

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**Eduarda Goes Zorzi
Natália Bisognin Fernandes**

**PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
PARA UMA EMPRESA RURAL**

Santa Maria, RS
2017

**Eduarda Goes Zorzi
Natália Bisognin Fernandes**

**PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA
EMPRESA RURAL**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Ciências
Contábeis, da Universidade Federal de
Santa Maria (UFSM, RS), como requisito
parcial para obtenção do título de
Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Ms. Gilberto Brondani

Santa Maria, RS
2017

**Eduarda Goes Zorzi
Natália Bisognin Fernandes**

**PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA
EMPRESA RURAL**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Ciências
Contábeis, da Universidade Federal de
Santa Maria (UFSM, RS), como requisito
parcial para obtenção do título de
Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovado em 27 de novembro de 2017:

Gilberto Brondani, Ms. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Marivane Vestena Rossato, Dra. (UFSM)

Ana Paula Fraga, Ms. (UFSM)

Santa Maria, RS
2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus primeiramente por ter me dado o presente de escolher uma família tão maravilhosa para mim, que sempre me proporcionou o melhor que pode e devo essa conclusão de curso a eles. Em segundo lugar agradeço por todas as experiências vividas até aqui que foram de muitos ensinamentos que levarei para toda a minha vida.

Aos meus pais, José e Eliana, por toda a dedicação e abdições que fizeram para que eu pudesse ser o que eles não puderam. Por todos os “puxões de orelha”, pelos momentos mais difíceis em que sempre tinham uma palavra de conforto, por me fazer enxergar a realidade da vida desde pequena, por serem meus maiores exemplos que carregarei sempre no meu coração.

Ao meu namorado, Juan, que sempre esteve presente ao meu lado e disposto a escutar sobre o trabalho, por ter me orientado e várias vezes auxiliado sobre o assunto. Obrigada por ter caminhado junto comigo até aqui.

À minha colega, amiga e dupla, Natália, que desde o início do curso dizíamos que íamos fazer esse trabalho em conjunto, foi muito importante ter a sua amizade ao longo desses cinco anos e que seja assim para sempre.

À minha também colega e amiga Halana, que juntamente com a Natália formávamos um trio, vocês sempre ficarão nas minhas melhores lembranças. Ao meu colega Valdemar que sempre foi um amigo indispensável e me ajudou muito com as matérias iniciais do curso, e que sem dúvida será um grande profissional.

Ao nosso orientador professor Gilberto Brondani, que foi incansável nos nossos encontros, sempre disposto a nos passar seu conhecimento sobre este tema, também a todos os professores por compartilharem seus conhecimentos, contribuindo para a nossa formação profissional e pessoal.

Aos proprietários da Agropecuária Ceretta, pela paciência em colaborar com este estudo. E àqueles que direta ou indiretamente sempre torceram por mim.

Eduarda Goes Zorzi

AGRADECIMENTOS

Após alguns anos de uma longa caminhada, não poderia deixar de fazer alguns agradecimentos a todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

Primeiramente a Deus, por sempre ter me iluminado, ajudando a enfrentar as dificuldades, dando saúde e força a mim e a minha família para chegar ao final dessa caminhada.

Aos meu pais, Jardelino e Gilce, que sempre foram o meu suporte, não medindo esforços para me tranquilizarem em momentos de fraqueza, por sempre apoiarem as minhas decisões e serem os meus exemplos de humildade, caráter e honestidade. Obrigada pelo incentivo e amor incondicional.

A minha colega e amiga Eduarda, por ter aceito enfrentar esse trabalho comigo, sempre disposta e com muita paciência. Agradeço a amizade e companheirismo destes cinco anos, tornando-se uma grande amiga, a qual levarei para sempre.

Aos meus familiares, os quais estavam sempre torcendo por mim, entendendo minha ausência e incentivando os meus estudos.

Aos meus amigos, os quais sempre estiveram comigo me apoiando e incentivando, entendendo minha ausência em alguns momentos, devido a vida acadêmica e ao trabalho de conclusão. Agradeço também aos amigos que fiz durante o curso, que foram fundamentais para a conclusão dessa etapa, os quais me ajudaram e estiveram sempre comigo, em especial a Halana.

Ao nosso orientador prof. Gilberto Brondani, pela excelente orientação, pelos ensinamentos, pela paciência e disponibilidade, fazendo sempre o possível para realizarmos um ótimo trabalho.

E a todos os professores do curso, que foram fundamentais para minha formação profissional e pessoal, transmitindo sempre muito conhecimento.

Natália Bisognin Fernandes

O que não te desafia, não te transforma.

(Autor desconhecido)

RESUMO

PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA RURAL

AUTORAS: Eduarda Goes Zorzi e Natália Bisognin Fernandes

ORIENTADOR: Gilberto Brondani

As empresas rurais familiares são caracterizadas pela falta de um efetivo controle em suas operações, gerando conseqüentemente tomada de decisões infundadas. A partir disso, o estudo destinou-se a elaborar um modelo de planejamento estratégico para uma empresa rural, mais especificamente para a Agropecuária Ceretta Ltda., localizada no terceiro distrito do município de Piratini-RS. A pesquisa enquadra-se metodologicamente como descritiva, qualitativa e quanto aos procedimentos adotados caracteriza-se como estudo de caso. O enfoque da problemática consistiu na possibilidade da efetiva contribuição do planejamento estratégico para uma empresa rural. Desta forma, evidenciou-se que o planejamento estratégico trouxe um melhor conhecimento sobre a situação da empresa, tanto no ambiente interno quanto no externo. Essa empresa encontra-se em um ramo de primeira necessidade do mercado mundial e, por isso, tende a crescer com a aplicação dessa ferramenta, pois poderá explorar seus pontos fortes e suas oportunidades de forma a se tornar mais competitiva e solucionará os pontos fracos e as ameaças. Assim sendo, foi desenvolvido o modelo de planejamento estratégico para essa empresa baseado nas entrevistas com os sócios e no embasamento teórico, bem como, o objetivo de traçar a missão, a visão e o negócio. Foram elaboradas questões estratégicas específicas juntamente com o objetivo, as ações, o tempo estimado e os efeitos esperados para cada uma delas. Ressalta-se também a importância dessa ferramenta de gestão que pode fornecer informações precisas, quanto aos resultados, auxiliando na tomada de decisões coerentes.

Palavras-chave: Empresa Rural. Gestão. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

PROPOSAL FOR A STRATEGIC PLANNING MODEL FOR A RURAL ENTERPRISE

AUTHORS: Eduarda Goes Zorzi e Natália Bisognin Fernandes

ADVISOR: Gilberto Brondani

Rural family businesses are characterized by a lack of effective control in their operations, resulting in hasty decisions. Based on this, the study aimed at elaborating a strategic planning model for a rural enterprise, specifically for Ceretta Ltda., located in the third district of the city of Piratini-RS. The research is methodologically classified as descriptive, qualitative and in terms of adopted procedures it is characterized as a case study. The focus of the problem consisted in what would be the most effective contribution of strategic planning to a rural enterprise. Results showed that the strategic planning enabled a wider knowledge on the company's situation, both in the internal and external environment. Also, since the company works with essential products of the global market, the application of this tool can facilitate the exploitation of its strengths and opportunities and, as consequence, the company can become more competitive and address its weaknesses and threats. Therefore, the strategic planning model was developed based on interviews with the business partners and on the theoretical basis, as well as the objective of tracing the mission, the vision and the business. Specific strategic issues were elaborated along with the objective, actions, estimated time and expected effects for each of them. The importance of this management tool, which can provide accurate information on the results, is also highlighted, helping to make coherent decisions.

Keywords: Management. Rural Enterprise. Strategic planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Papéis dos gerentes	19
Figura 2 - Influência do ambiente externo	22
Figura 3 - Etapas do planejamento estratégico	34
Figura 4 - Diretrizes da análise SWOT	37
Figura 5 - Sede da Agropecuária Ceretta.....	45
Figura 6 - Colheita do arroz.....	46
Figura 7 - Pecuária.....	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Análise externa.....	49
Quadro 2 - Análise interna	50
Quadro 3 - Questão estratégica 1	52
Quadro 4 - Questão estratégica 2	52
Quadro 5 - Questão estratégica 3	53
Quadro 6 - Questão estratégica 4	54
Quadro 7 - Questão estratégica 5	54
Quadro 8 - Questão estratégica 6	55

LISTA DE ABREVIATURAS

Eireli	Empresa Individual de Responsabilidade Limitada
EPP	Empresa de pequeno porte
Ha	Hectare
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ME	Microempresa
MEI	Microempreendedor individual
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	15
2.1	ORGANIZAÇÕES.....	15
2.1.1	Aspectos da organização	16
2.1.1.1	<i>Organização formal</i>	16
2.1.1.2	<i>Organização informal</i>	16
2.1.2	Cultura organizacional	17
2.1.3	Gestão organizacional	18
2.1.4	Competências gerenciais	20
2.1.4.1	<i>Competências intelectuais</i>	20
2.1.4.2	<i>Competências interpessoais</i>	20
2.1.4.3	<i>Competência técnica</i>	20
2.1.4.4	<i>Competência intrapessoal</i>	20
2.2	SISTEMA EMPRESA	21
2.2.1	Subsistemas empresariais	23
2.2.1.1	<i>Subsistema institucional</i>	23
2.2.1.2	<i>Subsistema físico</i>	24
2.2.1.3	<i>Subsistema social</i>	24
2.2.1.4	<i>Subsistema organizacional</i>	24
2.2.1.5	<i>Subsistema de gestão</i>	24
2.2.1.6	<i>Subsistema de informação</i>	25
2.2.2	Classificação das empresas	25
2.3	GESTÃO	26
2.3.1	Conceito de gestão	26
2.3.2	Modelo de gestão	27
2.3.2.1	<i>Componentes do modelo de gestão</i>	27
2.4	CONTROLADORIA	28
2.4.1	Conceito de controladoria	28
2.4.2	Missão da controladoria	28
2.4.3	Estrutura da controladoria	28
2.4.4	Funções da controladoria	29
2.4.5	Papel da controladoria	29
2.4.6	Características da função do controller	30
2.5	PLANEJAMENTO.....	30
2.5.1	Conceito de planejamento	30
2.5.2	Princípios do planejamento	31
2.5.2.1	<i>Princípios gerais do planejamento</i>	31
2.5.2.2	<i>Princípios específicos do planejamento</i>	31
2.5.3	Tipos de planejamento	32
2.5.3.1	<i>Planejamento tático</i>	32
2.5.3.2	<i>Planejamento operacional</i>	32
2.5.3.3	<i>Planejamento estratégico</i>	32
2.5.3.3.1	<i>Características do planejamento estratégico</i>	33
2.5.3.3.2	<i>Etapas do planejamento estratégico</i>	34
2.5.3.3.3	<i>Missão</i>	35
2.5.3.3.4	<i>Visão</i>	35
2.5.3.3.5	<i>Análise externa</i>	35

