

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

**PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO PARA ATIVIDADE DE  
ESTRUTIOCULTURA: UM ESTUDO DE CASO**

**MONOGRAFIA**

**Rodrigo da Fontoura Fernandes**

**Santa Maria, Brasil  
2008**

**PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO PARA ATIVIDADE DE  
ESTRUTIOCULTURA: UM ESTUDO DE CASO**

**por**

**Rodrigo da Fontoura Fernandes**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis, da  
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito  
parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Ciências Contábeis.**

**Orientador: Prof. Gilberto Brondani**

**Santa Maria, RS, Brasil.  
2008**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Curso de Ciências Contábeis**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia

**PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
PARA ATIVIDADE DE ESTRUTIOCULTURA:UM ESTUDO DE CASO**

elaborada por  
**Rodrigo da Fontoura Fernandes**

Como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Bacharel em Ciências Contábeis**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Gilberto Brondani, Prof.**  
(Presidente/Orientador)

**Larissa de Lima Trindade, Prof. (UFSM)**

**Luiz Henrique Figueira Marquezan, Prof (UFSM)**

**Santa Maria, 08 de julho de 2008**

## **AGRADECIMENTOS**

Nesta conquista de mais um objetivo não poderia deixar de agradecer todos aqueles que de alguma forma contribuíram para esta realização.

Agradeço, primeiramente a minha mãe Mariza e minha esposa Luciana, pela paciência e por todo apoio.

Aos meus amigos e colegas de trabalho pela colaboração e pela compreensão nas horas em que mais precisei.

Agradeço também ao Professor Gilberto Brondani pela orientação, pois seu auxílio foi fundamental para elaboração deste trabalho.

E por fim agradeço a todos professores que passei durante a formação acadêmica, pois seus ensinamentos, certamente contribuíram de alguma forma para a conclusão deste trabalho.

“Para cada esforço disciplinado há  
uma retribuição múltipla”.

(Jim Rohn)

## RESUMO

Monografia  
Curso de Ciências Contábeis  
Universidade Federal de Santa Maria

### **PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA ATIVIDADE DE ESTRUTIOCULTURA: UM ESTUDO DE CASO**

Autor: Rodrigo da Fontoura Fernandes

Orientador: Prof. Gilberto Brondani

Data e Local da defesa: Santa Maria, 08 de julho de 2008

A estutiocultura brasileira encontra-se na fase inicial tendo como principal foco o comércio de aves vivas e ovos férteis, porém a atividade está em crescimento e o Brasil desponta como um país com grande potencial para a criação do avestruz. As empresas que atuam nessa área, praticamente estão criando os seus mercados, diante disso as carências no que diz respeito ao processo de gestão são enormes. Este trabalho apresenta uma proposta de um modelo de planejamento estratégico, baseada em um estudo de caso, voltada, especificamente para uma empresa que atua na atividade de estrutiocultura no município de Santa Maria - RS, com a finalidade de dar suporte ao processo de gestão estratégica. O trabalho teve início com uma pesquisa dos principais referenciais teóricos evoluindo desde organizações passando por gestão estratégica, planejamento, planejamento estratégico e as características e particularidades da atividade de estrutiocultura. Posteriormente foram analisados todos os dados obtidos da empresa e do mercado onde esta atua e, finalmente, foi formulada a proposta de modelo de planejamento estratégico capaz de atender as necessidades da empresa.

Palavras-Chave: Estrutiocultura, Gestão, Planejamento estratégico.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Requisitos para eficácia do planejamento .....	.24
QUADRO 2 – Análise SWOT .....	.41
QUADRO 3 – Comparação entre análise dos aspectos internos e do ambiente ....	.42
QUADRO 4 – Comparação entre produção de avestruzes e bovinos.....	.48
QUADRO 5 – Comparação nutricional das principais carnes consumidas .....	.49
QUADRO 6 – Preço do couro em reais.....	.50
QUADRO 7 – Preço dos diversos tipos de plumas de avestruz .....	.50
QUADRO 8 – Evolução do plantel brasileiro de avestruzes.....	.52
QUADRO 9 – Evolução do número de criadores de avestruzes no Brasil .....	.52
QUADRO 10 – Questão estratégica 1.....	.61
QUADRO 11 – Questão estratégica 2.....	.61
QUADRO 12 – Questão estratégica 3.....	.62
QUADRO 13 – Questão estratégica 4.....	.62
QUADRO 14 – Questão estratégica 5.....	.63
QUADRO 15 – Questão estratégica 6.....	.63
QUADRO 16 – Questão estratégica 7.....	.63

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	09
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	11
<b>2.1 Organizações</b> .....	11
2.1.1 Ambiente organizacional .....	12
<b>2.2 Gestão estratégica</b> .....	16
2.2.1 Estratégia .....	16
2.2.2 Gestão estratégica .....	19
<b>2.3 Planejamento</b> .....	21
2.3.1 Tipos de planejamento.....	24
<b>2.4 Planejamento estratégico</b> .....	25
2.4.1 Avaliação da estratégia vigente .....	27
2.4.2 Avaliação de ambiente.....	28
2.4.3 Análise do ambiente externo.....	29
2.4.3.1 Fator econômico .....	30
2.4.3.2 Fator político e legal.....	30
2.4.3.3 Fator social.....	31
2.4.3.4 Fator tecnológico.....	32
2.4.3.5 Fator competitividade .....	33
2.4.4 Análise do ambiente interno.....	38
2.4.4.1 Análise SWOT.....	39
2.4.4.2 Benchmarking .....	40
2.4.5 Estabelecimento do perfil estratégico .....	42
2.4.6 Quantificação dos objetivos .....	42
2.4.7 Finalização .....	43
2.4.8 Divulgação .....	44
2.4.9 Preparação da organização. ....	44



2.4.10 Integração com o plano tático .....	44
2.4.11 Acompanhamento .....	45
<b>2.5 Estruticultura.....</b>	<b>46</b>
2.5.1 O avestruz.....	46
2.5.2 Produtos.....	47
2.5.2.1 Carne .....	47
2.5.2.2 Couro .....	48
2.5.2.3 Plumas .....	49
2.5.2.4 Ovos e outros.....	50
2.5.3 Situação atual da estruticultura no mercado brasileiro.....	50
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>53</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>56</b>
<b>4.1 A Estruticultura no município de Santa Maria.....</b>	<b>56</b>
<b>4.2 Apresentação da empresa.....</b>	<b>57</b>
<b>4.3 Proposta de modelo de planejamento estratégico .....</b>	<b>58</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>64</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>66</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A exploração da estrutiocultura no Brasil teve início em meados de 1995, com a importação das primeiras matrizes oriundas da África do Sul e dos EUA. No entanto, quando houve um acentuado crescimento das importações desses animais, cujo objetivo era a formação de um plantel brasileiro, estas foram suspensas pelo ministério da agricultura que alegava problemas sanitários devido a suspeitas de contaminação por um vírus que ataca aves domésticas. Diante disso, foi autorizado o abate de vários rebanhos baseado apenas em suspeitas.

Após esse episódio, a estrutiocultura brasileira viveu momentos de incerteza, que foram superados devido aos esforços da Associação de Criadores de Avestruz do Brasil (ACAB) juntamente com as autoridades dos órgãos regulamentadores.

O mercado brasileiro é promissor, sendo o maior consumidor de plumas e o 2º maior produtor de avestruzes do mundo, superando países como os Estados Unidos, Hungria e Israel. Porém, a atividade da estrutiocultura está voltada para a produção de matrizes para a criação de um plantel brasileiro que possibilite o abate comercial, pois o número de aves para esse fim ainda é muito reduzido, sendo possível apenas o abate de aves para descarte ou abates experimentais.

Na cidade de Santa Maria, RS, a estrutiocultura está na fase inicial se restringindo, principalmente, ao comércio de aves vivas e ovos férteis. O surgimento de algumas fazendas especializadas na criação de avestruzes, além da organização dos criadores em uma associação, demonstra o crescente interesse por esse tipo de atividade nessa região.

O intenso crescimento da criação de avestruz em Santa Maria gera a necessidade de ações que direcionem as atividades dos criadores de avestruz, já que é uma atividade nova, e estes, na região, são praticamente os precursores na área. É neste contexto que surge a importância da ferramenta chamada planejamento estratégico que visa suprir as necessidades de planejamento, a fim de fornecer uma visão de futuro, estabelecer ações, políticas e diretrizes para as empresas. Com isso, surge o seguinte questionamento: o planejamento estratégico auxiliaria a empresa no seu processo de gestão trazendo mais benefícios e garantindo a continuidade desta no mercado?

Diante disso, este trabalho propõe a elaboração de um modelo de planejamento estratégico voltado para uma empresa que atua no ramo da estrutuicultura que se localiza no município de Santa Maria – RS, para que esta, possa manter-se nesse novo setor, aproveitando todas as oportunidades e amenizando as ameaças possíveis do mercado.

Para que isso se torne possível alguns objetivos deverão ser alcançados, como a definição da missão, visão e negócio da empresa, realização da análise do ambiente interno e externo da empresa, a elaboração das questões estratégicas, criação dos planos de ações e finalmente propor o modelo de planejamento estratégico.

Primeiramente, será feita uma análise dos principais referenciais teóricos relacionados ao tema planejamento estratégico e as principais características e particularidades do setor da estrutuicultura, com a finalidade de dar suporte ao estudo em questão.

Com base na estrutura conceitual será realizado o desenvolvimento prático do trabalho, com o levantamento de dados de uma empresa que atua no ramo da estrutuicultura no município de Santa Maria, buscando chegar a um modelo de planejamento estratégico capaz de atender as necessidades da empresa analisada com base em um estudo de caso.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Organizações

O planejamento estratégico, escopo desse trabalho, é sempre realizado no âmbito de uma organização, diante disso torna-se muito importante abordar alguns aspectos referentes a este tema, pois existem diversos pontos de vista em torno do assunto. De acordo com a visão dos economistas podem ser consideradas como agentes econômicos, pois geram emprego e renda. Já para os cientistas sociais, são organizações humanas, e do trabalho organizado destes surgem as produções e comercializações dos bens que irão satisfazer as necessidades do mercado.

As organizações, atualmente são vistas como um conjunto de pessoas que interagem, buscando alcançar objetivos traçados. Nesse contexto, para Maximiano (2006) uma organização é um conjunto de recursos (humanos, financeiros e materiais) que busca realizar um mesmo objetivo.

De acordo com Chiavenato (2007, p. 33) as organizações “são unidades sociais (ou agrupamentos humanos), intencionalmente construídas e reconstruídas com o fim de atingir objetivos específicos”.

Fica claro nos conceitos descritos anteriormente que a existência de uma organização se dá pela interação de pessoas para se alcançar objetivos. Essas organizações podem ser vistas como empresas e visando principalmente o lucro. Diante disso, surge a importância da interação da organização com o ambiente onde ela esta inserida, devendo ser visualizada como um sistema. Nesse sentido, Cohen (1999) acredita que um sistema é qualquer conjunto de elementos mutuamente interdependentes, dentro de determinados limites, onde uma alteração em uma parte provoca alterações em outras partes.

Assim, um sistema pode ser comparado ao corpo humano onde cada órgão se relaciona com os outros, interagindo e também depende do funcionamento de todos os outros órgãos, ou seja, se algo acontece em alguma parte do corpo, outras partes são afetadas.

As organizações atuais, especialmente as empresas, podem ser consideradas sistemas abertos, pois estão em constante interação com o ambiente

onde estão inseridas, devendo estar sempre se adaptando ao ambiente que está em constante mutação.

Dentro dessa abordagem

a empresa é visualizada como um sistema aberto em um dinâmico relacionamento com o seu ambiente, recebendo vários insumos (entradas), transformando esses insumos em de diversas maneiras (processamento ou conversão) e exportando os resultados na forma de produtos ou serviços (saídas) (CHIAVENATO, 2007, P. 43).

Nessa mesma linha de pensamento Tachizawa e Scaico (1997) acreditam que a organização deve ser visualizada como inúmeras partes em constante interação, constituindo-se um todo orientado para determinados fins, em permanente relação de interdependência com o ambiente externo.

No mercado atual as empresas devem prestar muita atenção no ambiente em que está atuando, ou seja, tanto no seu ambiente interno quanto externo, pois a organização que não tiver um conhecimento das suas necessidades, bem como das suas potencialidades estará em desvantagem em relação aos seus competidores.

A abordagem sistêmica das organizações apresenta três objetivos de acordo com Megginson, Mosley e Pietri Jr (1998) que são:

- a) definir relações tanto internas quanto externas à organização;
- b) verificar o padrão dessas relações; e
- c) verificar o propósito comum dessas relações.

Conforme foi abordado anteriormente o ambiente da organização tanto interno quanto externo são itens de suma importância e o conhecimento aprofundado do seu ambiente organizacional é fator fundamental para a continuidade da empresa no mercado.

### 2.1.1 Ambiente Organizacional

O conhecimento do ambiente organizacional é fator fundamental para o bom funcionamento de uma organização, pois de acordo com Megginson, Mosley e Pietri Jr (1998, p. 67) “o ambiente organizacional é composto de fatores ou elementos externos e internos que lhe influenciam o funcionamento”.

