiamentos com maior facilidade e se usava de maneira mais eficiente os recursos como, por exemplo, implementos agrícolas.

Nos primeiros cinco anos de sociedade a principal renda da propriedade era o cultivo de tabaco (em sistema integrado com a indústria fumageira), tendo o milho como cultura secundária. Eles contavam com a mão-de-obra de terceiros em forma de parceria (estes recebiam um percentual da safra). Entre as conquistas importantes desse período estão a aquisição do primeiro trator, de plantadeira de milho e de implementos para preparo do solo.

Na década seguinte (1990 a 2000), eles viram que era importante diversificar a renda e buscar alternativas à produção de tabaco. Sendo assim, junto com o fumo e o milho, dedicaram-se, também, ao confinamento de gado de corte e à criação de suínos para comercialização. Como havia pouca terra própria disponível, arrendavam em torno de 15 hectares para o plantio de fumo e milho, enquanto a criação era realizada em área própria. Conforme o produtor, esse sistema era viável, pois a produção de milho garantia toda a alimentação básica dos animais. Quanto à mão-de-obra, todo o trabalho era realizado pelas duas famílias - quatro adultos, com o auxílio eventual dos filhos – mais mão-de-obra contratada em períodos de colheita, conforme a necessidade. Entre as aquisições mais importantes para a modernização das atividades nesse período estão a colheitadeira de milho, o distribuidor de esterco líquido e equipamento de irrigação.

Em relação à criação de suínos, um fato merece destaque, por envolver o uso racional de recursos. Com poucos recursos em mãos para investimento, o produtor saiu em busca de alternativas de baixo custo para as instalações de criação. Com o apoio de órgãos de assistência técnica, a solução mais barata encontrada foi um sistema de criação ao ar livre - originalmente concebido em um assentamento de trabalhadores sem terra. Com o uso desse sistema, a propriedade acabou servindo como modelo para outros produtores de suínos na região.

O produtor relata que, na época, já tinha planos de agregar valor aos produtos produzidos na propriedade. Como já trabalhavam com suínos e gado, surgiu a idéia de uma fábrica de embutidos. No entanto, depois de analisar o mercado local, percebeu que não seria viável, pois não haveria demanda para os produtos. No final

da década, devido às dificuldades de comercialização, visto que não trabalhavam em sistema integrado com indústria, encerraram a criação de suínos e de gado de corte, mantendo o plantio de fumo e de milho.

Com essa mudança, a partir de 2002, a produção de leite passou a receber uma atenção maior na propriedade, apesar de o fumo ter continuado como renda principal, já que o seu mercado garantido sempre proporcionou segurança financeira para as duas famílias. O plantel de animais naquele ano era de 10 vacas em lactação.

Até então, o leite produzido servia principalmente à subsistência, tanto que a parte comercializada não excedia os 70 litros diários. Com o aumento gradual da produção, os produtores decidiram associar-se à cooperativa. Além disso, em busca de diminuir a mão-de-obra e melhorar a qualidade do produto, investiram na aquisição de uma ordenhadeira mecânica e de um resfriador para armazenar o leite.

A insatisfação com o preço recebido pelo leite *in natura* na época fez com que o produtor retomasse a idéia de agregar valor ao produto. Dessa forma, em 2003, com a assistência técnica de órgãos locais, apostou na instalação de uma agroindústria familiar para industrializar o leite. Aproveitando o incentivo do governo estadual para investimentos nesse tipo de negócio, obtiveram financiamento para compra de equipamentos e sala para pasteurização. Em seguida, também financiaram a compra de um total de 15 vacas para incremento da produção. Em julho de 2003 foi inaugurada a agroindústria.

Quatro anos depois, em 2007, a sociedade com o irmão foi desfeita. Como a agroindústria já era “tocada” pela família do produtor, em julho daquele ano ele comprou a parte do ex-sócio na agroindústria e também o plantel de vacas, com o objetivo de focar exclusivamente no negócio leite a partir daquele momento, e eliminar o plantio de tabaco – um sonho antigo da família.

Com a dissolução da sociedade, o produtor teve que buscar uma área de terras para arrendar. Os 5 hectares próprios – os quais em condomínio com o ex-sócio – não eram suficientes para estruturar a atividade. Conseguiu então arrendar uma área a cerca de 1 km de sua propriedade, onde está instalado até hoje.

Em 2008, paralelamente à produção e industrialização do leite, fizeram a última safra de fumo. Desde 2009 a família dedica-se exclusivamente ao leite.

#### 4.2.1.2 Recursos disponíveis

Nesta etapa são apresentados os recursos existentes na propriedade. Uma das formas de avaliar os recursos disponíveis, segundo Born (2007) é dividi-los em materiais, humanos e financeiros, realizando uma auditoria daquilo que a empresa possui.

##### **Recursos materiais**

O plantel de animais é composto de 72 bovinos, sendo predominante a raça holandesa, seguida da raça Jersey. Esse total é constituído de 37 vacas, 24 novilhas e mais 11 terneiras.

Da área total disponível, os 23 hectares arrendados são utilizados para pastagens e instalações de produção. Já nos 5 hectares próprios, fica a moradia da família, a agroindústria, e também são mantidas as novilhas.

A área arrendada apresenta características muito boas para a atividade leiteira, na percepção do produtor. O fato de ser composta de 70% de terras baixas (várzea) diminui o gasto com insumos externos (uréia e adubos químicos), uma vez que esta possui boa fertilidade natural. Essa característica também acarreta em maior segurança alimentar para o rebanho durante o ano, pois tendo em vista que a maior parte do tempo é de seca, a boa extensão de várzea garante a pastagem e a produção de milho. O contrato de arrendamento atualmente existente foi renovado em 2010 por mais 5 anos.

As instalações são compostas de uma cocheira com capacidade para 42 vacas, uma sala de ordenha com capacidade para 8 vacas, além de galpão para armazenar máquinas e implementos agrícolas. Entre os equipamentos de ordenha estão: ordenhadeira mecânica com capacidade para 4 vacas, transferidor de leite, tanque de expansão com capacidade para 1.000 litros e aparelhagem de cerca elétrica. As principais máquinas e implementos são: plantadeira de milho, ensiladeira, semeadeira de pastagens, roçadeira e trator. Também existe na propriedade uma carreta grande, um microtrator com carreta, distribuidor de esterco líquido e caminhonete para transporte de leite.

Os recursos da parte de industrialização de leite são: uma sala em alvenaria de 63 m<sup>2</sup> na qual se encontram: uma máquina dosadora/embaladora de leite, um tanque para aquecimento de leite, um resfriador com capacidade para 500 litros e um resfriador para 200 litros, pia em inox para lavagem dos utensílios e uma desnatadeira manual.

Quanto à capacidade, na avaliação do produtor, com os recursos disponíveis atualmente - em terras, instalações e equipamentos - é possível dobrar a produção de leite. Da mesma forma na parte de industrialização, hoje só está sendo utilizada a metade da capacidade.

### Recursos humanos

Quanto aos recursos humanos, a mão-de-obra disponível para atender tanto a produção como industrialização e comercialização é composta pelos três membros da família. O produtor e o filho são responsáveis por toda a área de produção de leite, enquanto a atividade de industrialização do leite na propriedade é responsabilidade da esposa.

### Recursos financeiros

Para se ter uma noção do capital hoje disponível na propriedade foi realizada uma avaliação dos principais bens com base no valor médio de venda hoje, de acordo com a percepção do produtor.

**Tabela 1 – Principais bens e recursos de produção**

Item	Valor aproximado (R\$)
Gado leiteiro	100.000
Equipamentos de ordenha	15.500
Equipamentos agroindústria	13.000
Caminhonete (transporte leite)	14.000
Máquinas e implementos agrícolas	35.000
Terra própria (5 hectares)	75.000
<b>Total</b>	<b>252.500</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Em contrapartida, foram identificados os principais compromissos financeiros. Estes se referem a investimentos em compra de animais, equipamentos de pasteurização e tanque de expansão. Segundo o produtor, não existe reserva financeira própria para investimentos.

Abaixo um resumo do valor total em financiamentos a pagar nos próximos 4 anos.

**Tabela 2 – Principais compromissos financeiros**

Item	Soma das parcelas a vencer (R\$)
Tanque de expansão	13.500
Vacas	12.200
Equipamentos da agroindústria	7.600
<b>Total</b>	<b>33.300</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Quanto a recursos de capital de giro, atualmente a família trabalha parte com capital de giro próprio e parte de banco. Os recursos externos são obtidos através de linhas do Pronaf (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar) sendo destinados basicamente ao custeio de plantações. Além disso, estão sendo usados também recursos do Fundo Rotativo disponibilizado pela prefeitura municipal. O total de capital de giro externo em uso é de aproximadamente R\$ 26.000 reais. Em empréstimos existe um total de R\$ 8.000,00.

#### 4.2.1.3 Situação da área de produção de leite

### Área e instalações

O empreendimento apresenta uma peculiaridade em relação a outros do mesmo ramo: as principais instalações de produção estão localizadas na área arrendada e não na própria. O comum nesses casos é utilizar a área de terceiros apenas para fazer as plantações.

Essa condição, somada à falta de recursos para investimento e ao fato de a área arrendada ser voltada originalmente para o processamento de fumo, obrigaram

o produtor a buscar alternativas de baixo custo para as instalações físicas, mas, como ele diz “sem deixar de pensar no conforto dos animais”. Sendo assim, toda a estrutura para produção de leite teve que ser construída, adaptando-a às instalações já existentes. Estas, portanto, são simples, com algumas adaptações, mas, segundo o produtor, com um nível de eficácia bem próximo de projetos de alto investimento.

Algumas melhorias, entretanto, precisam ser realizadas, pois impactam diretamente no manejo e, conseqüentemente nos resultados mensais.

O espaço onde ficam as terneiras (os animais até 12 meses de idade) não é o mais adequado. Este deveria ser mais afastado do local de ordenha, para evitar contaminações durante esse processo. Além disso, há necessidade de mais piquetes para que vacas que não estão em lactação possam ser separadas das demais, principalmente quando estão em fase de parto.

### **Manejo alimentar**

A alimentação das vacas é composta de pasto e silagem de milho, sal mineral e ração. A silagem de milho é a base da alimentação, representando hoje em torno de 50% da alimentação durante todo o ano. A ração também representa boa parte da alimentação, mas tem a vantagem de ser comprada a preços de custo da cooperativa.

Devido à falta de mão-de-obra, já se chegou a comprar toda a silagem de milho pronta durante o mês de abril de 2010, em vez de produzi-la na propriedade, pois a produção de silagem tem um custo de produção bastante elevado (sementes, horas de trator, mão-de-obra).

Um ponto que deixa a desejar é o manejo das pastagens. Poderia haver mais pastagens, para reduzir o custo com alimentação. Além de serem de custo mais baixo, acarretam em maior sanidade para as vacas e ao mesmo tempo, além de aumentarem a fertilidade do solo.

