

STRATEGIC PLANNING: A Brazilian Agribusiness Enterprise Case Study

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Estudo De Caso Em Uma Empresa Do Agronegócio Brasileiro

Augusto Barros de Castro

Rua dos Andradas, 1614 - Centro Universitário Franciscano – UNIFRA. Santa Maria – RS. Brasil
E-mail: augusto-castro@hotmail.com.br

Cristiano Descovi Schimith (Autor Correspondente)

Av. Unisinos, 950 – Universidade do Vale dos Sinos UNISINOS. São Leopoldo – RS. Brasil
E-mail: Cristiano.schimith@gmail.com

Annibal Scavarda

Av. Pedro Calmon, 550 - Universidade Federal do Rio de Janeiro UFRJ. Rio de Janeiro – RJ. Brasil
E-mail: annibal.scavarda@unirio.br

Andreas Dittmar Weise

Avenida Roraima, 1000 – Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Santa Maria – RS. Brasil
E-mail: andreas.weise@ufsm.br

Guilherme Vaccaro

Av. Unisinos, 950 – Universidade do Vale dos Sinos UNISINOS. São Leopoldo – RS. Brasil
E-mail: guilhermev@unisinos.br

Sandro A. M. Bittencourt

Av. Unisinos, 950 – Universidade do Vale dos Sinos UNISINOS. São Leopoldo – RS. Brasil
E-mail: sandrob@vision-rs.com.br

ABSTRACT

The importance of the strategic planning implementation in rural properties, which are one of the biggest sources of income nowadays in Brazil, provides to the rural producers an improvement of the management methods, adding value to their production and improving the agribusiness results. Given this scenario, this research presents the case study of a rural property in the countryside of the State of Rio Grande do Sul, Brazil. This is a qualitative research, where the data were collected through a method that analyzed the current strategy, being allowed to define the enterprise's mission, its opportunities and threats, and then the main strong and weak points. The suggestion of this research is to make an annual reevaluation of the strategic planning in order to adapt the actions of the enterprise to the environmental changes, as they were positive for the enterprise's growth. In this way, it was possible to establish the strategies and goals that will determine the future of the enterprise.

Keywords: Strategic Planning; Agribusiness; Rural Properties

RESUMO

A importância da implementação de um planejamento estratégico em propriedades rurais, que hoje são uma das maiores fontes de renda do Brasil, proporciona aos produtores rurais um aperfeiçoamento dos métodos gerenciais, agregando valor a sua produção e gerando melhorias aos resultados do agronegócio. Diante deste cenário, esta pesquisa relata o estudo de caso de uma propriedade rural no interior do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, onde os dados foram coletados por meio de um método em que avaliou-se a estratégia vigente, sendo permitido definir a missão da empresa, as oportunidades e as ameaças que a empresa está exposta, em seguida os principais pontos fortes e fracos. Sugere-se que seja feita a reavaliação do planejamento estratégico anualmente na tentativa de adequar as ações da empresa as mudanças ambientais, visto que elas foram positivas para o crescimento da empresa. Desta forma, foi possível estabelecer as estratégias e metas que determinarão o futuro da empresa.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, Agronegócio, Propriedades Rurais.

1. INTRODUÇÃO

Uma das principais fontes de renda do Brasil, a agricultura, enfrenta desafios que propulsionam os gestores a buscar melhor qualificação e novas ferramentas que servem de suporte para o auxílio da tomada de decisões. Neste cenário, o planejamento estratégico tem sido o foco no agronegócio, quando o assunto é ferramentas para suporte de decisões em pequenas, médias e grandes propriedades. Implementá-la proporciona uma vantagem competitiva elevando o nível de qualidade dos serviços realizados, os mantendo competitivos e economicamente viáveis (BUAINAIN, 2003).

No agronegócio, não tem mais espaços para o amadorismo nos modelos de gestão ineficientes, utilizados com base no *feeling* dos produtores. A necessidade agora é a profissionalização dos agronegócios. Desta forma, esta pesquisa, busca aprimorar modelos de planejamento estratégico que atualmente são aplicados em empresas, e torná-los aplicáveis em um agronegócio familiar, proporcionando aos usuários um aperfeiçoamento dos métodos gerenciais agregando valor a sua produção e proporcionando melhorias aos seus resultados.

Ir além do tradicional comércio de produtos realizado pelos produtores, tornaram-se essenciais novas formas de gerenciamento em suas propriedades rurais, com isso, o planejamento estratégico é um método direcionado para a busca de resultados para a empresa.

Mais do que apenas uma forma de gerenciamento, esta ferramenta aponta uma direção para os negócios da empresa, atuando como direcionador e propulsor de novas formas de produção sustentável e rentável, com resultados satisfatórios, focando em metas, que direcionam a potencialização de suas forças e a correção de suas fraquezas.

Diversas questões tornam as propriedades rurais interessantes objetos de análise, a começar por seus planejamentos utilizados até hoje, sendo métodos desatualizados de gestão, um modelo que pensa apenas no modo de comprar mais barato e vender mais caro, sendo que há necessidade de outras formas de gerir o negócio para as empresas garantirem o sucesso, pensar nos seus diferenciais e nos seus clientes.

Esta estratégia pode ser considerada uma boa alternativa das quais a empresa dispõe hoje para alcançar melhores resultados na hora de promover seus produtos e serviços e para o administrador, existe a missão de buscar o método mais rentável e com menor custo para que seus clientes construam uma relação que vá além do aspecto comercial. A partir desse ponto de vista, percebe-se a necessidade de estudos profundos das diversas possibilidades que a empresa tem para alcançar o maior número de clientes possíveis e quais elementos são cruciais para implementação do planejamento estratégico em um propriedade rural.

Neste trabalho o objetivo foi realizar um estudo de caso, para conhecer e analisar uma propriedade rural no interior do Rio Grande do Sul, e implantar um modelo de planejamento estratégico que seja eficiente para esta empresa. Este estudo foi estruturado para atingir os objetivos acima citados, com a justificativa de melhorar a qualificação dos produtores rurais, com revisão bibliográfica dos temas Planejamento estratégico e organizacional, Gestão de propriedades rurais e Planejamento estratégico em pequenas empresas.

O capítulo da metodologia que demonstra a forma que foram alcançados os dados sobre a empresa estudada e em seguida o capítulo 4 que apresenta os resultados, com a elaboração do planejamento estratégico e a avaliação da estratégia vigente, no capítulo 5 é apresentada análise SWOT da empresa, bem como são estabelecidos o perfil estratégico, quantificação dos objetivos e as ações para alcançá-los e no capítulo 6 são apresentadas as conclusões do artigo. Finalizando o trabalho as referências que sustentam a pesquisa apresentada são Fischmann (1987), Silveira e Vivacqua (1996) e Estrada (2007).