Para Certo e Peter (1993, p. 38) “ambiente organizacional é o conjunto de todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que possam afetar

seu progresso para atingir suas metas”. Diante disso, uma boa percepção do ambiente organizacional é fundamental para a elaboração de um planejamento estratégico eficiente, pois será mais fácil antecipar as oportunidades e ameaças do ambiente em constante mutação.

O ambiente organizacional é dividido em três subambientes conforme é afirmado por Megginson, Mosley e Pietri Jr (1998) que são: o macroambiente ou ambiente geral, o ambiente de tarefas ou ambiente operacional e o ambiente interno.

- Macroambiente ou ambiente geral

É um ambiente que deve ser monitorado constantemente pela organização, pois é através da influência de seus fatores e tendências que a organização poderá detectar oportunidades e ameaças para o seu negócio. De acordo com Certo e Peter (1993, p. 42) “ambiente geral é o nível mais externo à organização, composto de componentes que têm amplo escopo e pouca aplicação imediata para administrar uma organização”.

No macroambiente tem-se maior amplitude das forças societárias que afetam todos os agentes no meio ambiente da empresa, em termos de condições e forças, quais sejam: econômicas, demográficas, físicas/ecológicas, tecnológicas, políticos-legais e socioculturais (TACHIZAWA e SCAICO, 1997, p. 57).

Para a empresa esse ambiente é considerado fator chave para o sucesso do seu negócio, dada a relevância dos fatores que compõe esse ambiente e também pelo fato de que a organização não poder controlá-los. Megginson, Mosley e Pietri Jr (1998, p. 67) falam que “o macroambiente se compõe de fatores bem amplos - legal/político, internacional, tecnológico, econômico e social, por exemplo - que afetam todas as organizações”.

Por a empresa não ter controle sobre esses fatores, eles devem ser estudados cuidadosamente, para que possam ser aproveitadas todas as oportunidades que eles oferecem e com isso, trazendo uma vantagem competitiva, já que esse ambiente é comum a todos os concorrentes.

- Ambiente de tarefas ou ambiente operacional

O ambiente de tarefas está diretamente ligado aos elementos dentro do ambiente organizacional que interagem diretamente com a organização. Conforme Chiavenato (2007, p. 150) “o ambiente de tarefa representa o nicho ambiental mais próximo e imediato de cada organização”.

Certo e Peter (1993, p. 44) afirmam que “o ambiente operacional é o nível do ambiente externo à organização composto de setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na administração da organização”.

Os fatores que compõe o ambiente operacional são decisivos para a continuidade da empresa, como é dito por Megginson, Mosley e Pietri Jr (1998, p. 68) “o ambiente de tarefas se refere aos fatores que interagem diretamente com a organização quando é posta em funcionamento; fatores como clientes, concorrentes, agências reguladoras, grupos de interesse especial e fornecedores”.

Diante disso torna-se essencial à organização conhecer muito bem cada um desses fatores, pois a não observação de algum destes pode significar uma perda significativa de mercado e até a quebra da empresa.

Certo e Peter (1993) citam alguns aspectos inerentes ao ambiente operacional que merecem ser destacados:

**Tabela 1 - Aspectos importantes do ambiente operacional**

<b>Ambiente legal</b>	<b>Ambiente cultural</b>
Tradição legal	Costumes, normas, valores e crenças
Eficácia do sistema legal	Atitudes
Leis de marcas e patentes	Motivações
Leis que afetam empresas comerciais	Instituições sociais
<b>Ambiente econômico</b>	<b>Sistema político</b>
Nível de desenvolvimento econômico	Forma de governo
População	Estabilidade de governo
Renda per capita	Força dos partidos
Taxas de juros	Forças dos grupos de oposição
Sistema de tributos	Política externa

Fonte: Adaptado de Certo e Peter (1993, p. 46).

Esses aspectos citados na tabela anterior, depois de analisados geram informações de suma importância, que irão auxiliar a organização a planejar e ordenar suas ações, bem como traçar sua estratégia de atuação. A análise desse ambiente é fundamental para a continuidade da empresa, pois o resultado será a identificação e o comportamento do mercado em que a empresa está atuando.

- Ambiente interno

É um ambiente de grande relevância para a organização, pois a partir de sua análise que se identifica os seus pontos fortes e pontos fracos. De acordo com Megginson, Mosley e Pietri Jr (1998, p. 68) “é o ambiente interno, que inclui os fatores que sofrem um controle mais direto da organização, tais como estrutura organizacional, os recursos humanos, diretrizes, tecnologia, cultura etc”.

Certo e Peter (1993) dizem que o ambiente interno é o nível de ambiente da organização que está dentro da organização e normalmente tem implicação imediata e específica na administração da organização.

Os fatores que influenciam o ambiente interno segundo Certo e Peter (1993) estão relacionados na tabela a seguir:

**Tabela 2 Diversos aspectos importantes do ambiente interno de uma organização**

<b>Aspectos organizacionais</b>	<b>Aspectos do pessoal</b>
Rede de comunicação	Relações trabalhistas
Estrutura da organização	Práticas de recrutamento
Registro dos sucessos	Programas de treinamento
Hierarquia de objetivos	Sistema de avaliação de desempenho
Política, procedimentos e regras	Sistema de incentivos
Habilidade da equipe administrativa	Rotatividade e absenteísmo
<b>Aspectos de marketing</b>	<b>Aspectos de produção</b>
Segmentação do mercado	Layout das instalações da fábrica
Estratégia do produto	Pesquisa e desenvolvimento
Estratégia de preço	Uso de tecnologia
Estratégia de promoção	Aquisição de matéria-prima
Estratégia de distribuição	Controle de estoques



---

**Aspectos financeiros**

---

Liquidez

Lucratividade

Atividades

Oportunidades de investimentos

---

Fonte: Certo e Peter (1993, p. 50).

Diante disso, esse ambiente deve ter atenção especial da organização, pois é um ambiente que depende somente da empresa para alterá-lo, e esta deve tirar proveito dessa particularidade.

Considerando todos os aspectos abordados nos três subambientes que formam o ambiente organizacional verifica-se a importância destes na vida de uma organização, portanto, uma análise profunda do ambiente é fundamental para o sucesso da mesma, tema que será abordado mais a frente neste trabalho.

Para que se consiga realizar uma análise do ambiente e de outros fatores importantes para a continuidade da organização é necessária uma gestão eficiente e eficaz.

## **2.2 Gestão estratégica**

Antes de começarmos a abordar o assunto gestão estratégica é interessante que se tenha a correta compreensão do que é estratégia, tendo em vista que com o intenso aumento no nível da concorrência entre as empresas, causado especialmente pela globalização, pela grande e rápida evolução tecnológica e pelo maior nível de exigência dos clientes, tem levado a intensificação no uso de estratégias pelas empresas .

### **2.2.1 Estratégia**

As organizações que pretendem competir no mercado atual, se utilizam de estratégias para conquistar sua fatia. Nesse contexto, Wright, Kroll e Parnell (2000) acreditam que a estratégia está ligada aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.

Para Chandler Junior (1962 apud ROCHA, 1999, p. 11) “estratégia pode ser definida como a determinação das metas e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para por em prática essas metas”.

Para que a empresa tenha um desenvolvimento significativo é necessário que utilize todos os seus recursos.

Numa empresa a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização de problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente da empresa (OLIVEIRA, 2005, p.23).

Então pode-se dizer que a estratégia está diretamente relacionada com a interação entre a empresa e o ambiente em que ela atua e portanto, é nesse sentido que a empresa procura traçar suas estratégias, com o objetivo de maximizar seus resultados.

Para ter serventia para a empresa a estratégia deve estar ligada ao processo de tomada de decisões, assim, Oliveira (2005) acredita que uma decisão estratégica ocorre em uma situação com as seguintes características: senso crítico, interdependência sistêmica, incerteza, risco, criatividade, iniciativa e conflito, que serão caracterizados a seguir:

- Senso crítico está ligado ao fato de que uma decisão estratégica está relacionada com uma enorme quantidade de variáveis e, portanto o executivo deve ter senso crítico para utilizar da melhor maneira possível essas informações.
- Interdependência sistêmica relaciona-se com o fato de que para se tomar uma decisão estratégica deve-se considerar vários aspectos e fatores que influenciam tal decisão. Ou seja, fatores externos ou não controláveis pela empresa e os fatores internos ou controláveis pela empresa.
- A incerteza está relacionada ao fato de que a decisão estratégica trabalha com possibilidades e não com probabilidades e na economia atual nunca se pode prever o futuro, mas sim estar preparado para o que pode acontecer, devendo a organização adaptar-se o mais rápido possível às mudanças.
- O risco é resultante de incerteza inerente ao processo de decisão estratégica, pois, quanto maior a instabilidade no ambiente onde a empresa está inserida maior é o nível de risco relacionado à decisão estratégica. Com relação aos fatores internos,

um sistema de informações deficientes e executivos com pouca habilidade, maior será o risco na decisão estratégica.

- A criatividade tem relação com a necessidade de o executivo estar sempre buscando ajustar, corrigir e melhorar as hipóteses utilizadas para tomada de decisão, devido às mudanças muito rápidas do mercado, principalmente, as relacionadas ao comportamento dos clientes.

- A iniciativa relaciona-se com o fato de que através da decisão estratégica o executivo deva colocar a empresa para frente, o que exige um elevado nível de iniciativa e um conhecimento profundo do ambiente interno e do ambiente externo em que a organização está atuando.

- O conflito está relacionado com a competitividade, pois quando ocorre uma decisão estratégica a empresa está procurando estabelecer um nível de vantagem competitiva perante seus concorrentes e atualmente o fator concorrência está sempre presente no dia a dia de qualquer organização que visa o lucro.

Para melhor definir estratégia empresarial Oliveira (2005) considera e identifica a inter-relação de algumas palavras-chaves como:

- o posicionamento da empresa no ambiente;
- a interação dos aspectos internos (controláveis) da empresa e os aspectos externos (incontroláveis) alocados no ambiente empresarial;
- a abordagem de futuridade ou antevisão de aspectos futuros;
- a maneira de se alcançar um resultado ou objetivo; e
- a formatação das principais ações da empresa.

A partir disso, Oliveira (2005, p.28) define estratégia empresarial como “a ação básica estruturada e desenvolvida pela empresa para alcançar, de forma adequada e, preferencialmente, diferenciada, os objetivos idealizados para o futuro, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

Existem algumas características relacionadas à estratégia empresarial de acordo com Chiavenato (2007):

- a estratégia é um comportamento global e sistêmico da empresa;
- a estratégia representa o comportamento de uma empresa diante do seu ambiente;
- a estratégia está focada no futuro, isto é, no longo prazo;
- a estratégia é discutida, formulada, definida e decidida no nível institucional da empresa;

- a execução da estratégia requer esforço conjugado de todos os níveis e participantes da organização;
- a estratégia significa sempre um movimento de mudança organizacional; e
- a estratégia deve ser definida em um planejamento estratégico.

Diante disso para formular estratégias analisando todos os fatores, sobretudo, o ambiente em que a empresa está inserida, já visando colocá-la em prática necessita-se de uma boa gestão estratégica.

### 2.2.2 Gestão estratégica

A administração estratégica teve suas origens no curso de políticas de negócios dos anos 50, através dos patrocínios da Fundação Ford e a Carnegie Corporation que incentivaram as escolas a incluírem em seus currículos um curso, que tratasse o ensino dos negócios de forma mais ampla, em uma área chamada de política de negócios.

Um dos maiores desafios das organizações no mercado atual é manter-se competitiva, e para isso, é necessária uma gestão estratégica eficiente. Rocha (1999, p. 46) define gestão estratégica como “o processo de tomada de decisões e a implementação de ações que visa, que conceber, desenvolver, implementar e sustentar estratégias que garantam vantagens competitivas a uma organização”.

Na mesma linha de pensamento a

administração estratégica pode ser definida como a função da administração de topo – pois é tratada no nível institucional da empresa – que analisa, desenvolve e modifica os processos internos e externos da empresa para torná-la eficiente e eficaz sob condições constantemente mutáveis (CHIAVENATO, 2007, p. 130).

Fahey e Randall (1999) citam alguns princípios da gestão estratégica:

- envolve a gestão estratégica de mercado, da empresa e do relacionamento entre ambas;
- sua função gerencial é o gerenciamento da interface entre a organização e o ambiente;
- envolve a antecipação, a adaptação à mudança e a criação da mudança, tanto no ambiente como na empresa;
- é induzida pela busca obstinada de oportunidades;

- reconhece que as oportunidades surgem no ambiente externo ou são geradas dentro da própria empresa e em ambos os casos se concretizam no mercado;
- necessita assumir riscos, pois a empresa se compromete a perseguir as oportunidades antes da sua plena materialização no ambiente;
- diz respeito tanto à invenção ou criação do futuro competitivo da empresa, como a adaptação à visão desse futuro;
- é tarefa da totalidade da empresa, ou seja, não pode ser delegada a qualquer grupo específico dentro da empresa;
- necessita da integração entre os horizontes próximos e distantes, pois o futuro influencia as decisões do presente e as decisões do presente induzem a alguma situação ou meta no futuro; e
- interpreta o objetivo de mercado da empresa como algo externo às suas próprias fronteiras (legais), pois é fundamental encontrar, servir e satisfazer os clientes como condições para outras recompensas, como os lucros.