2.5.3.3.6	Análise interna.....	36
2.5.3.3.7	Diretrizes e objetivos estratégicos.....	37
2.5.3.3.8	Estratégia.....	38
2.5.3.3.9	Projetos e plano de ação.....	38
2.5.3.3.10	Controle e avaliação do planejamento estratégico.....	39
2.6	ATIVIDADE RURAL.....	39
2.6.1	Empresas rurais	40
2.6.1.1	<i>Atividade agrícola</i>	40
2.6.1.2	<i>Atividade agroindustrial</i>	41
2.6.1.3	<i>Atividade zootécnica</i>	41
2.6.1.3.1	Pecuária.....	41
3	METODOLOGIA	43
4	ESTUDO DE CASO	45
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	45
4.2	FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	47
4.3	PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	48
4.3.1	Análise do ambiente externo	48
4.3.2	Análise do ambiente interno	49
4.3.3	Questões estratégicas	50
4.3.4	Plano de ação para as questões estratégicas	51
5	CONCLUSÃO	56
	REFERÊNCIAS	59

1 INTRODUÇÃO

O setor rural sempre foi de suma importância para o Brasil, desde a colonização com a produção de café e cana-de-açúcar. No Rio Grande do Sul, o agronegócio sempre foi representado por práticas tradicionais e conservadoras na sucessão familiar onde os produtores rurais, muitas vezes, tomam decisões com base nas experiências vividas ou herdadas. Essas atitudes ultrapassadas, por vezes, deram força para o surgimento de ideias de planejamento estratégico e gestão, promovendo o empreendedorismo, a qualidade, a produtividade e a lucratividade.

O planejamento estratégico é uma ferramenta que pode auxiliar nas tomadas de decisões, se utilizado de maneira correta. Essa ferramenta garante uma maior competitividade, conseqüentemente aumentando, a longevidade da empresa. Igualmente, ressalta-se a importância da utilização de ferramentas corretas, para uma aplicação precisa do planejamento estratégico. Com ele, a empresa tem um melhor conhecimento dos seus concorrentes, melhorando suas instruções gerenciais a seus funcionários.

Diante disso, o planejamento estratégico surge da necessidade em obter uma visão de futuro, determinando diretrizes e estabelecendo políticas para a empresa. Muitas propriedades rurais tendem a manter-se estagnadas, com falta de tecnificação e gestão. Com base nisso, surge a necessidade de a empresa conhecer seus pontos fortes e eliminar seus pontos fracos, evitar ameaças, aproveitar as oportunidades e ter um plano de negócio efetivo.

Nesse contexto, foi elaborado um planejamento estratégico para uma empresa rural, com atividade agrícola e pecuária, localizada no Terceiro Distrito do município de Piratini, Rio Grande do Sul, no ano de 2017. Por esse viés, pretendeu-se resolver o seguinte problema: qual é a possível contribuição do planejamento estratégico para a empresa rural e quais os pontos críticos destacados a partir da proposta de modelo de tal ferramenta de gestão?

Os objetivos gerais e específicos, propuseram-se a resolver o problema do presente estudo. O objetivo geral deteve-se na elaboração de uma proposta de modelo de planejamento estratégico junto a uma empresa rural, com o intuito de evidenciar os pontos fracos e os pontos fortes; dessa maneira, propondo estratégias para benefícios futuros. Os objetivos específicos são: destacar a importância do

planejamento estratégico para uma organização rural; definir o negócio, a missão e visão da empresa; analisar o ambiente interno e externo da organização rural; elaborar questões estratégicas adequadas às necessidades da mesma; definir para cada questão estratégica as ações a serem desenvolvidas e propor um modelo de planejamento estratégico.

O atual estudo justificou-se por meio da elaboração de planejamento que integrasse as principais metas, as políticas, a sequência de ações, que a empresa deve seguir e o auxílio na tomada de decisões. Essa pesquisa pode contribuir para o sucesso da organização, tornando-se um instrumento de suporte valioso dentro da empresa. A escolha dessa empresa no município de Piratini ocorreu devido a mesma ser familiar, e com isso os gestores demonstraram interesse em conhecer melhor a empresa para saberem tomar decisões mais precisas. A propósito de cumprir os objetivos, o estudo ocorreu através das observações e da entrevista com os proprietários sobre a situação atual da empresa. O presente trabalho está dividido em cinco capítulos, sendo o primeiro, este, que comporta a introdução, onde é apresentado e delimitado o tema, exposta a problemática, os objetivos - geral e específicos – e, por fim, a justificativa. Na sequência, o segundo capítulo contempla a revisão bibliográfica, em que foram abordados os conceitos de organização, sistema empresa, controladoria, gestão, planejamento e atividade rural. No terceiro capítulo é identificada a metodologia aplicada e adotada para a elaboração do estudo. Em seguida, o quarto capítulo, apresenta o desenvolvimento do estudo de caso, onde foi apresentada a empresa e a elaborado o modelo de proposta do planejamento estratégico. E por fim, o quinto capítulo, apresenta-se a conclusão alcançada pelo estudo, a fim de identificar a contribuição do planejamento estratégico à empresa, os pontos críticos encontrados e a sugestão de aplicação desse planejamento estratégico em estudos futuros.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Baseado no tema do estudo que é o planejamento estratégico, a fundamentação teórica é essencial para a definição de conceitos mais precisos. As teorias se relacionam com o tema da pesquisa, tais como organizações, gestão, controladoria, planejamento, além de abordar conceitos de organizações rurais, setor que o estudo é destinado. Foram pesquisadas diversas abordagens teóricas da área que contribuem para o entendimento de alguns conceitos.

2.1 ORGANIZAÇÕES

O planejamento estratégico acontece no âmbito de uma organização, constituindo-se como um requisito básico. Organização é a forma como se dispõe um sistema para atingir os resultados pretendidos. Pode ser formado por pessoas que executam funções de modo controlado e coordenado com a missão de atingir um objetivo. Diante disso torna-se importante abordar alguns aspectos referentes a este tema.

Chiavenato (2007, p. 3) alerta que “Vivemos em um mundo de organizações. Tudo que a sociedade requer e do qual necessita é inventado, criado, desenvolvido, produzido e comercializado por organizações”.

[...] qualquer que seja a meta (obtenção de lucro, educação, religião, saúde, eleição de um candidato ou construção de um estádio de futebol), as organizações se caracterizam por um comportamento voltado para determinada meta ou para um objetivo. Isto é, perseguem metas e objetivos que podem ser alcançados de modo mais eficaz e eficiente pela ação conjunta de indivíduos. As organizações são instrumentos vitais da sociedade. (GIBSON et al., 1981, p. 24).

Segundo Oliveira (2002, p. 84) “organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos”. As organizações, então, existem para que, em conjunto, possam alcançar mais facilmente os objetivos em comum. Ainda que essas organizações sejam influenciadas pelo ambiente externo e isso deve ser levado em consideração na tomada de decisões.

2.1.1 Aspectos da organização

A organização pode ser vista sob dois aspectos: organização formal e organização informal.

2.1.1.1 Organização formal

A organização formal estabelece a forma como é efetuada a gestão, a coordenação e o controle de pessoas e atividades para facilitar a realização dos objetivos globais da organização. É planejada e estruturada seguindo um regulamento interno. Os principais aspectos apresentados pela organização formal são: departamentos, seções e setores.

Segundo Chiavenato (2007) organização formal se baseia na divisão do trabalho racional, onde os participantes se integram para a realização de atividades. É, portanto, a organização planejada ou a organização que está definida no organograma, sacramentada pela direção e comunicada a todos por meio dos manuais de organização. É formalizada oficialmente.

Segundo Gibson et al. (1981), existem dois grupos da organização formal: grupo de comando, que são formados por subordinados que dependem diretamente de um supervisor; e o grupo de tarefa, que é composto de empregados que trabalham juntos para completar uma tarefa particular.

2.1.1.2 Organização informal

A organização informal é a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida pela organização formal. Essas relações surgem espontaneamente entre os seus membros e, usualmente, não estão previstas ou formalizadas por algum regulamento interno. Podem ser sentimentos de afeição ou rejeição entre pessoas, de atitudes favoráveis e desfavoráveis em relação às práticas administrativas, de cooperação ou hostilidade entre grupos.

Para Gibson et al. (1981), também existem dois grupos informais, são eles: os grupos de interesse, que são formados por indivíduos de um mesmo grupo de comando ou de tarefa que se unem por um objetivo em comum, muitas vezes esses objetivos não estão relacionados com os da organização; o outro grupo é o da

amizade que são formados por pessoas que tem alguma coisa em comum, seja idade, crenças, opiniões e geralmente esses laços de amizade são estendidos para fora do trabalho.

Apresentar as características das organizações formal e informal é essencial, visto que as organizações são formadas por grupos que tem suas características próprias e diferentes e é importante conhecê-las a fim de manter um funcionamento melhor da organização em geral.

2.1.2 Cultura organizacional

A cultura organizacional é responsável por reunir os hábitos, comportamentos, crenças, valores éticos e morais e as políticas internas e externas de uma empresa, esses que contribuem para a edificação da identidade organizacional da empresa. Portanto, podemos dizer que cada organização tem sua própria cultura, com suas particularidades e diversidades.

De acordo com Chiavenato (2014b, p. 366),

Cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores, tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Representa a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas e que é compartilhada por todos os membros da organização. Em outras palavras, a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no dia a dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais.

Chiavenato (2014b) ainda observa que a cultura organizacional pode ser dimensionada em diferentes níveis. Existem culturas conservadoras que se caracterizam por sua rigidez e conservadorismo e culturas adaptativas que são flexíveis e maleáveis. Para o autor, o ideal para as organizações é adotar o segundo tipo para obter-se maior eficiência e eficácia dos membros e alcançar a inovação necessária.

Por se tratar de um sistema de valores, princípios e diretrizes que são compartilhados pelos participantes, isso faz com que cada organização seja única. A organização tem que ter fortificada uma boa cultura organizacional para que seja transformador o seu ambiente, trazendo objetividade e sintonia entre os envolvidos para que isso esteja sempre sendo aperfeiçoado, resultando em motivação e

produtividade. Portanto, a cultura organizacional deve ser clara e estar visível no dia a dia da empresa, envolvendo todos os setores da mesma.

2.1.3 Gestão organizacional

A gestão organizacional é responsável por definir estratégias para o crescimento e expansão dos resultados da organização. Além disso, é também responsável pela avaliação de seus colaboradores para promover melhorias e desenvolver estes profissionais a fim que possam tornar-se cada vez mais produtivos. As mudanças constantes e o desenvolvimento da tecnologia tornam ainda mais importante uma gestão organizacional eficaz. É necessário que haja uma adaptação a essas mudanças para que as organizações possam sobreviver e estabelecer uma competitividade sadia, pois o ambiente é imprevisível e instável.