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORGANIZACIONAL

O planejamento estratégico é esforço da direção da empresa em alcançar sua missão e o negócio por ela definido, considerando-se o levantamento, análise e proposição de soluções mediante um plano de ação (COLENGHI, 2007). O autor cita que para alcançar a missão, o negócio e a visão da empresa, é necessário seguir um planejamento estratégico, seguindo um plano de ação conforme as análises realizadas.

Processo que determina metas, desenvolve estratégias e utiliza os recursos da empresa de forma planejada para alcançar os objetivos (OBOREH e UMUKORO, 2011). Procura colocar em ordem as ideias das pessoas, onde se consiga trilhar um caminho a se seguir, com o mínimo de desperdício, com ações planejadas e pensando em

minimizar o desperdício, a empresa segue seu plano de ação com base nas ideias de seus funcionários (ALMEIDA, 2007).

É definido como a análise das informações relevantes do presente e do passado e a avaliação dos prováveis desenvolvimentos futuros, de forma que um curso de ação seja determinado e que torne possível à organização atingir seus objetivos já determinados (SILVA, 2009).

Para o planejamento estratégico é necessário o conhecimento do histórico da empresa, pois, é possível planejar um curso de ação pela análise deste passado, avaliando possíveis cursos que ela tomara e assim definindo objetivos. A atenção é voltada principalmente para a definição dos objetivos genéricos, que nada mais são que os propósitos da empresa, ou seja, o que ela pretende ser ou em que área pretende atuar. Além de um plano, a estratégia é um padrão de planejamento onde pode ser definida entre realizadas e irrealizadas, porém pode haver estratégias realizadas sem serem pretendidas (MINTZBERG et al, 2000; SILVA, 2009).

O planejamento estratégico pode ser dividido em dois, os realizados e os irrealizados, todos os objetivos estão inseridos nestes e a empresa deve ir definindo-os com o andamento do seu plano de ação, porém ela pode atingir alguns objetivos sem terem sido planejados.

Pensar estrategicamente significa planejar sempre e tomar qualquer decisão pensando em longo prazo e em todos os aspectos envolvidos na decisão (SILVA, 2009). Para planejar estrategicamente é necessário pensar estrategicamente em todos os aspectos para a tomada de decisão, e está tomada de decisão deve ser pensada em longo prazo.

As vantagens competitivas no mercado passam a depender da habilidade das empresas para absorverem as informações dos clientes diretamente em seus processos (MEGIDO e XAVIER, 1995). A empresa possui vantagens competitivas à medida que consegue absorver informações de seus clientes em seus processos.

De acordo com Maximiano (2000), o povo Egípcio deixa um legado em que pode encontrar ideias administrativas. Os egípcios desenvolveram sua mentalidade baseada no planejamento estratégico de longo prazo, isso, pela regularidade de inundações do Rio Nilo. Segundo o autor, o planejamento estratégico foi desenvolvido à muito tempo com civilizações antigas, deixando as ideias iniciais sobre planejamento estratégico de longo prazo, onde os povos necessitavam elaborar planos de ações para as inundações do rio que os cercavam.

Na obra A Arte da Guerra de Tzu (1998), conhecendo seu concorrente e a sua própria empresa, não correrá risco, se não conheceres os concorrentes, mas conheceres a ti mesmo ganhará algumas vezes, se não conheceres os concorrentes e nem a sua empresa, estarás em perigo. De acordo com a citação, podemos perceber a necessidade de conhecimento e informações para empresa, tornando o crucial; o autor demonstra ao descrever em que situações a empresa corre perigo pela falta de informação e conhecimento, onde demonstra em quais situações a empresa terá sucesso e quando não terá.

O planejamento estratégico não possui uma metodologia universal para ser realizado, ele deve ser adaptado de acordo com a empresa, da melhor forma para o ambiente de negócio em vista (LOBATO, 2000). Não há uma forma exata de ser realizado, devendo assim ser adaptado a cada organização, na forma em que for melhor para sua realização.

O planejamento pode ser adaptado a todas as organizações, atividades e níveis da organização, iniciando por estabelecer os objetivos da organização, definir a situação atual da empresa, determinar as facilidades e as barreiras que a empresa enfrenta preparar as medidas de ação e definir as metas a serem atingidas (STONER E FREEMAN, 1999).

Apresentar uma metodologia referente a um processo complexo, como o de planejar estrategicamente, era uma tarefa difícil, pois consistia em envolver todas as áreas da organização devendo-se realizar uma avaliação da sua posição frente às empresas que produzem ou oferecem produtos e serviços concorrentes em seu ambiente setorial (VASCONCELLOS E MACHADO, 1979; ALVES, 2007). Segundo o autor, o administrador deve conhecer todos os setores da empresa em que está implementando o planejamento estratégico, bem como, deve conhecer seus concorrentes em seu setor e os produtos que eles oferecem.

Devido a uma eficiente utilização de recursos e pela forma como a sociedade e a economia se estruturam é possível que uma organização alcance altos níveis de produtividade de um setor, devendo analisar a concorrência, a ameaça de novos produtos e serviços, somados ao poder de negociação de fornecedores e clientes, tornam-se importantes para as decisões estratégicas de uma organização (PORTER, 2002). A organização pode alcançar altos níveis de produtividade à medida que define pontos importantes para as decisões de sua estratégia, como conhecer seus concorrentes, conhecer os produtos concorrentes e seus serviços, isso somado ao seu poder de barganha com fornecedores e clientes.

Deve-se verificar a situação da organização em seu ramo de atuação, bem como sua posição no mercado, pontos fortes e fracos, ameaças, oportunidades, com isso, surgem ferramentas gerenciais capazes de caracterizar a estrutura competitiva de uma organização (PORTER, 1986).

As ferramentas gerenciais vêm como uma forma de melhor conhecer e organizar a estrutura da empresa, na forma de conhecer seus pontos fortes e fracos, suas ameaças e oportunidades e sua posição no mercado.

Apresentando um processo de Gestão Estratégica, ao qual será associado um processo de Mudança Organizacional, que torne eficiente e eficaz a Gestão Estratégica das organizações, de forma que sua implementação seja uma ferramenta efetiva para a condução da Mudança Organizacional (ESTRADA e ALMEIDA, 2007, p. 156).

2.1 Planejamento estratégico em pequenas empresas

As empresas brasileiras não estão sabendo se planejar para disputar o mercado e manterem-se competitivas, isto torna os seus caminhos mais árduos e com poucas possibilidades de diferenciação da concorrência (FERREIRA et al. 2005).

Pequenas empresas trabalham para ser competitivas no mercado, isto gerado pelo baixo nível de planejamento estratégico, estas acabam passando por caminhos difíceis e com poucas maneiras de se diferenciarem da concorrência.

Os gestores deveriam entender que é primordial as empresas obterem um planejamento estratégico estruturado, pois só assim poderiam delinear um futuro esperado para suas empresas e maneiras de alcançar ou se aproximar o mais possível desse futuro desejado. Inclusive, se uma maneira não deu certo, o gestor sabe como direcionar para outra opção no momento certo e de forma adequada (OLIVEIRA, 2002, p. 58).

