

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**Edson Ferreira da Silva**

**ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA  
EMPRESA RURAL**

**Santa Maria, RS  
2021**

**Edson Ferreira da Silva**

**ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA  
RURAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Engenheiro de Produção**.

Orientador: Prof. Dr. Mário Luiz Santos Evangelista

Santa Maria, RS  
2021

**Edson Ferreira da Silva**

**ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA  
RURAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Engenheiro de Produção**.

**Aprovado em 11 de fevereiro de 2021:**

---

**Mário Luiz Santos Evangelista, Dr. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

---

**Mário Fernando Mello, Dr. (UFSM)**

---

**Carmen Brum Rosa, Dra. (UFSM)**

Santa Maria, RS  
2021

## RESUMO

### ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA RURAL

AUTOR: Edson Ferreira da Silva  
ORIENTADOR: Mário Luiz Santos Evangelista

As incertezas de prever o que pode acontecer no futuro nas organizações, faz com que os proprietários e dirigentes busquem orientações sobre a importância do planejamento, das estratégias e do negócio onde estão inseridos. Diante disso, o presente trabalho elaborou um planejamento estratégico em uma empresa rural no município de Restinga Sêca, RS. Assim, a metodologia utilizada foi a de pesquisa de natureza aplicada e de abordagem qualitativa, classificada quanto aos objetivos como descritiva e exploratória, e estudo de caso. Como resultado, obteve-se o planejamento estratégico para a empresa rural, onde foi contemplado o diagnóstico estratégico, identificando a missão, a visão e os valores da empresa, posteriormente elaborou-se a análise SWOT, os objetivos e as estratégias, e por fim, traçou-se um plano de ação com metas e prazos e um sistema de indicadores a serem geridos pelos responsáveis, em um prazo de 5 anos, A elaboração do plano foi realizada e a implantação do mesmo está em andamento pela empresa rural.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Empresa rural. Estratégias para propriedade rural.

## ABSTRACT

### ELABORATION OF STRATEGIC PLANNING IN A RURAL COMPANY

AUTHOR: Edson Ferreira da Silva

ADVISOR: Mário Luiz Santos Evangelista

The uncertainties of predicting what may happen in the future in organizations, makes owners and managers seek guidance on the importance of planning, strategies and the business in which they operate. Therefore, the present work has the objective of elaborating a strategic planning in a rural company in the municipality of Restinga Sêca, RS. Thus, the methodology used was that of applied research and a qualitative approach, classified according to the objectives as descriptive and exploratory, and a case study. As a result, strategic planning was obtained for the rural company, where the strategic diagnosis was contemplated, identifying it from the company's mission, vision and values. Subsequently, the SWOT analysis, objectives and strategies were elaborated, and Finally, an action plan was drawn up with goals and deadlines and a system of indicators to be managed by those responsible, over a period of 5 years. The plan was prepared, and the rural company is implementing it.

**Keywords:** Strategic planning. Rural company. Strategies for rural property.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tipos de planejamento.....	12
Figura 2 - Matriz SWOT .....	16
Figura 3 - Fluxograma de atividades .....	21
Figura 4 - Organograma da hierarquia na Empresa Rural .....	23

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Análise SWOT da empresa rural.....	26
Quadro 2 - Metas – Objetivo 1 .....	27
Quadro 3 - Metas – Objetivo 2 .....	27
Quadro 4 - Objetivos e estratégias para a empresa Rural .....	28
Quadro 5 - Plano de Ação 5W2H para as Estratégias de RH do Objetivo1 .....	29
Quadro 6 - Plano de Ação para as Estratégias de RH do Objetivo 1 .....	29
Quadro 7 - Plano de Ação para as Estratégias de Marketing do Objetivo 1 .....	30
Quadro 8 - Plano de Ação para as Estratégias de Expansão do Objetivo 1 .....	30
Quadro 9 - Plano de Ação para as Estratégias de Tecnologia do Objetivo 1.....	31
Quadro 10 - Plano de Ação para as Estratégias Financeira do Objetivo 2 .....	31

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>11</b>
2.1	PLANEJAMENTO	11
2.2	GESTÃO ESTRATÉGICA EMPRESARIAL	13
2.3	ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	13
2.4	MISSÃO	14
2.5	VISÃO	14
2.6	VALORES	15
2.7	ANÁLISE SWOT	15
<b>2.7.1</b>	<b>Ambiente interno</b>	<b>16</b>
2.7.1.1	<i>Forças</i>	16
2.7.1.2	<i>Fraquezas</i>	17
<b>2.7.2</b>	<b>Ambiente externo</b>	<b>17</b>
2.7.2.1	<i>Ameaças</i>	17
2.7.2.2	<i>Oportunidades</i>	18
2.8	CONTROLE E AVALIAÇÃO	18
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>19</b>
3.1	CENÁRIO DE ESTUDO	19
3.2	MÉTODO DE PESQUISA	20
3.3	ETAPAS DA PESQUISA	21
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>22</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA	22
4.2	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	23
<b>4.2.1</b>	<b>Missão</b>	<b>24</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Visão</b>	<b>24</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Valores</b>	<b>25</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Análise SWOT</b>	<b>25</b>
4.3	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS	26
<b>4.3.1</b>	<b>Formulação das estratégias</b>	<b>27</b>
4.4	PLANO DE AÇÃO	29
4.5	SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO	31
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>32</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>34</b>
	<b>APÊNDICE A - INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO</b>	<b>36</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A visão de futuro das organizações está presente no mundo dos negócios. As empresas vivem com a incerteza de não saber o que pode acontecer no dia de amanhã, mês que vem, ano que vem, na economia nacional e mundial. Enfim, esse comportamento implica a os administradores e dirigentes uma visão estratégica no negócio, buscando reduzir ou minimizar essas incertezas.

Como bem assegura Porter (2004), a estratégia competitiva trata do posicionamento da empresa no ambiente competitivo, no ambiente de mercado e em todas as áreas da empresa, como: produção, finanças, vendas, marketing, logística e áreas administrativas. Como propósito, deve-se almejar uma visão holística e a condição de olhar o mercado, de se posicionar e, assim, atingir os objetivos.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2004) ressaltam que toda organização aprende durante o processo de execução de uma estratégia e que essas lições precisam ser sistematizadas e aplicadas em tempo real. Se faz necessário para enfrentar os desafios não previstos que aparecem ao longo do caminho, em um mercado líquido, onde não há espaços para estratégias sólidas.

Segundo Kotler (2000, p. 67), “o segredo das empresas bem-sucedidas no mercado se deve ao fato de praticarem frequentemente a arte do planejamento estratégico”. O propósito do planejamento é dar um norte para a empresa, uma direção, mostrando o caminho para todas as pessoas que trabalham naquele órgão ou setor, isso facilita às pessoas saberem quais são os esforços que elas devem fazer, quais são as preferências e as metas prioritárias.

Conforme Andrade (2012), relata que no mercado existe um receio por boa parte das pequenas empresas em relação a implantação do planejamento no seu negócio, achando que apenas as grandes organizações podem ter acesso, e que é uma atividade complexa, e que possui um alto investimento de implementação, porém a realidade é totalmente diferente.