Com relação à finalidade Fischmann e Almeida (1991, p.122) afirmam que “a administração estratégica procura capacitar a organização, ou seja, não se preocupa apenas com a mudança de atitude das pessoas de decisão, mas também dá condições para que isso aconteça”.

A gestão estratégica tem por finalidade assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição, por meio da contínua adequação de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar e antecipar-se às mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo (COSTA, 2002, p. 54).

De acordo com Fischmann e Almeida (1991) a administração estratégica tem as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar cada nível da organização. O nível estratégico está ligado à alta administração que é responsável pela definição de diretrizes, objetivos, políticas e metas. O nível administrativo é responsável pela inter-relação interna da organização. Já o nível operacional por sua vez é responsável pelas diversas operações da empresa assim como: estocagem, compra, venda etc...

A gestão estratégica fica mais restrita ao nível institucional da empresa, nesse sentido Wright, Kroll e Parnell (2000) defendem que a administração estratégica pode ser entendida como uma série de passos em que a alta administração deve realizar, como:

- analisar oportunidades e ameaças ou limitações existentes no ambiente externo;
- analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- formular estratégias que permitam a organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente externo;
- implementar estratégias; e
- realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Essas etapas que a alta administração deve desenvolver estão intimamente ligadas às etapas do planejamento estratégico, demonstrando que não basta apenas a empresa desenvolver estratégias, mas deve planejá-las.

Depois dos conceitos e considerações anteriormente expostos fica claro que para que a empresa tenha sucesso, a gestão estratégica torna-se um processo necessário e para que ela possa suprir as principais necessidades da empresa, ela deve ser eficiente, eficaz e, sobretudo, precisa ser muito bem planejada.

### **2.3 Planejamento**

As empresas no mercado atual não agem na base da improvisação, e também não querem depender da sorte ou do acaso, tudo deve ser cuidadosamente planejado. Para tanto, planejar é escolher um curso de ação e decidir com antecedência o que se vai fazer, em que seqüência, quando e como.

Por isso, o planejamento é parte imprescindível para o bom desempenho de uma organização, devido ao auxílio que este oferece aos gestores, principalmente na precaução quanto às mudanças que podem ocorrer no ambiente em que a organização atua.

Megginson, Mosley e Pietri Jr (1998, p. 130) acreditam que existem duas razões para se planejar:

- Preparar a organização para mudanças contínuas.
- Aumentar as possibilidades de tomar decisões hoje, para ajudar a conseguir melhores resultados no futuro.

Mesmo que os responsáveis pela elaboração do planejamento não consigam controlar o futuro, estes devem, através da análise de ambiente, identificar e isolar fatores que possam influenciar o futuro e com isso, trazendo segurança para a

empresa em um ambiente de incertezas. Para tanto Steiner (1969 apud OLIVEIRA, 1993) estabelece as cinco dimensões do planejamento, cujos aspectos básicos são apresentados a seguir.

A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc.

A Segunda dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados, propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros.

Uma terceira dimensão corresponde à dimensão do tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio e curto prazo.

Outra dimensão está relacionada com as unidades organizacionais onde o julgamento é abordado, e nesse caso pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos etc.

A Quinta dimensão corresponde às características do planejamento, que podem ser representadas, por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Planejamento está diretamente ligado especificação dos objetivos a serem atingidos e decidir antecipadamente as ações que devem ser executadas para atingir esses objetivos

Nesse sentido, planejamento pode ser definido como

o processo, considerando os aspectos abordados pelas dimensões anteriormente apresentadas, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa (OLIVEIRA, 1993, p.24).

Chiavenato (2007, p. 138) afirma que “planejamento é a função administrativa que determina quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los da melhor maneira possível”.

Em sua obra Megginson, Mosley e Pietri Jr (1998) falam ainda que o planejamento é dividido em três etapas básicas:

1ª) estabelecer um objetivo ou meta, ou seja, refere-se ao ponto aonde a organização quer chegar;

- 2ª) identificar e avaliar as condições atuais e futuras que afetem esse objetivo; e  
 3ª) desenvolver uma abordagem sistemática para atingir esse objetivo.

Oliveira (1993) destaca ainda alguns aspectos importantes em relação a planejamento:

- conforme Druker (1962 apud OLIVEIRA 1993, p.26) “o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas em implicações futuras de decisões presentes”. Ou seja, revela-se como um processo sistemático e constante tomada de decisões cujos resultados dar-se-ão em períodos futuros;
- o planejamento não pode ser tratado como ato isolado, mas sim como um conjunto de ações interdependentes e inter-relacionadas, com a finalidade de alcançar os objetivos previamente estabelecidos; e
- o processo de planejamento é muito mais importante que seu produto final, pois este é normalmente o plano, e deve ser desenvolvido pela empresa e não para a empresa, pois a não observância deste aspecto pode acarretar em planos inadequados para a empresa, bem como resistência e descrédito para sua implantação.

Para que seja elaborado um planejamento eficaz, ou seja, que traga um retorno satisfatório e principalmente que a empresa consiga identificar possíveis erros antes de colocar suas ações em prática Megginson, Mosley e Pietri Jr (1998) acreditam devem-se seguir alguns critérios gerais conforme quadro abaixo:

<b>Planejamento eficaz</b>	
<b>Requisitos</b>	<b>Obs</b>
<b>Utilidade</b>	<p><u>Flexibilidade</u>: o plano deve ser capaz de sofrer uma adaptação rápida e suave a novas condições evitando perda de eficácia.</p> <p><u>Estabilidade</u>: deve ser estável para que não seja abandonado ou modificado amplamente devido a mudanças no ambiente organizacional.</p> <p><u>Simplicidade</u>: o plano deve ser simples de forma que ajude na realização dos objetivos e minimize a possibilidade de complicações.</p>



Requisitos	Obs
<b>Precisão e objetividade</b>	O planejamento deve basear-se no raciocínio objetivo, evitando a interferência de metas pessoais e emocionais nos requisitos concretos lógicos e reais do plano.
<b>Extensão</b>	<p><u>Amplitude</u>: deve cobrir adequadamente todos os atos exigidos dos indivíduos e dos elementos organizacionais para atingir seus objetivos, no entanto, não deve limitar a natureza e as condições dos atos de tal modo que haja perda de iniciativa e liberdade.</p> <p><u>Unidade</u>: cada plano deve ser projetado para atingir um objetivo central e ser coerente e completo.</p> <p><u>Coerência</u>: tendo em vista que as unidades de uma organização estão ligadas, os planos devem ter coerência, ou seja, deve haver uniformidade pelo menos nos objetivos das unidades de planejamento e da própria organização.</p>
<b>Eficácia de custo</b>	Os resultados do planejamento devem aumentar as receitas ou reduzir os custos em uma proporção maior do que o custo total do planejamento e de sua implementação.
<b>Responsabilidade</b>	Responsabilidade de fazer o planejamento e responsabilidade de implementar os planos.
<b>Oportunidade</b>	Está ligada a capacidade dos planejadores preverem com precisão quando ocorrerão os eventos futuros, aproveitando oportunidades e evitando possíveis ameaças.

### **Quadro 1 - Requisitos para eficácia do planejamento**

Fonte: Adaptado de Megginson, Mosley e Jr (1998).

O planejamento abrange todos os níveis de uma organização, surgindo assim três tipos distintos de planejamento.

#### 2.3.1 Tipos de planejamento

Segundo Oliveira (1993) considerando os grandes níveis hierárquicos podem-se distinguir três tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional.

O planejamento operacional é a formalização através de documentos escritos da metodologia do desenvolvimento e implantação estabelecidos. Para Chiavenato (2007, p. 140) “o planejamento operacional é o planejamento que se refere a cada tarefa ou atividade em particular”.

Já o planejamento tático tem como objetivo otimizar determinada área de resultado, trabalhando com objetivos, estratégias e políticas específicas que são definidas no planejamento estratégico. Ou seja, este tipo de planejamento é desenvolvido nos níveis organizacionais inferiores, com a finalidade de aplicar da melhor forma possível os recursos disponíveis para o alcance dos objetivos previamente estabelecidos. De acordo com Chiavenato (2007, p. 139) “planejamento tático é o planejamento elaborado em cada departamento no nível intermediário da organização”.

E por fim o planejamento estratégico, escopo desse trabalho, que normalmente responsabilidade da alta administração da empresa e está relacionado com a formulação de objetivos, a escolha dos caminhos a serem seguidos para sua consecução, observando-se as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Chiavenato (2007, p. 139) afirma que o planejamento estratégico é planejamento mais amplo e envolvente e abrange toda a organização como um sistema único e aberto”.

## **2.4 Planejamento estratégico**

No mercado atual com a competitividade mais acirrada, com o crescimento das exigências dos clientes em termos de qualidade e compatibilidade com suas necessidades, as empresas buscam cada vez mais uma interação com o ambiente em que está inserida, utilizando-se muitas vezes o planejamento estratégico para direcionar suas decisões.

Nesse sentido, planejamento estratégico pode ser entendido como

uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria uma consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos (FISCHMANN e ALMEIDA, 1991, p. 25).

Oliveira (2005, p. 87) seguindo na mesma linha de pensamento diz que “planejamento estratégico é um processo administrativo que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na interação da empresa com seu ambiente”.

Chiavenato e Matos (2002) afirmam que o planejamento estratégico apresenta cinco características:

- a) o planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável, ou seja, está direcionado para as relações da empresa com o ambiente em que está inserida, e com isso, estando sujeito à incerteza quanto a seus eventos ambientais e, portanto tem suas decisões baseadas em julgamentos e não em dados concretos;
- b) o planejamento estratégico é orientado para o futuro, tendo como horizonte de tempo o longo prazo e considerando os problemas atuais apenas em função das barreiras e obstáculos que possam atrapalhar algum objetivo futuro, estando assim mais voltado para os problemas do futuro do que para os atuais;
- c) o planejamento estratégico é compreensivo, pois deve envolver a organização como um todo, incluindo todos os seus recursos, com a finalidade de obter uma sinergia de todas as capacidades e potencialidades da organização. O planejamento estratégico não deve ficar apenas no papel, mas na cabeça e no coração das pessoas, por que são elas que o realizam e o fazem acontecer, portanto este deve ser o mais claro possível;
- d) o planejamento estratégico é um processo de construção de consenso, pois devido às diferenças de interesses e necessidades dos parceiros envolvidos o planejamento serve como meio para atender e também direcionar a todos os envolvidos: dirigentes, acionistas, pessoas, fornecedores, ou seja, todos os que contribuem para que a organização possa alcançar seus objetivos; e
- e) o planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional, ou seja, como está voltado para adaptação da organização ao seu ambiente de atuação, o PE constitui uma constante tentativa de aprender a ajustar-se ao ambiente complexo, mutável e competitivo. Já internamente, a construção do consenso, das negociações, das interdependências e das interações constituem uma boa forma de aprender a trabalhar em conjunto cooperando para o alcance dos objetivos da organização.

Segundo Fischmann e Almeida (1991) um bom planejamento estratégico deveria seguir algumas etapas a seguir descritas e caracterizadas:

- No planejamento estratégico:
  - avaliação da estratégia vigente;
  - avaliação do ambiente;
  - estabelecimento do perfil estratégico;
  - quantificação dos objetivos;
  - finalização.
- Na implementação:
  - divulgação;
  - preparação da organização;
  - integração com o plano tático;
  - acompanhamento.

No entanto, é importante ressaltar que as etapas de um planejamento estratégico são flexíveis, de forma que sempre haverá, possibilidades de ser revisto visando uma melhor adaptação a organização.

#### 2.4.1 Avaliação da estratégia vigente

Nesta etapa deve-se verificar qual o caminho a empresa vem seguindo e qual a sua função.

Para Almeida (2003, p. 14) “é preciso conhecer a estratégia que vem sendo seguida pela entidade para que não aconteça um prejuízo a ela, em função da falta de continuidade das idéias que vinham sendo desenvolvidas”.

Ou seja, sempre que possível deve-se evitar modificar radicalmente a direção que a empresa vinha tomando, pois isso poderá trazer prejuízos para a entidade, como um programa de informatização que, se for interrompido, poderá incorrer em perda no que já foi investido.

Fichmann e Almeida (1991) afirmam que nesta etapa devem ser realizadas algumas atividades, dando atenção especial aos itens definição da missão e visão da empresa, pois são objetivos a serem alcançados nesse trabalho:

- Performance dos produtos visa verificar o quadro de vendas dos últimos anos, por unidades, valor corrigido e lucratividade dos produtos.