Para a boa saúde das vacas também é necessário que elas tenham acesso à água limpa o tempo todo. Apesar de estarem à disposição bebedouros com água limpa, às vezes acontece de os animais tomarem água de córregos, o que pode causar doenças.

## **Manejo dos animais**

O manejo das terneiras de maneira geral é bom. No entanto, hoje há dificuldade em dimensionar a quantidade de bezerras que devem mantidas ou vendidas logo após o nascimento. Isso acontece por dois motivos: não se tem claro os objetivos de produção futura de leite e, além disso, não existe o histórico da mãe da terneira (como é de origem desconhecida, não há comprovação quanto à produtividade da vaca). Dessa forma, como existe dúvida quanto às características genéticas, acaba-se criando praticamente todos os animais que nascem.

O manejo das novilhas (futuras vacas, de 13 a 24 meses de idade) hoje está prejudicado pela falta de acompanhamento diário. Como estas são mantidas em pastagens na área própria, a distância entre uma propriedade e outra acaba dificultando o acompanhamento. Na área arrendada haveria espaço para manter também esses animais, mas devido à falta de mão-de-obra o produtor optou por deixá-las a campo, pois dessa forma não precisa se preocupar com a alimentação. Entretanto, a falta de um manejo alimentar adequado para esses animais, tem conseqüências futuras, tanto na parte reprodutiva (atraso na reprodução) como na produtividade.

O manejo dos animais em geral está ficando cada vez mais desgastante porque, segundo o produtor, houve um aumento considerável no número de animais nos últimos tempos. Por falta de informação para tomar decisão, os animais acabam sendo mantidos na propriedade.

## **Manejo reprodutivo**

Segundo o produtor, as técnicas de manejo reprodutivo melhoraram bastante entre 2008 e 2009, como conseqüência do acompanhamento veterinário fornecido pela cooperativa. Na propriedade sempre foi utilizada a técnica de inseminação artificial para o melhoramento genético, mas apenas a partir de 2008 se iniciou o processo de avaliação genética de cada animal. Essa identificação de características possibilita um melhoramento genético mais rápido e efetivo do rebanho.



Um problema, no entanto, é a falta de continuidade nesse processo de avaliação devido à seguida mudança de veterinário que atende a propriedade (rotatividade desses técnicos na cooperativa).

### **Manejo sanitário**

Como se utiliza produtos homeopáticos na propriedade, a sanidade do rebanho é fortalecida e a incidência de mamite - uma das doenças que mais acomete gado leiteiro – é prevenida.

Com essa prática, evita-se o uso de antibióticos, que além de serem caros, causam outros prejuízos, pois seu uso acarreta no descarte do leite contaminado por, no mínimo, 96 horas e afeta a rotina de ordenha, uma vez que o leite contaminado precisa ser separado do restante.

### **Manejo de ordenha**

O trabalho de ordenha exige atenção com os detalhes e um cuidado muito grande com a higiene das vacas e limpeza dos equipamentos de ordenha.

Com a sobreposição de tarefas, o ordenhador é ocupado fora do horário da ordenha e também precisa realizar tarefas paralelas à ordenha (como trato dos animais). Seria importante ter um ajudante nessa tarefa, para não prejudicar o ambiente de ordenha, já que ao circular em diferentes ambientes, pode trazer contaminações.

As condições das instalações, que em alguns aspectos não contribuem para a operação da ordenha, são compensadas pelo extremo cuidado no processo executado pelo filho do produtor, que procura seguir ao máximo as normas de higiene e limpeza. Essa preocupação reflete diretamente na qualidade do leite, e conseqüentemente, nos resultados mensais, pois o leite que estiver abaixo de determinado nível de qualidade, não é recebido pela cooperativa. Este é um ponto forte no negócio, tanto que, segundo o produtor, já chegaram a atingir, em determinado mês o nível de qualidade de fazendas leiteiras “de ponta” de países desenvolvidos (na época, contagem de bactérias de 100.000/ml).

## Gerenciamento do rebanho

Os animais são identificados através de “brincos” com numeração e também nomes. Desde 2008 são usadas fichas de controle individual, onde são registrados os principais eventos da vida de cada animal, como datas de parto, data de inseminação, entre outros.

### 4.2.1.4 Situação da agroindústria

Conforme classificação de Guimarães e Silveira (2007) a agroindústria estudada pode ser classificada como familiar de pequeno porte, pois não prioriza o consumo, como é o caso da agroindústria caseira, e nem envolve algum produto típico da região, como é o caso da agroindústria artesanal.

A existência da agroindústria na propriedade gera hoje algumas dúvidas na família. Por um lado, é uma interessante fonte de renda extra; como afirma o produtor “uma forma de fazer dinheiro rápido”, além de ser motivo de orgulho, uma vez que é a única agroindústria familiar de leite do município. Por outro, já se pensou algumas vezes em encerrar as atividades por acharem que é “muita coisa na propriedade para atender ao mesmo tempo”.

Um questionamento que surge é se vale à pena prejudicar a área de produção, uma vez a agroindústria só existe em função desta e a maior parte da renda é proveniente da venda para a cooperativa. Segundo o produtor, é perceptível o impacto na rotina da produção nos dias em que ele precisa se ausentar para se dedicar a esta atividade. Muitas vezes acontecem atrasos na alimentação dos animais (o que diminui a produtividade), dificuldades no manejo, etc., pois o filho não tem como atender várias tarefas ao mesmo tempo.

As atividades envolvem o processo de pasteurização e a comercialização. Desde a inauguração, em 2003, elas ocupam o produtor e a esposa três dias por semana, sendo que esta é responsável pela pasteurização e envase, enquanto o primeiro faz as vendas.

A venda é feita porta-a-porta, sempre nas segundas e quintas ao final da tarde. Os principais clientes são os moradores da zona urbana, minimercados e

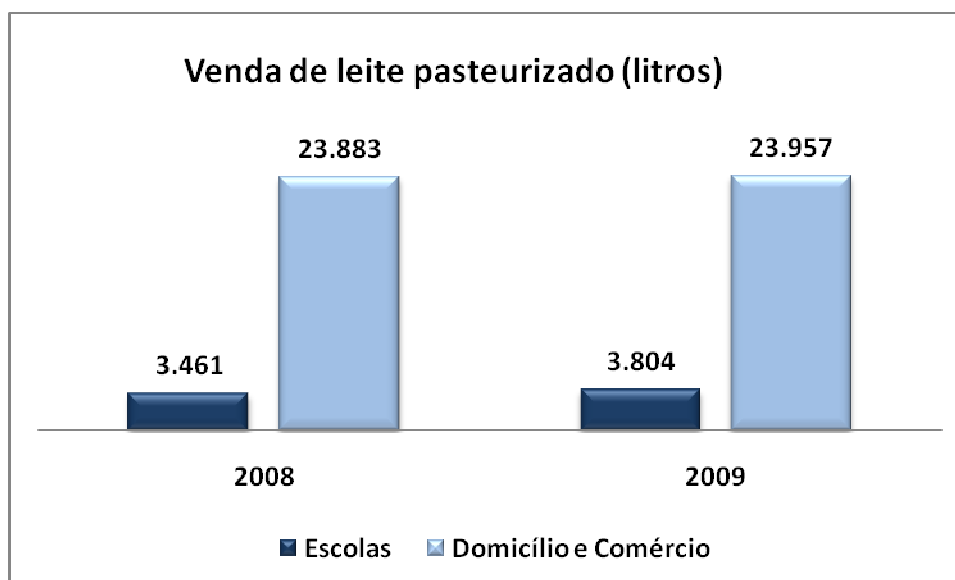
padarias. Nas terças de manhã ocorre apenas a entrega programada para as escolas, conforme o contrato de fornecimento de leite para a merenda escolar do município (em torno de 100 litros por semana).

Para o produtor, esta é uma tarefa gratificante, pois ele gosta do contato com os clientes e da relação de confiança estabelecida nos sete anos nessa função. Além disso, esta é uma forma, segundo ele, de “dar um tempo” da rotina de produção, que é bastante desgastante.

A agroindústria está legalizada para comercializar 200 litros por dia dentro do município. No entanto, hoje está sendo utilizada apenas metade da capacidade de produção, sendo vendidos em média 500 litros por semana.

As baixas vendas são hoje um dos fatores para questionar a continuidade do negócio. No entanto, o produtor reconhece que existe um potencial de aumento – ainda que pequeno -, mas que nos últimos anos não foi feito mais nenhum esforço de vendas, mantendo-se apenas os antigos clientes.

No **Gráfico 1** esta situação pode ser visualizada claramente. Como se pode observar, as vendas nos últimos dois anos praticamente não sofreram alteração.



**Gráfico 1 – Venda de leite pasteurizado em 2008 e 2009**

Fonte: Elaborado pela autora

Uma possibilidade de expansão seria buscar a inserção no mercado regional. Essa decisão, no entanto, exigiria toda uma reestruturação, pois já entraria em outro nível de inspeção, haveria custos com impostos, etc. Enfim, deixaria de ter os

benefícios de agroindústria familiar, que hoje é isenta de impostos, possui linhas de financiamentos específicos com longos prazos de pagamento e juros baixos, etc.

#### 4.2.1.5 Aspectos da gestão no empreendimento

Apesar de estar ciente da necessidade de planejamento, e de muitas vezes ter o “planejamento na cabeça”, o produtor afirma que é na hora de colocar em prática que ocorrem os empecilhos, como o clima, por exemplo, que nem sempre colabora.

Para a entrada na atividade leiteira, por exemplo, ele relata que, não houve o planejamento necessário. A entrada na atividade se deu aos poucos, estando muito mais relacionada à busca de uma atividade para substituir a cultura do tabaco, do que a uma análise de oportunidade de mercado.

No negócio leite, assim como em todo contexto de produção agropecuária, existe muita sobreposição de atividades. Como o dia-a-dia é dinâmico e são poucas pessoas para trabalhar, acaba não sobrando muito tempo para planejar. Em referência à sua situação atual, o produtor comenta “nessa atividade a gente tem que ser de tudo um pouco: administrador, técnico agrícola, veterinário, vendedor...”

A administração geral do empreendimento hoje é realizada pelo produtor, mas aos poucos, o filho está assumindo algumas responsabilidades. Hoje ele já toma muitas decisões relacionadas ao dia-a-dia da propriedade. Em relação à parte operacional não existe uma definição clara de tarefas, exceto na agroindústria.

As decisões em geral, são tomadas com base na experiência e na disponibilidade de recursos financeiros. Quando a rentabilidade é baixa, até se percebe, mas hoje há dificuldade em quantificar e identificar os pontos que precisam ser melhorados no negócio.

Apesar de o empreendimento possuir computador e acesso à internet, hoje as ferramentas de informática não são utilizadas para realizar controles.

Como não há controle formalizado como Contas a Pagar, ou Fluxo de Caixa, não se tem uma visão clara do que deve ser priorizado. Então, às vezes ocorre de se usar recursos para pagar despesas da família. E, dessa forma itens importantes relacionados à produção precisam ser adiados.