Portanto, é necessária uma análise minuciosa do ambiente da organização, suas possibilidades, fraquezas, ameaças no futuro, oportunidades, e também as áreas que se deve melhorar e as que estão indo bem, ou seja, é um processo de autoconhecimento da empresa.

No Brasil, seis em cada dez empresas encerram suas atividades em até cinco anos (PERET, 2019). Segundo a pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (SEBRAE-SP) (2014), as três principais causas de mortalidade de empresas no Brasil são a falta de: planejamento prévio, gestão empresarial e comportamento empreendedor.

Alguns dos resultados obtidos pela pesquisa, no planejamento prévio, foram que 46% dos entrevistados não sabiam a quantidade de clientes que teriam e os hábitos de consumo deles; 39% não sabiam dizer o capital de giro necessário para a abertura do negócio; 38% não sabiam a quantidade de concorrentes potenciais; e 55% não tinham um plano de negócio na sua empresa (SEBRAE-SP, 2014).

Já na gestão empresarial os entrevistados responderam que, 72% das empresas em atividade, ter conhecimento e experiência no ramo de atividade, influencia diretamente a permanência das organizações no mercado, e 58% das empresas, a estratégia de diferenciar os produtos e serviços, revelou-se ser mais benéfico do que a estratégia de custos (SEBRAE-SP, 2014).

Ainda segundo o relato da pesquisa, na visão do empreendedor, o fator mais importante para a sobrevivência das empresas em atividade é um bom planejamento prévio antes da abertura (36%), combinado à uma boa gestão após a abertura do negócio (34%). Nas empresas que fecharam, consideraram o planejamento prévio antes da abertura como sendo o mais importante (49%) (SEBRAE-SP, 2014).

Visando a melhor produtividade, lucratividade e gestão sustentável formula-se a questão problema: **Quais estratégias devem ser adotadas para uma empresa rural ser bem-sucedida?**

O tema planejamento estratégico foi escolhido com o intuito de aplicar os conhecimentos e técnicas aprendidas durante a disciplina de Gestão Estratégica durante o curso de graduação. Segundo Roesch (1999, p. 99), “[...] é possível justificar um estudo através de sua importância, oportunidade e viabilidade”.

O estudo é importante, dado que é fundamental que os proprietários-gerentes de empresas compreendam os diversos fatores básicos que causam o sucesso ou fracasso na empresa, além de conhecimentos de exigências básicas da gestão para que o empreendimento compreenda o caminho mais claro a seguir.

O planejamento estratégico ajuda destacar com clareza os fatores apontados no estudo que são determinantes para o sucesso de uma organização (conhecimento do mercado, gestão do negócio, estratégia de vendas) e permite que

se tenha um controle financeiro maior, gestão do capital de giro e seja possível evitar dificuldades inevitáveis que se tem em todo negócio.

Nesse íterim, a utilização dessa técnica contribui para diminuir a mortalidade das empresas. O planejamento estratégico acaba promovendo alternativas para que a empresa cresça de forma consistente no mercado no qual atua, proporcionando melhor utilização dos recursos materiais e humanos, internamente e externamente, além do uso da capacidade de investimento e até mesmo, a entrada de concorrentes. O planejamento acaba propiciando um grau mais elevado de acertos nas tomadas de decisões, levando, então, a organização ao sucesso pretendido.

Segundo o cálculo realizado pelo Cepea em parceria com a CNA (2019), o PIB do agronegócio brasileiro apresentado ao final de 2019, representou 21,4% total do PIB do Brasil, no qual os setores de insumos tiveram um crescimento de (5,54%), agroindústria (4,99%) e agrosserviços (6,77%).

A realização do estudo na empresa rural pode ser viável, pois o mercado de negócios vive de instabilidades, onde imprevistos podem ocorrer a qualquer momento.

Devido a isso, planejar é reconhecer problemas que podem surgir ao longo do caminho e identificar melhorias para o negócio. É oportuno, já que a organização em estudo possui um colaborador que tem acesso às informações e utilidade no repasse delas.

O objetivo geral da pesquisa é elaborar o planejamento estratégico para uma empresa rural situada no município de Restinga Sêca - RS. Já os objetivos específicos desta pesquisa são:

- a) identificar as características do macroambiente da organização;
- b) identificar as ameaças e oportunidades do ambiente externo;
- c) apontar as fraquezas e as forças do ambiente interno;
- d) elaborar a missão, visão e valores organizacionais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 PLANEJAMENTO

Progressivamente, nos dias atuais, as empresas se deparam com a alta competitividade no seu respectivo mercado de atuação, no qual devem buscar reduzir os custos e melhorar a qualidade dos produtos ou serviços para atender aos requisitos dos clientes e conseguir alcançar sua posição no mercado.

De acordo com Certo (2003), o planejamento é desenvolvido através de um plano de ações com o propósito de alcançar os objetivos do negócio, verificando se os objetivos vão ser atingidos e a seleção das oportunidades oferecidas pelo mercado.

Atualmente, as empresas de pequeno porte acabam sofrendo mais com a competitividade no mercado, exigindo que se tenha constante inovação nos seus processos organizacionais.

Segundo Chiavenato (2004), o planejamento estratégico é toda a maneira pela qual uma organização - uma empresa - cria uma estratégia e executa todos os requisitos necessários para que possa realizá-la e, por fim, consiga alcançar os objetivos propostos e apresentar seus resultados. Conforme o autor, o planejamento estratégico proporciona a elaboração de planos, através dos objetivos, e nas estratégias para alcançá-los. Sendo assim, planejar ajuda a empresa a tomar melhores decisões e a solucionar os problemas em relação ao futuro (CHIAVENATO, 2004).

O planejamento é um processo, uma sequência encadeada de atividades e tarefas com a finalidade de chegar em um determinado resultado. É o passo inicial do processo administrativo, onde visa ampliar as chances de sucesso dentro da organização, reduzindo as incertezas, ou seja, reconhecer que as atividades do presente vão influenciar no futuro.

Dessa maneira, Oliveira (2007, p. 5) enfatiza que “o processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde”.

Planejar é algo indispensável em todo tipo de negócio, empresas que fazem um planejamento têm uma maior probabilidade de alcançar seus objetivos e metas

traçados. Já empresas que não possuem nenhum tipo de planejamento, a probabilidade que ela cresça e se desenvolva, conforme o esperado, se torna mais difícil.