Para Gibson et al. (1981, p. 27), “Qualquer organização está continuamente interagindo com outras organizações e com outros indivíduos deste ambiente”. Ainda para o mesmo autor, é fundamental que o administrador considere as forças ambientais em suas decisões diárias, afinal, a boa gestão é essencial para o sucesso de qualquer organização.

Para o processo de gestão ser bem-sucedido, é preciso definir as estratégias, considerando seus princípios e valores e que envolvam pessoas e recursos necessários para se atingir os objetivos organizacionais. Ela é eficaz quando atinge esses objetivos, e eficiente quando há um mínimo de perda de recursos, fazendo o melhor uso possível dos insumos financeiros, de tempo, de materiais e de pessoas.

O desenvolvimento das organizações é guiado pelas decisões dos administradores, e para Gibson et al. (1981, p. 25) “se nossa sociedade tem grande necessidade de organizações bem administradas, concluímos que os administradores são um recurso social muito importante”.

É importante analisar o papel que os dirigentes têm sobre as organizações. Chiavenato (2007) considera o administrador atual como o condutor de negócios e com isso ele pode navegar em um mar de oportunidades e ameaças que sondam o entorno do negócio. E ainda reúne certas competências fundamentais do administrador, que são: conhecimento, habilidades, julgamento e atitude.

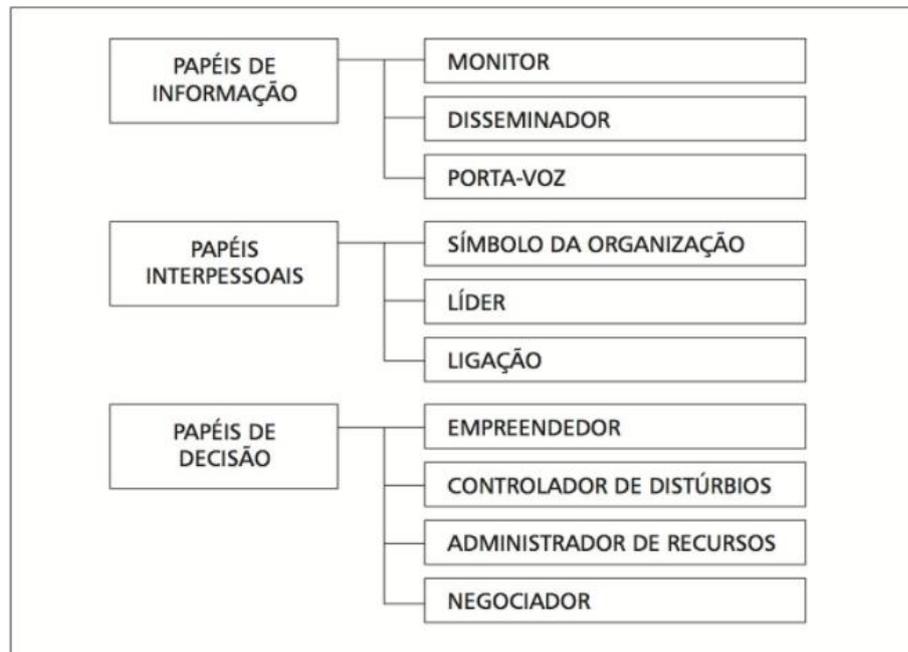
Para Maximiano (2008, p. 14) “as pessoas que administram qualquer conjunto de recursos são administradores, gerentes ou gestores”. Qualquer pessoa independentemente da posição que ocupa desempenham tarefas de administração.

Segundo Maximiano (2008, p. 14),

“Quem quer que esteja manejando recursos ou tomando decisões está administrando. O processo de administrar é importante em qualquer escala de utilização de recursos: pessoal, familiar, organizacional e social”.

Conforme Mintzberg (1973 apud MAXIMIANO, 2008) os gerentes desempenham dez papéis, divididos em três categorias, que são: papéis de informação, papéis interpessoais e papéis de decisão. Na Figura 1 estão exemplificadas cada categoria.

Figura 1 - Papéis dos gerentes



Fonte: (MAXIMIANO, 2008, p. 17).

Os papéis interpessoais são aqueles que abrangem as relações interpessoais de dentro e de fora da empresa, os papéis de informação estão relacionados com a obtenção e a transmissão da informação e os papéis de decisão envolvem a resolução do problema e as tomadas de decisões.

2.1.4 Competências gerenciais

Maximiano (2008) enfatiza que competências são conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para uma pessoa desempenhar suas atividades. As competências podem desenvolver-se por meio de experiências profissionais, educação formal e informal e convivência no âmbito familiar. As competências importantes para a execução de tarefas gerenciais agrupam-se em quatro categorias que são: intelectuais, interpessoais, técnicas e intrapessoais.

2.1.4.1 Competências intelectuais

Para produzir, processar e utilizar informações, os administradores aplicam suas competências ou habilidades intelectuais.

Para Maximiano (2008, p. 19), “em essência, as habilidades intelectuais referem-se a todas as formas de raciocinar. São as competências usadas para elaborar conceitos, fazer análises, planejar, definir estratégias e tomar decisões”.

2.1.4.2 Competências interpessoais

“Competências interpessoais são as que o gerente usa para liderar sua equipe, trabalhar com seus colegas, superiores e clientes e relacionar-se com todas as outras pessoas de sua rede de contatos”. (MAXIMIANO, 2008, p. 19).

2.1.4.3 Competência técnica

“A competência técnica abrange os conhecimentos sobre a atividade específica do gerente, da equipe e de sua organização”. (MAXIMIANO, 2008, p. 20). Ainda a competência técnica pode ser resultado de alguma forma de aprendizagem ou de experiência própria, já que também podem ser específicas de cada profissão.

2.1.4.4 Competência intrapessoal

Maximiano (2008) salienta que competência intrapessoal significa todas as relações e formas de reflexão e ações da pessoa a respeito dela mesma, como:

autoanálise, autocontrole, capacidade de organização pessoal e administração do próprio tempo.

2.2 SISTEMA EMPRESA

De acordo com Pereira (2001, p. 35),

[...] todas essas organizações podem ser consideradas entidades econômicas, tendo em vista que, para o atendimento dos propósitos para que foram constituídas, realizam atividade econômica, isto é, adquirem, consomem, produzem e distribuem bens e serviços.

Ainda, Pereira (2001) diz que as empresas são analisadas como um sistema organizacional e que independem da forma jurídica.

Chiavenato (1979 apud PEREIRA, 2001, p. 37) entende que sistemas são “conjuntos de elementos inter-relacionados desenvolvendo uma função para atingir um ou mais objetivos ou propósitos”.

Para Mosimann e Fisch (1999, p. 17),

[...] considera-se empresa toda entidade ou organização que transforma insumos em produtos ou serviços, para atender às necessidades da sociedade. Essa organização pode ser de fins lucrativos, filantrópicos ou sociais, não sendo relevante sua constituição legal.

Segundo Pereira (2001), os sistemas podem diferenciar-se quanto a sua capacidade de interação com o ambiente em que estão inseridos, bem como podem mudar suas características por meio da realização de atividade. Ele considera que o sistema se divide em:

a) abertos: são capazes de interagir com seu ambiente, influenciando-o e ao mesmo tempo sendo influenciado por ele;

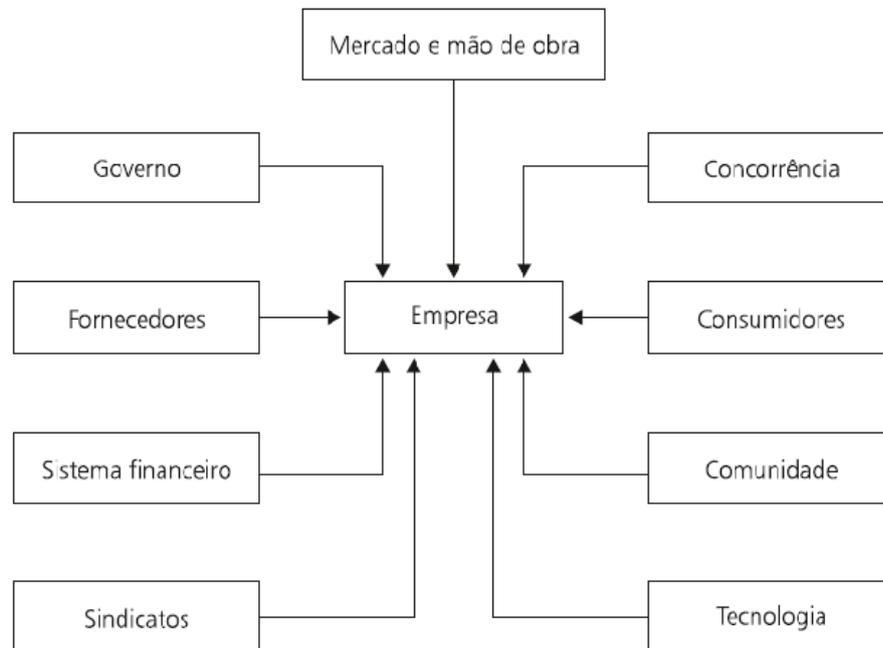
b) fechados: não são capazes de interagir com o ambiente, não realizando transações de trocas externas.

Para Nakagawa (1993 apud OLIVEIRA et al., 2009, p. 135),

A noção de sistema aberto implica a ideia de que o sistema importa recursos diversos que, após serem transformados em produtos e serviços, são exportados para o ambiente externo da empresa, ou seja, para o mercado. O ambiente externo exerce grandes pressões sobre a empresa, na forma de restrições e exigências as mais variadas possíveis.

A Figura 2 mostra a influência que o ambiente externo exerce sobre um sistema empresarial.

Figura 2 - Influência do ambiente externo



Fonte: (OLIVEIRA et al., 2009, p. 135).

Para Mosimann e Fisch (1999, p. 19),

O fato de um sistema ser aberto significa não apenas que ele se empenha em intercâmbios com o meio, mas também que esses intercâmbios são fatores essenciais que lhe sustentam a viabilidade, a capacidade reprodutiva, a capacidade adaptativa e sua continuidade.

“A lucratividade na empresa é necessária tão somente para atender, um dos objetivos: o da sobrevivência”. (DRUCKER, 1971 apud MOSIMANN; FISCH, 1999, p. 21).

De acordo com Oliveira et al. (2009, p. 133),

A empresa é um sistema composto de recursos econômicos, financeiros, humanos, materiais e tecnológicos que interagem com a sociedade por meio das variáveis exógenas (política, economia, tecnologia, concorrência etc.).

Guerreiro (1971 apud MOSIMANN; FISCH, 1999) entende que a empresa possui objetivos sociais e econômicos. Ele ainda afirma que os objetivos sociais não eliminam nem colocam em posição secundária os objetivos econômicos. Os objetivos econômicos consistem no crescimento da riqueza, e com isso conseqüentemente a empresa poderá dar continuidade e atender aos seus objetivos sociais.