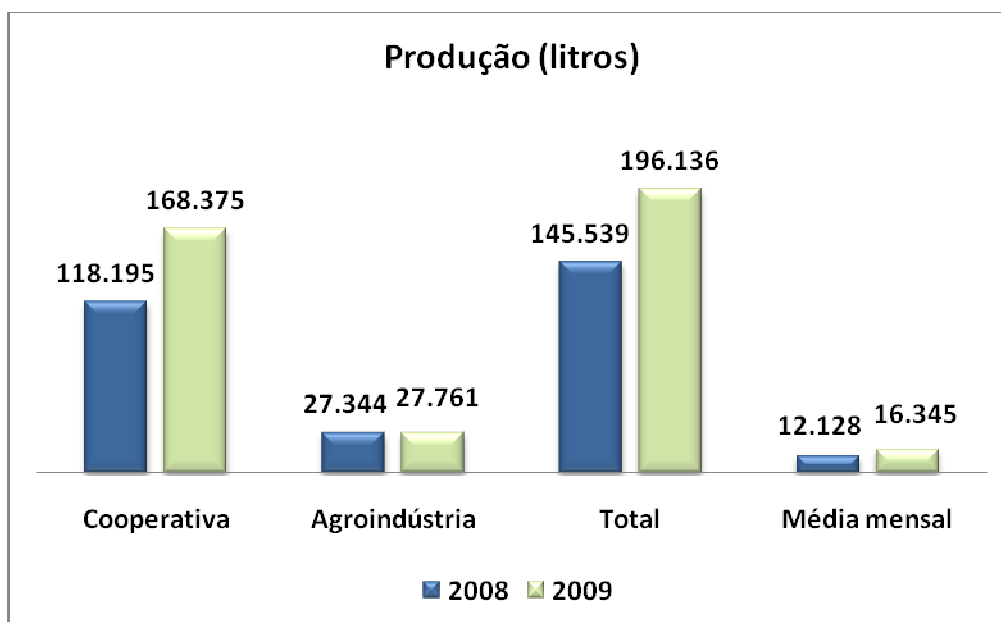
A falta de controles que permitam decidir sobre priorização de ações acaba impactando também na qualidade de vida, pois o produtor diz que, muitas vezes precisa-se “apagar incêndios” ou ter gastos extras para reverter situações que poderiam ter sido prevenidas se tivessem planejamento, o que causa preocupação desnecessária.

Os únicos controles formais que existem hoje na propriedade são os relacionados ao rebanho e as anotações de produção e venda da agroindústria.

#### 4.2.1.6 Os resultados dos últimos dois anos

Na análise do ambiente interno é importante verificar os resultados do que foi produzido pela organização a partir de seus recursos nos últimos anos (BORN, 2007).

Nesse sentido, foram levantadas as informações referentes à produção e renda bruta do empreendimento dos últimos dois anos, período em que houve registro consistente de dados.



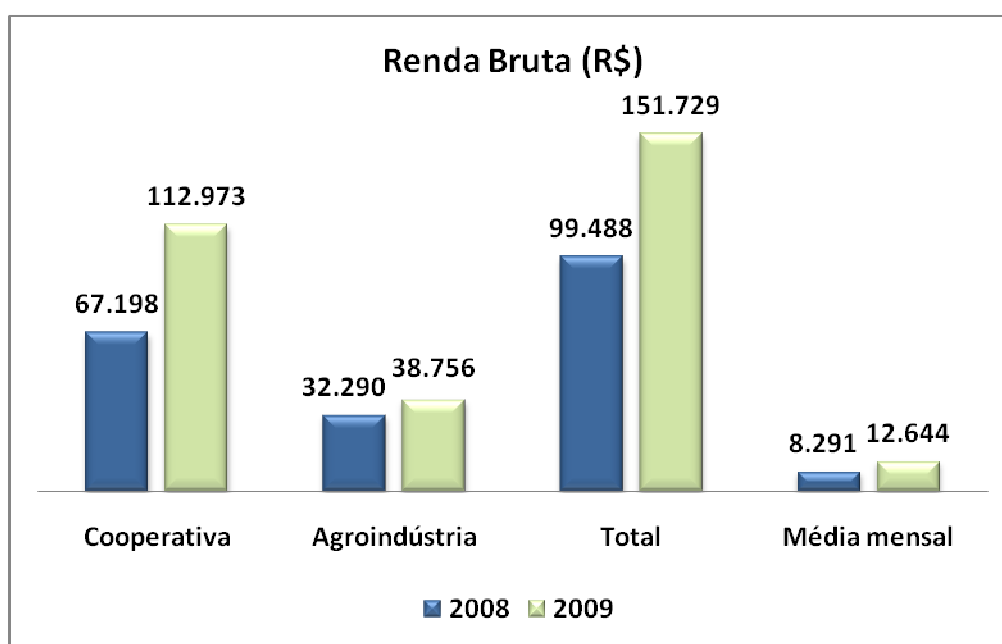
**Gráfico 2 – Produção de leite em 2008 e 2009**

Fonte: Elaborado pela autora

Como pode ser observado no **Gráfico 2**, a produção total aumentou 35% de 2008 para 2009. Ainda que tenha aumentado o número de vacas (27 para 31), esse resultado se deve principalmente ao manejo. O fato de não ter a ocupação com o tabaco, permitiu maior dedicação à área de produção de leite.

Além disso, a assistência veterinária disponibilizada pela cooperativa acarretou em melhor controle reprodutivo, o que impactou diretamente na produtividade. Além disso, o fator experiência na atividade também colaborou para o aumento da produção.

No **Gráfico 3**, podem ser visualizadas as informações relativas à renda bruta nesses dois últimos anos. A Renda Bruta da venda para a cooperativa foi levantada com base nas notas fiscais mensais de venda. Já a Renda Bruta da agroindústria foi calculada com base no registro de litros vendidos multiplicados pelo preço de venda de acordo com o cliente (escolas, comércio e domicílio).



**Gráfico 3 - Renda Bruta em 2008 e 2009**

Fonte: Elaborado pela autora

Um ponto que fica bem evidente ao se comparar os gráficos de Produção e Renda Bruta é a agregação de valor por parte agroindústria. Por exemplo, em 2009, com 14 % das vendas, esta foi responsável por 26% da Renda Bruta, ou seja, praticamente dobra a renda na industrialização própria. Contudo, seria inviável para a família se manter com as vendas da agroindústria considerando o volume de vendas atual.

A análise da renda bruta isoladamente, no entanto, é pouco conclusiva, visto que nem sempre os sistemas de produção que apresentam maior renda bruta são os melhores, do ponto de vista econômico. A falta de um sistema de controle e acompanhamento de custos na propriedade impossibilita uma análise crucial em qualquer negócio, e mais ainda no caso de uma atividade na qual, segundo MATOS (2005) é fundamental para o produtor manter os custos de produção o mais baixo possível, uma vez que a margem de lucro tem se tornado cada vez menor.

#### 4.2.1.7 Analisando o empreendimento sob a ótica da sustentabilidade

Na visão de Sachs (2004), somente as soluções que integrem as três dimensões da sustentabilidade, ou seja, que promovam o crescimento econômico com impactos positivos em termos sociais e ambientais podem ser consideradas como desenvolvimento. Seguindo essa premissa, no presente estudo, além dos aspectos econômicos que são normalmente considerados na análise das empresas na elaboração dos seus planejamentos estratégicos, também se avaliou o negócio sob a ótica da sustentabilidade ambiental e social.

Para isso foram usados indicadores de sustentabilidade, cuja função, segundo Claro e Claro (2004), é avaliar se um sistema está se tornando sustentável em termos ecológicos, econômicos e sociais. A análise foi realizada considerando o relato histórico do produtor, que é, de acordo com os autores, uma das formas de verificar as tendências de sustentabilidade quando se trata de diferentes períodos de tempo.

A seguir tem-se a avaliação da propriedade de acordo com as três dimensões da sustentabilidade.

#### **Dimensão ambiental**

- *Práticas conservacionistas*

Segundo Moura (2002), as práticas conservacionistas estão diretamente relacionadas com a estabilidade da produção e produtividade econômica devido à manutenção da produtividade da terra.

O produtor relata que sempre fez uso de técnicas para prevenção de erosão, entre as quais o plantio direto (palha e restos vegetais são deixados na superfície) e terraceamento (curvas de nível). Essas técnicas, além de prevenir a erosão, diminuem o uso de fertilizantes e máquinas, pois aumenta a quantidade de matéria orgânica. Quanto ao uso de máquinas sobre o solo, na atividade atual a utilização é muito menor (apenas trator e ensiladeira, para produção de silagem).

Um ponto que deixa a desejar no manejo do solo é a falta de amostragem de solo, a qual não tem sido realizada nos últimos anos. Esta é fundamental para identificar as necessidades de reposição de nutrientes para manter a fertilidade do solo.

Quanto ao destino do esterco produzido pelos animais, este é utilizado para adubar as pastagens, prática adotada há muitos anos na propriedade. No período de criação de suínos, inclusive, foi adquirido um distribuidor de esterco líquido com o objetivo de aproveitar o esterco para a adubação das lavouras, o que reduzia custos com adubação química.

Em relação à cobertura florestal da propriedade, o produtor salienta que no último ano foram plantadas árvores com o objetivo de aumentar a área com sombra e, com isso, proporcionar conforto aos animais no verão, pois quando arrendaram a propriedade boa parte da mata nativa já não existia.

- *Uso de fertilizantes e pesticidas*

O uso de fertilizantes e pesticidas é um dos indicadores de sustentabilidade ambiental sugeridos por Claro e Claro (2004). Nesse sentido verifica-se que houve uma evolução muito grande. No período da cultura do tabaco, se fazia uso intensivo de fertilizantes e pesticidas, sendo que na atividade atual não se faz uso destes últimos. Os fertilizantes químicos, no entanto, continuam sendo utilizados, mas em quantidade mínima, pois o solo apresenta boa fertilidade natural.



- *Impactos na biodiversidade*

Em geral, houve uma redução enorme nos impactos na biodiversidade - indicador sugerido Claro e Claro (2004), devido à eliminação da cultura do fumo. Esta, além de uso intensivo de agrotóxicos, envolve grande quantidade de queima de lenha para o processo de secagem do fumo, além do uso intensivo de máquinas e trator para o preparo das lavouras.

Apesar disso, uma vez que as propriedades vizinhas à propriedade continuam atuando nessa atividade, acaba-se sofrendo os impactos indiretamente, seja em relação ao uso de herbicidas (que afetam as pastagens) seja pela contaminação das reservas de água com agrotóxicos.

Uma prática importante no que diz respeito à preservação da biodiversidade é o uso de produtos homeopáticos. Além de aumentar a resistência orgânica dos animais, preserva a biodiversidade, pois não impacta no ciclo natural (diferente dos antibióticos, que afetam os microorganismos quando eliminados pelo rebanho).

- *Produtividade energética do sistema*

Quanto menor a dependência externa de energia, maior é a sustentabilidade da propriedade, segundo Moura (2002).