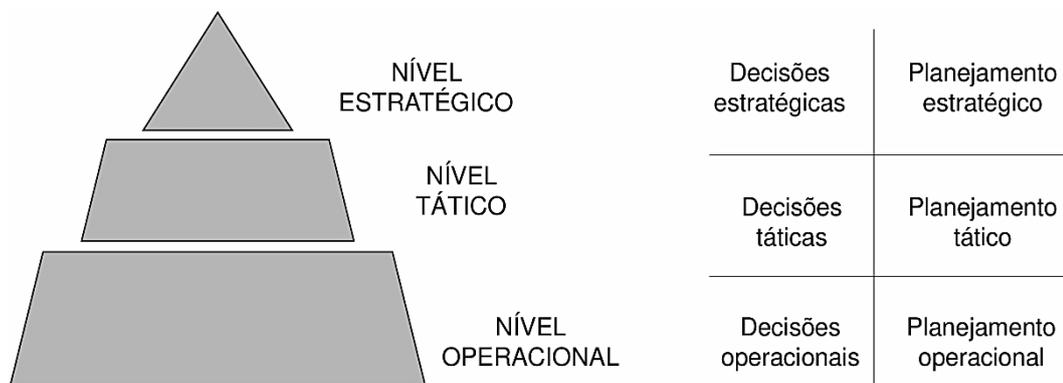
De acordo com Kunsch (2002), o planejamento é indispensável dentro de uma organização, é realizado em conjunto com seus colaboradores, proporcionando objetivos globais, de modo a manter a sobrevivência do negócio no mercado, e na sua missão com a sociedade

Para Oliveira (2007), existem três tipos de planejamento:

- a) planejamento estratégico: é realizado pelos sócios da empresa, pensa na empresa como um todo, onde é feita a elaboração dos objetivos e o caminho que se deve seguir para alcançá-los, com prazos longo, através da análise do ambiente interno e externo da organização;
- b) planejamento tático: é realizado pelos gerentes/coordenadores, ditando as metas e ações para poder alcançar os objetivos maiores, traçados no planejamento estratégico, com prazos médios;
- c) planejamento operacional: é realizado pelos executores da empresa, de acordo com o planejamento tático, pegando as metas de um departamento e, com base nele, traçando seu próprio planejamento, com prazos curtos.

De acordo com essa definição de Oliveira (2007), pode-se dizer que toda empresa que busca obter resultados significativos no mercado necessita ter um planejamento. Conforme a Figura 1, o autor mostra os 3 níveis hierárquicos do planejamento.

Figura 1 - Tipos de planejamento



Fonte: Adaptado de Oliveira (2007).

## 2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

O termo estratégia vem da junção dos termos *Stratos* (Exército) + *Agos* (Liderança), significando a arte do general, aquele que comanda e toma decisões, trabalhando seus recursos para atingir determinados fins. “No contexto empresarial, foi a partir do início da década de 1960 que o estudo da estratégia passou a ser um objeto de interesse crescente por parte de muitos executivos, estudiosos e pesquisadores da área de administração” (ANDRADE, 2016, p. 3).

A estratégia é extremamente necessária para as organizações, visto que é ela que dita a sobrevivência ou não da organização. De acordo com Porter (2004), a estratégia é a maneira como a empresa leva vantagem competitiva em relação a sua concorrência, onde as empresas competem entre si, forçando a concorrência a abaixar seus preços.

As empresas, para conseguirem ter uma estratégia, necessitam de três elementos básicos: objetivos claros, para onde se quer ir; reconhecer seus recursos internos, para chegar lá; e conhecer seu ambiente externo, se possui muitas ameaças ou tem muitas oportunidades.

Para Certo e Peter (1993, p. 6), a estratégia é “um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”. Nesse mesmo sentido, Oliveira (2007, p. 176) diz que “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, metas e desafios estabelecidos”.

Por conseguinte, a estratégia traz uma melhor utilização dos recursos, fazendo a empresa obter uma melhor lucratividade no seu negócio.

## 2.3 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Na literatura, existem vários autores que abordam seu jeito de iniciar uma etapa do planejamento estratégico, bem como sua ordem, sem um consenso entre eles de qual a melhor maneira de se iniciar. Para Oliveira (2007), o planejamento estratégico se inicia com o diagnóstico estratégico na empresa, as etapas, conforme o autor, são as seguintes:

- a) Fase I - Diagnóstico Estratégico;

- b) Fase II - Missão da empresa;
- c) Fase III - Instrumentos prescritivos e quantitativos;
- d) Fase IV - Controle e avaliação.

As etapas do planejamento estratégico acima proporcionam para as empresas um senso de direção, para onde devem ir, e focaliza seus esforços.

## 2.4 MISSÃO

A missão em uma organização tem o propósito de determinar o foco de atuação, para as pessoas saberem o que é essencial ou não, pois toda empresa possui uma utilidade para alguém, tanto para os acionistas, colaboradores, fornecedores, clientes e a sociedade de modo geral.

Conforme Oliveira (2007), a missão é a razão de existir da empresa, onde se procura esclarecer o tipo de negócio da empresa, o motivo da existência dela e as atividades que a empresa quer concentrar no futuro.

Desse modo, a missão trás, para seu quadro de colaboradores, alguns objetivos financeiros, humanos e sociais, dando uma direção para onde a empresa quer chegar.

## 2.5 VISÃO

A visão de uma empresa mostra onde ela quer estar no futuro, até que ponto quer chegar; para isso, é necessário comprometimento de todos os seus colaboradores, a fim alcançar os objetivos traçados, de forma mensurável, em relação ao faturamento, números de clientes, posição no mercado e quantidades de produtos.

Visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser (OLIVEIRA, 2007, p. 65).

Nesse sentido, a visão precisa ser clara, concisa e alcançável a médio e longo prazo, visto que é um elemento crucial que as empresas devem considerar.

## 2.6 VALORES

Os valores de uma empresa são mais genéricos, extensos, são princípios que movem a conduta da mesma ao longo do tempo, onde a empresa é pautada de valores, como ética, transparência, responsabilidade social e qualidade de vida do seu colaborador.

Segundo Oliveira (2007), os valores são normas, padrões e atitudes que as pessoas, dentro da organização, devem seguir, proporcionando a sustentação das decisões tomadas pela empresa.

Logo, os colaboradores devem andar com esses valores consigo, sentir esses valores e fazer com que os clientes percebam esses valores passados pela empresa.

## 2.7 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é um conjunto de indicadores que servem para mensurar qualquer coisa, seja um produto, empresa, serviço e até mesmo uma ideia. É uma ferramenta que analisa aspectos do ambiente interno, como forças e fraquezas, e do ambiente externo, como oportunidades e ameaças.

Lucca (2013, p. 143), alega que:

O processo de gestão estratégica balanceada precisa dessa ferramenta para o entendimento dos fatores estratégicos que precisam ser impulsionados, minimizados, aproveitados ou neutralizados. O desenvolvimento da matriz SWOT pela equipe estratégica deverá ocorrer em reuniões específicas para trabalhar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, primeiramente de forma independente e depois de forma conjunta.

Essa ferramenta é bastante importante, dado que ela dá um raio x da situação da empresa e quais alternativas existem para potencializar um ponto forte e quais alternativas para reverter um ponto fraco.

Para Araujo, Carmo e Matesco (2003), a realização de uma análise proporciona para as empresas uma postura estratégica em relação ao mercado, indicando também quais investimentos devem ser realizados em máquinas, pessoas, infraestrutura e nos processos internos. A Figura 2, a seguir, ilustra como é a organização da análise SWOT.

Figura 2 - Matriz SWOT



Fonte: Adaptado de Neiva (2016).

### 2.7.1 Ambiente interno

O ambiente interno de uma organização proporciona, para os dirigentes, gerentes e colaboradores, um olhar criterioso para dentro da empresa do que está sendo feito de bom e o que não está funcionando, especificando seus pontos positivos e negativos.