- Projeção das vendas históricas para projetar os volumes e a lucratividade dos produtos que serão vendidos.
- Definição do campo de atuação para saber quais os são os principais segmentos do mercado em que a entidade vem atuando.
- definição da missão da empresa, ou seja, para que serve a entidade. Nesse contexto, Maximiano (2005) afirma que o moderno pensamento estratégico trabalha com a idéia de missão e acredita que a missão de uma organização define o papel que esta desempenha para seus clientes e outras partes interessadas.
- Definição da visão da empresa que é considerada um quadro inspirador de um futuro preferido, ou seja, delinea um futuro ideal para a mesma, tanto no que se refere à sua ação no ambiente externo quanto em relação às condições do ambiente interno. Cabe ressaltar que a visão da empresa deve ser algo que ela possa alcançar e não um objetivo inalcançável.
- Projeção da lucratividade que se refere à projeção dos lucros com base nos dados históricos.
- Reunião de avaliação da estratégia vigente que tem por objetivo responder as seguintes questões, qual é o caminho que a organização vem seguindo? a organização vem mudando de estratégia? As mudanças de estratégia ocasionaram mudanças no comportamento das vendas? E dos lucros?

É muito importante que a organização obtenha dados concretos na realização de cada atividade citada anteriormente, para que direcione suas atividades quando for analisar seu ambiente organizacional.

#### 2.4.2 Avaliação de ambiente

É a conscientização das oportunidades e ameaças (ambiente externo) e dos pontos fortes e fracos (ambiente interno) analisando o ambiente organizacional, com a finalidade de melhorar o desempenho da empresa conscientizando os altos administradores e gerentes das questões que surgem no ambiente interno e externo da empresa.

Segundo Certo e Peter (1993, p. 38) “análise do ambiente é o processo de monitoração do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades, tanto presentes como futuros, que possam influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas”.

Para a empresa operar com eficiência e eficácia é necessário que ela conheça o seu ambiente para que possa projetar suas ações. Assim, Certo e Peter (1993) afirmam que a finalidade de analisar o ambiente da empresa é em geral avaliar esse ambiente de modo que a administração possa reagir adequadamente e aumentar o sucesso organizacional.

De acordo com Fischmann e Almeida (1991) nesta etapa tornam-se necessárias a realização de algumas atividades como:

- a) Perspectiva econômica: com base em documentos publicados, opiniões de especialistas e próprias, deve-se estabelecer uma previsão quanto ao comportamento da economia no que diz respeito ao segmento de mercado que a empresa atua.
- b) Mercado potencial: verificação do consumo que deveria existir dos produtos que a empresa dispõe no mercado.
- c) Mercado total: qual é o total do produto que é vendido e qual o tipo.
- d) Concorrência: análise de quais são os principais concorrentes que dividem o mercado com a empresa, quais são as características desses concorrentes, qual a estrutura de custos, e se possuem alguma vantagem competitiva perante a empresa;
- e) Perspectivas de modas e costumes: analisar o que deverá mudar na moda e nos costumes, que possam alterar o comportamento dos produtos.
- f) Aspirações dos funcionários e acionistas: verificar o que a organização pode oferecer para quem trabalha e para quem investe nela.

#### 2.4.3 Análise do ambiente externo

Como as organizações modernas tornaram-se sistemas abertos que interagem constantemente com o ambiente os fatores ambientais inevitavelmente as influenciam, tornando a análise do ambiente externo como a etapa mais importante do plano estratégico. Chiavenato (2007, p. 149) afirma que “a análise ambiental é a maneira pela qual a empresa procura conhecer seu ambiente externo e diagnosticar o que nele ocorre”.

Diante disso, o ambiente externo pode ser considerado como um dos pilares do planejamento estratégico, e quanto mais complexo, instável e competitivo maior é a necessidade de se analisá-lo, conforme é enfatizado por Almeida (2003, p.18) “ a análise do ambiente é geralmente a etapa mais importante do plano estratégico, pois

é quando as entidades são levadas a alcançar a eficácia pela descoberta de oportunidades e ameaças”.

Devido à importância da análise do ambiente externo torna-se interessante que a organização conheça todos os fatores que influenciam esse ambiente (econômico, político/legal, social, tecnológico e competitivo) para que possa identificar as oportunidades, ameaças, suas necessidades, dificuldades e restrições.

#### 2.4.3.1 Fator econômico

Certo e Peter (1993) falam que este fator indica como os recursos são distribuídos e usados dentro do ambiente e citam alguns exemplos de aspectos que devem ser analisados: produto nacional bruto, taxa de inflação, produtividade, taxas de emprego, tributos e receitas de consumidores entre outros.

Os fatores econômicos referem-se ao estágio da economia (em depressão, recessão, recuperação ou prosperidade), às tendências dos preços de bens e serviços (inflação ou deflação), às políticas monetárias e fiscais, ao balanço de pagamentos (CHIAVENATO, 2007, p. 149).

Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 52) consideram como principais exemplos de forças econômicas “o impacto do aumento ou diminuição do produto interno bruto, bem como elevações e quedas nas taxas de juros, da inflação e valor do dólar”.

Aprender sobre os fatores econômicos, ajuda a determinar se os clientes estão dispostos a gastar dinheiro com os produtos e serviços oferecidos pela organização. Portanto, a organização deve ter conhecimento das principais tendências e padrões de consumo dos clientes, para que possa saber se tem condições de permanecer no mercado e identificar qual fatia deste será explorada.

#### 2.4.3.2 Fator político e legal

As leis e regulamentações podem influenciar diversos aspectos de uma organização desde a embalagem do produto até a sua política de preços. Wright, Kroll e Parnell (2000) afirmam que os fatores políticos e legais incluem os resultados de eleições, legislações e sentenças judiciais, bem como decisões tomadas por várias comissões e instâncias em cada nível de governo.

De acordo com Kotler e Armstrong (2007, p. 70) “o ambiente político consiste em leis órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam ou limitam várias organizações e indivíduos de determinada sociedade”.

Nesse sentido pode-se entender que uma organização não consegue funcionar apenas com seu próprio conjunto de regras ela deve servir aos seus clientes e atender as demandas governamentais, assim também atender aos grupos de interesses especiais.

A legislação sobre assuntos, como salários e controle de preços, higiene e segurança do trabalho, concessão de crédito direto ao consumidor, construção de edifícios, condições de trabalho, faturamento, estocagem e depósito de matérias-primas e de produtos acabados, além de impostos e uma infinidade de outros aspectos, tornam a atividade empresarial sujeita a limitações e restrições legais (CHIAVENATO, 2007, p. 150).

As influências desse fator não podem ser encaradas pela organização apenas como limitações legais, mas sim como possíveis oportunidades, pois a organização que cumpre as leis que estão em vigor além de evitar multas e processos, promove uma relação de confiança com os clientes.

Neste âmbito de análise deve ser verificada, além da legislação vigente, as relações da organização com os seus grupos de interesse como associações, sindicatos e outros grupos de representação de classes que permitam que a empresa se una com outras organizações e possam lutar pelos direitos do seu setor de negócio.

#### 2.4.3.3 Fator Social

Além dos fatores político/legal e econômicos a organização deve também dar atenção aos processos e mudanças sociais, analisando os valores, crenças e comportamentos de uma sociedade, pois mudanças no ambiente social podem acarretar em grandes desafios para a empresa, sobretudo no mundo globalizado como hoje em dia. Wright, Kroll e Parnell (2000) acreditam que o fator social refere-se às tradições, valores, tendências sociais e expectativas que uma sociedade tem em relação às empresas.

Os fatores sociais são divididos em duas categorias: forças demográficas que são as características da população (tamanho, densidade, idade, sexo, etc) que



contribuem para formação do macroambiente e forças sociais que diz respeito aos estilos de vida e valores da sociedade que têm impacto no macroambiente. Nesse contexto, Churchill (2000) acredita que para descrever o ambiente social é necessário analisar gráficos demográficos básicos que permitam a organização obter informações como: idade, índice de natalidade, índice de mortalidade, estado civil, instrução, etnia ou distribuição demográfica.

A qualidade de vida desejada além dos padrões de conforto, das preferências de lazer, dos costumes referentes a vestuário, passeios, interesses entre outros. Influenciam os produtos e serviços desejados pela sociedade em geral, bem como sua qualidade, preço, importância, etc (CHIAVENATO, 2007, p. 150).

Na análise do fator social a organização não deve explorar um único aspecto da sociedade, mas considerar o conjunto de fatores que possa influenciar o ambiente social, para que consiga obter dados que proporcionem a identificação das oportunidades e ameaças.

#### 2.4.3.4 Fator tecnológico

Com o desenvolvimento cada vez mais rápido da tecnologia a organização deve manter-se em compasso com os avanços tecnológicos para sobreviver no mercado atual. Com referência ao desenvolvimento ou avanço tecnológico dentro das organizações. Kotler e Armstrong (2007, p. 70) afirmam que “as empresas que não acompanharem as mudanças tecnológicas logo verão seus produtos desatualizados e perderão novos produtos e oportunidades de mercado”.

O fator tecnológico inclui melhorias e inovações científicas que oferecem oportunidades ou ameaças para as empresas. Conforme Certo e Peter (1993, p. 44) “o componente tecnológico do ambiente geral inclui novas abordagens para a produção de mercadorias e serviços: novos procedimentos e equipamentos”.

Os fatores tecnológicos envolvem principalmente custos e disponibilidades de todos os fatores produtivos atualmente utilizados nas empresas e as mudanças tecnológicas que envolvem e afetam esses fatores de produção, bem como novos produtos ou serviços que poderão substituir os atuais produtos ou serviços oferecidos (CHIAVENATO, 2007, p. 149).

Com isso, não há como a organização desconsiderar a tecnologia como parte integrante do seu negócio, devendo ter clareza de qual a função da tecnologia na empresa. Assim, a organização deve estar sempre acompanhando inovações tecnológicas da sua área, como forma de criar valor para os seus clientes e também não ficando atrás de seus concorrentes.

#### 2.4.3.5 Fator Competitividade

Atualmente, a competição é fator constante na vida das organizações e na visão de Certo e Peter (1993, p. 44) “entender os competidores é um fator-chave no desenvolvimento estratégico efetivo, portanto, analisar o ambiente competitivo é um desafio fundamental para administração”.

Já de acordo com Megginson, Mosley e Pietri Jr (1998) os concorrentes representam um grupo-chave no ambiente de tarefas da organização, sendo um fator que interage de forma mais indireta do que direta, e envolve um comportamento mais agressivo e antagônico, pois pode realizar diversas ações para conseguir uma vantagem sobre os outros.

Com relação a esse assunto não podemos deixar de abordar as cinco forças competitivas de Michael Porter que segundo Maximiano (2006) o conhecimento dessas forças competitivas de um ramo de negócios é fundamental para o desenvolvimento da estratégia.

Certo e Peter (1993) falam que em qualquer organização, muitos de seus concorrentes abordam a rivalidade entre empresas existentes, o poder de barganha dos consumidores e fornecedores, produtos substitutos que estão sendo desenvolvidos e novos concorrentes no mercado.

A seguir serão detalhadas as cinco forças que foram concebidas por Michael Porter em 1979: rivalidade entre os concorrentes, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de novos entrantes e ameaças de produtos competitivos.

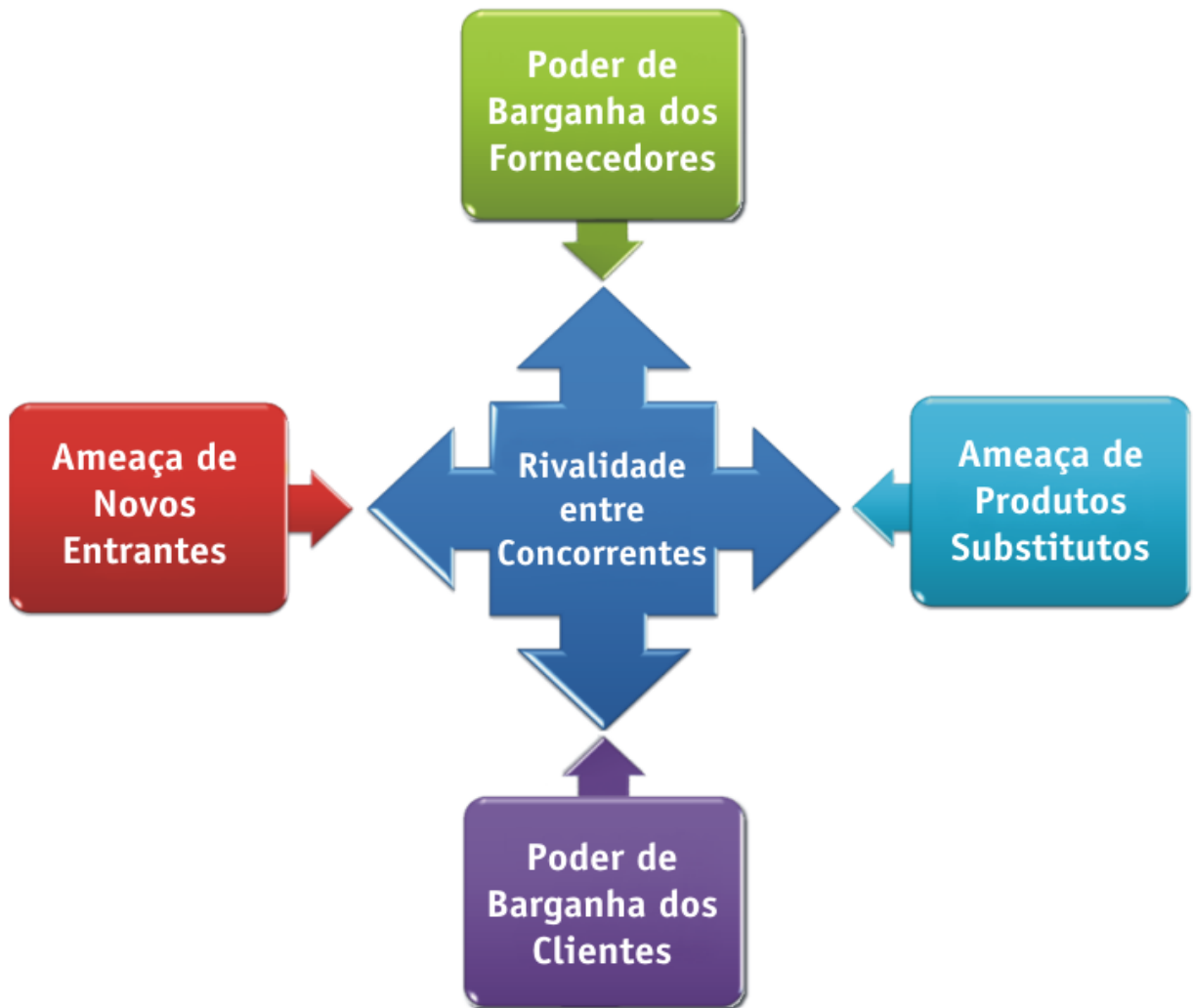


Figura 1: Representação gráfica das cinco forças de Porter  
 Fonte: Wikipedia, 2008