Para a empresa poder planejar um futuro de uma maneira que possa ser alcançado, é necessário os gestores obterem um planejamento estratégico bem estruturado, facilitando assim a sua correção durante o percurso de prática, podendo alterar suas opções conforme sua realização.

As pequenas e médias empresas no Brasil normalmente possuem recursos limitados, o planejamento é mais que essencial, ele auxilia essas empresas na direção que deve ser tomada, minimizando perdas em atividades desnecessárias e utilizando melhor os recursos disponíveis (FERREIRA et al. 2005).

Devido às pequenas empresas possuírem um capital e recursos limitados, estas exigem um nível maior de planejamento, visando minimizar perdas com atividades desnecessárias e visando a melhor utilização de seus recursos. Nas pequenas empresas, sua estrutura é simples e centralizada, ocasionando de uma pessoa apenas ser responsável por questões gerenciais mais simples até as mais complexas (LEONE, 1999).

A centralização comumente vista nas pequenas empresas é um fator que deve ser avaliado pelo planejamento estratégico, este é o caso em que uma pessoa realiza várias atividades de diversos níveis operacionais.

Para Golde (1986) nas pequenas empresas, o planejamento é formado por três etapas:

- Analisar as características das organizações,
- Relacionar as características da empresa com o planejamento
- Eliminar ou reduzir o que impede o planejamento.

É necessário avaliar as características e limitações ao planejamento na pequena empresa, para poder se propor um modelo viável de planejamento estratégico que se adeque a organização (GOLDE, 1986).

Nas pequenas empresas o planejamento estratégico pode ser decisivo para sua manutenção no mercado, devendo então ser realizada análise de suas características com o planejamento a ser realizado e eliminar os pontos negativos que possam impedir a execução de um planejamento estratégico.

2.1.1 Modelo de Planejamento Estratégico de Estrada e Almeida (2007)

O autor apresenta na Figura 1, um modelo de planejamento estratégico que é realizado por meio de uma mudança organizacional que torne eficiente e eficaz o gerenciamento estratégico da empresa e que sua aplicação seja uma forma efetiva de mudança organizacional.

O processo de Mudança Organizacional é tratado como uma forma de tornar a Gestão Organizacional eficaz e eficiente à medida que for bem implementada, o processo é formado por quatro etapas, uma Avaliação da Organização, denominada etapa pré-operacional, Formulação, Implementação e Aprendizagem, estas três últimas são chamadas etapas operacionais, conforme pode-se observar na Figura 1.



Figura 1 – Modelo de Gestão Estratégica Fonte: ESTRADA e ALMEIDA, 2007.

Todas as etapas relacionam-se entre si, através do processo de mudança e pelo monitoramento e retroalimentação das diversas fases ou etapas. Inicialmente devem ser levantados aspectos qualitativos e quantitativos da organização para poder haver a implementação e controle do plano estratégico (ESTRADA e ALMEIDA, 2007). Em todas as etapas do processo de implementação do planejamento estratégico deve haver retro-alimentação, ou seja, um parecer sobre a atividade realizada e seus resultados, como uma forma de *feedback* para ser reavaliada a atividade. As informações qualitativas dão uma certeza às informações geradas, enquanto os quantitativos dão uma pesquisa mais abrangente.

Para melhor compreensão da organização, é importante que sejam levantados dados que permitam realizar uma avaliação “da personalidade da organização”, ou seja, sua Cultura e suas Relações de Poder, assim como uma “avaliação de posição” que contemple os cinco pilares mais relevantes que a sustentam: crescimento lucrativo; mercado; responsabilidade social; processos internos e pessoas (ESTRADA e ALMEIDA, 2007, p. 158).

Para conhecer uma organização, deve-se avaliar sua cultura, suas relações de poder e sua posição, esta posição deve contemplar o que o autor chama de cinco pilares, estes segundo ele, são os que sustentam a empresa, o crescimento lucrativo, mercado, responsabilidade social, processos internos e pessoas.

Inicialmente, devem ser analisados aspectos qualitativos e quantitativos da organização, para poder ser realizada a elaboração, implementação e controle do plano estratégico, esta etapa é denominada pré-operacional. É importante que sejam levantados dados sobre a cultura, hierarquia e a posição que a empresa ocupa no mercado, avaliando os cinco pilares que sustentam a empresa: crescimento lucrativo, mercado, responsabilidade social, processos internos e as pessoas (ESTRADA e ALMEIDA, 2007).

O autor descreve que deve conhecer a empresa, seu organograma e sua posição no mercado, bem como avaliar o que o autor denomina de cinco pilares, o crescimento lucrativo, onde a empresa alcança níveis de desenvolvimento importantes e com uma lucratividade elevada; mercado, um segmento que se mantém estável, ou seja, com clientes ativos e como a empresa está em relação a sua competição; responsabilidade social, o quanto a empresa está preocupada e contribui com a sociedade; processos internos, como a empresa trabalha seus processos internos, quais metodologias são utilizadas no desenvolvimento dos mesmos; e as pessoas, como é o zelo que a empresa mantém suas relações humanas, suas características e sua evolução na gestão de pessoas.

O poder é o meio através do qual os conflitos de interesses são, afinal, resolvidos. O poder influencia quem consegue o “quê”, “quando”, e “como”. O poder representa a capacidade de modificar a conduta diversificada por uma conduta desejável pela organização. O reconhecimento das relações de poder busca entender a dinâmica da vida organizacional (ESTRADA apud MORGAN, 1996, p.158).

O autor descreve que o poder dentro das organizações é literalmente a forma de uma pessoa se comportar frente a situações, mandando, agindo ou exercendo autoridade, também podendo a empresa exercer poder sobre os seus funcionários na forma de imposição de algum trabalho ou de alguma conduta dentro e fora da organização.

A cultura organizacional influencia diretamente o processo de Gestão Estratégica, é a forma como as pessoas vivem, trabalham em uma organização. Para a elaboração e implementação de um planejamento estratégico não basta alterar metas ou a estrutura organizacional, é necessário avaliar os impactos causados aos funcionários e suas diversas áreas (ESTRADA e ALMEIDA, 2007). Tem também uma importante influência sobre a elaboração de um planejamento estratégico e de uma gestão estratégica, pois, como o autor cita, é necessário avaliar como os funcionários reagirão com as mudanças na organização, pois antes de ser uma mudança de planejamento, é uma mudança de costumes.

A avaliação Organizacional é a análise que a empresa teve em relação aos cinco pilares e realiza-se através de pesquisas internas e verificação das instalações da empresa, a fim de conhecer e coletar informações junto aos principais colaboradores de diversos níveis hierárquicos (ESTRADA e ALMEIDA, 2007). O autor trata a avaliação organizacional como o resultado da pesquisa dos cinco pilares dentro da organização, avaliando os resultados e conhecendo a empresa e seus colaboradores.