Como aponta Oliveira (2007), a análise interna mostra quais são as deficiências e as qualidades da empresa analisada, evidenciando os pontos fortes e fracos, em relação a posição dos seus produtos e serviços prestados, diante ao mercado.

#### 2.7.1.1 Forças

As forças são características da organização que implicam em vantagens sobre as demais, em relação aos concorrentes. De acordo com Oliveira (2007), as forças são tudo aquilo que depende da empresa, o que está dentro do ambiente da empresa, criando uma condição positiva.

### 2.7.1.2 Fraquezas

As fraquezas são características da entidade que se convertem em desvantagens se comparadas com outras. Segundo Oliveira (2007), as fraquezas são fatores que podem ser controlados dentro da organização, no entanto o executivo deverá saber identificar e resolver os problemas encontrados, para que o ponto fraco não traga problemas sérios para o negócio.

### 2.7.2 Ambiente externo

O ambiente externo mostra um olhar para fora da organização, procurando identificar quais são as ameaças e quais as oportunidades que o mercado está gerando.

A análise externa tem o propósito de avistar as oportunidades que a empresa tem e as ameaças existentes no ambiente, em relação à sua posição do produto no presente e à posição desejada no futuro (OLIVEIRA, 2007).

Segundo Aaker (2001), para a realização de uma boa análise externa, necessita-se ter um foco em um propósito, pois pode ocorrer de ter um processo sem término, tendo um relatório com excessivas informações descritivas que são desnecessárias para a empresa. Portanto, para análise do negócio é necessário verificar se o material listado é relevante.

#### 2.7.2.1 Ameaças

As ameaças são um conjunto de elementos externos à entidade que, se não forem meticulosamente monitorados, oferecem riscos ao seu desempenho.

De acordo com Oliveira (2007), as ameaças são eventos externos que não dependem das ações da empresa para que se tenha como parâmetro a própria ameaça em si, que podem surgir e impactar o negócio negativamente. Oliveira (2007, p. 75) complementa que existem três classificações para as ameaças:

- Ameaças naturais: são as incorporadas à natureza da empresa.
- Ameaças aceitáveis: são as que a empresa permite aceitar, sendo importante analisar até que ponto a situação é aceitável.
- Ameaças inaceitáveis: são as que a empresa não se permite aceitar devido a sua incapacidade para explorar uma situação de êxito quando esta ameaça existir.

### 2.7.2.2 Oportunidades

As oportunidades são a composição de fatores externos à organização que, se adequadamente aproveitados, podem converter em ganhos de diversas espécies.

O autor Oliveira (2007, p. 68) afirma que as oportunidades são “variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las”.

## 2.8 CONTROLE E AVALIAÇÃO

O controle e a avaliação monitoram e verificam se o que foi planejado está sendo alcançado e se os meios definidos estão adequados para atingir, e se é necessário realizar alguma adequação ou alguma alteração nas metas e objetivos. Essa função envolve os seguintes processos, segundo Oliveira (2007, p. 55):

- estabelecimento e análise de indicadores de desempenho (que devem ser estruturados na Fase I - Diagnóstico Estratégico);
- avaliação de desempenho;
- comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas, projetos e planos de ação estabelecidos;
- análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas;
- acompanhamento para avaliar a eficiência e eficácia da ação de natureza corretiva; e
- adição de informações ao processo de planejamento, para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

### 3 METODOLOGIA

O capítulo a seguir abordará o cenário, o método de pesquisa e as etapas da pesquisa.

Enquanto a missão, visão e valores da empresa, foram realizadas na empresa rural junto com os proprietários, através de perguntas aos mesmos, relacionadas ao posicionamento e propósito da empresa, sendo:

1. O motivo da empresa existir?
2. Onde a empresa almeja chegar?
3. Quais são as pessoas que farão ela chegar até lá?

Após isso, partiu para perguntas sobre a identidade organizacional da empresa, sendo:

1. Missão: Qual o propósito ou essência da empresa?
2. Visão: Qual o sonho da empresa?
3. Valores: Quais são os comportamentos praticados pela empresa para que seja cumprido a essência e o sonho?

Por fim, a elaboração da matriz swot, foi construída através da utilização de formulários, para o diagnóstico interno e externo da empresa, no qual continha as áreas, os parâmetros, que era assinalado como ponto forte ou fraco, pelos colaboradores.

#### 3.1 CENÁRIO DE ESTUDO

O agronegócio tem um papel fundamental na atividade econômica no País, pois tudo que se alimenta e a maioria do se veste e calça, além de cosméticos que se utiliza, passa de alguma forma pela cadeia produtiva do agronegócio. Que está relacionado a comercialização de produtos agrícolas, seja mediante os insumos: adubos e fertilizantes; desenvolvimentos de máquinas agrícolas; frigoríficos; empresas de laticínio, industrialização de produtos do campo, e desenvolvimento de tecnologias que ajudam o produtor a melhorar seus processos de produção e reduzir perdas no campo.

Também possuem participação de bancos, através de financiamentos e empréstimos, a ciência, através de suas pesquisas científicas, climatologia, informando o produtor rural sobre o clima, fatores importantes para o plantio e

colheita, e exportadora que amplia os mercados e ajuda no desenvolvimento do negócio. Desse modo, é importante que os colaboradores das organizações tenham uma gestão sustentável em relação ao meio ambiente, se preocupando com a conservação do ambiente utilizado, com o bem-estar social e ganho econômico.

### 3.2 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa na empresa rural é de natureza aplicada, com a finalidade de utilizar os conhecimentos básicos aprendidos na disciplina de gestão estratégica, afim de analisar o ambiente, definir diretrizes, implementar e monitorar o ambiente de estudo. De acordo com Vergara (2016, p. 48), a pesquisa aplicada “é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura”.

A abordagem utilizada foi de ordem qualitativa, com o intuito de interpretar os dados da pesquisa. Conforme Diehl e Tatim (2004, p. 51), a pesquisa qualitativa se “caracteriza-se como investigação, compreendendo um conjunto de 34 técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados”.

Quanto aos objetivos, é descritiva e exploratória, segundo Gil (2019, p. 25) a pesquisa descritiva “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”, e a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-la mais explícita ou a construir hipóteses (GIL, 2019).