#### a) Rivalidade entre os concorrentes

Para a maioria das organizações esse é o principal determinante da competitividade do mercado. Chiavenato (2007, p.153) acredita que “em todo setor há empresas que concorrem agressivamente para atingir competitividade estratégica”.

Nesse sentido, para ser bem sucedida a empresa deve oferecer mais valor e satisfação para os clientes do que seus concorrentes, segundo acreditam Certo e Peter (1993, p. 136) que a rivalidade entre os concorrentes “é o tipo convencional de concorrência em que as empresas tentam tirar clientes umas das outras”.

A concorrência torna-se mais intensa quando uma ou mais empresas de um setor detectam a oportunidade de melhorar a sua posição, ou sentem uma pressão competitiva das outras. Muitas vezes a concorrência não está relacionada unicamente ao preço do produto, mas também em relação às inovações, marketing, etc conforme afirmam Wright, Kroll e Parnell (2000) que a competição manifesta-se na forma de cortes de preços, batalhas publicitárias, introdução de novos produtos ou reformulação dos já existentes e melhorias no atendimento aos clientes e nas garantias.

Segundo Chiavenato (2007) existem alguns fatores que influenciam a intensidade da rivalidade entre as empresas:

- concorrentes numerosos ou equilibrados entre si;
- crescimento lento do setor;
- custos fixos elevados;
- capacidade de produção aumentada; e
- concorrentes divergentes em termos de metas e estratégias.

#### b) Poder de barganha dos clientes

Os clientes exigem cada vez mais qualidade e com um preço menor, o que resulta em uma competição cada vez mais acirrada em busca da preferência dos compradores.

Para Megginson, Mosley e Pietri Jr (1998) os clientes são uma parte crítica do ambiente de tarefas, pois são considerados a razão de viver da organização, além disso seus valores, comportamento, preferências e necessidades tendem a mudar com o tempo, por isso a organização deve dar atenção especial a esses fatores. Nesse fator é interessante que a organização conheça muito bem o perfil dos seus clientes, para que a administração possa gerar idéias de como melhorar a aceitação dos produtos e serviços oferecidos.

Os compradores de insumos de um setor podem diminuir a lucratividade daquele setor negociando uma qualidade mais alta ou mais serviços e colocando uma empresa contra a outra. Nesse sentido, Certo e Peter (1993, p. 134) afirmam que “os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando uns concorrentes contra os outros - tudo as custas da lucratividade da indústria”.

Segundo Chiavenato (2007) o poder de barganha dos clientes é maior quando o mercado apresenta as seguintes circunstâncias:

- o cliente está adquirindo grande parte do total da produção do setor;
- o produto adquirido pelo cliente responde por uma parcela significativa dos custos do comprador; e
- o comprador pode apresentar uma ameaça concreta de integração para trás e concorrer com o vendedor.

### c) Poder de barganha dos fornecedores

Os fornecedores são considerados fator muito relevante para a organização, devido ligação direta com a capacidade de produção da organização, pois os recursos adquiridos desses vendedores são transformados durante o processo produtivo em mercadorias e serviços finais, devendo a organização ficar sempre atenta a questões que dizem respeito aos fornecedores, pois estes se valem dessa importância para aumentar o seu poder de barganha.

De acordo com Certo e Peter (1993, p. 134) “fornecedores poderosos podem reduzir a lucratividade de uma organização se as companhias não suportarem os aumentos de preços que os fornecedores impõem”. Diante disso, os fornecedores podem comprimir a lucratividade de um setor incapaz de repassar os aumentos de custos a seus próprios preços.

Chiavenato (2007) fala que os fornecedores têm maior poder de barganha quando:

- a organização é constituída de poucas e grandes empresas fornecedoras e fortemente concentradas;
- não há produtos substitutos satisfatórios para abastecer as empresas de um setor;
- os insumos que o fornecedor oferece são essenciais ao sucesso do comprador no mercado; e
- o fornecedor constitui uma ameaça de integrar-se para frente no setor de compradores, optando por concorrer com eles.

Portanto, a organização deve procurar diversificar o número de seus fornecedores e assim evitando que um único fornecedor tenha tanto poder de barganha, e passe a ditar a política de preços da empresa.

#### d) Ameaça de novos entrantes

Se o setor de negócio for promissor existe a possibilidade de entrada de novas empresas procurando conseguir uma parcela desse mercado atraente. Isso pode trazer ameaça as empresas que já atuam no setor fazendo com que estas se tornem mais eficazes e aprendam a concorrer em novas dimensões. Para combater a entrada de novos entrantes no mercado as empresas utilizam barreiras de entrada.

De acordo com Chiavenato (2007) existem algumas barreiras que são utilizadas pelas empresas.

- Economia de escala: refere-se à diminuição dos custos por unidade de um produto ou serviço, que ocorre a medida que aumenta o volume total da produção por produto, isso força os novos entrantes a entrar no mercado em larga escala o que se torna arriscado.
- Diferenciação de produto: as empresas que já atuam no mercado diferenciam o produto buscando torná-lo exclusivo e a lealdade do cliente, isso faz com que os novos entrantes necessitem de uma grande quantia de dinheiro e tempo para transpor essa barreira.
- Requisitos de capital: o novo entrante precisa de capital e recursos para entrar no setor.
- Custos de mudança: para ingressar no setor o novo entrante enfrenta custos adicionais, e dependendo do setor isso pode ocorrer em custos muito elevados.
- Acesso aos canais de distribuição: refere-se aos desafios que os novos entrantes tem para realizar a distribuição de seus produtos, pois as empresas que já estão no setor, utilizam o forte relacionamento que possuem com os distribuidores para aumentar os custos das novas empresas.

Nem sempre a ameaça de novos entrantes pode ser uma preocupação para as empresas que já estão no mercado, depende da atual situação do setor, pois, existem atividades, como a estrutocultura, que no atual estágio necessitam de mais empresas atuando para poderem se desenvolver.

#### e) Ameaça de produtos substitutos

A existência de produtos substitutos no mercado, que analisados desempenha funções equivalentes ou parecidas é uma condição básica de

barganha que pode afetar as empresas. Para Chiavenato (2007, p.153) “produtos substitutos são diferentes bens ou serviços que vem de fora do setor e desempenham as mesmas funções de um produto fabricado no setor”

Os produtos substitutos tem grande influência nas empresas, pois

os substitutos limitam o retorno potencial em uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem cobrar com lucro. Quanto mais atraente a alternativa de preço-desempenho oferecida por produtos substitutos, menor a cobertura dos lucros da industria (CERTO e PETER, 1993, p. 134).

Diante disso as empresas devem prestar atenção, além dos concorrentes do setor, nos possíveis competidores de outros setores que ameacem com produtos substitutos. No setor estudado nesse trabalho os concorrentes mais perigosos são na verdade aqueles que oferecem os produtos substitutos.

#### 2.4.4 Análise do ambiente interno

A análise interna tem como objetivo a identificação das forças e fraquezas da entidade para que ela possa manter ou melhorar os pontos fortes e amenizar ou eliminar os pontos fracos Chiavenato (2007, p. 154) defende que “não basta conhecer profundamente o ambiente externo; é preciso também conhecer profundamente as condições internas de empresa, suas competências, suas potencialidades e vulnerabilidades”.

Maximiano (2006) afirma que a análise interna é a identificação dos pontos fortes e fracos dentro da organização e anda em paralelo com a análise do ambiente externo.

Diante do exposto entende-se que

os pontos fracos e fortes de uma empresa constituem seus recursos. Incluem os recursos humanos (experiências, capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamento de todos os funcionários da empresa), os organizacionais (os sistemas e processos da empresa, inclusive suas estratégias, estrutura, cultura, administração de compras/materiais, produção/operações, base financeira, pesquisa e desenvolvimento, marketing, sistemas de informação e sistemas de controle) e físicos (instalações e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas, rede de distribuição e tecnologia) (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000, p.87).

Almeida (2003) diz que é na análise dos aspectos internos onde são identificados os fatores de sucesso de uma empresa e seu ramo de atividade, que levam a entidade ao cumprimento de sua missão. Esses fatores que levam a entidade ao sucesso são chamados de fatores críticos de sucesso que são ações e atitudes consideradas como chave para que a empresa se sobressaia em relação à outra.

Oliveira (2005) relaciona alguns exemplos de fatores críticos de sucesso para uma empresa hipotética:

- manter excelentes relações com fornecedores;
- manter ou melhorar as relações com clientes;
- exercitar o pensamento estratégico;
- investir em tecnologia, produtividade e qualidade;
- reduzir os custos;
- adequar a estrutura organizacional às ações estratégicas;
- automatizar processos;
- procurar vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras;
- utilizar a segmentação estratégica; e
- dificultar o acesso ao seu negócio.

Para que a organização consiga realizar uma análise do ambiente interno de qualidade elas se utilizam algumas ferramentas como a análise Swot e o benchmarking

#### 2.4.4.1 Análise SWOT

A análise do SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ou FFOA (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças) é uma ferramenta utilizada pela empresa para formulação de estratégias e tem como objetivo

possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais. Com isso a empresa tenta enfatizar seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000, p. 86)



Chiavenato (2007, p. 156) afirma que a análise do SWOT “trata-se de uma tabela de dupla entrada na qual nas linhas estão as forças e fraquezas organizacionais, e nas colunas as oportunidades e ameaças ambientais”.

<b>Análise Interna</b>	<b>Análise Externa</b>	
	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Pontos Fortes</b>	Aproveitamento: Área de domínio da empresa	Enfrentamento: Área de risco enfrentável
<b>Pontos Fracos</b>	Melhoria: Área de aproveitamento potencial	Desativação: Área de risco acentuado

**Quadro 2 – Análise SWOT**

Fonte: Chiavenato (2007, p. 155).

Tendo em vista, que uma organização deve sempre tentar se adaptar ao seu ambiente externo a análise do SWOT torna-se uma excelente ferramenta para analisar as forças e fraquezas internas de uma organização e as oportunidades e ameaças externas que surgem como consequência.

#### 2.4.4.2 Benchmarking

Benchmarking é uma ferramenta utilizada pela empresa para comparar seu desempenho em relação à outra através da análise dos seus diversos departamentos. Nesse sentido, Maximiano (2005) fala que o estudo dos pontos fortes e fracos da organização é realizado das áreas funcionais da organização (produção, marketing, recursos humanos e finanças), e a comparação do desempenho destas áreas com empresas de destaque (benchmarking).

O benchmarking é uma forma de estudar e analisar o que as outras empresas estão fazendo de melhor – o melhor do melhor – para então tentar fazer o mesmo ou melhor ainda. No fundo, trata-se de uma arte de descobrir como e por que algumas empresas podem desempenhar muito mais tarefas e bem melhor do que outras empresas (CHIAVENATO, 2007, p. 340).

Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 252) afirmam que “realizar um benchmarking apenas em relação aos rivais tende a encorajar os funcionários a “travar a última batalha” ou desenvolver competências para derrotar os concorrentes como eles existem hoje, e não como existirão amanhã”.

O benchmarking permite que a organização visualize que mesmo que um ponto seja considerado forte e, portanto, suficiente para atender as estratégias vigentes ou propostas, ainda exista uma significativa margem para o crescimento e assim não permitindo que a organização fique muito atrás de seus concorrentes. Para Costa (2002, p. 112) “a instituição que tem como desenvolver aquele ponto além do benchmarking existente, estabelecendo assim um diferencial no mercado”.