Nesta etapa é definido o que a empresa pretende ser no futuro, também é feita a avaliação do ambiente externo através da análise de oportunidades e ameaças; avaliação do ambiente interno com a análise das oportunidades de melhoria; A partir destes resultados avalia-se a questão chave para a realização das estratégias para ser alcançada a visão de futuro da empresa (ESTRADA e ALMEIDA, 2007). A formulação da estratégia da empresa como o autor cita, é após conhecer o ambiente em que a empresa esta inserida, seus pontos fortes, pontos fracos, as ameaças e as oportunidades que este ambiente oferece a empresa é definir as estratégias para alcançar a visão de futuro da empresa.

A visão da empresa para Estrada e Almeida (2007) possui três componentes básicos: Valores, Finalidade e Supermetas.

Os Valores da organização são importantes para sua existência, representa os princípios que orientam os funcionários da organização.

A Finalidade representa a alma da organização, são as motivações idealistas das pessoas que impulsionam o funcionamento da empresa, não se limita aos objetivos da organização em termos de produtos e clientes, define sua existência além da razão de dar lucro.

As Supermetas são formadas para unificar a empresa em metas onde todos os setores são envolvidos, não mantendo apenas metas separadas que necessitam de esforços únicos de setores, trazendo uma ligação direta com a Visão da empresa.

Na etapa de Visão do futuro o autor divide a Visão da empresa em três partes básicas: Valores, que representam a personalidade, imagem e cultura da empresa; as Finalidades, que são o porquê de existir da empresa, além de gerar lucro; e as Supermetas, além das metas comuns a cada setor, a empresa apresenta uma meta geral para toda a organização, onde todos os setores devem trabalhar juntos para alcançar esta meta geral. A ligação que a Supermeta possui com a visão é que todos os funcionários devem focar para alcançar a mesma meta, a meta da empresa, demonstrando o nível de sinergia existente na empresa.

O ambiente externo consiste nas ameaças e nas oportunidades que a empresa irá encontrar na realização de sua visão de futuro e deve ser apresentada de forma decrescente de prioridade a empresa. As oportunidades são definidas como pontos externos, situações ou eventos em que a empresa se bem aproveitar, terá facilidade para alcançar a sua visão, ameaças, diferente das oportunidades, são as dificuldades que a empresa enfrentará para chegar a sua visão de futuro (ESTRADA e ALMEIDA, 2007). No caminho trilhado até a ponto em que a empresa alcança a sua visão de futuro, ela encontra em seu ambiente externo as ameaças e as suas oportunidades, as oportunidades serão situações favoráveis a empresa em que ela terá facilidade de resolver, já as ameaças são as situações difíceis que ela irá enfrentar.

Uma vez conhecido o ambiente em que a empresa atua, faz-se necessário identificar as variáveis de maior influência na empresa, a consideração de todas variáveis pode transformar a análise ambiental em um trabalho complexo (ESTRADA e ALMEIDA, 2007).

Com o conhecimento dos pontos fortes e dos pontos fracos, a organização consegue selecionar entre eles os com maior influência sobre ela possibilitando a de focar suas forças na redução dos pontos fracos e na maximização dos pontos fortes, os pontos fracos são definidos como ameaças a empresa, são oportunidades em que a empresa será testada frente a adversidades para chegar a sua Visão de Futuro, já os pontos fortes são as oportunidades que a empresa encontrará para se aproveitar e facilitar seu alcance a Visão de Futuro (ESTRADA e ALMEIDA, 2007).

A análise interna determina as oportunidades e os pontos fortes de melhoria da empresa, sendo o nível interno altamente influenciável pela ação gerencial. O conhecimento dos pontos fortes e das limitações da empresa podem esclarecer os pontos que sustentam a vantagem competitiva, e os que fragilizam a organização frente aos concorrentes. Pontos fortes são baseados na qualidade dos produtos que a empresa oferece, custos, vendas, pontos em que o autor enfatiza que são fortes a empresa, onde ela provem de facilidades. Os pontos fracos são tidos como as limitações, sejam elas de recursos, capacidades, é onde a empresa possui barreiras frente aos concorrentes (ESTRADA e ALMEIDA, 2007).

As questões estratégicas são selecionadas e implementadas por uma seleção racional e criativa dos caminhos mais adequados para a realização da visão da organização (ESTRADA e ALMEIDA, 2007).

As estratégias escolhidas devem-se referir ao ambiente externo, quando indicarem incertezas estratégicas; refletir ameaças e oportunidades, incluir uma vantagem competitiva sustentável; ser coerente com a visão e objetivos da empresa; bem como encaixar-se em outras estratégias existentes (AAKER apud ESTRADA, 2001). O autor descreve que as estratégias da empresa devem-se condizer com a situação dela, representarem os objetivos da empresa e serem reflexo da empresa agindo frente ao que o ambiente externo apresenta a ela.

Na implementação é feito controle das estratégias através do plano de ação, este controle estratégico é realizado através do plano orçamentário e indicadores de desempenho, que servirá de orientação para a empresa sobre sua visão de futuro e a necessitará de correção de rumo (ESTRADA e ALMEIDA, 2007). A aplicação é feita conforme o que os planos orçamentários possibilitam e visam o melhor desempenho possível da organização, conforme o andamento do plano de ação, ele poderá necessitar de alterações bem como os indicadores demonstrarem.

Os planos de ação são formados pelas estratégias definidas, pelos passos para a concretização das estratégias, sendo específicos quanto às datas para realização e suas prioridades de execução. Estes planos de ação podem ser de responsabilidade das unidades da organização, um órgão ou pessoas específicas e poderão ser avaliados

pelo seu desempenho na realização do plano (FURLAN apud ESTRADA, 1997). O plano deve ser específico quanto às estratégias, ou seja, datas para início e fim, responsáveis pela execução e gerenciamento no decorrer do plano. É preciso definir o orçamento necessário, o valor agregado às atividades e o indicador utilizado para monitorar o plano.

Com possíveis modificações no decorrer de um projeto, o monitoramento se faz importante à medida que pode-se determinar os resultados gerados pelas modificações, podendo definir-se outras metas e novas ações para garantir a visão de futuro da empresa (ESTRADA e ALMEIDA, 2007).

Bem como na implementação do plano estratégico, o plano de ação deve ser específico, contendo todas as informações necessárias para a execução do planejamento estratégico elaborado pela empresa, seus recursos utilizados, a situação atual do plano, se está dentro das metas planejadas e os resultados gerados para a empresa, não dispensando a necessidade de intervenções que modifiquem metas ou implantem novas ações para garantir a funcionalidade do plano.

O sistema de controle para Estrada e Almeida (2007), serve para medir os planos desenvolvidos no planejamento estratégico, de forma quantitativa, para então serem realizadas as correções necessárias o alcance da visão de futuro. O autor cita que para completar a etapa de implementação, foram desenvolvidos os seguintes instrumentos de controle e avaliação:

- a) Plano orçamentário;
- b) Indicadores de desempenho.