2.2.1 Subsistemas empresariais

Para Mosimann e Fisch (1999) as empresas são formadas por pessoas que por meio de recursos fazem com que a riqueza aumente. Para que ocorra o crescimento da riqueza é necessária a ação do homem, esta que está presente nos vários subsistemas que compõem o sistema-empresa.

Segundo Guerreiro (1989 apud PEREIRA, 2001) existem seis subsistemas que cooperam para o cumprimento da missão da empresa:

- a) subsistema institucional;
- b) subsistema físico;
- c) subsistema social;
- d) subsistema organizacional;
- e) subsistema de gestão;
- f) subsistema de informações.

2.2.1.1 Subsistema institucional

“Formado por um conjunto de crenças, valores e expectativas dos proprietários da empresa, que se evidencia ao constituírem-na ou posteriormente nas decisões relacionadas a sua sobrevivência e desenvolvimento”. (GUERREIRO, 1989, apud PEREIRA, 2001, p. 55).

Para Mosimann e Fisch (1999, p. 22):

Esse conjunto de crenças, valores e expectativas que perfazem o subsistema institucional dizem respeito aos princípios empresariais dos quais emana um conjunto de diretrizes estratégicas, que são os grandes caminhos adotados para melhor interagir com o ambiente – posicionamento da empresa frente a clientes, fornecedores, sociedade, funcionários,

governo, controladores externos etc. – tendo em vista a missão a ser cumprida e as vantagens e limitações da empresa nesse sentido.

Assim, o subsistema institucional, por ser o primeiro a ser apresentado, revela uma grande influência que tem sobre os demais subsistemas, já que ele condiciona a interação com os sistemas externos.

2.2.1.2 Subsistema físico

Segundo Guerreiro (1989 apud PEREIRA, 2001), esse é um subsistema que não inclui o elemento humano, mas sim todos os recursos físicos que o homem utiliza para desempenhar suas funções na empresa. Esses recursos físicos podem ser: imóveis, instalações, máquinas, veículos e estoques.

2.2.1.3 Subsistema social

Esse subsistema refere-se de acordo com Guerreiro (1989 apud PEREIRA, 2001), ao conjunto de elementos humanos na organização, bem como às características próprias de cada pessoa, tais como: necessidades, criatividade, objetivos pessoais, motivação e liderança. O nível de motivação e satisfação dos colaboradores reflete diretamente no desempenho da empresa.

2.2.1.4 Subsistema organizacional

De acordo com Mosimann e Fisch (1999, p. 22):

Esse subsistema diz respeito à forma de como a empresa está organizada, ou seja, como são agrupadas suas diversas atividades, o tipo de estrutura utilizada (vertical ou horizontal), a definição da amplitude administrativa (se é ou não descentralizada), o grau de delegação de poder e atribuição de responsabilidade, entre outros, e tem por objetivo primordial assegurar que todas as atividades da empresa sejam desenvolvidas.

2.2.1.5 Subsistema de gestão

Esse subsistema refere-se ao processo que orienta a realização das atividades da empresa, é responsável pela dinâmica do sistema. Necessita-se de um conhecimento adequado para acompanhar as informações geradas pelo

subsistema de informação. Guerreiro (1989 apud PEREIRA, 2001, p. 56) ressalta que: “Justifica-se pela necessidade de planejamento, execução e controle das atividades empresariais, para que a empresa alcance seus propósitos”.

2.2.1.6 Subsistema de informação

Mosimann e Fisch (1999, p. 23) ressaltam que, “O subsistema de informação é um sistema que coleta e processa dados, gerando informações que atendam às necessidades de seus usuários”.

Guerreiro (1989 apud PEREIRA, 2001) inclui informações ambientais, operacionais e econômico-financeiras como necessárias à execução e gestão das atividades da empresa.

2.2.2 Classificação das empresas

As empresas podem ser classificadas de acordo com a sua atividade econômica. Elas podem ser do setor primário, setor secundário e do setor terciário. Outro tipo de classificação é quanto a sua constituição jurídica. Existem empresas individuais (que pertencem a uma única pessoa) e societárias (constituídas por várias pessoas). As societárias constituem as sociedades, que podem ser anônimas, de capital aberto ou fechado, de responsabilidade limitada e de economia social (cooperativas), entre outras. As empresas também podem ser definidas de acordo com a respectiva titularidade do capital. Assim, as empresas privadas, cujo capital está nas mãos de pessoas particulares; as públicas, controladas pelo Estado; as mistas, onde o capital é partilhado por pessoas particulares e pelo Estado; e, as empresas de autogestão que o capital é propriedade dos trabalhadores.

As empresas são classificadas de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas em:

1) microempreendedor individual - MEI: é a pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional, com receita bruta anual de até R\$ 60.000,00. O MEI não pode ser sócio ou titular de outra empresa e pode possuir um único empregado;

2) microempresa - ME: será a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que tenham como receita bruta anual até R\$ 360.000,00;

3) empresa de pequeno porte - EPP: é aquela quando sua receita bruta anual for superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00.

4) Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – Eireli: é a categoria que permite a constituição de uma empresa com apenas um sócio, o próprio empresário. Permite a separação entre o patrimônio empresarial e privado, para isso é exigido a constituição de um capital de no mínimo 100 vezes o valor do salário mínimo no momento de registro da empresa.

Foi aprovado em 2016 o Projeto de Lei Complementar n. 25, de 2007, que modifica a Lei Complementar n. 123, de 2006 sobre o Simples Nacional. Apesar de aprovado entrará em vigor a partir de janeiro de 2018. O limite máximo de receita bruta anual para que pequenas empresas participem do regime especial de tributação do Simples Nacional sobe de R\$ 3.600.000,00 para R\$ 4.800.000,00. Já para quem é formalizado como microempreendedor individual (MEI), o novo teto de enquadramento passa de R\$ 60.000,00 para R\$ 81.000,00 anuais.

2.3 GESTÃO

Após referenciar as organizações e as empresas é preciso definir o conceito e o modelo de gestão.

2.3.1 Conceito de gestão

Mosimann e Fisch (1999) derivam gestão do latim, no qual diz que gestão é o ato de gerir, gerência e administração, que, portanto, gestão e administração são sinônimos. Oliveira et al. (2009, p. 123) também fazem essa definição de gestão expondo a diferença entre administração e gestão, onde,

Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo. Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos. Portanto gestão é o ato de conduzir as empresas para a obtenção dos resultados.

2.3.2 Modelo de gestão

O modelo de gestão é definido por Oliveira et al. (2009, p. 123) como sendo “[...] os princípios básicos que norteiam uma organização e serve como referencial para orientar os gestores nos processos de planejamento, tomada de decisão e controle”.

Mosimann e Fisch (1999) afirmam que o modelo de gestão envolve objetivos, princípios organizacionais, princípios de avaliação de desempenhos e princípios de delegação de poder. E que é através do modelo de gestão que os gestores estão minimizando os riscos para ir em busca da eficiência e da eficácia.

Os autores ressaltam também que o modelo de gestão ideal deve ter um processo de gestão adaptável a mudanças, voltado à eficácia e com estilo participativo.

2.3.2.1 Componentes do modelo de gestão

Oliveira et al. (2009) classificam cinco principais componentes do modelo de gestão:

a) definição das crenças e dos valores: os fundadores e proprietários possuem crenças e valores pelos quais cada entidade norteia seus negócios;

b) estabelecimento da filosofia da empresa: a filosofia de cada empresa é definida em função das crenças e valores individuais dos administradores, sócios, proprietários e fundadores;

c) determinação da missão da empresa: missão é o que a empresa se propõe fazer em função da sua filosofia, assim a missão é a razão da existência da empresa;

d) determinação dos propósitos básicos: os propósitos básicos são representados pelo resultado esperado no cumprimento da missão da empresa;

e) determinação do modelo de gestão: o modelo adotado representa a forma pela qual a empresa irá desenvolver seu negócio, esse modelo deriva da missão, dos propósitos e dos objetivos da empresa.

Com isso considera-se que gestão é o ato de administrar um negócio, onde devem definir-se os valores, as crenças, a filosofia e a missão os quais são

componentes do modelo de gestão, para assim obter êxito na realização das atividades.

2.4 CONTROLADORIA

A competitividade no mundo dos negócios faz com que as organizações dependam mais de informações adequadas, permitindo uma tomada de decisão eficiente e eficaz. A controladoria, por abranger diversas áreas de conhecimento, torna-se de grande importância, fornecendo alternativas mais precisas para os tomadores de decisão.

2.4.1 Conceito de controladoria

Mosimann (1993, p. 96 apud PADOVEZE; BERTOLUCCI, 2013, p. 33) conceituou controladoria como,

[...] a Controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficácia.

Padoveze e Bertolucci (2013, p. 34) ressaltam que “A Controladoria é a utilização da Ciência Contábil em toda a sua plenitude”.

2.4.2 Missão da controladoria

“A controladoria tem como missão suportar todo o processo de gestão empresarial por intermédio de seu sistema de informação, que é um sistema de apoio à gestão”. (PADOVEZE, 2016, p. 34).

2.4.3 Estrutura da controladoria

Oliveira et al. (2009) afirmam que a controladoria deve estar estruturada tanto para atender as necessidades rotineiras como para servir de monitoramento sobre todas etapas do processo gerencial da empresa.

Com isso os autores classificam a controladoria em dois grandes seguimentos, sendo que o primeiro é o contábil e fiscal, que são as funções e atividades tradicionais da contabilidade, representado pela escrituração contábil e fiscal. (OLIVEIRA et al. 2009). As funções corriqueiras também se enquadram nesse seguimento, como o controle patrimonial de bens e direitos da empresa, conciliações, controle de estoques, etc. O segundo seguimento é o planejamento e o controle, caracterizado pelo aspecto moderno das funções e atividades da controladoria, como gestão de negócios, simulações, projeções, aspectos estratégicos, planejamento tributários, etc.

2.4.4 Funções da controladoria

De acordo com Kanitz (1977 apud OLIVEIRA et al. 2009, p. 9) as funções da controladoria podem ser resumidas:

- a) informação: que compreende os sistemas contábil-financeiro-gerenciais;
- b) motivação: que se refere aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento;
- c) coordenação: que visa centralizar informações com a vista na aceitação de planos. Sendo onde o *controller* toma conhecimento de eventuais inconsistências dentro da empresa, propondo soluções;
- d) avaliação: que é interpretar fatos, informações e relatórios, para avaliar resultados por áreas de responsabilidade;
- e) planejamento: auxilia a direção da empresa na mensuração e determinação dos objetivos e planos;
- f) acompanhamento: que verifica e controla a evolução e o desempenho dos planos traçados, com a finalidade de corrigir e revisar.

De acordo com Oliveira (2009) a controladoria deve seguir uma assessoria contínua, para contribuir com o melhoramento da empresa, por meio de críticas construtivas e inteligentes.