A dependência de insumos externos diminuiu muito com o fim da atividade fumo (defensivos agrícolas, sementes melhoradas, fertilizantes químicos, agrotóxicos, plásticos). No entanto, no sistema de produção atual, pode haver melhoria nesse ponto com a diminuição da dependência em relação à alimentação dos animais. Hoje a maior parte da energia externa para o sistema de produção, está relacionada à compra de ração. A falta de pastagens permanentes gera uma dependência grande em relação a este produto.

## **Dimensão social**

- *Produtividade do trabalho*

A produtividade do trabalho diz respeito ao valor agregado por unidade de trabalho familiar (MOURA, 2002). Analisando-se esse indicador, pode-se concluir que houve aumento da sustentabilidade. Desde que passaram a se dedicar apenas ao leite, o valor agregado por integrante da família praticamente triplicou. Entre três pessoas, por exemplo, é possível produzir até 600 arrobas de fumo por ano. Considerando-se o preço médio do fumo de 2009 (R\$ 91,00/arroba) a renda bruta anual por integrante da família seria de R\$ 18.200,00. Já na produção de leite, tomando como base a renda Bruta de 2009 (ver Gráfico 3), o valor agregado por pessoa foi de R\$ 50.576,00.

- *Participação institucional*

Este indicador, segundo Moura (2002) verifica a participação formal e efetiva do produtor e da família em instituições como cooperativa e sindicato e relaciona-se com o aumento da produtividade econômica em função do aumento do conhecimento que permite acesso e uso adequado das inovações tecnológicas. No caso em estudo, nota-se que a participação institucional é impactada diretamente pelo indicador produtividade do trabalho. O produtor é associado da cooperativa e também do sindicato dos trabalhadores rurais; no entanto, apesar de estar ciente da importância da participação, esta fica comprometida, segundo ele, devido à falta de tempo. Antes de dedicar-se à pecuária leiteira a participação social era mais intensa, pois havia maior flexibilidade de horário. A atividade leiteira, nas condições de trabalho atuais, não permite folga nem mesmo aos finais de semana. Como são apenas duas pessoas na parte de produção (que trabalham em média 12 horas por dia) fica praticamente inviável se ausentar da propriedade por muito tempo

Sendo assim, verifica-se que, se por um lado aumentou o valor agregado, por outro lado a qualidade de vida foi afetada, pois o número de horas trabalhadas aumentou.

- *Formação cultural*

A formação cultural é outro indicador sugerido por Moura (2002), o qual considera o nível de estudo dos pais, dos filhos e a participação em cursos.

Nesse sentido, também houve evolução nos últimos anos. Os pais possuem apenas o ensino fundamental, enquanto que dos filhos, dois possuem ensino superior e um o ensino médio. Já a participação em cursos tem diminuído, segundo o produtor, pelos mesmos motivos da queda na participação institucional: a falta de tempo.

- *Visão de futuro do produtor*

Este indicador verifica itens como a capitalização nos últimos anos, existência de terra própria suficiente para reprodução familiar dos filhos e a perspectiva de permanência na agricultura. Ele está relacionado à satisfação do agricultor e à sua visão de viabilidade econômica da propriedade (MOURA, 2002).

Em relação à capitalização nos últimos anos, o produtor relata que houve um aumento.

Quanto à disponibilidade de terra própria, esta é uma dificuldade que acompanha a história da família. Atualmente, é uma das principais preocupações, pois está diretamente relacionada à sustentabilidade do empreendimento. Aumentar a área de terra própria é fundamental para a continuidade do filho na atividade, pois os 5 hectares próprios não são suficientes para sua reprodução social. Além disso, a constante insegurança com o futuro atrapalha o dia-a-dia e também as decisões de investimento. Nesse sentido, acaba afetando a auto-estima da família.

A família não tem dúvidas quanto à permanência na agricultura nos próximos anos. Apesar das dificuldades, existe uma perspectiva positiva com o trabalho. Primeiro, segundo o produtor, por estarem trabalhando atualmente em uma atividade “que produz alimento”, enquanto que antes, com o fumo, a qualidade de vida era bastante afetada devido às características da atividade (uso de agrotóxicos, colheita na época mais quente do ano, etc.). Segundo, por estarem entre os pioneiros a trabalhar exclusivamente com pecuária leiteira em um município sem tradição nesse setor e, ainda por cima, em terra arrendada, o que segundo ele, se constitui em um desafio diário.

Além disso, percebe-se que o fato de ser associado à cooperativa contribui para considerar a viabilidade econômica da propriedade. Também existe uma identificação com os valores da cooperativa, uma vez que os valores de cooperação sempre foram fortes na família.

## Dimensão econômica

- *Diversidade de mercados*

A diversificação da produção define a dependência do empreendimento em relação a cada produto. Quanto maior o número de fontes de receitas, menores riscos em caso de frustração de determinada atividade e mais sustentável é a propriedade (MOURA, 2002).

A diversificação de mercados diminuiu nos últimos dois anos (com fim da produção de fumo), mas ao longo da história da família as fontes de renda foram sempre bastante diversificadas. Mesmo assim, hoje existem duas fontes de renda (cooperativa e agroindústria).

Por um lado diminuiu a diversificação de mercado, mas por outro houve aumento da qualidade de vida, uma vez que o negócio leite gera tranquilidade e previsão, que antes não era possível com a cultura do fumo.

O fato de se verticalizar parte da produção (agroindústria) é um indicativo de sustentabilidade econômica, uma vez que a diversificação da atividade permite a agregação de valor dentro da unidade de produção.

- *Autonomia estrutural*

Este indicador está relacionado à propriedade da terra e mão-de-obra familiar. Quanto maior o percentual de terra própria e percentual de mão-de-obra familiar, maior é a sustentabilidade relativa da unidade de produção, pois resulta em menores desembolsos, aumentando o valor agregado (MOURA, 2002).

Apenas 18% da área de terras utilizadas pela família são próprias. Logo, a sustentabilidade é baixa nesse sentido.

Além disso, o valor agregado é diminuído. Para se ter uma idéia, em 2009, o valor do arrendamento correspondeu a 10% da renda bruta anual.

Quanto ao percentual de mão-de-obra familiar, este aumentou com o passar dos anos, sendo hoje 100% familiar.

- *Acesso a empréstimos/créditos*

O acesso a financiamentos e empréstimos é um dos indicadores de sustentabilidade sugeridos por Claro e Claro (2004). Existem condições de acesso a empréstimos em geral, o qual é facilitado pelo bom relacionamento com o banco. Da mesma forma, o crédito junto aos fornecedores é muito bom.

- *Produtividade da terra*

Este indicador, conforme Moura (2002), está relacionado com a viabilidade econômica da unidade em função da área de terra que é passível de exploração agropecuária. Dessa forma, quanto maior o valor agregado por hectare, maior a sustentabilidade do sistema de produção.

A área de terras em uso poderia estar melhor aproveitada se houvesse um melhor planejamento de utilização desta. Atualmente, existem em torno de 7 hectares sem plantação, que poderiam estar sendo usados para pastagens. Ou seja, o valor agregado por hectare pode ser aumentado.

### **Balanco geral da sustentabilidade no negócio**

De maneira geral, houve aumento da sustentabilidade no ambiente em estudo. Esse aumento da sustentabilidade se deve, fundamentalmente, às decisões econômicas, pois a decisão de eliminar a cultura do tabaco trouxe benefícios sociais e ambientais. No entanto, quanto à tendência de sustentabilidade, pode-se concluir que os pontos críticos estão interligados na parte social e econômica, no que diz respeito à disponibilidade de terras próprias, à utilização das terras disponíveis atualmente (uso pode ser otimizado) e à sobrecarga de trabalho dos membros da família.

#### 4.2.1.8 Norteadores estratégicos

Segundo Born (2007) todas as decisões de uma empresa acabam se baseando nos norteadores estratégicos e, por isso, é de fundamental importância estabelecer esses elementos. A seguir são apresentados os norteadores definidos para o empreendimento.

##### **Negócio**

De acordo com Born (2007), o negócio da empresa determina seu escopo de atuação, analisando o que ela faz e se interessa por fazer. Sendo assim, para a definição do negócio foram analisadas as atividades atuais e também a atividade na qual se pretende atuar no futuro. Atualmente, a propriedade trabalha com a produção e industrialização de leite, mas a idéia é daqui a alguns anos estar comercializando também animais de genética avançada. O negócio do empreendimento, portanto, ficou definido da seguinte forma:

*“Produção e comercialização de leite e animais da raça holandesa de genética avançada”.*

##### **Missão**

De acordo com Oliveira (2006), para estabelecer a missão do negócio reflète-se aonde se quer chegar com a empresa e quais necessidades e expectativas de mercado que esta pretende atender.

A missão do negócio, levando em consideração os valores, crenças e capacidades do empreendimento, ficou assim estabelecida:

*“Produzir leite de qualidade e animais de genética avançada com sustentabilidade econômica, respeitando o meio ambiente e buscando o bem estar e satisfação das pessoas”*

## Visão

A visão, segundo Oliveira (2006), representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante. Dessa forma, a visão definida para o empreendimento, foi a seguinte:

*“Ser um empreendimento lucrativo, que proporcione segurança e qualidade de vida às pessoas que nele trabalham e que traga satisfação aos consumidores dos seus produtos”*

## Valores

Os valores retratam o que a organização acredita e pratica. Após reflexão sobre as crenças, atitudes e práticas da organização, foram definidos os seguintes valores:

*Honestidade:* Este valor está relacionado à confiança e credibilidade na relação com fornecedores e clientes, sendo fundamental para criar e manter esses relacionamentos;

*Persistência:* Sem o valor da persistência não se enfrenta os obstáculos que vão surgindo. Ela é fundamental para perseguir os propósitos;

*Humildade:* Esse valor permite reconhecer que não se realiza nada sozinho, que sempre se pode melhorar, que se pode aprender com os outros e também as próprias limitações;

*Harmonia com o meio ambiente:* Envolve a convivência respeitosa com o meio ambiente, por meio do uso racional dos recursos, o respeito aos animais e a preservação da biodiversidade.