Diante do que foi falado anteriormente, sobre as duas ferramentas, observa-se que as duas são de muita importância para a empresa, pois enquanto a análise do SWOT demonstra a posição da empresa em relação ao seu ambiente externo, realizar um benchmarking da a noção de como a empresa está em relação aos seus concorrentes.

Para encerrar o item avaliação do ambiente será apresentado um quadro comparativo entre análise externa e interna.

	<b>Ambiente interno</b>	<b>Ambiente externo</b>
<b>O que se procura</b>	Eficiência	Eficácia
<b>Horizonte de tempo analisado</b>	Presente	Futuro
<b>Produto</b>	Pontos fortes e fracos	Oportunidades e Ameaças
<b>Ação</b>	A ação só depende da própria entidade	A entidade deverá adaptar-se ao futuro do ambiente
<b>Como será montada a estratégia</b>	Procura-se tirar vantagens dos pontos fortes e reduzir os pontos fracos	Procura-se aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças

**Quadro 3 - Comparação entre análise dos aspectos internos e do ambiente**

Fonte: Almeida (2003, p. 19).

#### 2.4.5 Estabelecimento do perfil estratégico

É o propósito de direção que a empresa deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças, no entanto, de acordo com Fischmann e Almeida (1991, p. 93) “o estabelecimento de um perfil estratégico não é algo definitivo, apenas procura-se traçar um possível caminho que valorize a utilização dos pontos fortes e evite os pontos fracos, aproveitando as oportunidades e evitando as ameaças”.

Para que isso aconteça a empresa deve ter, em relação ao mercado, uma postura estratégica que segundo Oliveira (2005) é a maneira como a empresa se posiciona diante do seu ambiente, proporcionando um quadro-diagnóstico geral da empresa resultante do confronto entre seus pontos fortes e fracos, que a qualificam quanto a sua capacidade de aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

Fischmann e Almeida (1991) ressaltam algumas atividades realizadas nesta etapa:

- Reunião de Brainstorm: nesta reunião são propostos os objetivos e caminhos (estratégias) para alcançá-los. Para se chegar a esta proposta são levados em conta a estratégia vigente e o ambiente em que a empresa se situa. Nessa reunião deverão ser consideradas todas as unidades de negócio bem como a organização como um todo.
- Redação das conclusões da reunião: Na redação das conclusões é necessária a consulta aos outros participantes, pois, o entendimento das idéias nem sempre é o mesmo, como também podem aparecer pontos conflitantes que não tinham sido percebidos na discussão.

#### 2.4.6 Quantificação dos objetivos

Nesta etapa verifica-se a viabilidade dos objetivos traçados. Conforme Certo e Peter (1993, p. 87) “os objetivos fornecem o fundamento para o planejamento, organização, motivação e controle. Sem objetivos e sua comunicação efetiva, o comportamento nas organizações pode tomar qualquer direção”.

Nesse contexto pode-se concitar objetivo como

um ponto concreto que se quer atingir, devendo ter parâmetros numéricos e datas a serem alcançadas, de um modo geral: Ressalta-se que a meta é uma segmentação do objetivo, em que o aspecto quantitativo tem uma importância maior, ou seja, é mais preciso em valor e em data, pois é mais próximo que o objetivo (ALMEIDA, 2003, p. 30).

Para Fischmann e Almeida (1991, p. 106) “a quantificação dos objetivos tem a função de verificar, a grosso modo, aquilo que foi projetado no perfil estratégico” por isso essa etapa é muito importante, pois pode-se detectar alguns erros e corrigi-los a tempo .

Algumas atividades são descritas por Fischmann e Almeida (1991) para esta etapa:

- Projeção dos resultados não operacionais: projeções de resultados que não fazem parte do negócio da empresa.
- Projeção de resultados operacionais: na quantificação dos objetivos obtêm-se diversas estimativas operacionais e com a interligação dessas estimativas chega-se aos resultados operacionais.
- Projeção de demonstrativos financeiros: tendo como base as projeções de resultados operacionais e não-operacionais torna-se possível fazer as projeções de demonstrativos financeiros.
- Reunião de confronto dos objetivos e dos resultados projetados: ao confrontar os objetivos com resultados financeiros projetados, pode-se concluir se o caminho seguido (estratégia) está certo ou não e também se o objetivo traçado é viável ou não.

#### 2.4.7 Finalização

É o resumo do plano estratégico em um documento. Fischmann e Almeida (1991, p. 116) ressaltam que “na finalização, não se colocam apenas as idéias em um resumo, mas também se procura uma coerência entre as partes e o todo”

Para Fischmann e Almeida (1991) nesta fase é feita a preparação do sumário que é um documento bastante curto, por exemplo, duas folhas, onde estão descritas as estratégias, ou seja é na fase onde se demonstra uma síntese do planejamento estratégico

Os itens a seguir abordados são apenas para conhecimento relativo a implementação, tendo em vista que o objetivo deste trabalho não é a implementação

do planejamento estratégico, mas sim propor um modelo de planejamento estratégico.

#### 2.4.8 Divulgação

Nesta etapa deve-se transmitir aos elementos de decisão da empresa o que se espera na sua alçada de atuação. Fischmann e Almeida (1991, p. 116) enfatizam que “o sumário deve ser divulgado para todas as pessoas de decisão da empresa, mas por motivo de segurança, os detalhes deverão ser de conhecimento apenas dos responsáveis de cada área”.

#### 2.4.9 Preparação da organização

É o treinamento do plano de incentivos, mudanças de estrutura e desenvolvimento de sistemas de informações. Fischmann e Almeida (1991) ressaltam que nessa etapa deve-se realizar:

- Avaliação da estrutura e sistema administrativo: depois de estabelecido o caminho a ser seguido pela empresa é necessário verificar o que precisa ser alterado na estrutura e no sistema administrativo da empresa.
- Cronograma de mudanças: é interessante programar os prazos em um cronograma com a finalidade de ter um melhor controle das mudanças.

#### 2.4.10 Integração com o plano tático

Nesta etapa deve-se colocar no orçamento as idéias do planejamento estratégico, integrando as decisões administrativas e operacionais com as estratégicas. Para Fischmann e Almeida (1991) nessa etapa são exigidas algumas atividades:

- Premissas para o orçamento: para que o orçamento reflita melhor as estratégias estabelecidas é necessária, antes de começar o processo orçamentário, elaboração de algumas premissas como: crescer nas vendas de um produto e reduzir em outro.
- Verificação da integração do orçamento com o planejamento estratégico: ao terminar o orçamento é necessária uma análise com a finalidade de ver se existe algum ponto em desacordo do planejamento estratégico com o orçamento.

#### 2.4.11 Acompanhamento

No acompanhamento deve-se avaliar e controlar a implementação, para garantir o cumprimento da estratégia estabelecida. Caso não seja possível o cumprimento da estratégia esta deverá ser alterada. Diante disso, Certo e Peter (1993, p. 198) afirmam que o “controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para garantir que está funcionando adequadamente”.

Conforme Chiavenato e Matos (2002, p. 12) “a condição fundamental para o êxito do planejamento estratégico é o acompanhamento e a assistência aos responsáveis pela execução das metas e a avaliação dos resultados por parte da administração superior”.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000) o controle estratégico pode ser exercido de várias maneiras, a fim de garantir que a organização tenha um desempenho conforme a sua missão, objetivos gerais e específicos:

- controle por meio de critérios de desempenho multinível pode envolver padrões de desempenho para indivíduos, funções, produtos, divisões ou unidades estratégicas de negócio;
- controle por meio do desempenho pode ocorrer pela monitoração do retorno sobre o investimento ou retorno sobre controle acionário da empresa, ou ainda por outras medidas de lucratividade; e
- controle por meio de variáveis organizacionais pode ser feito diretamente, por meio de organização formal, ou indiretamente, por organização informal.

Portanto o acompanhamento é uma das etapas mais importantes da implementação do planejamento estratégico na empresa, pois auxilia a alta administração a atingir as metas organizacionais através da monitoração, controle constante e avaliação do planejamento estratégico.

Após todas as considerações que foram abordadas neste trabalho serão explicados alguns aspectos essenciais relativos a atividade, para qual, pretende-se propor o modelo de planejamento estratégico, que é o objetivo principal do trabalho.

## 2.5 Estruticultura

A diversificação da pecuária tem sido uma alternativa para os produtores rurais, e uma das opções é a criação de avestruz (estruticultura), que vem tendo um sucesso em diversos países, e está em constante crescimento no Brasil, devido a comercialização dos produtos como, (ovos, carne, penas, cílios, óleo e unhas) e com isso tem criado uma cadeia de negócios e um aumento do número de fazendas cada vez mais especializadas.

### 2.5.1 O avestruz

Conforme a Associação dos Criadores de Avestruzes do Brasil (ACAB) a avestruz é uma ave estrutioniforme, classificada como *Struthio Camellus*, faz parte do grupo das ratitas (aves que não voam), é a maior ave viva e na natureza se restringe ao leste e sul da África. É uma ave que se adapta aos mais diversos tipos de clima, desde invernos com chuva e neve até a condições extremamente quentes como os verões do deserto.

De acordo com a ACAB existem cinco subespécies de avestruz, mas três são exploradas comercialmente a black neck, red neck e blue neck, a seguir descritas e caracterizadas:

- Black Neck ou African Neck que é uma ave domesticada, de pequeno porte, obtida através dos dois últimos séculos por uma seleção empírica realizada pelos sul-africanos. É dócil, sua postura inicia-se precocemente e se adapta a qualquer clima. Suas plumas são as mais bonitas e o seu couro, marcado com muitos pontos, é muito apreciado.
- Red Neck que possui as seguintes características: maior porte, mais agressiva, chegando a atacar pessoas quando se sente ameaçada. Reproduz menos e o início da postura é mais tardio e gosta de clima árido. Ideal para exploração de couro, devido ao seu porte.
- Blue Neck que é uma ave de porte médio e relativamente agressivo, pois não gosta do convívio com pessoas nem com outras raças de avestruz. Inicia a reprodução com três anos e gosta de clima tropical. Excelente para o fornecimento de carne.

O avestruz possui um potencial de produtividade muito grande, pois uma fêmea produz em média 15 a 18 filhotes por ano. Os ovos, que medem entre 15 e 20

cm e pesam entre 1 e 2 kg, ficam 42 dias na incubadora. Os pintos nascem com peso aproximado de 800 g e crescem aproximadamente 30 cm por mês durante os primeiros seis meses.

Os animais estão prontos para o abate com 12 a 14 meses de idade, pesando em torno de 90 a 100 kg, gerando 24 a 26 kg de carne limpa, 1,2 m<sup>2</sup> de couro, além de 1 a 1,5 kg de plumas. Sua conversão alimentar entre o nascimento e o abate é de 4,8 para 1. A vida produtiva de uma fêmea é de 30 a 35 anos e seu início de postura acontece aos 2 e 2,5 anos de idade. Estes animais vivem, em média, de 65 a 70 anos. Estes índices avalizam a viabilidade econômica da criação de avestruzes e mostram o potencial de inserção desta atividade no agronegócio brasileiro.

Diante disso, será apresentado um quadro comparativo de produtividade entre a avestruz e os bovinos.

Animal	Produção/Ano	Abate em 3 anos	Carne/Animal	Carne total	Couro
Avestruz	20	60	35 Kg	2.100 Kg	72 m <sup>2</sup>
Boi	1	1	250 Kg	250 Kg	5 m <sup>2</sup>

**Quadro 4 : Comparativo de produção entre avestruzes e bovinos**

Fonte: Portal do Avestruz (2008).

## 2.5.2 Produtos

A avestruz possui uma grande vantagem, pois tudo se aproveita, e com mercado para todos os produtos e subprodutos como: o couro, a carne, as plumas, os ovos e outros.

### 2.5.2.1 Carne

Com a preocupação cada vez maior por uma alimentação saudável, aliada à sua altíssima produtividade, o avestruz se posicionou como um ótimo produto no mercado mundial. Atualmente toda carne colocada no mercado é obtida a valores altamente atraentes para o produtor, sendo comercializada em torno de US\$ 25,00 o quilo nos mercados europeu, japonês e norte americano.



Diante disso, é o produto que está dando grande impulso para a criação comercial do avestruz, sendo considerada uma alternativa em relação ao consumo de carne vermelha, pois é muito parecida com a carne bovina em coloração, textura e sabor além de apresentar vantagens e benefícios nutricionais .

A seguir será apresentado um quadro comparativo com as informações das principais carnes consumidas:

Espécie	Calorias (Kcal)	Gordura (%)	Colesterol (mg)	Proteínas (%)	Ferro (mg)
Avestruz	101	1,8	36	19	3,2
Frango	190	7,4	89	28,9	1,2
Porco	212	9,7	86	29,3	1,1
Boi	211	9,3	86	29,9	3,0

**Quadro 5: Comparação nutricional das principais carnes consumidas.**

Fontes: ACAB (2008).