2.4.5 Papel da controladoria

O papel da controladoria é “[...] assessorar as diversas gestões da empresa, fornecendo mensurações das alternativas econômicas e, por meio da visão

sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório”. (OLIVEIRA et al., 2009, p. 10).

2.4.6 Características da função do controller

De acordo com Figueiredo e Caggiano (2008, p. 12),

O *controller* é o gestor encarregado do departamento de controladoria; seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente.

Oliveira et al. (2009) salientam que o *controller* é um profissional de alto nível na empresa, devido a sua importância como órgão de controle e assessoria, devendo ser o gestor do sistema de informações gerenciais.

Com isso percebemos que a controladoria é responsável pela elaboração, projeto, implementação e manutenção do sistema de informação gerencial, financeiro e contábil da empresa. Atendendo também as necessidades de controles rotineiros, servindo de suporte para o monitoramento permanente das etapas do processo gerencial da empresa.

2.5 PLANEJAMENTO

O cenário empresarial atual não permite que as decisões sejam tomadas de última hora, sem um devido planejamento. Dessa forma, tudo deve ser cuidadosamente planejado, com escolha nas ações que serão realizadas.

O estudo em questão é referente a um planejamento estratégico, onde será referenciado uma conceituação de planejamentos, com seus princípios e tipos.

2.5.1 Conceito de planejamento

Oliveira (2015, p. 4) conceitua planejamento como:

[...] o planejamento pode ser conceituado como um processo- [...] desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo

mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos para a empresa.

Figueiredo e Caggiano (2008, p. 26) ressaltam que “Planejamento é essencial para todos os fatores que afetam a organização, independentemente se eles são controláveis ou não”.

2.5.2 Princípios do planejamento

O planejamento dentro da empresa deve respeitar alguns princípios, os quais são divididos em princípios gerais e específicos.

2.5.2.1 Princípios gerais do planejamento

Oliveira (2015) afirma que são quatro princípios gerais do planejamento:

a) princípio da contribuição aos objetivos: o planejamento deve sempre visar os objetivos máximos da empresa, esses devem ser hierarquizados para serem alcançados em sua totalidade;

b) princípio da procedência do planejamento: corresponde a uma função administrativa que vem antes das outras, o planejamento aparece no início, assim ele assume uma maior importância no processo administrativo da empresa;

c) princípio das maiores influência e abrangência: o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa;

d) princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade: o planejamento deve minimizar as deficiências e maximizar os resultados apresentados pela empresa.

2.5.2.2 Princípios específicos do planejamento

Ackoff (1974, p. 28 apud OLIVEIRA, 2015, p. 10) apresenta quatro princípios específicos para o planejamento:

a) planejamento participativo: onde o objetivo principal é o processo e não o seu resultado final;

b) planejamento coordenado: em que todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente;

c) planejamento integrado: onde os vários escalões da empresa tenham seus planejamentos integrados;

d) planejamento permanente: sendo exigido pela turbulência empresarial, pois nenhum plano mantém seu valor e utilidade com o tempo.

2.5.3 Tipos de planejamento

Segundo Oliveira (2015) e Chiavenato (2014a), o planejamento é dividido em três tipos: planejamento tático, operacional e estratégico.

2.5.3.1 Planejamento tático

“O planejamento tático se refere ao nível intermediário da organização, ou seja, ao nível dos departamentos ou unidades de negócio da empresa”. (CHIAVENATO, 2014a, p. 188).

Oliveira (2015) ressalta que o planejamento tático é a metodologia administrativa na qual a finalidade é otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo.

2.5.3.2 Planejamento operacional

“[...] é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa”. (OLIVEIRA, 2015, p. 20).

Chiavenato (2007) ressalta que o planejamento operacional se preocupa com “o que fazer” e “como fazer”.

2.5.3.3 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico surge para auxiliar na tomada de decisão, uma vez que o mercado está cada vez mais competitivo, fazendo com que as empresas busquem ferramentas auxiliaadoras.

[...] pode-se conceituar, então, planejamento estratégico como um conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e planos para atingir esses objetivos, coordenado de forma a definir em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser. (OLIVEIRA et al., 2009, p. 29).

Para Mosimann e Fisch (1999) o planejamento estratégico é aquele centrado na interação da empresa com seu ambiente externo, focando nas ameaças e oportunidades refletidas na própria empresa, evidenciando seus pontos fortes e fracos, definindo assim as diretrizes estratégicas.

2.5.3.3.1 Características do planejamento estratégico

Chiavenato (2014a) apresenta três características fundamentais do planejamento estratégico:

a) é projetado a longo prazo: em termos de seus efeitos e consequências. Dependendo do investimento pode chegar a cobrir 20 anos, em empresas de capital intensivo, mas geralmente cobre de 2 a 5 anos;

b) voltado a relações entre a empresa e seu ambiente de tarefa: os eventos ambientais podem gerar incerteza e imprevisibilidade. O planejamento estratégico tem um alto grau de subjetividade, pois as decisões são baseadas em julgamentos e discernimento e não em dados ou informações referenciais. Muitas empresas “apostam” no futuro pelo planejamento estratégico;

c) envolve a empresa como um todo: engloba todos os recursos, no sentido de obter efeito sinérgico de todas as capacidades, competências e potencialidades da empresa. Os planos táticos e operacionais são desdobramentos do planejamento estratégico, contribuindo para o sucesso do plano estratégico.

Chiavenato (2014a, p. 160) ressalta que,

[...] o planejamento estratégico procura especificar como fazer para alcançar aqueles objetivos. Trata-se de estabelecer o que a empresa deve fazer antes da necessária ação empresarial. Isso significa que a empresa toda deve ser envolvida no planejamento estratégico: todos os seus níveis, recursos, potencialidades e habilidades, para se obter o efeito holístico e sinérgico da interação de todos esses aspectos.

2.5.3.3.2 Etapas do planejamento estratégico

Chiavenato (2014a) apresenta sete etapas do planejamento estratégico:

- 1) determinar os objetivos empresariais;
- 2) análise ambiental externa;
- 3) análise organizacional interna;
- 4) formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia empresarial;
- 5) elaboração do planejamento estratégico;
- 6) implementação por meio de planos táticos e planos operacionais;
- 7) acompanhamento e avaliação dos resultados.

A figura 3 mostra um esquema das etapas do planejamento estratégico.

Figura 3 - Etapas do planejamento estratégico



Fonte: (CHIAVENATO, 2014a, p. 162).

2.5.3.3.3 Missão

Oliveira et al. (2009) salientam que a missão é a etapa mais crítica da elaboração do planejamento, pois ela atua como referência na orientação de todo processo do planejamento e decisória em seu sentido mais amplo.

Chiavenato e Matos (2009, p. 5) definem missão como “referência básica a razão de ser da empresa, seu alvo existencial, para o qual convergem todas as ações”.

Oliveira et al. (2009) apresentam alguns aspectos que devem ser considerados e avaliados na definição da missão da empresa, como a relação pretendida entre mercado e produto; benefícios esperados pelo mercado e pelos clientes da empresa; limitações ambientais internas e externas; políticas, crenças e valores existentes; estrutura física e organizacional da entidade; imagem da empresa em relação a seus funcionários, clientes, fornecedores e comunidade.

2.5.3.3.4 Visão

Oliveira (2015, p. 45) define visão como:

[...] os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante.

O autor ressalta também que a finalidade da visão é proporcionar sustentação para as estratégias e de todas outras principais decisões da empresa.

2.5.3.3.5 Análise externa

Os fatores externos não podem ser controlados, o que gera bastante preocupação por parte dos gestores, uma vez que o ambiente externo é o grande influenciador no seguimento do negócio.

“Essa etapa verifica as ameaças e as oportunidades que estão no ambiente da empresa, bem como as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. A empresa deve olhar para fora de si, [...]”. (OLIVEIRA, 2015, p. 45).

Ameaça é definida como “[...] situação desfavorável oriunda do ambiente externo existente, que poderá prejudicar de forma quantitativa ou qualitativa o desempenho da entidade em relação a um ou mais fatores-chaves”. (OLIVEIRA et al., 2009, p. 34).

A oportunidade é definida como,

[...] situação favorável decorrente do ambiente externo em que a entidade poderá aproveitar de forma eficaz para melhorar quantitativa ou qualitativamente seu desempenho relativamente a um ou mais fatores-chaves. (OLIVEIRA et al., 2009, p. 34).

Oliveira et al. (2009) ressaltam que para as finalidades serem cumpridas integralmente, a análise externa deve ter carácter tanto retrospectivo quanto prospectivo.

2.5.3.3.6 Análise interna

Essa etapa, segundo Oliveira (2015), conceitua os pontos fortes e fracos, assim como os pontos neutros da empresa.

Oliveira et al. (2009) afirmam que esses fatores estão ligados aos processos de operação, administração e decisão da empresa. O comportamento dessas variáveis pode afetar de forma positiva ou negativa, construindo assim os pontos fortes e fracos da empresa.

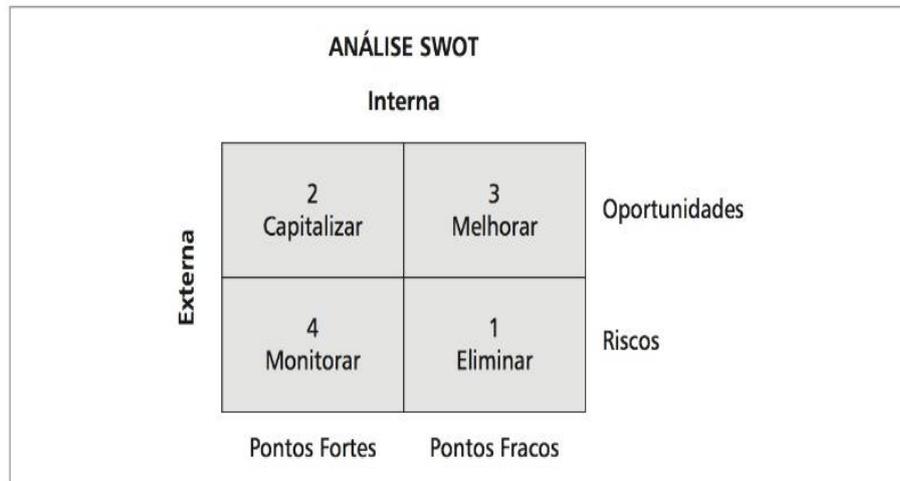
Pontos fortes são definidos como “[...] características intrínsecas à empresa que a colocam em posição estrategicamente favorável para um desempenho eficaz relativamente a um ou mais fatores-chaves”. (OLIVEIRA et al., 2009, p. 35).

Pontos fracos são definidos como “[...] características existentes na organização que a colocam em posição estrategicamente desfavorável para um desempenho eficaz em relação a um ou mais fatores-chaves”. (OLIVEIRA et al., 2009, p. 35).