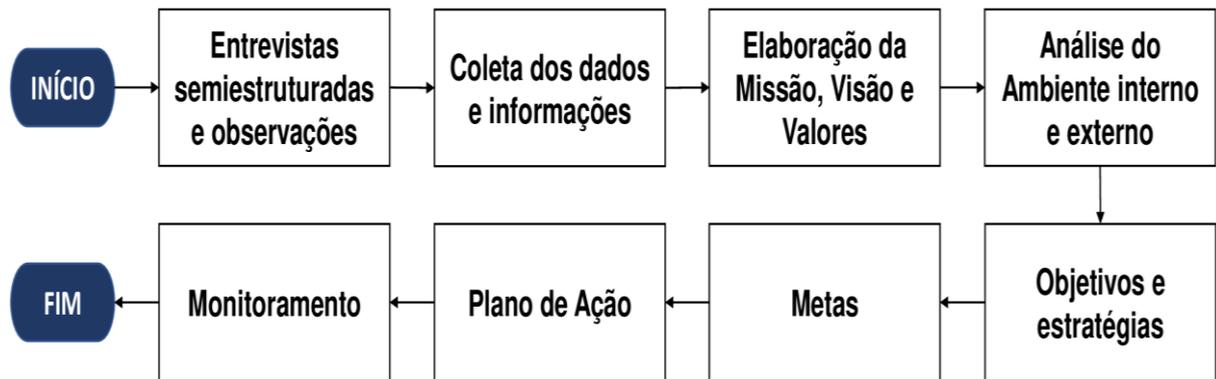
Aos procedimentos, é bibliográfico, com a utilização de livros, artigos periódicos e materiais utilizados da internet. De acordo com Lakatos e Marconi (2018, p. 62), “a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo”.

E estudo de caso, por ser o melhor método que se enquadra no contexto da pesquisa. Para Yin (2015, p. 4), o “estudo de caso surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos. Em resumo, um estudo de caso permite que os investigadores foquem um ‘caso’ e retenham uma perspectiva holística e do mundo real”.

### 3.3 ETAPAS DA PESQUISA

O quadro a seguir apresenta um fluxograma das atividades realizadas do planejamento estratégico na empresa em estudo.

Figura 3 - Fluxograma de atividades



Fonte: Do autor (2020).

## 4 RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados do estudo de caso realizado em uma empresa rural que tem como atividade principal o plantio da soja.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto de estudo é uma organização situada na zona rural do município de Restinga Sêca - RS. Devido ao sigilo da mesma, optou-se por chamar apenas de propriedade rural.

A organização escolhida para o estudo de caso atua na atividade do agronegócio e tem como objetivo principal, a produção de soja.

O empreendimento foi fundado há 5 anos, tendo como proprietários pai e filho, encarregados pela gestão do negócio, e possui no seu quadro de colaboradores mais 2 funcionários fixos, sendo responsáveis pelo plantio e colheita do grão.

A empresa de estudo possui 560 hectares arrendados, onde o proprietário que arrenda a terra cobra, ao final de cada safra, 22 sacas de soja por hectare, podendo ter reajuste a cada ano. A área da terra é dividida em:

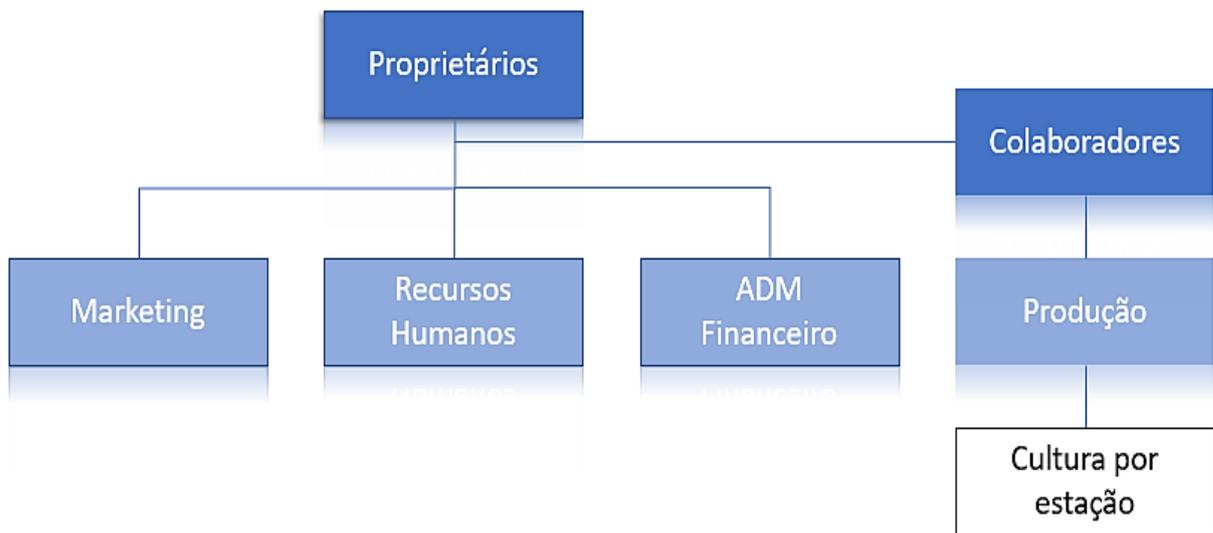
- a) área de plantio: 500 ha;
- b) área de galpão: 60 m<sup>2</sup>.

Para o plantio e colheita do grão, a empresa disponibiliza dos seguintes maquinários:

- a) 3 tratores;
- b) 2 colheitadeiras;
- c) 1 pulverizador;
- d) 2 plantadeiras;
- e) 1 sulcador.

Para entender melhor como funciona a hierarquia da empresa, foi criado um organograma das funções, apresentado na Figura 4.

Figura 4 - Organograma da hierarquia na Empresa Rural



Fonte: Fornecido pela empresa (2020).

#### 4.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

A fase inicial do planejamento foi iniciada pelo diagnóstico estratégico, onde foi realizada uma análise interna e externa da organização e, por fim, foram traçadas estratégias que possam resolver os problemas existentes e, assim, ajudar a empresa a tomar melhores decisões. Foi elaborada junto com o seu quadro de colaboradores.

Na empresa rural, foi realizada uma análise minuciosa do ambiente interno e externo através de entrevistas e observações feitas no local, averiguando os pontos fortes e fracos, e identificando as oportunidades do mercado e ameaças no ramo do agronegócio, criando alternativas soluções para os possíveis problemas encontrados.

O ramo do agronegócio apresenta vastas oportunidades para os proprietários rurais, desde tecnologias, como tendências do mercado, mas também contém ameaças, como em todo negócio. Desso modo, é necessário que a empresa fique atenta as oportunidades que o mercado está oferecendo, para que ela cresça e se desenvolva, e também neutralize as ameaças que possam a vir surgir.

#### 4.2.1 Missão

A missão de uma empresa demonstra o motivo dela existir, de modo a mostrar, a todos os seus colaboradores, o papel da organização perante a sociedade e quais as atividades se pretende alcançar.

Diante disso, a missão da empresa rural foi desenvolvida da seguinte forma:

Produzir soja de qualidade, por meio da utilização de tecnologias agrícolas presentes no mercado, oferecendo, assim, um grão que gere valor para seus colaboradores, parceiros e ao consumidor final.

Através da elaboração da missão, a empresa identifica o seu propósito e passa a definir os objetivos da organização, com base na análise feita no ambiente externo e interno, para aproveitar as oportunidades que o mercado tende a oferecer, e minimizar as ameaças que possam surgir no decorrer do caminho.