#### 4.2.1.9 Fatores-chave de sucesso

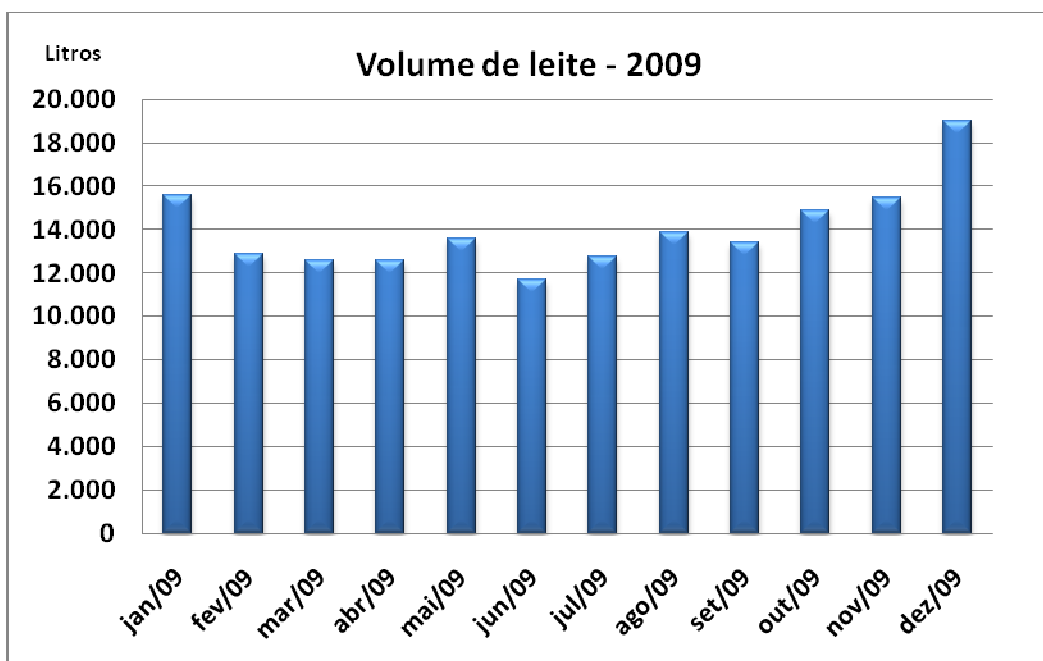
Segundo Rezende (2008), os fatores-chave de sucesso são as atividades, elementos ou partes críticas dos processos do negócio que fazem a diferença entre o sucesso ou o fracasso da organização. Para fazer essa análise, conforme sugerido por Born (2007), primeiro foram identificados e conceituados os fatores-chave da empresa, levando-se em consideração os fatores condicionadores de produção elencados por Krug e Kliks (2003) e também a opinião do produtor. Depois foi feita a análise crítica do desempenho do negócio em cada um dos fatores identificados.

**Fator-chave:** Sazonalidade

**Situação ideal:** O volume de leite não oscilar demasiadamente ao longo do ano.

**Como está o negócio:** Esse é um ponto forte, pois não tem havido queda brusca de produção na época de entressafra (março a julho), como pode ser observado no

**Gráfico 4.**



**Gráfico 4 – Volume de leite produzido em 2009**

Fonte: Elaborado pela autora



**Fator-chave:** Produtividade

**Situação ideal:** Todas as vacas produzindo no mínimo 20 litros/dia

**Como está o negócio:** Hoje não se sabe a produção individual, uma prática fundamental para se decidir quais vacas devem ser substituídas. O único dado disponível hoje é a média geral (hoje em torno de 16 litros/vaca/dia), que não serve para tomar decisões nesse sentido.

**Fator-chave:** Padrão genético

**Situação ideal:** Plantel de vacas composto apenas de animais da raça holandesa pura, com características para produzir no mínimo 20 litros por dia.

**Como está o negócio:** Hoje o plantel não é uniforme, sendo composto por animais de raça mista. A situação atual se deve ao fato de que no início da atividade leiteira, as primeiras vacas adquiridas não eram bom padrão genético. Conseqüentemente, a evolução em termos de genética é mais lenta. O ponto positivo é que hoje já existem animais para reposição, com padrão genético superior.

**Fator-chave:** Alimentação

**Situação ideal:** Alimentação de qualidade, na quantidade adequada e de custo baixo.

**Como está o negócio:** A qualidade da alimentação é considerada muito boa. No entanto, hoje há um custo elevado com alimentação que poderia ser menor se houvesse mais pastagens permanentes. Em relação à quantidade, se houvesse controle leiteiro, poderia haver um dimensionamento melhor da alimentação de acordo com a produtividade de cada vaca, o que reduziria os custos.

**Fator-chave:** Ordenha

**Situação ideal:** Equipamento limpo e bem regulado, ordenhador concentrado, boa higiene e desinfecção.

**Como está o negócio:** Os equipamentos estão “em dia”, o cuidado na higiene e desinfecção grande, o que se reflete em um bom nível de qualidade do leite.

**Fator-chave:** Controle de custos

**Situação ideal:** Saber o custo de produção/ litro

**Como está o negócio:** Atualmente não há nenhum tipo de registro e acompanhamento dos custos mensais de produção.

**Fator-chave:** Sanidade do rebanho

**Situação ideal:** Não chegar ao ponto de ter que usar antibióticos e produtos anti-parasitas (tratamento preventivo e não curativo)

**Como está o negócio:** de maneira geral a situação de sanidade é considerada boa. As vacinas preventivas são feitas dentro dos prazos e conforme as instruções.

**Fator-chave:** Gerenciamento

**Situação ideal:** Ter controle das atividades e informação para tomada de decisão

**Como está o negócio:** Como não existe planejamento, não existe norte para as decisões e nem sistema de gestão da informação para ajudar na tomada de decisão para o empreendimento como um todo. O único gerenciamento existente é o do rebanho (fichas de controle).

**Fator-chave:** Escala de produção

**Situação ideal:** O ideal seria estar numa escala de 20.000 litros/mês

**Como está o negócio:** A escala de produção já é considerada muito boa (média mensal de 16.000). Atualmente, recebe-se bonificação por escala (bonificação para cada 1.000 litros produzidos mensalmente).

#### 4.2.2 Análise do ambiente externo

A análise externa verifica as ameaças e as oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras para se evitar ou usufruir dessas situações (OLIVEIRA, 2006). Na seqüência, a avaliação das principais oportunidades e ameaças identificadas para o período do plano, levantadas a partir de discussão com o produtor, consulta a sites na internet, jornais e revistas e conversa com o técnico da cooperativa.

#### 4.2.2.1 Oportunidades

**Fábrica de leite em pó:** dentro do plano de inserção no mercado externo, a partir de janeiro de 2011, estará funcionando a fábrica de leite em pó da cooperativa, que absorverá quase 500 mil litros/dia, os quais serão destinados ao mercado externo. O objetivo da cooperativa é triplicar a produção até 2015, já que hoje ela não é auto-suficiente. Com o aumento da demanda, há expectativa de remuneração mais estável para o associado.

**Programa Vale dos Lácteos:** a cooperativa está implantando um programa - piloto de assistência técnica diferenciado para os principais produtores da região. O objetivo desse programa é aumentar a produção a médio e longo prazo, devido à necessidade de produção para abastecer o mercado externo. Com isso será aumentado o acompanhamento veterinário da propriedade e haverá incentivos na área de melhoramento genético.

**Programa Nacional de Crédito Fundiário:** é um programa do governo federal que em por objetivo contribuir para a consolidação da agricultura familiar, através de condições de financiamento diferenciadas para compra de terras. O prazo de financiamento é de 17 anos, (com carência de 2 anos) e os juros são de 5% ao ano. Uma das linhas do financiamento é voltada para jovens filhos de agricultores e poderia ser utilizada pelo filho do agricultor para aquisição de uma área de terra.

**Pronaf Mais Alimentos:** financiamento de propostas ou projetos de investimento para produção de alimentos. Possui limite de crédito de até R\$ 100 mil, prazo de pagamento de até 10 anos, até 3 anos de carência e juro de 2% ao ano ( as mais baixas taxas de juros dos financiamentos rurais). Os contratos desse programa são vinculados ao Programa de Garantia de Preços da Agricultura Familiar. É uma linha de financiamento que pode ser aproveitada para investimentos na propriedade, seja em animais ou melhorias em infra-estrutura.

**Bonificação por qualidade:** com a exportação de leite em pó pela cooperativa a partir de 2011, há uma tendência de aumento nas exigências de qualidade do leite

nos próximos anos. Nesse sentido, poderá haver um incentivo ao produtor através de pagamento de bonificação por qualidade. Esta situação se apresenta como oportunidade, pois hoje, apesar de ainda não haver esse sistema de pagamento, já existe um controle bem rigoroso na propriedade em relação à contagem de células somáticas, contagem de bactérias e ausência de resíduos de antibióticos.

**Insumos produtivos a preço de custo:** a condição de associado a cooperativa proporciona a vantagem de comprar a ração e também as sementes de milho a preço de custo, com entrega programada e desconto direto do pagamento mensal.

**Proibição de comercialização de leite *in natura*:** uma oportunidade que poderia ser aproveitada no caso da comercialização de leite pasteurizado a lei federal que proíbe a venda de leite *in natura*. Nos municípios vizinhos praticamente não existem agroindústrias de leite, então pode ser uma oportunidade de aproveitar o mercado regional;

**Lei do diarista:** O Projeto de Lei 7279/10, já aprovado no Senado, regulamenta a profissão de diarista. Não é considerado vínculo empregatício se o diarista presta serviço no máximo duas vezes por semana para o mesmo empregador e se ele recebe o pagamento pelos serviços prestados no dia da diária.

#### 4.2.2.2 Ameaças

**Falta de mercado para animais que não servem para produção:** em função do padrão genético irregular, é complicado encontrar colocação no mercado para animais que não servem para produção ou novilhas que estão “sobrando” no plantel.

**Mercado do município limitado para leite pasteurizado:** O tamanho do mercado para o leite pasteurizado é limitado, pois o município é pequeno. Além disso, a maior parte da população reside no meio rural.

**Concorrência das indústrias de leite de caixinha:** Conforme Guimarães e Silveira (2007) mencionam em relação às agroindústrias de pequeno porte: a disputa de mercado é de igual para igual com as grandes indústrias. No caso em estudo, o leite em saquinho disputa mercado com o leite UHT no município.

**Poluição das águas:** A poluição das águas dos córregos que atravessam a propriedade tem grande chance de estar poluída, principalmente com agrotóxicos. Isso representa uma ameaça à saúde dos animais.

**Mão-de-obra com experiência na atividade leiteira:** a maior parte da mão-de-obra disponível no município não tem experiência na atividade leiteira (são “especializados” na cultura do tabaco).

**Eventos climáticos:** Por melhor que seja a previsibilidade de fenômenos naturais é impossível prever a intensidade deles, sua localização exata, bem como os prejuízos financeiros que causarão ao produtor. Por mais que se acompanhe a previsão, não se podem controlar esses eventos.

**Leis trabalhistas:** As exigências das leis trabalhistas dificultam a contratação de mão-de-obra fixa, principalmente devido aos altos custos.

**Fornecimento de serviço de inseminação artificial:** o serviço de inseminação artificial é realizado por fornecedor local, o único no município. Esse serviço possui alto custo e, além disso, nem sempre está disponível no momento em que é necessário.

**Assistência veterinária de emergência:** É muito difícil ter assistência veterinária em casos de emergência devido à distância da sede da cooperativa (a cerca de 100 Km). Além disso, a assistência veterinária da prefeitura municipal está disponível apenas duas vezes por semana.

**Acesso a produtos e serviços específicos para leite:** Os fornecedores de serviço de manutenção de ordenha e de produtos específicos para leite estão localizados na

região do Vale do Taquari, a qual concentra a bacia leiteira (distância de cerca de 100 km).