Oliveira et al. (2009) dizem que a análise interna é uma das mais delicadas, uma vez que demanda uma avaliação crítica e procedimentos instituídos há muito tempo dentro da empresa.

Padoveze e Bertolucci (2013) trazem a análise SWOT na Figura 4.

Figura 4 - Diretrizes da análise SWOT



Fonte: (PADOVEZE E BERTOLUCCI, 2013, p. 64).

Essa análise identifica os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, bem como as oportunidades e ameaças da mesma.

2.5.3.3.7 Diretrizes e objetivos estratégicos

“As diretrizes e objetivos estratégicos constituem benefícios tangíveis e mais duradouros da análise da situação. Ambos são formulados com base no quadro referencial resultante da avaliação dos ambientes interno e externo da empresa”. (OLIVEIRA et al., 2009, p. 36).

Oliveira et al. (2009, p. 36) ressaltam que a análise da situação influencia as diretrizes estratégicas e define as diretrizes estratégicas como sendo um “[...] conjunto de indicações de caráter amplo que direcionam o comportamento da empresa como um todo, e orientam ou canalizam o raciocínio no processo de tomada de decisões para a escolha dos objetivos estratégicos globais”.

Os objetivos estratégicos são definidos por Oliveira et al. (2009) como os resultados esperados dentro da organização que englobam as metas e seus prazos para alcance. Os objetivos devem representar uma necessidade real, uma prioridade, serem concretos e desafiadores dentro das entidades.

2.5.3.3.8 Estratégia

Seguindo teorias consagradas “[...] a empresa é como a guerra em certos aspectos, pois, se a estratégia adotada for correta, muitos erros táticos podem ser cometidos e a empresa ainda sairá vitoriosa”. (CHANDLER JR., 1962, p. 235 apud OLIVEIRA, 2015, p. 195).

Para Oliveira et al. (2009) as estratégias são definidas de acordo com as opções disponíveis para a empresa no eixo produto- mercado- tecnologia.

“A finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, desafios e metas estabelecidos”. (OLIVEIRA, 2015, p. 189).

Oliveira (2015) expõe que as estratégias devem ser definidas de acordo com a situação da empresa, estar voltada à manutenção, sobrevivência, crescimento ou desenvolvimento. E que a avaliação dessas é feita quando o executivo verifica se a estratégia está proporcionando o alcance das metas, objetivos e desafios da empresa. Oliveira (2015, p. 225) ressalta que “[...] uma estratégia não deve ser avaliada apenas após sua implementação, mas também para que sua escolha seja a mais adequada possível”.

A estratégia é o item mais importante do processo de planejamento estratégico, uma vez que, é através dela que o executivo pode mudar o rumo da empresa, afirma Oliveira (2015).

2.5.3.3.9 Projetos e plano de ação

Oliveira (2015) conceitua projeto como um trabalho com datas de início e fim previamente estabelecidas, com um responsável e com o resultado final predeterminado, onde os recursos necessários estão alocados. E plano de ação como sendo o conjunto de partes comuns de projetos diversos, quanto ao assunto.

O projeto está dividido em duas fases. Conforme Oliveira (2015), a fase da caracterização, onde é identificado o problema-alvo, análise do ambiente projetado, estabelecimento de estratégias, elaboração do manual do projeto e etc.; e a fase da execução, onde são considerados a utilização dos recursos projetados, a supervisão da equipe de trabalho, o acompanhamento e controle das atividades, e a avaliação final dos trabalhos executados.

O projeto é a interligação entre os instrumentos prescritivos e quantitativos. Os instrumentos prescritivos explicam o que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos na missão. E os instrumentos qualitativos são representados pelos orçamentos econômico-financeiros, onde são analisados os recursos necessários e as expectativas de retorno para alcançar os objetivos, desafios e metas da empresa.

2.5.3.3.10 Controle e avaliação do planejamento estratégico

De acordo com Oliveira (2015, p. 270),

Controle é a função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em outras funções do processo administrativo para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e os objetivos estabelecidos.

O executivo deve desenvolver instrumentos de controle e avaliação, eliminando resistências, ativas ou passivas, para não correr o risco de derrubar o planejamento estratégico na empresa.

Com isso, o planejamento estratégico é um conjunto de metas, objetivos e finalidades que a empresa utiliza para atingir seus objetivos. A empresa deve seguir passos para realizar a elaboração do planejamento estratégico, identificando a missão, valores, os pontos fortes e fracos, a análise interna e externa e após a implantação do planejamento devendo fazer o controle e a avaliação, fazendo comparativos, identificando se o planejamento estratégico está sendo útil e bem desenvolvido na empresa.

2.6 ATIVIDADE RURAL

A atividade rural sempre teve um papel importante na economia do país e muitas organizações rurais estão crescendo e especializando-se em algum tipo de atividade.

2.6.1 Empresas rurais

Marion (2002, p. 24) conceitua empresas rurais como sendo aquelas que “[...] exploram a capacidade produtiva do solo por meio do cultivo da terra, da criação de animais e da transformação de determinados produtos agrícolas”.

Crepaldi (1998, p. 23) conceituou empresa rural como “[...] unidade de produção em que são exercidas atividades que dizem respeito a culturas agrícolas, criação de gado ou culturas florestais, com a finalidade de obtenção de renda”.

A atividade de empresas rurais pode ser dividida em três grupos, conforme Marion (2002):

- a) produção vegetal: atividade agrícola;
- b) indústrias rurais: atividade agroindustrial;
- c) produção animal: atividade zootécnica.

Crepaldi (1998) afirma que qualquer tipo de empresa rural é integrado por três fatores de produção:

a) a terra: é o fator mais importante, pois é nela que se aplicam os capitais e se trabalha para obter a produção. O empresário rural deve ter um cuidado especial com ela, evitando o desgaste e a erosão do solo para conservar a sua capacidade produtiva;

b) o capital: conjunto de bens aplicado sobre a terra, com o objetivo de aperfeiçoar a produtividade e melhorar a qualidade do trabalho humano. Constitui o capital as benfeitorias (galpão, aramados), animais de produção, animais de serviço, máquinas e implementos agrícolas, e os insumos agropecuários (adubos, sementes, fungicidas, vacinas);

c) o trabalho: representa o conjunto de atividades desempenhado pelo homem. Existe a tarefa de administrar e de executar, a diferença entre as duas é que na primeira necessita de maior conhecimento.

2.6.1.1 Atividade agrícola

A atividade agrícola pode ser dividida em dois grandes grupos, conforme Marion (2002):

a) culturas hortícola e forrageira: cereais, hortaliças, tubérculos, fibras, plantas oleaginosas, especiarias, floricultura, plantas industriais, etc.;

b) arboricultura: florestamento, pomares, vinhedos, seringais, olivais, etc.

Crepaldi (1998) classifica as atividades agrícolas em:

a) cultura temporária: sujeita ao replantio após cada colheita, como milho, feijão, arroz, soja, trigo, cebola, etc.;

b) cultura permanente: não sujeita ao replantio, como laranjeiras, macieiras, cafezais, etc.

2.6.1.2 Atividade agroindustrial

A atividade agroindustrial consiste, conforme Marion (2002), no beneficiamento do produto agrícola (arroz, café, milho, etc.), na transformação de produtos agrícolas (soja em óleo, uvas em vinho e vinagre, cana-de-açúcar em álcool e aguardente, etc.) e na transformação de produtos zootécnicos (mel, laticínios, casulos de seda, etc.). Uma condição da atividade agroindustrial é que a matéria prima seja própria.

2.6.1.3 Atividade zootécnica

Marion (2002) ressalta que a atividade zootécnica consiste na criação de animais, como apicultura (criação de abelhas), piscicultura (criação de peixes), avicultura (criação de aves), pecuária (criação de gado), etc.

2.6.1.3.1 Pecuária

Marion (2002) define que a pecuária é a arte de tratar e criar gado, onde gado não é necessariamente bovino, mas também suínos, caprinos, ovinos, equinos, etc. Sendo que o bovino prevalece entre os tipos de gado.

Crepaldi (1998) também explica que pecuária se refere à criação de gado em modo geral, ou seja, animais que vivem coletivamente, em rebanho.

São três os tipos de atividade pecuária, conforme Marion (2002) e Crepaldi (1998):

a) cria: é a atividade de produção de bezerros que serão vendidos após do desmame;

b) recria: é a atividade de, a partir do bezerro desmamado, produzir e vender o novilho magro para engorda;

c) engorda: é a atividade que, a partir da aquisição do novilho magro, produz para a venda o novilho gordo.

Marion (2002) enfatiza que se pode obter seis alternativas de produção: cria, recria, cria-recria, cria-recria-engorda, recria-engorda e a engorda. A empresa se aperfeiçoa conforme o tamanho de sua área de pastagem.

Dados do IBGE (2015) comprovam que o Rio Grande do Sul é o sexto maior rebanho de bovinos, o segundo maior rebanho de equinos e o maior rebanho de ovinos do Brasil.

Com isso, a atividade rural abrange três áreas, as quais têm um papel fundamental na economia do país, onde vários municípios têm sua economia voltada para soja, trigo, arroz, fumo, pecuária, etc. Em 2013, conforme o IBGE (2015), a agropecuária era, em 57,3% dos municípios, a atividade econômica principal.

3 METODOLOGIA

O estudo objetiva a elaboração de um modelo de planejamento estratégico para uma empresa rural no ano de 2017. Para a realização desse, são utilizados alguns métodos e técnicas para o alcance dos objetivos e, conseqüentemente, a resolução do problema da pesquisa.

A pesquisa pode ser classificada, quanto a seus objetivos, como descritiva. Segundo Rampazzo (2013), essa pesquisa é caracterizada pela observação, registro e análise. Esse diagnóstico estuda e correlaciona fatos e fenômenos sem a interferência do pesquisador. Andrade (2002 apud RAUPP; BEUREN, 2013, p. 81), ressalta que esse tipo de pesquisa deve preocupar-se com a observação dos fatos, registrando-os, analisando-os, classificando-os e interpretando-os, sem a interferência do pesquisador.

Com mesma confidencialidade, Gil (2010, p. 28) acrescenta: “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Uma das principais características desse tipo de estudo, segundo Andrade (2010), é a utilização de técnica padronizada na coleta de dados, como por exemplo, a aplicação de questionários e a observação sistemática. De forma igual, Gil (2002) ainda propõe que uma de suas características principais seja a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, como o questionário e a observação sistemática.

Os procedimentos adotados provêm de a pesquisa classificar-se em estudo de caso que “Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”. (GIL, 2010, p. 37). Sendo assim, Severino (2007, p. 121) conceitua como “Pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos”.

Conforme Prodanov e Freitas (2013, p. 60), o estudo de caso consiste em coletar e analisar informações, com o intuito de estudar aspectos de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa. Com o mesmo intuito, Bruyne et al. (1997 apud RAUPP; BEUREN, 2013, p. 84) ressaltam que o estudo de caso justifica sua

importância por reunir numerosas e detalhadas informações, com vista em apreender a totalidade de uma situação.