#### 4.2.2 Visão

Após a realização da missão, o próximo passo do planejamento estratégico é elaborar a visão, que tem como propósito mostrar, a médio e longo prazo, onde a empresa almeja chegar, em relação aos objetivos que deseja realizar. A empresa rural tem como intuito se expandir no ramo do agronegócio no Rio Grande do Sul, produzindo um grão de qualidade e atender de modo satisfatório aos seus clientes, em um prazo estabelecido. Dessa maneira, definiu-se a visão da empresa rural da seguinte maneira:

Ser empresa referência no agronegócio brasileiro, tendo excelência na produção agrícola.

A visão proporciona para os proprietários da empresa e seus colaboradores uma autoimagem de como ela gostaria de ser vista pela sociedade e clientes no futuro.

### 4.2.3 Valores

Os valores são os princípios que a empresa carrega consigo, de modo a serem passados de forma transparente para todos os seus colaboradores e transmitidos para seus clientes.

Dessa forma, apresenta-se alguns valores respeitados e seguidos pela empresa rural:

- a) trabalho sério;
- b) respeito às normas ambientais;
- c) relação sólida com seus fornecedores e clientes;
- d) valorização da equipe;
- e) ética.

Após a construção da missão, visão e valores organizacional, a próxima etapa trabalhada foi na concepção da Análise SWOT, confrontando o ambiente interno e externo para a realização de estratégias.

### 4.2.4 Análise SWOT

Segundo o referencial teórico apresentado neste trabalho, a análise SWOT tem o propósito de analisar o ambiente interno (pontos fortes e fracos) e o ambiente externo (oportunidade e ameaças) da empresa rural.

Primeiramente, foi realizada uma análise do ambiente interno, forças e fraquezas da organização, no qual os pontos fracos analisados no negócio ficaram de responsabilidade dos proprietários diagnosticarem, e elaborar as possíveis estratégias para minimizar essas fraquezas e não prejudicar os resultados do negócio.

A análise externa se concentra para um olhar fora da organização através das oportunidades e cenários. É importante que a empresa tenha conhecimento e domínio do seu ramo de atuação e saiba identificar as oportunidades que o mercado está oferecendo, para que, no momento certo, seja aproveitada.

Os dados levantados na empresa rural estão apresentados na matriz SWOT, a seguir no Quadro 1.

Quadro 1 - Análise SWOT da empresa rural

<b>MATRIZ DE SWOT EMPRESA RURAL</b>		
	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<b>Análise interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sementes resistentes a problemas;</li> <li>• Estrutura Física;</li> <li>• Equipamentos e Máquinas;</li> <li>• Localização;</li> <li>• Fertilidade do solo;</li> <li>• Insumos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de mão de obra qualificada;</li> <li>• Gestão do negócio;</li> <li>• Custos e receitas;</li> <li>• Planejamento estratégico.</li> </ul>
<b>Análise externa</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansão da área de plantio;</li> <li>• Produção de outros tipos de grãos;</li> <li>• Exportação;</li> <li>• Compras de terras próprias;</li> <li>• Sistema de Irrigação;</li> <li>• Aumentar o alcance do negócio através das redes sociais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estiagem;</li> <li>• Cotação e preço da soja;</li> <li>• Infestação de pragas;</li> <li>• Custo de produção da soja;</li> <li>• Concorrência com custos menores de produção;</li> <li>• Crise mundial.</li> </ul>

Fonte: Do autor (2020).

Com base no que o mercado está mostrando e no cruzamento das informações obtidas na matriz SWOT, foi possível identificar os fatores que são críticos na empresa, para que possa desenvolver objetivos e, então, elaborar estratégias.

#### 4.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS

Para que a empresa continue crescendo no seu ramo de atuação, ocupando cada vez mais seu espaço no mercado inserido, é importante que se tenha uma formação de objetivos estratégicos. Os objetivos na organização são fins operacionais globais para atender às quatro áreas, sendo elas: Departamento de Produção, Departamento de RH, Marketing e Departamento Financeiro, no qual o prazo estabelecido para este planejamento está definido em 5 anos, e os macro objetivos elaborados junto à organização foram:

- Objetivo 1 - Aumentar o faturamento da empresa em 20% a.a. até 2025;
- Objetivo 2 - Investir R\$ 1.000.000 em máquinas e equipamentos de irrigação até 2025.

Com os objetivos traçados, o próximo passo é mensurar as metas para que cada responsável em cada área da empresa possa cumpri-las. Os objetivos com suas respectivas metas estão representados nos Quadros 2 e 3.

Quadro 2 - Metas – Objetivo 1

Objetivos Estratégicos	Metas
<b>Objetivo 1:</b> Aumentar o faturamento da empresa em 20% a.a. até 2025.	<p><b>Departamento de Produção:</b> Produzir 63.000 sacas de soja até 2025.</p> <p><b>Departamento de Produção:</b> Instalar um sistema de irrigação até 2025.</p> <p><b>Departamento de RH:</b> Contratar dois funcionários fixos até 2022.</p> <p><b>Departamento de RH:</b> Elaborar um plano de educação para qualificar 100% dos colaboradores até 2023.</p> <p><b>Departamento de Marketing:</b> Investir R\$ 10.000,00 ao ano em mídias sociais, até 2025.</p> <p><b>Departamento de Finanças:</b> Reduzir o custo de produção em 5% a.a. até 2025.</p>

Fonte: Do autor (2020).

Quadro 3 - Metas – Objetivo 2

Objetivos Estratégicos	Metas
<b>Objetivo 2:</b> Investir R\$ 1.000.000,00 em máquinas e equipamentos de irrigação até 2025.	<p><b>Departamento de Produção:</b> Instalar um sistema de irrigação até 2025.</p> <p><b>Departamento Financeiro:</b> Comprar duas plantadoras até 2025.</p> <p><b>Departamento Financeiro:</b> Adquirir um sistema de irrigação até 2025.</p>

Fonte: Do autor (2020).

#### 4.3.1 Formulação das estratégias

Após a elaboração dos objetivos e metas, o próximo passo do planejamento estratégico é a formulação de estratégias através dos objetivos traçados, para que os pontos negativos existentes na organização sejam eliminados, e as forças e oportunidades sejam aproveitadas e utilizadas pela empresa.

Com base no referencial teórico utilizado e na análise do ambiente interno e externo da organização, se faz necessária a utilização de estratégias que ajudem a empresa a crescer e se desenvolver no mercado.

A empresa rural apresenta, como uma das suas principais características, trabalho sério no que faz, preocupando-se em cada vez mais produzir um grão de qualidade, de modo a gerar uma boa satisfação para seus clientes. Diante disso, tem como propósito utilizar as tecnologias presentes no mercado para diminuir os custos e perdas no campo e aumentar a rentabilidade, também utilizar cada vez mais mão de obra qualificada para o aumento da produção.

Ademais, um dos objetivos da organização é investir R\$ 1.000.000 em máquinas e equipamentos de sistema de irrigação até 2025, para que a empresa consiga extrair o máximo de sua produção e colheita. Também tem como objetivo aumentar o faturamento da empresa em 20% a.a até 2025, através dos investimentos a serem realizados pelos proprietários.

Para entender melhor, foi elaborado um quadro dos objetivos da empresa rural com suas respectivas estratégias (Quadro 4).