#### 2.5.2.2 Couro

O couro do avestruz é considerado um dos principais produtos da estrutuicultura, devido a suas características que consegue associar durabilidade, resistência, maciez e uma textura especial. Caracterizado por pequenos pontos deixados pelas plumas, torna bastante diferenciado o aspecto final dos produtos feitos com seu couro. Grandes grifes mundiais como Gucci, Hermes, Yves Saint Laurent, Christian Dior e Fendi utilizam o couro como top de suas coleções.

O couro retirado do animal é todo aproveitado exceto as partes da cabeça, dedos do pés e ponta das asas. Um avestruz com 14 meses produz em média 0,9 m<sup>2</sup> a 1,1m<sup>2</sup> de couro.

No mercado internacional o couro do avestruz tem grande aceitação e o preço pode variar de U\$ 110,00 a U\$ 320,00 por metro quadrado cerca de U\$ 200,00 por animal chegando a valer U\$ 800,00 o couro curtido e U\$ 6000,00 o couro processado. O quadro a seguir apresenta alguns preços praticados no Brasil:

Preço do couro em reais	
Tamaho dm <sup>2</sup> 130	
Qualidade	Preço (R\$)
1	1250,00
2	970,00
3	795,00
4	615,00
Rejeitado	300,00

**Quadro 6: Preço do couro em reais**

Fonte: ACAB (2008).

### 2.5.2.3 Plumas

Foi o primeiro produto a despertar atenção, e conseqüentemente a ser explorado. Inicialmente usadas para adorno, hoje tem grande importância na produção de espanadores, que devido ao seu design exclusivo geram eletrostática absorvendo mais pó. Por esse motivo são utilizadas na indústria automobilística na pré pintura dos automóveis e na fase final de limpeza de componentes eletrônicos. O Brasil figura atualmente como o maior consumidor de plumas do mundo importando 50 a 60 toneladas por ano para diversas festas populares, especialmente o carnaval.

As penas brancas são mais procuradas por que tingem bem, mas as pretas e as cinzas também são procuradas, podendo as penas brancas de melhor qualidade chegar a custar de U\$ 80,00 a U\$ 90,00 o quilo. Abaixo serão apresentados alguns preços praticados em relação as plumas dos avestruzes.

Tipo	Medida (cm)	Cor	Valor(U\$/Kg)
Macho branca	50 -76	Branca	167,00
Fêmea	50 -76	Branca	87,00
Tipo	Medida (cm)	Cor	Valor(U\$/Kg)
Cinza "drabs"	13 - 56	Cinza	35,00
Pretas	23 - 50	Preta	43,00
Peitorais	23 - 50	Preta e Branca	43,00
Cauda	25 - 40	Bege	27,00

**Quadro 7: Preço dos diversos tipos de plumas de avestruz**

Fonte: ACAB (2008).

#### 2.5.2.4 Ovos e outros

O mercado do avestruz encontra um espaço alternativo para comercialização até de ovos inférteis. Esses ovos são utilizados para o artesanato e para o consumo humano ou para a indústria de alimentos (desde que não tenha sido incubados) sendo comercializado de R\$ 10,00 a R\$ 20,00. O ovo de avestruz chega a pesar até 1,8 Kg e equivale a 25 ovos de galinha.

Existem também outros produtos do avestruz que podem ser comercializados: como os cílios que são utilizados na confecção de cílios postiços e pincéis de alta definição, o bico e as unhas são utilizados nas fabricação de jóias (ACAB, 2008).

#### 2.5.3 Situação atual da estrutiocultura no mercado brasileiro

O mercado brasileiro é muito promissor para o setor da estrutiocultura, pois, mesmo sendo uma atividade nova, o país já é o maior consumidor de plumas mundo. No entanto, a atividade da estrutiocultura está voltada para a produção de matrizes para a criação de um plantel brasileiro que possibilite o abate comercial, pois o número de aves para esse fim ainda é muito reduzido, sendo possível apenas o abate de aves para descarte ou abates experimentais.

De acordo com a ACAB a estrutiocultura industrial brasileira vive um momento de ajuste entre a oferta e a procura dos produtos de sua cadeia produtiva. Nos últimos três anos os abates se tornaram cada vez maiores, e conseqüentemente a carne de avestruz começou a aparecer no cenário nacional, mais expressivamente na região sudeste (São Paulo e Rio de Janeiro). Porém, a falta de hábito da população, o preço relativamente alto e uma falta de divulgação do produto ocasionaram o estrangulamento da cadeia produtiva no mercado interno.

Este fato vem repercutindo em um menor aumento do plantel, constatando-se em 2007, a menor taxa de crescimento nestes doze anos em que a atividade vem se desenvolvendo no Brasil, algo em torno de 6%; sendo que a previsão para 2008 é de efetiva queda, marcando possivelmente o início de uma fase de “enxugamento” do plantel, após um período de introdução da criação de avestruzes, onde a excessiva especulação na venda de reprodutores, propiciou a entrada de muitos investidores, que agora começam a sair do setor.

Mesmo assim, o plantel brasileiro apresenta atualmente cerca de 450.000 exemplares, entre reprodutores e animais criados para abate, sendo o 2º maior produtor de avestruzes do mundo, uma vez que informações do mercado mundial apontam que a África do Sul continua hegemônica no setor, com um plantel aproximado de 500.000 avestruzes (a China ocupa a terceira posição com cerca de 100.000 aves).

A seguir no quadro 8 será identificado por região, no Brasil nos últimos 5 anos a evolução do plantel de avestruzes.

Região	2004	2005	2006	2007	2008 (Estimativa)
Nordeste	44.000	61.500	138.950	166.740	145.890
Centro-oeste	34.500	103.800	134.940	81.740	41.500
Sudeste	65.500	139.995	110.200	150.220	125.200
Sul	16.000	22.450	32.800	38.360	35.100
Norte	15.000	7.680	9.300	13.160	14.000
Total de Avestruz	175.000	335.425	426.190	450.220	361.690
Taxa Crescimento	46%	92%	27%	6%	-25%

**Quadro 8: Evolução plantel brasileiro de avestruzes no Brasil.**

Fonte: ACAB (2008).

Quanto ao número de criadores, a retração é observada no ano de 2007, onde se observa uma diminuição de 20% em relação ao ano anterior, apresentando um total de 2540 produtores. Por outro lado, é importante salientar que a densidade das criações aumentou em cerca de 32 %, passando de 134 aves/criador para 177 aves/criador, caracterizando potencialmente que os estruturadores que estão na atividade, apresentam melhores índices de produtividade e, conseqüentemente, continuam investindo na atividade, só que agora com o foco na cadeia produtiva e, não mais na venda de reprodutores. O quadro a seguir demonstra a evolução do número de criadores no Brasil.

Região	2004	2005	2006	2007	Varição 06/07 (%)
Sul	550	984	860	750	-13

Região	2004	2005	2006	2007	Varição 06/07 (%)
Sudeste	860	1.016	795	600	-25
Centro-oeste	265	330	729	340	-53
Nordeste	440	470	585	600	3
Norte	45	192	219	250	14
Total de criadores	2.160	2.992	3.188	2.540	-20
Total de Avestruz	175.000	335.425	426.190	450.220	6
Densidade (Aves/Criadores)	81	112	134	177	32

**Quadro 9: Evolução do número de criadores de avestruzes no Brasil**

Fonte: ACAB, 2008.

Portanto, a estruturacultura no Brasil, mesmo com essas dificuldades, ainda é um negócio atraente, pois o setor está cada vez mais organizado e o crescimento é constante e por isso merece um estudo mais aprofundado visando dar mais suporte ao processo de gestão para essa atividade.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia aplicada no trabalho caracteriza-se pelo método de estudo de caso, tendo em vista que este método é amplamente utilizado na investigação de fenômenos de diversas áreas do conhecimento. Nesse sentido, Gil (1991, p. 58) diz que “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”.

O estudo de caso pode ser conceituado como:

um conjunto de dados que descrevem uma fase ou totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação (YOUNG, 1982 apud GIL, 1991, p. 59).

Já para Cervo e Bervian (2002, p. 67) “estudo de caso é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida”.

A seguir serão apresentadas algumas vantagens que tornam esse método como o mais adequado em várias situações, conforme é enfatizado por Gil (1991):

- o estímulo a novas descobertas, pois devido à flexibilidade do planejamento do estudo de caso são analisados vários aspectos do problema ou situação despertando muitas vezes no investigador o interesse por outros aspectos que não estavam previstos no plano inicial;
- a ênfase na totalidade devido ao pesquisador voltar-se para a multiplicidade de dimensões de um problema focalizando-o como um todo;
- simplicidade dos procedimentos, pois os procedimentos de coleta e análise dos dados, quando comparados com os exigidos pelos outros delineamentos, são bastante simples.

O tipo de pesquisa utilizado no trabalho foi o de pesquisa bibliográfica. De acordo com Gil (1991, p. 45) “pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

A pesquisa bibliográfica coloca o pesquisador em contato direto com tudo o que foi dito, escrito, ou filmado sobre determinado assunto. Além disso, afirma-se que

a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço (GIL, 1991, p. 50).

Diante disso, a finalidade desse tipo de pesquisa é segundo Cervo e Bervian (2002, p. 65) “procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos”. Esse tipo de pesquisa busca analisar contribuições culturais ou científicas passadas sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica utilizando material de publicações impressas e em meio magnético como livros, jornais, artigos e tese de doutorado, pois para Cervo e Bervian (2002, p. 88) “a pesquisa bibliográfica tem como objetivo encontrar respostas aos problemas formulados e o recurso é a consulta dos documentos bibliográficos”.

Na coleta de dados foram feitas visitas a empresa estudada utilizando a técnica de pesquisa chamada de observação, que na visão de Cervo e Bervian (2002) é aplicar atentamente os sentidos físicos a um objeto, para dele adquirir um conhecimento claro e preciso. Mais precisamente a observação foi realizada conforme as modalidades previstas por Marconi e Lakatos (2005):

- assistemática por colher os dados sem que se tenha determinado de antemão quais os aspectos relevantes a serem observados e que meios utilizar para observá-los;
- não participante por presenciar o fato, mas não participar e nem se deixa envolver pelas situações, fazendo mais um papel de espectador;
- individual, pois foi realizada por um único observador e
- observação na vida real, pois foi realizada no ambiente real registrando os dados a medida que foram acontecendo.

Ainda na coleta de dados foram realizadas entrevistas com os associados de forma não estruturada onde segundo Marconi e Lakatos (2005) o entrevistador tem liberdade de desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada com perguntas abertas que podem ser respondidas dentro de uma conversa informal.

Foram escolhidas essas formas de coleta de dados, pois na observação o pesquisador pode constatar diversos aspectos relevantes que poderiam passar

despercebidos com a utilização de outra técnica. Já as entrevistas de forma não estruturada o entrevistado sente-se mais a vontade para falar sobre determinado assunto e, com isso, relatando mais fielmente a situação da empresa estudada.

Após a obtenção de todos os dados necessários estes serão analisados e interpretados gerando uma proposta de modelo de planejamento estratégico, com o objetivo de atender as necessidades gerenciais da empresa analisada, a partir do desenvolvimento do estudo de caso.



## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 A estrutuicultura no município de Santa Maria

Desde 1996 já haviam exemplares de avestruzes sendo criados no Rio Grande do Sul, no entanto, em 1998 os Laboratórios Central de Diagnósticos em Patologias Aviárias - LCDPA - e de doenças parasitárias começaram a dar suporte aos criadores de ratitas da região de Uruguaiana e Bagé trazendo um certo desenvolvimento para a estrutuicultura.

Como a atividade começou a dar sinais de crescimento, os criadores de avestruzes de Santa Maria foram se entusiasmando e dando início à atividade de estrutuicultura na região, porém, encontrando algumas dificuldades, pois a FEPAM proibia a criação por considerar a avestruz uma ave silvestre sendo protegida por leis ambientais. Em 2002, a portaria nº 036 incluiu a avestruz como ave doméstica contribuindo significativamente para o desenvolvimento da atividade na região de Santa Maria.

Superado esses obstáculos a estrutuicultura começou a dar os primeiros passos na região central do RS e foram criadas condições para o abate comercial em 2003, com inspeção federal em frigoríficos de diferentes estados brasileiros, sendo no Rio Grande do Sul na Cooperativa Castilhense localizada em Júlio de Castilhos. Já em 2008, está em fase de inspeção o frigorífico de Santa Cruz do Sul e se for autorizado o abate e comercialização atenderá o mercado consumidor de outras partes do estado e até para outros estados.

No município de Santa Maria, os criadores vêm se desenvolvendo constantemente, concentrando seus esforços na busca de melhores condições para a criação da avestruz. Hoje já são seis criatórios especializados na atividade de estrutuicultura, e alguns contando com todos avanços do setor, desde a utilização de tecnologia para monitorar os reprodutores até incubadoras com controle de temperatura de última geração.

A região de Santa Maria também já conta com a associação dos Estruiculores da Região Centro - AERC - que conta, hoje, com doze associados de municípios de toda a região, com um plantel de 400 animais, sendo 120 prontos para o abate, e luta para desenvolvimento da atividade na região, sobretudo, na

tentativa de regularizar o abate no município de Santa Maria visando o abastecimento do mercado nacional. E isso já começou a dar os primeiros passos, pois já está sendo feito o abate experimental no frigorífico das laranjeiras localizado no distrito de São Valentim, onde são abatidos em torno de cinco animais semanalmente visando o abastecimento do primeiro restaurante a oferecer a carne de avestruz em seu cardápio no município de Santa Maria.