A abordagem do problema formaliza a pesquisa classificando-se em qualitativa. De acordo com Gil (1999), esta abordagem facilita o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, a partir da máxima valorização do contato direto com a situação estudada.

Consoante, Appolinário (2011) afirma que essa modalidade de pesquisa faz a coleta dos dados através de interações sociais e analisa subjetiva do pesquisador. Com tal característica, Raupp e Beuren (2013) também ressaltam que a pesquisa qualitativa se concentra em análises mais profundas do fenômeno estudado.

Desse modo, as informações necessárias para a elaboração desse estudo de caso foram obtidas através de entrevistas e observações realizadas na empresa, no mês de setembro de 2017. Nesse período, foram selecionados questionamentos referentes ao funcionamento da empresa, aos objetivos, à missão e à visão, com a finalidade em elaborar um modelo mais adequado de planejamento estratégico.

Com a coleta e a análise dos dados, foram elaboradas propostas e ações que poderão ser implementadas ou não, pelos proprietários e pela equipe. Esses dados foram analisados de forma qualitativa, com base no referencial teórico e nas respostas obtidas nas entrevistas. A forma de apresentação foi planejada por meio de quadros, evidenciando as questões estratégicas, os objetivos, as ações, o tempo estimado e os efeitos esperados.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, inicialmente é apresentada a empresa, seu histórico e as atividades nela desenvolvidas. Após esse momento de apresentação, se destaca as principais etapas do planejamento estratégico, e, por fim a proposta de modelo de planejamento estratégico para a empresa rural.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Agropecuária Ceretta Ltda. é uma empresa familiar situada no 3º distrito do município de Piratini, ao sul do Rio Grande do Sul. Fundada por Anacleto Remiggio Ceretta (*in memoriam*) no ano de 1992, atuando no ramo da agricultura e da pecuária. A área do empreendimento é de dez hectares, onde ficam os silos graneleiros, a sede administrativa e os galpões, como mostra a Figura 5.

Figura 5 - Sede da Agropecuária Ceretta



Fonte: Autoras.

O quadro social é composto pelos irmãos João Ceretta Netto, Pedro Ceretta, administradores da empresa e os demais Luiz Carlos Ceretta, Paulo Antônio Ceretta, Alberto Ceretta e Marcos Roberto Ceretta. A empresa é considerada de pequeno porte e é tributada pelo lucro presumido, tendo sua contabilidade realizada por um escritório de contabilidade.

A atividade principal é a agricultura com cultivo de arroz e de soja, bem como a bovinocultura de corte. Também efetua a prestação de serviços de pesagem, secagem e armazenagem de grãos, já que possuem quatro silos.

A agropecuária conta com onze funcionários e possui como parte do imobilizado quatro plantadeiras, duas colheitadeiras, seis tratores e dois veículos utilitários. Anualmente, são plantados 450 hectares de soja e 250 ha de arroz, em propriedades de terceiros, devidamente arrendados. Toda a produção é vendida para cooperativas. A Figura 6 refere-se à colheita de arroz da safra 2016/2017.

Figura 6 - Colheita do arroz



Fonte: Autoras.

Já no que se refere à pecuária, a empresa conta com ovinocultura para consumo próprio, com cerca de 65 animais. Ao tratar-se de pecuária com fins lucrativos, a agropecuária conta com um sistema de criação voltado para a comercialização de novilhos, vendidos com aproximadamente 18 meses, para pecuaristas que desejam invernar e “terminar” os animais.

Os novilhos da propriedade têm basicamente duas origens. A primeira é a produção dos novilhos em áreas de campo nativo e pastagens de azevém, oriundas da pós-colheita de soja. Esse método conta com uma média de 70 matrizes,

produzindo cerca de 50 bezerros anualmente, que serão criados para a comercialização no período de entre safra do próximo ano.

A segunda origem refere-se aos bezerros. A aquisição desses animais é realizada em feiras da região, onde esses permanecem em pastagem e campo nativo, até adquirirem peso e idade suficientes para serem vendidos a terceiros. Quando vendidos, posteriormente são terminados e abatidos. A Figura 7 mostra alguns animais do rebanho da empresa.

Figura 7 - Pecuária



Fonte: Autoras.

4.2 FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico possui várias etapas que devem ser cumpridas, são elas:

- a) negócio: é toda e qualquer atividade econômica com o intuito de gerar lucro;
- b) missão: é a referência na elaboração do planejamento, a razão e o propósito de ser da empresa;
- c) visão: é o que a empresa quer ser, em um futuro próximo ou pretendido;

d) análise externa: é um diagnóstico de verificação das ameaças e das oportunidades do ambiente onde a empresa está inserida;

e) análise interna: é um diagnóstico interno que necessita de uma avaliação crítica, conceituando os pontos fortes e os pontos fracos da empresa;

f) questões estratégicas: estabelecer os caminhos, as ações e os cursos que a empresa deve seguir para alcançar seus objetivos.

Essas fases são de suma importância para a realização do planejamento estratégico.

4.3 PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A proposta constituiu-se em coletar informações e analisar a situação da empresa e, com isso, elaborar ações estratégicas baseadas nas perspectivas dos sócios. Dessa maneira, ficando estabelecido:

Negócio: é uma empresa rural que tem por objetivos a integração lavoura-pecuária, com o plantio de grãos, como soja e arroz; a produção de carneiros, bem como, a prestação de serviços de pesagem, secagem e armazenagem de grãos.

Missão: Produzir alimentos de origem animal e vegetal com qualidade para suprir as demandas da sociedade, contribuindo com o desenvolvimento do país e a preservação do meio ambiente.

Visão: Aumentar a produtividade em mais 20% nos hectares plantados, num período de até quatro anos garantindo a qualidade dos produtos.

4.3.1 Análise do ambiente externo

A seguir, é demonstrado, no Quadro 1, a análise do ambiente externo da Agropecuária Ceretta, elaborada com base nas entrevistas com os sócios.

Quadro 1 - Análise externa

Ambiente externo	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • A empresa localiza-se próxima ao porto de Rio Grande – RS; • Região com solo favorável ao cultivo; • Facilidade no escoamento do produto; • Produtos de primeira necessidade; • Grande procura pelos produtos; • Acesso facilitado pela rodovia próxima. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividade acirrada; • Oscilação do preço de venda dos produtos; • Custo elevado no emprego de novas tecnologias; • Maior exigibilidade de órgãos fiscalizadores; • Instabilidade do clima; • Elevado custo de maquinário; • Surgimento de novas legislações ambientais.

Fonte: Autoras.

4.3.2 Análise do ambiente interno

Na sequência, o Quadro 2 elenca os pontos fortes e os pontos fracos, que integram a análise interna da Agropecuária Ceretta. Tais informações foram definidas juntamente aos sócios.

Quadro 2 - Análise interna

Ambiente interno	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Reutilização de alguns bens e serviços na entre-safra para a pecuária; • Utilização das pastagens oriundas da lavoura; • Localização privilegiada; • Sede própria; • Condições próprias de secagem e armazenagem de grãos produzidos; • Prestação de serviços de secagem, armazenagem e pesagem de grãos para terceiros; • Extensa área produtiva com campos uniformes e apropriados para o plantio e pecuária. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de controles internos; • Não possuir terras próprias para a produção; • Aquisição de insumos fornecidos pela cooperativa em troca de produto no final da colheita; • Alto custo de produção por falta de um melhor conhecimento operacional; • Desperdício de insumos por não possuir maquinário adequado ou devidamente ajustado; • Administração com limitados conhecimentos sobre gestão organizacional; • Mão-de-obra operacional não devidamente qualificada.

Fonte: Autoras.

4.3.3 Questões estratégicas

Em detrimento disso, serão elencadas as questões estratégicas, o objetivo de cada uma, identificando-as nos tipos de benefícios proporcionados à empresa.

Questão estratégica 01: Qualificação da mão-de-obra operacional - A empresa possui funcionários de longa experiência na linha operacional, mas com uma qualificação limitada. Em vista disso, a proposta seria qualificá-los na tentativa de eliminar dois pontos fracos, a empresa não possuir mão-de-obra operacional devidamente qualificada e alto custo de produção por falta de um melhor conhecimento operacional;

Questão estratégica 02: Aperfeiçoamento da administração em gestão organizacional - A empresa familiar sempre administrada pelo pai e atualmente pelos irmãos sente a necessidade de aperfeiçoar-se para poder administrar, adequadamente e eliminar o ponto fraco de que a administração possui limitados conhecimentos sobre a gestão organizacional;

Questão estratégica 03: Busca de parcerias na aquisição de maquinário adequado para a redução dos desperdícios - Seria importante para a empresa

buscar parcerias com produtores de diferentes culturas da região, com o intuito na aquisição de máquinas em sociedade. Máquinas essas, que possuem tecnologia de precisão e podem ser usadas em outros tipos de plantio, não só soja e arroz. Essa alternativa ajudaria na redução das perdas e dos custos de produção, solucionando duas ameaças: o custo elevado no emprego de novas tecnologias e a aquisição de maquinário e, um ponto fraco: o desperdício de insumos por não possuir maquinário adequado;

Questão estratégica 04: Implantar uma política de controles internos - Até mesmo em uma empresa rural familiar necessita-se ter controle. Implantar uma política de controles internos auxiliaria os administradores a tomarem decisões com base em dados reais, além de fornecer informações precisas para um melhor gerenciamento e acompanhamento dos processos. Essa questão solucionaria o ponto fraco de que a empresa não possui controles internos;

Questão estratégica 05: Estudo de viabilização para contratação de um seguro rural - Essa questão é de extrema importância para qualquer atividade rural porque está exposta à instabilidade do clima. A contratação de um seguro para a produção atribuiria mais segurança para o produtor e eliminaria a ameaça de instabilidade do clima;

Questão estratégica 06: Ampliação e otimização da capacidade dos silos graneleiros - A perspectiva de visão dessa empresa, para um futuro próximo, é aumentar a produtividade. Para isso, ela deveria investir na infraestrutura com a segurança em garantir o armazenamento e a qualidade da produção. Além disso, poderia aumentar a receita com serviços prestados a terceiros. Por sua vez, a prestação de serviços de secagem, armazenagem e pesagem de grãos para terceiros já é um ponto forte da empresa. Por essa razão, a empresa com essa questão estratégica, poderá tornar-se referência nesse tipo de serviço.

4.3.4 Plano de ação para as questões estratégicas

Nessa seção, são apresentados os planos de ação para as questões estratégicas relacionadas anteriormente. Cada questão estratégica está dividida em ações, tempo e efeito esperado no alcance das questões.