Quadro 4 - Objetivos e estratégias para a empresa Rural

Objetivos	Estratégias
<b>Objetivo 1:</b> Aumentar o faturamento da empresa em 20 % a.a. até 2025.	<p><b>Estratégia de RH:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratação de mais dois colaboradores fixos;</li> <li>• Cursos e treinamentos para qualificação dos colaboradores.</li> </ul> <p><b>Estratégia de Marketing:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso das mídias sociais.</li> </ul> <p><b>Estratégia de Expansão:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar a área de plantio do grão.</li> </ul> <p><b>Estratégia de Tecnologia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de sistema de irrigação.</li> </ul>
Objetivos	Estratégias
<b>Objetivo 2:</b> Investir R\$ 1.000.000 em máquinas e equipamentos de irrigação até 2025.	<p><b>Estratégia Financeira</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investir na aquisição de máquinas e equipamentos de irrigação.</li> </ul> <p><b>Estratégia de Tecnologia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de sistema de irrigação.</li> </ul>

Fonte: Do autor (2020).

Com os objetivos e estratégias elaborados, o passo a seguir com o planejamento estratégico é a realização do plano de ação da organização.

#### 4.4 PLANO DE AÇÃO

Logo após o desenvolvimento dos objetivos e estratégias na empresa rural, o passo seguinte é a elaboração de um plano de ação, para cada objetivo e estratégia definidos, com as atividades necessárias, os responsáveis por cada uma delas e o prazo de execução. Tendo início no ano de 2021, com a conclusão até o ano de 2025.

Quadro 5 - Plano de Ação 5W2H para as Estratégias de RH do Objetivo1

<b>OBJETIVO 1</b>		Aumentar o faturamento da empresa em 20 % a.a. até 2025				
<b>ESTRATÉGIA DE RH</b>						
<b>RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA</b>		Paulo				
<b>INICIO PREVISTO</b>		<b>TÉRMINO PREVISTO</b>				
15/03/2021		26/09/2022				
<b>INDICADOR</b>		Contratar dois funcionários fixos até 2022				
<b>PLANO DE AÇÃO 5W2H</b>						
<b>O que?</b>	<b>Por que?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto?</b>
Contratação de colaboradores	Aumentar a produção	Restinga Sêca	Setor de RH	Até 26/09/2022	Anúncios de vagas por meio das redes sociais e rádios	Salário de R\$ 2.500 por colaborador

Fonte: Do autor (2020).

Quadro 6 - Plano de Ação para as Estratégias de RH do Objetivo 1

<b>OBJETIVO 1</b>		Aumentar o faturamento da empresa em 20 % a.a. até 2025				
<b>ESTRATÉGIA DE RH</b>						
<b>RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA</b>		Paulo				
<b>INICIO PREVISTO</b>		<b>TÉRMINO PREVISTO</b>				
15/03/2021		06/02/2023				
<b>INDICADOR</b>		Elaborar um plano de educação para qualificar 100% dos colaboradores até 2023				

(Continua)

(Conclusão)

PLANO DE AÇÃO 5W2H						
O que?	Por que?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?
Cursos e treinamentos para qualificação dos colaboradores	Trazer conhecimento teórico e técnicas para melhoria da produtividade da organização	Restinga Sêca	Setor de RH	Até 06/02/2023	Contratar serviços de empresas responsáveis por treinamentos na área	A definir

Fonte: Do autor (2020).

## Quadro 7 - Plano de Ação para as Estratégias de Marketing do Objetivo 1

<b>OBJETIVO 1</b>		Aumentar o faturamento da empresa em 20 % a.a. até 2025				
<b>ESTRATÉGIA DE MARKETING</b>						
<b>RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA</b>		Paulo				
<b>INICIO PREVISTO</b>		<b>TÉRMINO PREVISTO</b>				
15/03/2021		17/01/2025				
<b>INDICADOR</b>		Investir R\$ 10.000 ao ano em mídias sociais, até 2025				
<b>PLANO DE AÇÃO 5W2H</b>						
O que?	Por que?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?
Uso das mídias sociais	Consolidar a marca da empresa no mercado	Restinga Sêca	Setor de marketing	Até 17/01/2025	Contratação de uma empresa para a criação de um site profissional, de propagandas e na criação de um site no Facebook	R\$ 10.000

Fonte: Do autor (2020).

## Quadro 8 - Plano de Ação para as Estratégias de Expansão do Objetivo 1

<b>OBJETIVO 1</b>		Aumentar o faturamento da empresa em 20 % a.a. até 2025				
<b>ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO</b>						
<b>RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA</b>		Daniel				
<b>INICIO PREVISTO</b>		<b>TÉRMINO PREVISTO</b>				
15/03/2021		13/01/2025				
<b>INDICADOR</b>		Produzir 63.000 sacas de soja até 2025				
<b>PLANO DE AÇÃO 5W2H</b>						
O que?	Por que?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?
Ampliar a área de plantio do grão	Aumentar o faturamento anual e a participação de mercado	Restinga Sêca	Setor de expansão	Até 13/01/2025	Buscar arrendamentos de terras para o plantio	A definir

Fonte: Do autor (2020).

Quadro 9 - Plano de Ação para as Estratégias de Tecnologia do Objetivo 1

<b>OBJETIVO 1</b>		Aumentar o faturamento da empresa em 20 % a.a. até 2025				
<b>ESTRATÉGIA DE TECNOLOGIA</b>						
<b>RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA</b>		Daniel				
<b>INICIO PREVISTO</b>		<b>TÉRMINO PREVISTO</b>				
15/03/2021		15/09/2025				
<b>INDICADOR</b>		Produzir 63.000 sacas de soja até 2025				
<b>PLANO DE AÇÃO 5W2H</b>						
<b>O que?</b>	<b>Por que?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto?</b>
Uso de sistemas de irrigação	Colher a capacidade máxima do grão por hectare	Restinga Sêca	Setor de tecnologia	Até 15/09/2025	Aquisição de equipamentos de irrigação	Custo de aquisição

Fonte: Do autor (2020).

Quadro 10 - Plano de Ação para as Estratégias Financeira do Objetivo 2

<b>OBJETIVO 2</b>		Investir R\$ 1.000.000 em máquinas e equipamentos de irrigação até 2025				
<b>ESTRATÉGIA FINANCEIRA</b>						
<b>RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA</b>		Daniel				
<b>INICIO PREVISTO</b>		<b>TÉRMINO PREVISTO</b>				
15/03/2021		12/04/2025				
<b>INDICADOR</b>		Comprar duas plantadoras até 2025				
<b>PLANO DE AÇÃO 5W2H</b>						
<b>O que?</b>	<b>Por que?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto?</b>
Investir na aquisição de plantadeiras	Diminuir o tempo gasto na plantação	Restinga Sêca	Setor Financeiro	Até 12/04/2025	Financiamentos e empréstimos junto a bancos	Valor total do financiamento

Fonte: Do autor (2020).

#### 4.5 SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO

Afim de garantir que o planejamento elaborado para a organização tenha êxito, há necessidade que se tenha um sistema de monitoramento. Esse sistema permite a avaliação comparativa entre os indicadores estabelecidos previamente e o resultado obtido. Serve também como orientação e base para correções e ajustes futuros no plano.