Para acompanhamento e finalização do planejamento estratégico, o autor desenvolveu dois instrumentos de controle e avaliação do plano, gerados para medir de forma quantitativa as necessidades de correções para o alcance da Visão de Futuro.

O “Orçar significa estabelecer dados econômicos e financeiros, considerando-se as metas estabelecidas na visão de futuro e nas questões estratégicas. Basicamente, o orçamento é um mapa para a organização atingir sua Visão de Futuro” (ESTRADA e ALMEIDA, 2007, p. 163). O Plano Orçamentário vem como a parte financeira do plano estratégico, quanto a empresa despenderá para a execução do planejado.

As organizações que conseguem demonstrar seus indicadores de desempenho corretamente com suas estratégias têm muito mais probabilidade de sucesso (ESTRADA e ALMEIDA, 2007). A probabilidade de sucesso das empresas é ampliada à medida que elas conseguem demonstrar corretamente os seus indicadores de desempenho, da mesma forma que não pode ser verificado dificilmente consegue ser demonstrado como resultado de estratégia.

Motivar os executivos e funcionários a implementarem a estratégia da sua unidade de negócios com sucesso é o objetivo de qualquer sistema de mensuração (KAPLAN e NORTON apud ESTRADA, 1997). Com os indicadores de desempenho, a organização consegue mensurar corretamente como vem agindo com suas estratégias e os resultados quem ela apresenta após as quatro etapas de implementação do modelo de planejamento estratégico baseado na mudança organizacional.

A fase do aprendizado é definida pelo crescimento técnico e comportamental gerado pela mudança organizacional, que além da organização, atinge seu capital intelectual. Neste ponto é importante o acompanhamento dos aspectos técnicos e comportamentais das pessoas que compõem a organização, importante para haver a retroalimentação, de todas as etapas, de forma que a empresa possa reformular ou ratificar suas estratégias (ESTRADA, 2007). O autor descreve que além do crescimento da organização, há um crescimento nas pessoas envolvidas com ele, o capital intelectual da organização, a empresa então deve manter o acompanhamento do planejamento e realizando o *feedback* de cada etapa, cada atividade para mantê-lo ativo e levando a empresa cada vez mais próxima a sua Visão de Futuro.

2.1.2 Modelo de Planejamento Estratégico de Fischmann

Com base em diversas experiências de treinamento e consultorias, Fischmann (1987) apresenta uma metodologia de elaboração de um planejamento estratégico.

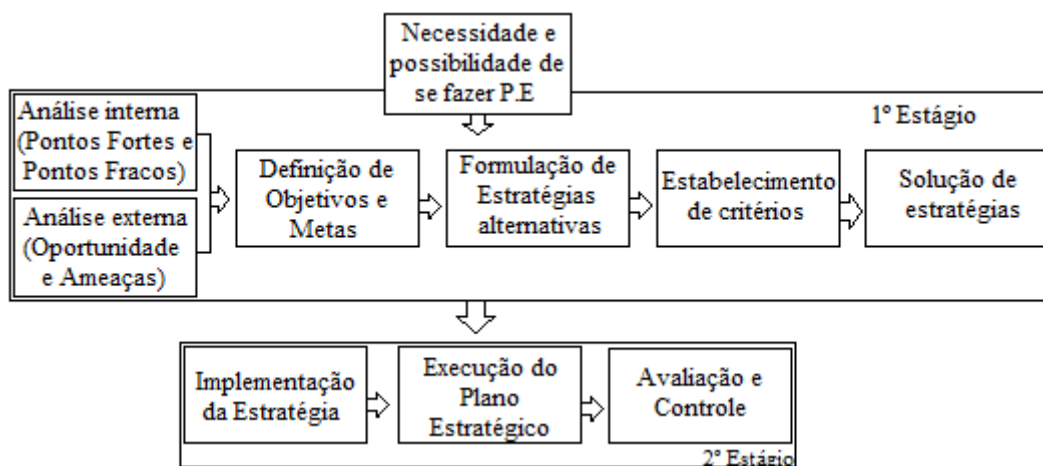


Figura 2: Diagrama simplificado do processo de planejamento estratégico
 Fonte: Fischmann (1987, p.37)

A metodologia é formada por dois estágios, o primeiro é o de planejamento estratégico e é formado por cinco etapas, sendo elas, análise do ambiente, definição de objetivos e metas, formulação de estratégias, formação de critérios e seleção de estratégias. O segundo é composto de três etapas, implementação, execução e avaliação do planejamento estratégico implementado (TERENCE, 2002). O autor divide a metodologia em duas partes, a primeira parte como obtenção e análise de dados e ambientes de forma mais quantitativa e a segunda parte é formada pela avaliação da implantação do projeto, etapa com característica mais qualitativa de informações.

Na figura 3 é apresentado o modelo de oito etapas do planejamento estratégico:

ETAPA 1	Análise ambiental: É realizada análise ambiental, interna e externa a empresa, verificando as potencialidades e pontos fracos da empresa.
ETAPA 2	Fixação dos objetivos e metas: São os resultados que a empresa deseja obter com a implementação do planejamento estratégico
ETAPA 3	Formulação de estratégias alternativas: Além das estratégias que a empresa definiu anteriormente, ela deve definir estratégias alternativas caso algum acontecimento prejudique as principais, dando opções para a empresa agir frente a adversidades.
ETAPA 4	Estabelecimento de critérios: Os critérios são estabelecidos como uma forma de avaliação do projeto, analisando as suas rentabilidades e os benefícios que eles trarão, para então definir qual estratégia implementar.
ETAPA 5	Seleção de Estratégias: Com base nos critérios definidos, é feita a seleção da estratégia, as estratégias que não forem utilizadas, devem ficar a disposição da empresa para possíveis utilizações posteriores.
ETAPA 6	Implementação da estratégia: Após estabelecidos os critérios de avaliação de uma estratégia, selecionada a mais adequada a empresa, deve-se realizar a implementação da mesma, são realizados os ajustes necessários para o êxito do projeto.
ETAPA 7	Execução do plano estratégico: A execução do plano estratégico como a etapa em que se realizado o que foi planejado para o plano estratégico da empresa.
ETAPA 8	Avaliação e controle: Esta etapa é uma re-alimentação do plano, a avaliação define como foi o desenvolvimento do plano estratégico e o controle define o que deu certo e o que deu errado durante a sua execução, com estas verificações é possível corrigir os pontos fracos e fortalecer os pontos fortes obtidos.

Figura 3: Etapas de planejamento estratégico
 Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Fischmann (1987)

A figura 3 representa as oito etapas para implementação do planejamento estratégico segundo Fischmann (1987), estas etapas são divididas em dois estágios, sendo o primeiro de elaboração do planejamento estratégico e o segundo estágio que inicia na etapa 6 sendo sobre a implementação até a avaliação do projeto.