Quadro 3 - Questão estratégica 1

Questão estratégica 01	Qualificação da mão-de-obra operacional
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Qualificação da mão-de-obra na linha operacional.
Ações	<ul style="list-style-type: none"> • encontrar o local de carência na mão-de-obra; • demonstrar a quantidade de funcionários que necessitam de qualificação; • buscar treinamentos e cursos em órgãos públicos e privados, com preferência na região Sul do Estado; • solicitar orçamentos e cronogramas em empresas privadas; • contratar uma empresa, que ofereça melhor custo x benefício.
Tempo estimado	60 dias para aplicar as ações
Efeito esperado	Qualificar de modo mais adequado seus funcionários, oportunizando-os na contribuição de ajuda à empresa no cumprimento da sua visão

Fonte: Autoras.

Quadro 4 - Questão estratégica 2

Questão estratégica 02	Aperfeiçoamento da administração sobre gestão organizacional
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoar os administradores, a fim de, tornarem-se gestores com conhecimento amplo e fundamentado.
Ações	<ul style="list-style-type: none"> • elencar as principais deficiências na área de gestão para os administradores; • buscar empresas que ofereçam cursos de qualificação para os administradores; • avaliar as empresas, buscando o melhor custo x benefício e disponibilidade de horários; • efetivar a qualificação dos administradores; • aplicar os conhecimentos adquiridos na empresa.
Tempo estimado	60 dias para aplicar as ações
Efeitos esperados	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunizar aos administradores a busca de conhecimento sobre gestão, para atualizarem-se e saberem gerir melhor a empresa; • Prever situações que possam ameaçar a empresa; • Facilitar o entendimento, quanto ao cumprimento das obrigações fiscais, ambientais e etc.

Fonte: Autoras.

Quadro 5 - Questão estratégica 3

Questão estratégica 03	Busca de parcerias na aquisição de maquinário adequado para redução dos desperdícios
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de maquinário, em sociedade, para uso em diferentes culturas.
Ações	<ul style="list-style-type: none"> • mapear os maiores desperdícios; • elencar os motivos de cada um; • buscar possibilidades de parcerias com produtores da região; • escolher o melhor custo x benefício para a sociedade; • estimular o efetivo da aquisição, caso a sociedade entre em acordo.
Tempo estimado	45 dias para aplicar as ações
Efeitos esperados	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir o desperdício de insumos e de produção com a aquisição, em sociedade, de máquinas apropriadas, gerando um impacto financeiro menor no custo da produção e, com isso, aumentando a produtividade das plantações; • Dividir custos entre a sociedade, considerando o alto investimento na aquisição do maquinário apropriado.

Fonte: Autoras.

Quadro 6 - Questão estratégica 4

Questão estratégica 04	Implantação de uma política de controles internos
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Ter um controle eficiente sobre as operações da empresa para evitar erros mantendo a empresa em continuidade.
Ações	<ul style="list-style-type: none"> • contratar um profissional com conhecimento na área de controles internos; • identificar as áreas com maiores problemas para a sua melhora; • estudar modelos de planilhas para controles internos apropriadas para a atividade; • aplicar as planilhas; • analisar o efeito, após a implantação de controles internos, em termos de tomada de decisões.
Tempo estimado	60 dias para aplicar as ações
Efeito esperado	Com a implantação dos controles internos, a empresa saberá quais custos são mais elevados e, igualmente, diminuem a lucratividade tanto na produção agrícola, quanto na pecuária. E, com isso, poderá avaliar se esses custos podem ser reduzidos com alguns ajustes.

Fonte: Autoras.

Quadro 7 - Questão estratégica 5

Questão estratégica 05	Estudo de viabilização para contratação de um seguro rural
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Segurar ao produtor a continuação de investimento na agricultura.
Ações	<ul style="list-style-type: none"> • estudar a importância do seguro para a propriedade; • consultar um profissional específico para o conhecimento do seguro adequado à empresa; • pesquisar empresas que ofertam esse serviço e seus valores. • avaliar o impacto do desembolso na empresa.
Tempo estimado	40 dias para aplicar as ações
Efeitos esperados	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir a estabilidade de renda, caso ocorra algum sinistro com a plantação; • Enfraquecer o êxodo rural, que acontece com os herdeiros; • Dar garantia ao funcionamento da empresa.

Fonte: Autoras.

Quadro 8 - Questão estratégica 6

Questão estratégica 06	Ampliação e otimização da capacidade dos silos graneleiros
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Otimizar a infraestrutura, já existente e, futuramente, ampliar a capacidade para gerar mais receita de serviços.
Ações	<ul style="list-style-type: none"> • consultar um profissional para especificar as defasagens existentes; • buscar empresas, que atuem especificamente neste ramo; • avaliar as condições financeiras da empresa para esse investimento, após a análise do profissional específico; • negociar o melhor custo x benefício com a empresa escolhida.
Tempo estimado	40 dias para aplicar as ações
Efeitos esperados	<ul style="list-style-type: none"> • Gerar uma parcela maior de receita de serviços; • Armazenar a produção de forma mais adequada, que permita ganho de qualidade no grão; • Atender a legislação vigente; • Garantir mais segurança aos funcionários.

Fonte: Autoras.

5 CONCLUSÃO

O planejamento estratégico é necessário para qualquer ramo empresarial. Até mesmo, no meio rural ele é importante, pois direciona a empresa a definir sua missão, seu negócio, sua visão. Também realiza uma análise interna destacando os pontos fortes, que podem ser definidos como as estratégias que a empresa oferece de melhor aos seus usuários e, por outro lado, os pontos fracos que desfavorecem o desempenho da empresa. Na sua continuidade, analisa o ambiente externo, onde verifica-se o que favoreceria a empresa e o que está ameaçando-a.

Devido à competitividade existente em qualquer tipo de mercado com o avanço tecnológico, é importante para as empresas desenvolverem ferramentas que auxiliam na gestão para destacarem-se entre as demais. O planejamento estratégico, quando devidamente aplicado, é uma ferramenta capaz de ajudar a administração na tomada de decisões.

Considerando a empresa agropecuária, objeto desse estudo, a “Agropecuária Ceretta Ltda.”, é importante ressaltar que a necessidade de um planejamento estratégico está em poder evitar, previamente, um gasto desnecessário e, também, alertar os membros da empresa sobre as deficiências em seu ambiente interno, bem como, as ameaças no ambiente externo. Dessa forma, os objetivos foram abordados, na revisão bibliográfica, com as principais características do planejamento estratégico e suas etapas, para juntamente com os sócios determinar sua missão e sua visão.

Questões essas traçadas, isto é, estratégias específicas que podem ser inseridas futuramente. Dentre elas, a implantação de controles internos, uma ferramenta inexistente na empresa que permite a administração decidir baseada em dados reais e não em hipóteses sem um efetivo controle. Com essa implantação, a empresa poderia acompanhar os custos de produção do plantio e analisar o setor em que o custo é mais elevado, conseqüentemente, afetando com maior impacto a lucratividade. Outra questão estratégica relevante é o aperfeiçoamento da administração sobre gestão organizacional, que objetiva uma capacitação sobre liderança, marketing, finanças, gestão de riscos, ferramentas de gestão, sustentabilidade e novas legislações.

Neste estudo foi possível alcançar o objetivo geral, o qual é elaborar um planejamento estratégico em uma empresa rural, evidenciando seus pontos fortes e

seus pontos fracos. Dessa maneira, foram propostas estratégias ao alcance da pesquisa, com base nas entrevistas junto aos sócios e na análise das respostas obtidas para, então, se chegar ao modelo de planejamento estratégico ideal da empresa.

Por essa razão, os objetivos específicos alcançados consistem em destacar a importância do planejamento estratégico para a empresa rural, uma vez que se propõem a: definir negócio, missão e visão; elaborar questões estratégica adequadas às necessidades da organização; analisar o ambiente interno e externo; definir para cada questão estratégicas as ações a serem desenvolvidas e propor um modelo de planejamento estratégico.

Em vista do problema de pesquisa proposto, pode-se concluir que o planejamento estratégico traz um melhor conhecimento sobre a situação da empresa, mesmo que, ainda não implantado. Com base nessa estratégia os colaboradores e os administradores da empresa poderão perceber que as oportunidades não são bem aproveitadas e que algumas ameaças podem ser evitadas.

Ainda sobre a análise interna verificou-se que alguns fatores podem ser aperfeiçoados para uma melhor contribuição e aqueles que a empresa não executa, a esses podem ter soluções. Feitas tais considerações, a ferramenta de planejamento estratégico será de muita valia para a empresa, se e somente se, as informações buscadas forem apropriadas e seguras e sua aplicabilidade, de forma adequada.

Além disso, um dos principais pontos críticos foi a falta de conhecimento por parte da administração sobre assuntos que, até então, para eles era de pequena significância e também a falta de conhecimento dos proprietários para elencar os pontos fortes e fracos. Este estudo de caso limitou-se somente a essa empresa, pois foram explorados fatos como a sua localização, capacidade de produção do solo, fatores climáticos entre outros.

As empresas, atualmente, buscam por profissionais melhor capacitados, ou seja, buscam profissionais que tenham uma boa amplitude em termos de conhecimentos empresariais. Além da formação acadêmica exigida, o diferencial de um contador de eficiência é saber além das obrigações fiscais e acessórias. Desta forma se potencializando como um *controller*, conseguindo identificar com relativa

previsibilidade os relatórios econômico-financeiros, ações que mais poderiam auxiliar os gestores em suas decisões.

Com isso, pode-se propor pesquisas futuras, como a análise dos resultados que este modelo de planejamento estratégico, após a sua aplicação, trará para a referida empresa, considerando a qualidade e o modo de implantação dessa ferramenta de gestão para a otimização dos processos, avaliando similarmente o seu desempenho.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. Barueri: Manole, 2014a.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri, SP: Manole, 2014b.

CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes de. **Visão e ação estratégica: os caminhos da competitividade**. 3. ed. rev. atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade rural: uma abordagem decisória**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIBSON, James L; IVANCEVICH, John M; DONNELLY; James H. Jr. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA- IBGE. **Agropecuária era a atividade predominante na economia de 57,3% dos municípios**. Disponível em:

<<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=3070>>. Acesso em: 25 jun. 2017.

MARION, José Carlos. **Contabilidade rural**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2008.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. **Controladoria: fundamentos do controle empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Planejamento estratégico**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ, José Hernandez Jr; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Controladoria estratégica**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PADOVEZE, Clóvis Luíz; BERTOLUCCI, Ricardo Galinari. **Gerenciamento do risco corporativo em controladoria**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luíz. **Controladoria básica**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

PEREIRA, Carlos Alberto. **Ambiente, empresa, gestão e eficácia**. In: *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica- GECON*. Armando Catelli (coord.), 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**, 7. ed. São Paulo: Loyola, 2013.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. Ilse Maria Beuren (org.), 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS- SEBRAE. **Classificação das empresas**. Disponível em: <<http://www.sebraesc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 6 jun. 2017.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientação de estudos, projetos, artigos, relatórios, monográficas, dissertações, teses**. São Paulo: Atlas, 2003.