O sistema de acompanhamento realizado para a empresa rural com seus respectivos indicadores está representado nos quadros do Apêndice A.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da realização desse trabalho acadêmico, se pode ver a importância que o planejamento estratégico tem dentro das organizações para a permanência e o desenvolvimento da mesma no mercado. É uma técnica essencial para definição do caminho que a empresa almeja trilhar para a concretização de seus objetivos, bem como desenvolver estratégias para alcançar os objetivos e metas para que o quadro de colaboradores possa cumprir. Desse modo, a aplicação do planejamento é relevante em empresas rurais do setor do agronegócio.

Os objetivos propostos no trabalho foram alcançados por meio de pesquisas bibliográficas, com a utilização de livros, artigos e materiais utilizados na internet, de autores com suas opiniões sobre o planejamento estratégico e a sua implantação inicial na empresa.

O estudo proporcionou ver a importância que o planejamento estratégico tem para a elaboração de objetivos, no auxílio que dá nas tomadas de decisões, auxiliando a empresa a reduzir as incertezas do mercado, e alcançar o sucesso desejado. Portanto, o objetivo do estudo foi elaborar um planejamento estratégico em uma empresa rural, onde foi analisado e focado, principalmente, nas fraquezas e dificuldades existentes na organização.

Também foi respondida à questão problema, sugerindo as estratégias para a empresa rural, como exemplo: estratégias de Recursos Humanos; estratégia de Marketing; estratégia de Expansão; estratégia de Tecnologia e estratégia Financeira, para que possam ser implementadas e seguidas para a consecução do plano.

Foram utilizados procedimentos e metodologias para a elaboração do planejamento estratégico, com a missão, visão e valores por meio do diagnóstico estratégico, a análise do ambiente interno e externo com a técnica SWOT, para a elaboração de objetivos e metas e estratégias para alcançar os objetivos definidos junto aos proprietários, e o plano de ação e sistema de acompanhamento para que os responsáveis possam cumprir.

Esse trabalho acadêmico teve êxito pela elaboração de um planejamento estratégico para uma empresa rural do Rio Grande do Sul, com um horizonte do plano de 5 anos.

Por fim, percebe-se que o planejamento estratégico é um método importante para as organizações, onde se identificam as ameaças e oportunidades no ambiente

externo e pontos fracos e fortes no ambiente interno. Fazendo, então, com que os dirigentes rurais tenham um plano a seguir e possam contornar as adversidades e aproveitar os momentos favoráveis do mercado e, assim, ter êxito em seus negócios. E que os empresários acompanhem o desenrolar do planejamento e corrijam os rumos por ventura necessários ao longo dos anos.

## REFERÊNCIAS

AAKER, A. D. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANDRADE, A. R. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ANDRADE, A. R. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ARAUJO, G. C.; CARMO, M. S.; MATESCO, K. **Ações estratégicas**: desafios e caminhos para a gestão contemporânea. São Paulo: Atlas, 2003.

CERTO, S. C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, I. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL. **Pib do agronegócio**. São Paulo, 2019. Disponível em: [https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Cepea\\_PIB\\_CNA\\_2019\(1\).pdf](https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Cepea_PIB_CNA_2019(1).pdf). Acesso em: 13 dez. 2020.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas**: na comunicação integrada. São Paulo: Grupo Summus, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

LUCCA, G. **Gestão estratégica balanceada**: um enfoque nas boas práticas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2013.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NEIVA, R. Análise SWOT de uma instituição de ensino: descubra suas fraquezas e oportunidades. **5 Seleto**, Belo Horizonte, 09 jun. 2016. Disponível em <http://5seleto.com.br/analise-swot-de-uma-instituicao-de-ensino-descubra-suas-fraquezas-e-oportunidades/>. Acesso em: 21 mai. 2020.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PERET, E. Seis em cada dez empresas abertas em 2012 encerraram atividades em cinco anos. **Agência IBGE Notícias**, Rio de Janeiro, 25 out. 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/25739-seis-em-cada-dez-empresas-abertas-em-2012-encerraram-atividades-em-cinco-anos>. Acesso em: 06 mai. 2020.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágio, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO. **Causas mortis**: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. São Paulo, 2014. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa\\_mortis\\_2014.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf). Acesso em: 02 abr. 2020.

VEGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## APÊNDICE A - INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO

### Indicadores de Acompanhamento anos 2021 até 2025

INDICADORES	2021		2022	
	Orçado	Realizado	Orçado	Realizado
Reduzir os custos de produção em 5 % a.a até 2025	3,0%		3,0%	
Investir R\$ 1.000.000 em máquinas e equipamentos de irrigação até 2025				
Aumentar o faturamento da empresa em 20% a.a até 2025	20%		20%	
Produzir 63.000 sacas de soja até 2025	28.000,00		28.000,00	
Investir R\$ 10.000 ao ano em mídias sociais , até 2025	R\$ 2.500,00		R\$ 4.500,00	
Contratar dois funcionários fixos até 2022	2		2	
Comprar duas plantadoras até 2025	2		2	
Adquirir um sistema de irrigação até 2025	1		1	
Instalar um sistema de irrigação até 2025	1		1	
Elaborar um plano de educação para qualificar 100 % os funcionários até 2023	200		300	

Fonte: Do autor (2020).

### Indicadores de Acompanhamento anos 2021 até 2025

INDICADORES	2023		2024	
	Orçado	Realizado	Orçado	Realizado
Reduzir os custos de produção em 5 % a.a até 2025	4,0%		4,5%	
Investir R\$ 1.000.000 em máquinas e equipamentos de irrigação até 2025	R\$ 300.000,00		R\$ 300.000,00	
Aumentar o faturamento da empresa em 20% a.a até 2025	20%		20%	
Produzir 63.000 sacas de soja até 2025	35.000,00		40.000,00	
Investir R\$ 10.000 ao ano em mídias sociais , até 2025	R\$ 6.000,00		R\$ 8.000,00	
Contratar dois funcionários fixos até 2022				
Comprar duas plantadoras até 2025	2		2	
Adquirir um sistema de irrigação até 2025	1		1	
Instalar um sistema de irrigação até 2025	1		1	
Elaborar um plano de educação para qualificar 100 % os funcionários até 2023	450			

Fonte: Do autor (2020).

### Indicadores de Acompanhamento anos 2021 até 2025

INDICADORES	2025	
	Orçado	Realizado
Reduzir os custos de produção em 5 % a.a até 2025	5,0%	
Investir R\$ 1.000.000 em máquinas e equipamentos de irrigação até 2025	R\$ 400.000,00	
Aumentar o faturamento da empresa em 20% a.a até 2025	20%	
Produzir 63.000 sacas de soja até 2025	63.000,00	
Investir R\$ 10.000 ao ano em mídias sociais , até 2025	R\$ 10.000,00	
Contratar dois funcionários fixos até 2022		
Comprar duas plantadoras até 2025	2	
Adquirir um sistema de irrigação até 2025	1	
Instalar um sistema de irrigação até 2025	1	
Elaborar um plano de educação para qualificar 100 % os funcionários até 2023		

Fonte: Do autor (2020).