2.1.3 Modelo de Planejamento Estratégico de Silveira e Vivacqua (1996)

A elaboração de um planejamento estratégico para Silveira e Vivacqua (1996) possui quatro fases que são representadas a seguir:

FASE	DESCRIÇÃO
Primeira Fase	Análise do ambiente interno. Esta fase avalia o desempenho interno da organização, definindo o que impede o bom desempenho (SILVEIRA e VIVACQUA, 1996). A análise do ambiente interno é utilizada para verificação de desempenho da organização, com a intuição de localizar os pontos que estão enfraquecendo o desempenho da empresa.
Segunda Fase	Análise do ambiente externo. Esta fase é definida pela análise das ameaças e oportunidades da empresa (SILVEIRA e VIVACQUA, 1996). Com a análise do ambiente externo é possível verificar não apenas os pontos negativos que nesse caso são as ameaças a empresa, mas também os pontos positivos definidos como oportunidades, situações em que a empresa tem facilidade para resolver ou aproveitar para crescer e realizar o seu planejamento com mais rapidez.
Terceira Fase	Formulação da estratégia. Realizada pela gerencia da empresa, são formuladas as estratégias que devem ser tomadas (SILVEIRA e VIVACQUA, 1996). Após a análise de ambiente interno e externo, a empresa define quais estratégias são viáveis para a organização e o que ela necessita.
Quarta Fase	Implementação da estratégia. A partir das informações coletadas nas fases anteriores, é feita a montagem do plano estratégico a ser seguido (SILVEIRA e VIVACQUA, 1996). Após definidas as estratégias a empresa coloca em prática sua implementação com a que melhor lhe servir.

Figura 4: Quatro fases do planejamento estratégico.
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Silveira e Vivacqua, (1996)

A figura 4 apresenta as quatro etapas do planejamento estratégico para Silveira e Vivacqua (1996), sendo definidas como análise do ambiente interno, análise do ambiente externo, formulação da estratégia e por fim implementação da estratégia.

2.2 Gestão de propriedades rurais

A administração rural visa o uso eficiente de recursos para obter melhores resultados. Consiste na decisão de distribuição do que produzir, quanto, quais recursos, como, sendo definidos como os fatores de produção e agentes de produção (HOFFMANN, 1987).

Os fatores e os agentes de produção são definidos como as variáveis que as propriedades rurais enfrentam na hora de fazer a escolha de sua produção, definindo o que produzir, quanto, como, quais recursos devem ser utilizados.

Uma propriedade rural como uma “Unidade de Produção” porta os nomes usuais: estância, fazenda, sítio, granja, cabanha (SILVA, 2009). As unidades de produção como o autor define, levam seus nomes conforme sua produção, podendo variar por estância, fazenda, sítio, granja e cabanha.

A empresa rural pode ser definida como uma unidade de produção que possui nível de capital de exploração e grau de comercialização, tendo como objetivo a sobrevivência, o crescimento e a busca do lucro (SILVA, 2009).

Como as demais empresas, a propriedade rural possui capital de exploração, grau de comercialização, e tem como objetivo a busca do lucro.

O objetivo constante dos agricultores é a busca da melhor eficiência, através da economia de escala e de ganhos de produtividade, para manter a unidade produtiva: viável, técnica e economicamente, podendo-se afirmar que o grande vetor para viabilizar a propriedade rural é a qualidade gerencial (MEGIDO; XAVIER, 1995).

A qualidade gerencial é o que viabiliza uma propriedade rural, a busca por melhorias na produção, nos ganhos em escala, pensando em conduzi-la de forma viável, técnica e economicamente lucrativa.

A administração rural utiliza de suas funções visando ao uso racional e eficiente dos recursos para obter resultados compensadores e contínuos na condução de uma empresa rural, o espaço ocupado antes pelo subsídio do estado passa a ser progressivamente substituído pelo planejamento estratégico e administrativo (SILVA, 2009).

Os planos de auxílio ao produtor desenvolvidos pelo governo passam a dar espaço ao planejamento estratégico, tornando as propriedades independentes e com um crescimento estável a medida que não vão mais necessitando deste auxílio.

Segundo Megido e Xavier (1995) a produção rural vem passando por um processo de concentração produtiva e aumento de eficiência e de produtividade. Isso tem levado a concentração da oferta nas mãos de menos propriedades muito bem gerenciadas, produtivas e integradas eficazmente. A produção rural vem sendo cada vez mais de poucas pessoas, porém o tamanho das propriedades aumentou, são muitas terras nas mãos de poucos, isto gerado devido a um bom gerenciamento e boa produtividade das propriedades.

3. METODOLOGIA

A metodologia busca desenvolver e coletar evidências observáveis de forma lógica e racional, de modo a obter, organizar e produzir conhecimento, este item vem explicar de forma simples o desenvolvimento deste projeto.

Este trabalho consiste em um pesquisa qualitativa, onde foram analisadas três diferentes metodologias para aplicação de um planejamento estratégico em uma propriedade rural de pequeno porte, para definir qual a metodologia que se enquadra ao perfil e aos objetivos da empresa.

As metodologias descritas para elaboração de um planejamento estratégico para propriedades rurais, segundo os autores: Fischmann (1987), Silveira e Vivacqua (1996) e Estrada (2007) e posteriormente foi realizada uma entrevista com o proprietário da propriedade rural, onde foi aplicado um questionário com questões abertas, para levantar as principais características que abordem o planejamento da empresa. Após o levantamento das características da empresa, os dados foram relacionados com as propostas de metodologias mencionadas e então, foi verificado que a metodologia de Fischmann (1987), se adequa aos parâmetros de objetivos da empresa.

Foi realizada pesquisa qualitativa em uma propriedade rural de pequeno porte, onde o proprietário foi questionado sobre a apresentação da empresa que trabalha com questões abertas que possam se mostrar relevantes no momento da elaboração de um planejamento estratégico.

Segundo Godoy (2003) a pesquisa qualitativo envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

A pesquisa qualitativa trata-se de uma atividade da ciência, que visa a construção da realidade, mas que se preocupa com as ciências sociais em um nível de realidade que não pode ser quantificado, trabalhando com o universo de crenças, valores, significados e relações que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (GODOY, 1995).

A pesquisa descritiva conforme Cervo (2002 p. 66) “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos variáveis sem manipulá-los”.

Quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa se caracterizou como um estudo de caso que segundo Gomes (2006) é uma análise cuidadosa de toda situação que se relaciona com o analisado, para que possamos entender o problema e desenvolver as ações para resolver o caso.

O projeto foi desenvolvido através de pesquisas em livros didáticos relacionados a planejamento estratégico, gestão de propriedades rurais e planejamento estratégico em médias empresas, além de pesquisas em assuntos relacionados ao tema do artigo.

Seguindo aos objetivos específicos, a verificação dos pontos importantes para implantação do planejamento estratégico, sua natureza na pesquisa se classifica como qualitativa descritiva.