### 4.2.3 Formulação estratégica

Nesta seção são apresentados o modelo SWOT, os objetivos estratégicos, das estratégias e dos planos de ação necessários para implementar a estratégia escolhida.

#### 4.2.3.1 Modelo SWOT

Após a análise do ambiente interno e externo da organização, as informações foram resumidas no diagrama do Modelo SWOT, que permite visualizar mais facilmente a relação entre as diferentes variáveis. É importante lembrar que para a análise das potencialidades e fraquezas do empreendimento, foram levados em consideração os aspectos levantados na avaliação de sustentabilidade.

<b>Análise interna</b>	
<b><i>Variáveis controláveis</i></b>	
<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especializado na produção de leite;</li> <li>• Boas características da área;</li> <li>• Qualidade do leite;</li> <li>• Uso de produtos homeopáticos (harmonia com meio ambiente, sanidade e redução de custos);</li> <li>• Sanidade dos animais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixo percentual de terra própria;</li> <li>• Principais instalações de produção estão na área arrendada;</li> <li>• Conhecimento técnico;</li> <li>• Não se sabe produção individual por vaca;</li> <li>• Gerenciamento do negócio;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantia de mercado (associado à cooperativa);</li> <li>• Qualidade da alimentação dos animais;</li> <li>• Renda paralela (agroindústria);</li> <li>• Já existem na propriedade animais com padrão genético superior (terneiras);</li> <li>• Crédito com fornecedores e banco;</li> <li>• Facilidade de trabalhar em equipe;</li> <li>• Empreendedorismo;</li> <li>• Preocupação ambiental;</li> <li>• Instalações de baixo custo;</li> <li>• Sazonalidade (sem variações bruscas);</li> <li>• Escala de produção;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação institucional e em cursos;</li> <li>• Falta de padrão genético do plantel;</li> <li>• Sobrecarga de trabalho da família;</li> <li>• Falta de controle de custos;</li> <li>• Não há separação de contas pessoais/família e conta do negócio;</li> <li>• Falta de recursos próprios para investimento;</li> <li>• Dependência externa em pontos básicos (serviço de inseminação artificial e avaliação genética dos animais)</li> <li>• Diminuição do valor agregado com pagamento de arrendamento;</li> <li>• Falta de planejamento;</li> <li>• Distribuição de água na propriedade;</li> <li>• Área de terras subutilizada;</li> <li>• Custo alto da alimentação (à base de silagem e ração);</li> </ul>
--	--

<b>Análise externa</b>	
<b><i>Variáveis incontroláveis</i></b>	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fábrica de leite em pó;</li> <li>• Programa de melhoramento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de mercado para animais que não servem para produção;</li> </ul>

<p>genético e controle leiteiro;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa Nacional de Crédito Fundiário;</li> <li>• Pronaf Mais Alimentos;</li> <li>• Insumos produtivos a preço de custo;</li> <li>• Bonificação por qualidade;</li> <li>• Proibição de comercialização de leite <i>in natura</i>;</li> <li>• Lei do diarista;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado do município limitado para leite pasteurizado;</li> <li>• Concorrência das indústrias de leite UHT;</li> <li>• Eventos climáticos;</li> <li>• Dificuldade de encontrar mão-de-obra na região;</li> <li>• Fornecimento de serviço de inseminação artificial é caro;</li> <li>• Assistência veterinária de emergência;</li> <li>• Dificuldade de acesso a produtos e serviços específicos para leite;</li> </ul>
---	---

#### 4.2.3.2 Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos, conforme Born (2007), definirão os resultados quantitativos e qualitativos desejados ao final do último ano da implementação do plano estratégico. Dessa forma, analisando-se os pontos fracos e fortes do empreendimento, avaliando-se as variáveis externas e discutindo-se esses pontos com a família do produtor, chegou-se aos seguintes objetivos estratégicos para os próximos cinco anos:

- **Objetivo estratégico:** *Aumentar a área de terras próprias*

Aumentar a área própria é fundamental para a sustentabilidade do negócio, pois os 5 hectares próprios são insuficientes para os interesses de produção da família, além de esta não possuir características apropriadas para a prática leiteira. Este objetivo também está diretamente ligado à permanência do filho na atividade,



além de trazer segurança para fazer investimentos permanentes e conseqüentemente proporcionar segurança para a família.

- **Objetivo estratégico:** *Atingir a produção de 1.000 litros/dia*
  - **Metas:** **2011:** 600 litros/dia; **2012:** 700 litros/dia; **2013:** 800 litros/dia; **2014:** 900 litros/dia; **2015:** 1000 litros/dia

Analisando-se a situação de hoje, este é um objetivo viável e coerente. Como a idéia é não realizar grandes investimentos na área arrendada (economizar para adquirir mais terra) e considerando os recursos em área e equipamentos de ordenha, estes tem capacidade para dobrar a produção atual. Ultrapassando os 1.000 litros/dia, já seria necessário substituir o tanque de expansão (investimento aproximado de R\$ 11.000,00), além de fazer um alto investimento em reforço da rede elétrica (em torno de R\$ 12.000,00), pois a atual rede não comportaria equipamentos com maior nível de consumo de energia.

- **Objetivo estratégico:** *Aumentar a produtividade do plantel*
  - **Meta:** Todas as vacas produzindo, no mínimo, 25 litros/dia em 2015

Hoje se mantém uma maior quantidade de animais (com uma produtividade média de 16 litros/dia) para compensar a produtividade e chegar a um nível de renda que compense os custos. Aumentar a produtividade envolve explorar ao máximo o potencial de produção de cada vaca e aumentar o padrão genético, por meio da seleção das melhores vacas. Em vez de quantidade, o aumento de produção deve se dar por meio do aumento da produtividade por vaca, pois com isso, diminui-se a mão-de-obra e atende-se com mais qualidade o rebanho.

Além disso, com animais de alto padrão haverá maior aceitação no mercado na hora de comercializar os animais em excesso na propriedade, ou seja, desta forma se viabiliza a missão do empreendimento de “produzir animais de genética avançada”.

- **Objetivo estratégico:** *Aumentar a renda líquida*

Com a renda bruta atual é possível cobrir os custos de produção e as despesas da família. Mas, hoje é utilizado capital de giro externo e não há recursos próprios para investimento. As metas para esse objetivo estratégico poderão ser estabelecidas somente após a implantação do sistema de informação na propriedade (descrito nos planos de ação), pois hoje se desconhece os valores exatos, uma vez que não há controle sistemático nesse sentido.

- **Objetivo estratégico:** *Profissionalizar a gestão*

Com o aumento da escala de produção, o fluxo de atividades, animais, recursos, etc. também aumentou. A gestão do empreendimento não acompanhou o ritmo de crescimento do negócio e, o que se concluiu é que muitas das preocupações, dificuldades e desgastes do dia-a-dia estão diretamente ligados ao fato de o gerenciamento ainda ser “familiar”, quando o negócio já está operando como empresa. Sendo assim, é necessário investir em conhecimento e processos que possibilitem gerir o empreendimento de maneira eficiente.

#### 4.2.3.3 Estratégias

As estratégias são os meios que serão utilizados para alcançar os objetivos estabelecidos (BORN, 2007).

A frase que define a estratégia para o empreendimento como um todo ficou estabelecida da seguinte forma: “**Fazer melhor, antes de ser maior**”. Considerando o empreendimento como um todo, chegou-se à conclusão junto com a família do produtor, que com a proporção que o negócio tomou nos últimos dois anos, fica insustentável continuar na “correria” em que estão atualmente. Até o momento conseguiram “levar” a situação, mas daqui pra frente precisam preparar o negócio para o futuro de forma organizada e profissional, considerando principalmente a sustentabilidade social.

A partir dessa estratégia geral, foram definidas as demais estratégias, que seguem:

- Estratégia de manutenção

Esta é a estratégia que será usada em relação à agroindústria. Segundo Oliveira (2006), nesse caso a empresa mantém a posição conquistada até o momento e continua investindo, embora de maneira moderada.

Analisando-se a situação geral do empreendimento, se concluiu que a agroindústria deve ser mantida, pois é uma forma de entrada de dinheiro rápido ao longo do mês, além do que, já está consolidada no município. A agroindústria também é estratégica, pois se por acaso fosse necessário reduzir a produção devido à falta de área (problemas no arrendamento, por exemplo) seria possível, com poucas vacas e utilizando apenas os 5 hectares próprios, garantir o abastecimento de leite e gerar renda.

Não serão realizados esforços específicos para aumento de vendas no momento, pois a prioridade é focar na parte de produção. No entanto, deverá ser realizado um Plano de Negócios para analisar mais detalhadamente as possibilidades futuras.

A estratégia geral “**Fazer melhor, antes de ser maior**” pode ser subdividida nas seguintes frases que nortearão as decisões para alcance dos objetivos estratégicos:

- Reunir informação para tomada de decisão;
- Investir em conhecimento;
- Otimizar o uso dos recursos (naturais, materiais, humanos) : produzir mais, com mais qualidade e menor desperdício;
- Diminuir a dependência externa de insumos e serviços;
- Reduzir os custos de produção;
- Focar na prevenção.

#### 4.2.3.4 Planos de Ação

Uma organização pode ter vários projetos ocorrendo simultaneamente, mas, como afirma Born (2007), os planos de ação são os projetos prioritários, pois são responsáveis pela construção do futuro da empresa. Dessa forma, são apresentados na seqüência, os planos de ação, que deverão ser executados pela família do produtor para que se alcancem os objetivos estratégicos. Para a elaboração dos planos foi utilizada a técnica 5W1H, conforme é sugerido por Rezende (2008).