A pesquisa se classifica como exploratória, a medida para uma efetiva sugestão e implementação de um modelo de planejamento estratégico, necessita-se conhecer bem a empresa pesquisada. Para Gil (2008) a pesquisa se classifica como exploratória, a medida que se conhece bem a empresa pesquisada proporcionando maior familiaridade com o problema. Podendo ser realizado por entrevistas, levantamento bibliográfico e geralmente, é uma pesquisa bibliográfica ou estudo de caso.

Os procedimentos técnicos caracterizam-se como um estudo de caso com a necessidade de recolha de informações e pesquisas específica de forma individual da empresa estudada o estudo é definido como forma para designar a pesquisa. A coleta de dados foi realizada a partir de uma pesquisa qualitativa, documental e com entrevistas e reuniões na cabanha, com o proprietário. Os dados foram analisados de forma individual, a medida que a pesquisa foi desenvolvida.

4. RESULTADOS

A seguir será apresentado os resultados da pesquisa. As etapas que foram desenvolvidas para a implantação do planejamento estratégico em uma propriedade rural. Buscou-se obedecer o perfil e cultura organizacional para um melhor desempenho da ferramenta implantada.

4.1 Etapas da elaboração do planejamento estratégico.

A elaboração do planejamento estratégico da Cabanha Oásis seguiu o método das oito etapas utilizadas por Fischmann (1987) para sua elaboração. Sendo realizado em conjunto entre proprietário e pesquisador.

Utilizou-se Fischmann para elaboração do planejamento estratégico da Cabanha Oásis, devido a sua grande colaboração em trabalhos acadêmicos sobre planejamento estratégico, sendo um deles Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa, onde Terence (2002) aborda a teoria de Fischmann como uma forma prática e de fácil utilização no auxílio ao pequeno empresário na elaboração de um planejamento estratégico e que possibilita uma capacidade de resposta as mudanças do mercado. Em Um modelo de planejamento estratégico adaptado às empresas familiares rurais, Saldanha (2002) utiliza a teoria de Fischmann para evidenciar o quando e quanto produzir bem como as tendências de mercado que afetam a empresa rural familiar.

4.2 Avaliação da estratégia vigente

Desde sua criação a cabanha tem como prioridade de sua produção o bem estar dos animais e mostrar para as pessoas o bem que faz o contato com eles, não pensando apenas nas vendas, mas, investindo em criar animais mansos e dóceis, buscando pessoas que comprem seus cavalos não apenas pelo negócio da criação, mas sim pelo porque de sua criação, pela paixão pelos animais. A cabanha apresentava resultados satisfatórios, porém necessitava de uma clara definição de objetivos para traçar um caminho para seu futuro, possibilitando seu crescimento e desenvolvimento.

4.3 Matriz Swot

Foi desenvolvido como diagnostico inicial a análise ambiental da empresa, avaliando o ambiente externo e interno da empresa pela método de análise swot.

FORÇAS: A Cabanha Oásis possui tempo de mercado, visto que trabalha a aproximadamente 25 anos com criação de equinos e gado de corte, conseguiu adquirir vasto conhecimento e experiência com manejo da raça além de possuir espaço para treinamento dos equinos e mangueiras para trabalho com gado de corte.

OPORTUNIDADES: Selecionando seus animais, a cabanha possui como oportunidade a boa linhagem de cavalos, todos com registros da associação brasileira de criadores de cavalos crioulos, trabalha sua seleção baseada na docilidade e funcionalidade dos animais o que os torna mais competitivos no mercado.

FRAQUEZAS: Sua distância e falta de profissionalização dos funcionários são algumas das fraquezas analisadas, a falta de modernização das estruturas e a não disponibilidade de um tratador específico para os cavalos de competição formam as fraquezas da cabanha.

AMEAÇAS: O mercado de cavalos possui alta concorrência, o grande número de criadores no estado do Rio Grande do Sul e a comercialização das grandes cabanhas dificulta a comercialização dos animais dos pequenos criadores.

4.4. Estabelecimento do perfil estratégico e quantificação dos objetivos

Juntamente ao proprietário da cabanha, buscou-se traçar objetivos estratégicos a serem alcançadas até o ano de 2018 com a intenção de obter vantagens competitivas e desenvolver a cabanha no sentido empresarial. Tendo seu principal objetivo a ampliação do número de clientes e a padronização da criação de equinos.

Objetivos e metas a serem atingidos até o ano de 2018:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018
Organograma, departamentalização e relação de atividades diárias	X				
Contratação de um funcionário		X			
Cursos de especialização	X	X	X	X	X
Reforma das cocheiras dos equinos	X	X			
Construção de mangueiras para manejo dos animais	X				
Organização da sala de rações	X				
Criação de uma Fanpage no Facebook	X				
Criação de um site	X				
Criação de material gráfico	X	X			

Figura 5: Objetivos estratégicos.
Fonte: Elaborado pelos autores.

A figura 5 apresenta os nove objetivos definidos na pesquisa para o futuro da empresa, estes objetivos apresentam-se com o ano em que devem ser realizados.

4.6 Estabelecimento de ações para implementação do planejamento estratégico.

Para alcançar os objetivos e atingir as metas até o ano de 2018, foram propostas algumas ações para cada objetivo, utilizando o método 5w2h.

Cada um dos nove objetivos estratégico apresentados na figura 5, agora são apresentados de forma a entendermos como cada um será realizado, como a empresa fará para alcançar estes objetivos estratégicos.

O que	Como	Quem	Quando		Onde	Por que	Quanto
			Início	Fim			
Organograma, departamentalização e relação de atividades diárias	Com base em estudos e análise da empresa	Augusto	01/01/2015	31/12/2016	Departamento de gestão estratégica	Organizar o setor administrativo e assim poder gerenciar as atividades da empresa	R\$ 2,000.00
Contratação de um funcionário	Disponibilização da vaga e análise dos candidatos	Aníbal	01/12/2014	01/06/2015	Departamento gestão de pessoas	Apoio as atividades diárias da empresa	R\$ -
Cursos de especialização	Disponibilização de cursos de aperfeiçoamento online e viagens de treinamento	Augusto e Aníbal	01/01/2015	31/12/2015	Departamento gestão de pessoas	Melhorar a produção de animais para criação e venda	R\$ 500.00
Reforma das cocheiras dos cavalos	Compra de materiais serralheiro	Manutenção	01/01/2015	31/12/2016	Departamento de manutenção	Estruturas antigas	R\$ 1,500.00
Construção de mangueiras para manejo dos animais	Contratação de empresa	Terceirizada	01/06/2014	31/12/2014	Departamento de manutenção	Garantir maior segurança e facilidade no trabalho dos funcionários e animais da empresa	R\$ 15,000.00
Organização da sala de rações	Separação e armazenagem das rações dos animais de forma correta	Manutenção	01/11/2014	15/11/2014	Departamento de manutenção	Melhorar a armazenagem das rações e facilitar o trabalho no local	R\$ -
Criação de uma Fanpage no Facebook	Criação de uma Fanpage no Facebook	Augusto	01/07/2014	01/08/2014	Departamento de marketing	Criar visibilidade para empresa	R\$ -
Criação de um site	Criação de um site	Augusto	01/07/2014	01/12/2014	Departamento de marketing	Criar visibilidade para empresa	R\$ 100.00
Material gráfico	Criando cartões de visita, pastas e catálogos	Terceirizada	01/01/2015	01/06/2015	Departamento de marketing	Criar material para contato com vendedores e fornecedores	R\$ 600.00

Tabela 5w2h a partir da análise realizada e do planejamento estratégico implantado.