<b>PLANO DE AÇÃO</b>	
<b>O QUÊ</b>	<i>Implantar um sistema de gestão de planejamento e custos</i>
<b>POR QUÊ</b>	É fundamental na atividade leiteira conhecer os custos de produção. O sistema permitirá separar os gastos pessoais da família dos custos, investimentos e despesas do negócio; irá apontar sistematicamente a existência de gastos não necessários e proporcionará ao produtor a tomada de decisões estratégicas. Depois de implantado, servirá de base também para a realização dos próximos planejamentos estratégicos.
<b>COMO</b>	Estudar a literatura sobre o assunto; buscar informações com assistência técnica; escolher o método mais adequado à realidade do empreendimento; verificar as opções de software pronto.
<b>QUEM</b>	Filha
<b>QUANDO</b>	<b>Início:</b> 01/08/2010 <b>Fim:</b> 30/09/2010
<b>QUANTO</b>	Depende do sistema (desenvolvimento em Excel ou compra de software pronto)

PLANO DE AÇÃO	
<b>O QUÊ</b>	<i>Contratar 2 diaristas</i>
<b>POR QUÊ</b>	Família está sobrecarregada e com isso a qualidade de vida está prejudicada (não sobra tempo para lazer e participação social). Como não é possível manter mão-de-obra fixa, serão contratados dois diaristas, para ajudar, principalmente nos dias em que a família precisa atender a agroindústria. Aumentarão os gastos mensais, mas em contrapartida: aumenta a qualidade de vida da família, melhora o aproveitamento dos recursos, etc.
<b>COMO</b>	Buscar contatos com conhecidos; anúncio no jornal local.
<b>QUEM</b>	Produtor
<b>QUANDO</b>	<b>Início:</b> 01/07/2010 <b>Fim:</b> -----
<b>QUANTO</b>	A combinar

PLANO DE AÇÃO	
<b>O QUÊ</b>	<i>Implantar controle leiteiro individual</i>
<b>POR QUÊ</b>	Saber quanto e como a vaca produz, pois apenas olhando ou examinando não é possível saber a sua capacidade. Este controle será importante para: - Conhecer a produção individual auxilia na decisão de venda e manutenção de vacas, saber quais vacas devem ser substituídas (melhoramento genético) - Adequar quantidade de alimentação conforme a capacidade, o que reduz custos.
<b>COMO</b>	Adquirir um equipamento de controle leiteiro
<b>QUEM</b>	Filho
<b>QUANDO</b>	<b>Início:</b> 15/09/2010 <b>Fim:</b> 15/10/2010
<b>QUANTO</b>	R\$ 2.000,00

PLANO DE AÇÃO	
<b>O QUÊ</b>	<i>Autonomia no serviço de inseminação artificial</i>
<b>POR QUÊ</b>	Hoje o custo de mão-de-obra é alto; além de o serviço nem sempre estar disponível quando se precisa, o que impacta diretamente na produção, pois atrasa a reprodução das vacas.
<b>COMO</b>	1) Adquirir tubo de armazenamento de sêmen 2) Fazer curso de inseminação artificial 3) Fazer curso de avaliação genética
<b>QUEM</b>	Filho
<b>QUANDO</b>	<b>Início:</b> 01/11/2010 <b>Fim:</b> 31/12/2010
<b>QUANTO</b>	R\$ 2.500,00

PLANO DE AÇÃO	
<b>O QUÊ</b>	<i>Projeto para aquisição de área de terra</i>
<b>POR QUÊ</b>	
<b>COMO</b>	1) Definir características da área (tamanho, localização, etc.) 2) Buscar propriedades à venda (prefeituras da região, internet, contatos pessoais) 3) Verificar financiamentos do PRONAF e outros;
<b>QUEM</b>	Filha
<b>QUANDO</b>	<b>Início:</b> 15/07/2010 <b>Fim:</b> 30/08/2010
<b>QUANTO</b>	-----

PLANO DE AÇÃO	
<b>O QUÊ</b>	<i>Estabelecer um conjunto de indicadores zootécnicos</i>
<b>POR QUÊ</b>	Segurança na hora de decidir quais animais devem ser vendidos e quais devem ficar no plantel; permite identificar pontos críticos; melhor gerenciamento do rebanho.
<b>COMO</b>	1) Buscar informação junto à assistência técnica da cooperativa para escolha dos indicadores (por ex: indicadores de eficiência produtiva, reprodutiva, etc.); 2) Definir as anotações necessárias para gerar os indicadores.
<b>QUEM</b>	Filha
<b>QUANDO</b>	<b>Início:</b> 01/09/2010 <b>Fim:</b> 20/09/2010
<b>QUANTO</b>	-----

PLANO DE AÇÃO	
<b>O QUÊ</b>	<i>Ampliar conhecimento sobre o negócio leite</i>
<b>POR QUÊ</b>	Apesar de a família já estar com boa experiência na atividade leiteira e seguir as orientações técnicas, é importante aumentar o conhecimento e buscar informações para possibilitar inovações tecnológicas, além de capacitar as pessoas na área de gestão.
<b>COMO</b>	1) Participar das assembléias da cooperativa; 2) Participar de eventos ligados à área; 3) Investir em cursos de capacitação técnica.
<b>QUEM</b>	Família
<b>QUANDO</b>	Contínuo
<b>QUANTO</b>	-----

PLANO DE AÇÃO	
<b>O QUÊ</b>	<i>Melhorar o manejo de recursos hídricos e a distribuição de água na propriedade</i>
<b>POR QUÊ</b>	A água é o nutriente essencial mais importante para as vacas (as vacas leiteiras podem consumir até 110 litros de água por dia). Esta deve ser limpa e livre de contaminação. Com o problema de acesso das vacas aos córregos da propriedade (que podem estar contaminados com agrotóxicos e microorganismos nocivos), é necessário realizar melhorias na distribuição para que as vacas não tomem água contaminada e tenham a saúde prejudicada.
<b>COMO</b>	1) Adquirir novos bebedouros e distribuí-los na propriedade de forma racional, de forma que as vacas não precisem andar muito para beber; 2) Isolar o acesso aos córregos e valetas. Com isso se contribui para a preservação das fontes naturais, já que o pisotear do rebanho compacta o terreno e destrói a vegetação ao redor.
<b>QUEM</b>	Produtor
<b>QUANDO</b>	<b>Início:</b> 15/08/2010 <b>Fim:</b> 30/08/2010
<b>QUANTO</b>	R\$ 600,00

PLANO DE AÇÃO	
<b>O QUÊ</b>	<i>Montar um Plano de Negócios para a agroindústria</i>
<b>POR QUÊ</b>	A avaliação das possibilidades da atividade da agroindústria precisa ser feita de forma estruturada. Não se pode tomar decisões com base apenas em alguns pontos isolados. Nesse sentido, o Plano de Negócio é o instrumento ideal, pois inclui aspectos de mercado, operacionais, jurídicos e financeiros.
<b>COMO</b>	Consultar técnicos e especialistas na área de leite, levantar informações de mercado, analisar objetivos internos, etc.
<b>QUEM</b>	Filha
<b>QUANDO</b>	<b>Início:</b> 01/01/2011 <b>Fim:</b> 30/03/2011
<b>QUANTO</b>	-----



PLANO DE AÇÃO	
<b>O QUÊ</b>	<i>Fazer o planejamento da área de pastagens</i>
<b>POR QUÊ</b>	Hoje existe área mal aproveitada (parte ociosa) que deve ser aproveitada para pastagens. Além de serem de custo mais baixo, as pastagens, oferecem maior sanidade para as vacas e ao mesmo tempo, aumentam a fertilidade do solo, pois os animais devolvem à pastagem boa parte dos nutrientes consumidos, na forma de fezes e urina. Com isso, diminui a dependência de mão-de-obra, pois os próprios animais acessam as forragens. Com mais pastagens, diminui a necessidade de silagem e, conseqüentemente, além de diminuir o custo da alimentação, diminui-se os riscos relacionados ao plantio de milho (por ex., perda da safra devido a eventos climáticos).
<b>COMO</b>	1) Realizar a amostragem de solo; 2) Verificar com assistência técnica a adubação necessária e a cultura forrageira mais adequada para a propriedade;
<b>QUEM</b>	Produtor
<b>QUANDO</b>	<b>Início:</b> 01/09/2010 <b>Fim:</b> 30/09/2010
<b>QUANTO</b>	-----

#### 4.2.4 Controle e avaliação do Plano Estratégico

Segundo Born (2007) um bom plano estratégico, além de conter aquilo que dever ser realizado, também precisa definir de que forma se pretende verificar se a execução das ações está ocorrendo de maneira satisfatória e se a implementação está trazendo os resultados esperados. Conforme sugerido pelo autor, esse acompanhamento será dividido em:

### *Controle de eficiência*

De acordo com o que foi discutido com a família do produtor, serão realizadas reuniões mensais para avaliar como está o andamento dos planos de ação.

No final de cada ano também será realizada a avaliação geral do plano, para montar um novo planejamento para 5 anos. Nesta ocasião serão analisados os pontos que melhoraram ao longo do ano com a implementação das ações definidas nos Planos de Ação, identificados os pontos que precisam ser melhorados e feita a nova avaliação do ambiente externo para rever ou acrescentar variáveis.

### *Controle de eficácia*

O controle de eficácia verifica se os objetivos estratégicos estão sendo atingidos. A partir do momento em que estiver implantado o sistema de gestão e os indicadores de desempenho zootécnico, será possível extrair informações periodicamente e verificar a evolução no atingimento dos objetivos estratégicos estabelecidos

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal construir um planejamento estratégico para uma pequena propriedade rural produtora de leite.

O início deste trabalho se deu com a pesquisa na literatura, dos principais conceitos referentes à planejamento estratégico para que se pudesse estabelecer a metodologia adequada à realidade da organização estudada.

A primeira etapa da elaboração do Plano, a análise interna, foi realizada de forma bastante detalhada, dentro das possibilidades de acesso a dados e informações do empreendimento. Muita informação teve que ser construída, com base em registros internos à propriedade. Considera-se que este aprofundamento foi muito relevante, pois, como afirmam Fischmann e Almeida (2009), a etapa de diagnóstico interno é particularmente importante para aquelas organizações que estão realizando seu planejamento estratégico pela primeira vez. Com essa “fotografia” global e detalhada, o processo de elaboração dos próximos planejamentos será facilitado.

O fato deste planejamento estratégico incorporar aspectos da sustentabilidade em suas três dimensões vem ao encontro das necessidades que o mundo “insustentável” de hoje apresenta. Já não se pode mais pensar apenas no resultado econômico em detrimento dos outros aspectos. É impossível ver qualidade de vida e meio ambiente dissociados da questão econômica. Quando se trata de planejar um empreendimento agropecuário então, que depende diretamente da natureza, todas essas questões ficam ainda mais evidentes. O uso de indicadores de sustentabilidade para fazer a avaliação interna da organização, permitiu uma visão global e integrada, o que se mostrou bastante adequado para a elaboração do planejamento estratégico de um empreendimento familiar rural, no qual as necessidades da família e do negócio estão diretamente interligadas com o meio ambiente.

Após discussão com a família, levando em conta as capacidades, potencialidades e crenças do empreendimento como um todo, e também os aspectos levantados na análise de sustentabilidade, foi possível estabelecer os

norteadores estratégicos para o empreendimento. Esta etapa foi fundamental para direcionar o estabelecimento das estratégias e objetivos.

Através da avaliação conjunta das variáveis presentes no ambiente interno e do ambiente externo à organização foi possível estabelecer as estratégias, os objetivos para o período de cinco anos e as ações necessárias para atingir esses objetivos. É importante relatar que esta etapa exigiu um esforço analítico bem expressivo, pois diferente de planejar estrategicamente um negócio especificamente, neste estudo foi necessário definir os rumos para um “complexo”, que envolve família, produção e agroindústria. Além disso, em um contexto em que não havia nenhum tipo de informação anterior estruturada. No entanto, considera-se que esta etapa foi concluída com êxito, pois foi possível perceber nos envolvidos que o “caminho” estava mais “claro” ao final do trabalho.

O produtor rural da atualidade é um empreendedor, que frente a um mercado exigente e competitivo, precisa saber administrar a sua propriedade como uma empresa rural eficiente. Além de lidar com as questões de mercado, ele também precisa conjugar as necessidades e interesses da família. Em meio a essa complexidade, para a sustentabilidade da empresa rural, torna-se fundamental estabelecer uma estratégia de administração dos negócios, um plano para guiar o empreendimento. Nesse sentido, o exercício de planejamento estratégico possibilitou a compreensão da propriedade como um todo – nas dimensões social, ambiental e econômica – e será uma ferramenta muito importante para nortear e facilitar a tomada de decisões e conseqüentemente, melhorar o desempenho do empreendimento e a qualidade de vida da família.

Uma importante constatação que surgiu a partir deste estudo - e que se ousa estender a tantos outros pequenos empreendimentos rurais familiares - é que, no fundo, o produtor rural não deixa de planejar por que não gosta de planejar ou “porque não tem tempo para isso”. O fato é que não se planeja, simplesmente, porque não existe a cultura do planejamento formal e, principalmente, porque não se conhece ferramentas para isso e nem a importância deste exercício.

Este estudo permite deduzir que todos os conhecimentos e ferramentas próprios do campo do Administrador, alguns com as devidas adaptações e simplificações, podem ser úteis em qualquer realidade organizacional, inclusive no contexto das pequenas propriedades rurais.

Ao chegar ao final deste trabalho, pode-se afirmar que o resultado foi alcançado: um plano estratégico formal foi elaborado. No entanto, como já referiu Mintzberg (2004), mais importante do que o documento formal do plano estratégico é o próprio processo de planejamento estratégico. Sentar em torno de uma mesa especificamente para refletir sobre presente e futuro da propriedade e analisar alternativas não fazia parte da vida da família do produtor. Com esse primeiro passo, fazer planos, falar de objetivos de longo prazo já ficou bem mais próximo da realidade. Lembrando mais uma vez Mintzberg, pode-se dizer que com esse trabalho, o planejador “estimulou a propensão a planejar” na organização e houve, ao mesmo tempo, um despertar do “pensamento estratégico”, tanto na autora, como na família.

## REFERÊNCIAS

ALVIM, Maurílio José. et al. **Sistema de produção 7**. Embrapa Gado de Leite: 2005. Disponível em:  
<http://www.cnpqgl.embrapa.br/nova/informacoes/sistema/7/alimentacao.html>.  
Acesso em: 14/06/2010.

BORN, Roger. **Construindo o Plano Estratégico: cases reais e dicas práticas**. Porto Alegre: ESPM/Sulina, 2007.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Agenda 21 Global**. Disponível em:  
<http://www.mma.gov.br/sitio/index.php?ido=conteudo.monta&idEstrutura=18&idConteudo=883> Acesso em 25/04/2010.

BRITO Acácio S; NOBRE, Fernando V; FONSECA, José R. R. **Bovinocultura leiteira: informações técnicas e de gestão**. Natal: SEBRAE/RN, 2009

CAMPOS, Aloísio Torres de. Instalações. **Agência de Informação Embrapa: Agronegócio do Leite**, 2007. Disponível em:  
[http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/Agencia8/AG01/arvore/AG01\\_153\\_21720039244.html](http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/Agencia8/AG01/arvore/AG01_153_21720039244.html). Acesso em 15/06/2010.

CAPORAL, Francisco R.; COSTABEBER, José A. **Agroecologia: aproximando conceitos com a noção de sustentabilidade**. In: RUSCHEINSKY, Aloísio (Org.). **Sustentabilidade: uma paixão em movimento**. Porto Alegre: Sulina, 2004.

CARVALHO, Marcelo Pereira de. et al.(Ed.). **Cenários para o leite no Brasil em 2020**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHRISTENSEN, Clayton M.; RAYNOR, Michael E. **O crescimento pela inovação: como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CLARO, Priscila Borin de Oliveira; CLARO, Danny Pimentel. Desenvolvimento de indicadores para monitoramento da sustentabilidade: o caso do café orgânico. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n.1, p. 18-29, jan/fev/mar 2004. Disponível em <http://www.rausp.usp.br/> Acesso em: 25/04/2010.

CLARO, P.B.; CLARO, D P; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 43, n.4, p. 289-300, out/nov/dez 2008. Disponível em <http://www.rausp.usp.br/> Acesso em: 25/04/2010.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho I.R. **Planejamento estratégico na prática**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES, Sebastião T.. **Economia de produção do leite**. Belo Horizonte: s.d., 2000.

GUANZIROLI, Carlos E. Agroindústria Rural no Brasil: experiências bem-sucedidas e malsucedidas. **Revista Informe Agronegócios** - Instituto Interamericano de Cooperação para a agricultura. Nº 7. Disponível em: [http://www.iica.org.br/Noticias/2010-05-14\\_IICAdivulgaINFORME-AGRONEGOCIO\\_N7.html](http://www.iica.org.br/Noticias/2010-05-14_IICAdivulgaINFORME-AGRONEGOCIO_N7.html) Acesso em: 15/05/2010.

GUIMARÃES, Gisele M.; SILVEIRA, Paulo R. C. **da Por trás da falsa homogeneidade do termo agroindústria familiar rural: indefinição conceitual e incoerências das políticas públicas**. In: Anais do Encontro da Sociedade Brasileira de Sistemas de Produção. Fortaleza –CE, 2007. Disponível em: [http://www.cnpat.embrapa.br/sbsp/anais/resumos\\_trab/99.htm](http://www.cnpat.embrapa.br/sbsp/anais/resumos_trab/99.htm) Acesso em 10/05/2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo agropecuário 2006 – Agricultura Familiar**. Rio de Janeiro: IBGE, 2009. Disponível em: [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acesso em 08/10/2009.

\_\_\_\_\_. **Produção da pecuária municipal /2008**. Volume 36. Rio de Janeiro: IBGE, 2008. Disponível em: [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acesso em 02/05/2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **A prática da sustentabilidade: desafios vividos por agentes da governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2009.

JANK, Marcos Sawaya; GALAN, Valter Bertini (1998). **Competitividade do Sistema Agroindustrial do Leite**. In: \_\_ Competitividade no *Agribusiness* Brasileiro. São Paulo: PENSA, USP, Julho 1998.

JUNQUEIRA, R.; ZOCCAL, R.; MIRANDA, J.E.C. Análise da sazonalidade da produção de leite no Brasil. **Panorama do Leite online**. Ano 2, nº 23, outubro/2008. Embrapa Gado de Leite. Disponível em: [http://www.cileite.com.br/panorama/especial23\\_2.html](http://www.cileite.com.br/panorama/especial23_2.html)  
Acesso em: 02/05/2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KRUG, Ernesto E. B.; KLIKS, Valdair. **Os melhores do leite: coeficientes técnicos e econômicos: práticas, processos e procedimentos benchmarking**. Santa Maria: 2003.

KRUG, E.E; PADULA, A.D.; VARGAS, M.S. **Indicadores de sustentabilidade do leite: identificação de benchmark em sistemas de produção de leite**. In: VILELA et al. (Ed.). O agronegócio do leite e políticas públicas para o seu desenvolvimento sustentável. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2002.

LOURENZANI, Wagner Luiz; QUEIROZ, Timóteo Ramos; SOUZA FILHO Hildo Meirelles de. *Scorecard* Sistêmico: modelo de gestão para empreendimentos rurais familiares. **Revista Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 10, n. 1, p. 123-136, 2008 Disponível em: <http://www.dae.ufla.br/revista/>. Acesso em 07/10/2009.

MATOS, Leovegildo L. Estratégias para a produção eficiente de leite em pastagens tropicais. In: CARVALHO, L. et al.(Ed.). **Tecnologia e gestão na atividade leiteira**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2005.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MOURA, Lino Geraldo Vargas. **Indicadores para a avaliação da sustentabilidade em sistemas de produção da agricultura familiar: o caso dos fumicultores de Agudo-RS**. Dissertação (Mestrado). Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, UFRGS, 2002.



NASCIMENTO, Fábio N.; SOUZA; Eliane M. S.; RICARDO, Tiago Ribeiro; SOUZA, Regina M. **Planejamento estratégico em uma pequena propriedade produtora de leite.** In: XLVII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 2009, Porto Alegre - RS. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/13/719.pdf>. Acesso em 13/11/2009.

NIEDERLE, Paulo A; WESZ Jr., Valdemar J. **Agroindústrias familiares e o desenvolvimento das economias locais.** Revista Redes/Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, Vol. 10, nº 2, p.247 -265, mai/ago, 2005, Santa Cruz do Sul: Editora da UNISC, 2006.

NORONHA, José Ferreira de; LIMA JÚNIOR, Antonio Carlos de Souza. **Tecnologia de gestão na propriedade leiteira.** In: CARVALHO, L. et al.(Ed.). **Tecnologia e gestão na atividade leiteira.** Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2005.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas.** 22ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

PELEGRINI, G.; GAZOLLA, M. **A agroindústria familiar no Rio Grande do Sul: limites e potencialidades a sua reprodução social.** Frederico Westphalen: URI, 2008.

PORTER, Michael E. **O que é estratégia.** In: MINTZBERG et al. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006

RELATÓRIO NOSSO FUTURO COMUM. **Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento.** Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/12906958/Relatorio-Brundtland-Nosso-Futuro-Comum-Em-Portugues> Acesso em 24/04/2010.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios.** Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RUSCHEINSKY, Aloísio (Org.). **Sustentabilidade: uma paixão em movimento**. Porto Alegre: Sulina, 2004.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SOARES, Sérgio Rubens. Por que gerenciar índices e metas em fazendas leiteiras? **Revista Balde Branco**, São Paulo, nº523, p.79-80, maio 2008.

TRINDADE, Ana M. S.; SILVA, Renata Martins. **Sistema de Criação de Bovinos de Leite para a Região Sudoeste do Rio Grande do Sul**. Bagé: Embrapa Pecuária Sul, 2008. Disponível em:  
<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Leite/BovinoLeiteRegiaoSudoesteRioGrandeSul/importancia.htm>  
Acesso em 09/10/2009.

VERGARA, Sylvia C. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YAMAGUCHI, L. C. T.; MARTINS, P. C.; OLIVEIRA, A. F. **Gestão da informação como fator de competitividade na produção de leite**. In: CARVALHO, L. et al.(Ed.). **Tecnologia e gestão na atividade leiteira**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2005.

ZOCCAL, Rosangela; CARNEIRO, Alziro V. Conjuntura Atual do Leite Brasileiro. **Revista Balde Branco**, São Paulo, nº528, p.94-95, outubro 2008.

## APÊNDICE - ROTEIRO DE ENTREVISTA

### **Tópicos discutidos com o produtor**

- Sustentabilidade econômica, social e ambiental: histórico da propriedade sob esses três enfoques;
- Histórico da família na atividade;
- Processos de produção;
- Recursos materiais, humanos e financeiros;
- Resultados econômicos;
- Pontos fortes e fracos da propriedade;
- Fatores-chave de sucesso;
- Negócio, Visão, Missão e Valores do empreendimento
- Objetivos estratégicos e estratégias;
- Definição das ações estratégicas.

### **Entrevista com o técnico da cooperativa**

- Principais tópicos do planejamento estratégico da cooperativa para a área de produção de leite;
- Programas de assistência técnica;
- Metas de produção.