A tabela 5w2h apresenta especificamente o que é cada objetivo, como cada um dos objetivos estratégicos será alcançado, quem irá realizá-los, quando, aonde será realizado, porque ele será realizado e quanto custará para alcançar estes objetivos.

5 CONCLUSÕES

Este estudo demonstrou a aplicação de um modelo de planejamento estratégico em uma propriedade rural no interior do estado do Rio Grande do Sul, sendo desenvolvido com o intuito de adequar uma metodologia de planejamento estratégico a esta empresa, visando torná-la competitiva no mercado.

Neste caso, a empresa irá contar pela primeira vez, com a participação de um planejamento estratégico, a tradicional maneira de gerenciar, migra a um novo pensamento, tanto para os negócios atuais, como para os de longo prazo, tendo seus velhos planos substituídos por novos.

Através da realização da elaboração dos objetivos da empresa para até o ano de 2018 pode-se perceber que a empresa apresentasse mais organizada para as adversidades do mercado e que seus funcionários estão colaborando de forma que estas atividades sejam realizadas e melhorem a empresa, os objetivos foram definidos, a contratação de um funcionário com as qualificações certas para realizar a manutenção e o treinamento dos animais da cabanha, a disponibilização de cursos aos funcionários, visando a atualização dos mesmos para poderem realizar melhor os seus trabalhos e para possibilitar o aumento nos seus ganhos, elaborar um organograma da empresa, sua descrição de cargos e funções, a realização da manutenção e modernização da estrutura existente e o desenvolvimento de um plano de marketing para atingir clientes, conhecer sua concorrência e criar parcerias fortalecedoras para empresa.

Esperasse com a realização dos objetivos que a empresa cresça no mercado, tornando-se competitiva e bem estruturada, formando profissionais qualificados para produzir animais de qualidade. Com uma estrutura moderna a cabanha consegue realizar treinos melhores para seus animais, garantindo segurança para seus funcionários e seus animais. Definindo sua visão, sua missão e realizando sua descrição de cargo a empresa mostra-se séria, pois está organizada e sabe aonde quer chegar e como chegar e ainda com o apoio do plano de marketing será possível a criação de novos negócios, novas parcerias e garantirá visibilidade para a empresa.

Foi possível verificar com a conclusão dos objetivos, a teoria de Fischmann (1987) pode ser adequada a uma pequena empresa, elaborando um planejamento estratégico mesmo sendo com poucos funcionários, possibilita um aprendizado para o crescimento.

Com a realização de algumas das atividades para alcançar os objetivos, a empresa mostra-se capaz de atingir suas metas, seus funcionários estão empenhados com suas atividades e alguns dos objetivos já começam a dar resultados positivos a empresa, sendo um deles a reforma de suas estruturas físicas para trabalho, com a organização das cocheiras dos cavalos foi possível reduzir o tempo de trabalho diário nesta área e também facilita o manejo de raças e animais dentro das instalações.

Para os trabalhos futuros, no tema planejamento estratégico em pequenas propriedades rurais, sugere-se a análise do comprometimento dos funcionários em relação as alterações que serão realizadas na empresa, pois eles devem estar de acordo para realizarem as tarefas com qualidade, bem como sugere-se o reconhecimento das pessoas que possuem poder de tomada de decisões dentro da empresa, pois, elas são fundamentais para o funcionamento dos projetos e alcance dos objetivos.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. **Manual do planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2007.
- ALVES, I.; REZENDE S. O.; NETO, O. J. O.; DREES, C.; SANTANA, R. **Aplicação do modelo e Análise SWOT no Diagnóstico Estratégico de uma Propriedade Rural Especializada em Recria e Engorda de Bovinos de Corte**. Anápolis: Revista Administração, 2007.
- ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BUAINAIN, A. M.; ROMEIRO, A. R.; GUANZIROLI, C. **Agricultura familiar e o novo mundo rural**. 10.ed Porto Alegre: Sociologia, 2003
- COLENGHI, V. M. **O & M e qualidade total: uma integração perfeita**. 3. ed. Uberaba: Ed.V.M. Colenghi, 2007.

- ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. **A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional**. 9.ed. Florianópolis: Revista de Ciências da Administração, 2007
- FERREIRA, M. A.; SILVA, M. E.; SOUZA, R.; RIGUEIRO, V.; MIRANDA, I. T. P. **A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas**. Maringá: Maringá Management, 2007.
- FISCHMANN A. A. **Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas**. São Paulo: Tese (livre docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1987.
- FREZATTI, F. **Perfil de contabilidade gerencial de empresas localizadas no Brasil: um estudo de campo**. Curitiba: Revista Administração Contemporânea, 2005
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.
- GOLDE, R. A. **Planejamento prático para pequenas empresas**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- GOMES, J. S. **O método de estudo de caso aplicado à gestão de negócios**. São Paulo: Atlas, 2006
- HOFFMANN, R. **Administração da Empresa Agrícola**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- LEONE, N. M. C. P. G. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Revista de administração, 1999.
- LOBATO, D, M. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: Editoração Ed Ltda. 2000.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MEGIDO, J. L. T.; XAVIER, C. **Marketing e agrobusiness**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINTZBERG, H. ET AL. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- OBOROH, J. S.; UMUKORO, F. G. **Determining the impact of environmental characteristics and uncertainty on the strategic plans of corporate organizations**. Sacha Journal of Environmental Studies, 2011.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. São Paulo: Atlas. 2002
- PORTER. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus: 1989.
- _____, M. E. **A nova estratégia**. 1.ed. São Paulo: Publifolha, 2002.
- SALDANHA, A. N. K.; SOARES, D. J.; GROSSI, M. E. D. **Um modelo de planejamento estratégico adaptado às empresas familiares rurais**. Passo Fundo: UPF, 2002.
- SILVA, R. A. G. **Administração rural**. Curitiba: Juruá, 2009.
- SILVEIRA J. A.; VIVACQUA, G. A. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. Brasília: Unb, 1996.
- TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. São Carlos: Faculdade Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, 2002.
- THOMPSON, A. A. JR.; STRICKLAND, A. J. III. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- TZU, S. **A arte da guerra**. Adaptado por Thomas Cleary. São Paulo: Pensamento, 1988.
- VASCONCELOS F., P.; MACHADO, A. M. V. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos; Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 1979.