Diante do exposto, a estruturicultura no município se tornou uma atividade muito atrativa e a organização do setor com inúmeros incentivos atrai cada vez mais a atenção de novos criadores, trazendo um desenvolvimento ainda maior para a região.

#### **4.2 Apresentação da empresa**

Para que os objetivos desse trabalho sejam alcançados com sucesso foi tomada como base a empresa Vale do Avestruz localizada no município de Santa Maria e atua na atividade de estruturicultura desde 2002.

A empresa é formada por seis sócios, dividida em cotas de participação, possui dois funcionários responsáveis pelos serviços gerais, e incubação dos ovos. Os sócios se dividem em várias responsabilidades como incubação, parte financeira, divulgação e comercialização dos produtos.

Além disso, conta com um plantel de 100 avestruzes, sendo 50 prontos para o abate, um incubatório com capacidade para 500 ovos, 17 piquetes (áreas especiais para manter os animais) para reprodução, 1 piquete grande para cria, 2 piquetes para recria, 1 creche dividida em 17 baias com todo sistema automatizado de água, ar-condicionado, piso térmico, lâmpadas especiais para aquecimento.

Conforme visto anteriormente, a empresa apresenta uma estrutura que atende o animal desde o ovo até a idade própria para o abate, oferecendo serviços de incubação de ovos, hospedagem, venda de matrizes e filhotes, e assistência a novos criadores.

### **4.3 Proposta de modelo de planejamento estratégico**

A proposta a seguir apresentada foi elaborada a partir da análise de dados coletados nas pesquisas bibliográficas e baseada na atual situação da empresa escolhida para aplicação desses dados.

#### **Empresa**

Vale do Avestruz.

#### **Negócio**

Criação, comercialização e prestação de serviços no setor da estruturicultura.

#### **Missão**

Disponibilizar no mercado todo e qualquer serviço relativo a produção da avestruz, bem como a criação de animais selecionados geneticamente, agregando os demais criadores na formação de uma estrutura para viabilização do mercado interno e externo.

#### **Visão**

Consolidar a preferência dos clientes visando ser reconhecida como referência no estado do Rio Grande do Sul na qualidade e excelência na prestação de serviços, criação e comercialização de produtos e sub produtos em todos os níveis da cadeia produtiva do avestruz até 2012.

#### **Análise externa**

Oportunidades:

- ampla rede de restaurantes e supermercados no município, pois de acordo com o sítio Guia cidade (2008) existem no município cerca de Santa Maria 153 restaurantes, 106 supermercados e minimercados além de 35 açougues.

- localização no centro do estado que pode facilitar a distribuição futura dos produtos;
- possibilidades de parcerias na fabricação dos produtos e sub produtos, mesmo em outras cidades da região;
- grande rede de lojas para comercialização dos produtos que segundo o sítio Guia cidade (2008) Santa Maria possui em torno de 75 lojas, que a empresa pode aproveitar; e
- consumidores para as plumas, devido principalmente as escolas de samba e agremiações existentes no município.

#### Ameaças:

- alto custo da ração que atualmente fica em torno de R\$ 1,00;
- alta taxa de mortalidade nos primeiros 30 dias;
- retorno do capital é a longo prazo, por não existir ainda um mercado consumidor;
- o não desenvolvimento de uma cultura para o consumo da carne; e
- falta de industrias que beneficiem o couro do avestruz, tendo que ser beneficiado no município de Júlio de Castilhos - RS.

#### **Análise interna**

##### Pontos fortes:

- infra-estrutura com equipamentos e instalações de última geração;
- grande participação da empresa no desenvolvimento do setor;
- utilização da tecnologia para monitoração constante das matrizes
- localização do criatório de fácil acesso
- disponibiliza informações semanais, através de planilhas, aos criadores que incubam ovos ou hospedam animais na empresa; e
- total assistência aos novos criadores, com a transmissão dos conhecimentos já adquiridos.

##### Pontos fracos:

- pouca produção inicial;
- capacidade ociosa de algumas instalações;
- inexistência de planos de marketing e propaganda;

- não possui planejamento estratégico implantado na empresa;
- falta de mão de obra qualificada;
- falta de interação da empresa com outras mais desenvolvidas e localizadas em outras regiões; e
- pouca comunicação entre os sócios.

### Questões estratégicas e planos de ações.

As questões estratégicas são aspectos identificados na empresa, que devem ser trabalhados através de ações estratégicas, com a finalidade melhorar alguns pontos fundamentais para o crescimento da mesma. As questões estratégicas observadas nesse trabalho foram as seguintes.

• <b>Questão estratégica 1</b>	• Otimização do custo da ração
• <b>Objetivo</b>	• Diminuir o custo da ração
• <b>Ação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquisição betonera que é uma máquina para a mistura dos ingredientes da ração dos animais.</li> <li>• Pesquisar por ingredientes similares de menor custo.</li> </ul>
• <b>Efeito esperado</b>	• Reduzir em 60% o custo do quilo da ração

#### Quadro 10: Questão estratégica 1

Fonte: Própria.

• <b>Questão estratégica 2</b>	• Redução da ociosidade de algumas instalações.
• <b>Objetivo</b>	• Utilizar a capacidade máxima das instalações
• <b>Ação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investir em palestras sobre a atividade de estruturicultura e com isso, buscar novos criadores e possíveis clientes.</li> <li>• Aumentar a produção.</li> </ul>
• <b>Efeito esperado</b>	• Utilizar a capacidade máxima da incubadora além de aumentar os serviços de hospedagem.

#### Quadro 11: Questão estratégica 2

Fonte: Própria.

• <b>Questão estratégica 3</b>	• Elaboração de plano de marketing.
• <b>Objetivo</b>	• Demonstrar a empresa e seus produtos e serviços para o mercado.
• <b>Ação</b>	• Contratar uma empresa especializada no ramo para implementar meios de divulgação e comunicação com o mercado como a criação de websites, anúncios periódicos em jornais, rádio e televisão.
• <b>Efeito esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a carteira de clientes em 30% até 2010.</li> <li>• Facilitar o acesso a informações sobre os serviços prestados pela empresa.</li> <li>• Divulgação da marca da empresa além dos seus produtos e serviços.</li> </ul>

#### **Quadro 12: Questão estratégica 3**

Fonte: Própria.

• <b>Questão estratégica 4</b>	• Busca de interação da empresa com outras mais desenvolvidas localizadas em outras regiões.
• <b>Objetivo</b>	• Proporcionar maior interação entre criadores de regiões diferentes, bem como a troca de experiências.
• <b>Ação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar contatos com empresas de outras regiões.</li> <li>• Agendar visitas para a troca de informações.</li> <li>• Realizar um Benchmarking.</li> </ul>
• <b>Efeito esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir conhecimentos importantes buscando atualização.</li> <li>• Aproveitar os exemplos que estão dando certo nas empresas e tentar fazer o mesmo, ou melhorar os processos já existentes.</li> </ul>

#### **Quadro 13: Questão estratégica 4**

Fonte: Própria.

• <b>Questão estratégica 5</b>	• Melhorar a comunicação intra-organizacional.
• <b>Objetivo</b>	• Adotar políticas para a tomada de decisões.
• <b>Ação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar um documento que contenha procedimentos a serem adotados quando envolver decisões que afetem significativamente a empresa.</li> <li>• As decisões devem ser tomadas em assembléia.</li> <li>• Deverá ser apresentado um projeto relacionado ao assunto que deseja ser votado.</li> <li>• Reunião de Braistorm.</li> </ul>
• <b>Efeito esperado</b>	• Maior controle e segurança nas decisões tomadas.

**Quadro 14: Questão estratégica 5**

Fonte: Própria.

• <b>Questão estratégica 6</b>	• Desenvolvimento cultural voltado para o consumo da carne.
• <b>Objetivo</b>	• Criar uma cultura para o consumo da carne.
• <b>Ação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover degustações da carne em eventos.</li> <li>• Promover degustações da carne em restaurantes.</li> </ul>
• <b>Efeito esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar os consumidores da carne do avestruz.</li> <li>• Tornar-se fornecedor da carne do avestruz para restaurantes.</li> <li>• Fornecer carne para alguns supermercados da cidade</li> </ul>

**Quadro 15: Questão estratégica 6**

Fonte: Própria.

• <b>Questão estratégica 7</b>	• Comercialização dos produtos e sub produtos.
• <b>Objetivo</b>	• Aumentar a comercialização dos produtos e sub produtos

<b>• Ação</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Expor os produtos em lojas especializadas da região.</li><li>• Aproveitar datas comemorativas como 20 de setembro, para aumentar a produção, principalmente de botas.</li></ul>
<b>• Efeito esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Demonstrar o produto a possíveis consumidores.</li><li>• Aumentar o número de consumidores.</li></ul>

**Quadro 16: Questão estratégica 7**

Fonte: Própria.



## 6 CONCLUSÃO

A atividade de estruticultura na região centro do Rio Grande do Sul, especificamente no município de Santa Maria está em intenso crescimento. Como foi demonstrado ao longo do trabalho o setor é lucrativo e as oportunidades são muito atraentes. No entanto, a atividade é muito nova e os criadores estão na tentativa de formar um mercado consumidor no município.

Diante disso, a utilização de uma ferramenta que auxilie os criadores no processo de gestão torna-se indispensável, e é nesse contexto que surge a importância do planejamento estratégico que visa direcionar a organização no intuito de aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças impostas pelo mercado, melhorando seus pontos fortes e amenizando os pontos fracos.

No desenvolvimento do trabalho foi realizada uma revisão bibliográfica, com a finalidade de dar suporte ao estudo, através do ponto de vista de vários estudiosos do assunto. Posteriormente foi realizada uma análise dos dados obtidos na organização que atua na atividade de estruticultura no município de Santa Maria. Finalmente foi proposto um modelo de planejamento estratégico para esta empresa, onde foi definida a sua missão, visão e o negócio da organização, assim como as principais oportunidades que podem ser aproveitadas, as ameaças que devem ser combatidas, os pontos fortes que devem ser mantidos ou melhorados e os pontos fracos que devem ser trabalhados. Após essas análises foram apresentadas algumas questões estratégicas para que a empresa atue através de ações com a intenção de melhorar seu desempenho.

A formulação de um modelo de planejamento estratégico específico para a atividade de estruticultura foi de grande importância para a empresa, mesmo não sendo ainda implantado, pois o objetivo geral era a elaboração de um modelo que futuramente pode ou não ser implantado pela empresa. Pode-se verificar questões que até então não eram discutidas, ou seja, a organização realizava suas ações sem antes ter um planejamento, muitos dos pontos fracos levantados passavam despercebidos e, portanto, não existiam ações para amenizá-los ou eliminá-los, assim como algumas das oportunidades não eram totalmente aproveitadas.

Diante disso, apenas com a formulação da proposta de um modelo de planejamento estratégico, a empresa pode se conhecer melhor e, provavelmente se

implantar essa ferramenta de gestão poderá colher muitos frutos desse negócio que apesar de novo é bastante promissor.

Não era o escopo do trabalho, mas também pode ser analisada a importância da atuação do contador dentro da empresa, conhecendo seus processos, seu ambiente externo e, sobretudo, suas aspirações, e assim não se limitando apenas a elaboração de demonstrativos financeiros e fiscais, mas atuando na condição de “controller” e com isso participando ativamente do processo de tomada de decisões.

Como sugestão futura, pode-se dar continuidade no trabalho dando principal ênfase ao processo de implantação do planejamento estratégico na empresa, etapa esta que é considerada uma das mais difíceis por diversos estudiosos no assunto.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho I. R. **Manual de planejamento estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSOCIAÇÃO DOS CRIADORES DE AVESTRUZ DO BRASIL (ACAB). Disponível em <<http://www.acab.org.br>>. Acesso em: 17 mai. 2008.

BRASIL. Portaria IBAMA nº 036, de 15 de março de 2002. Inclui a avestruz africana, *Struthio Camellus*, no anexo 1 da portaria IBAMA nº 93/98, de 07 de julho de 1998, que contém a listagem da fauna considerada doméstica para fins de operacionalização do IBAMA. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 18 mar. 2002. Disponível em: <[http://www.ibama.gov.br/fauna/legislacao/port\\_36\\_02.pdf](http://www.ibama.gov.br/fauna/legislacao/port_36_02.pdf)>. Acesso em: 05 jul 2008.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**. 1. ed. São Paulo: Markron Books, 1993.

COHEN, Allan R. **MBA: Curso prático: Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.

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

CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes de. **Visão e ação estratégica**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing: Criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **MBA: Curso prático: Estratégia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FISCHMANN, Adalberto A. & ALMEIDA, Martinho I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GUIA CIDADE. Disponível em <<http://www.guiacidade.com.br/>>. Acesso em 05 jul 2008.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade & LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald C. & PIETRI JR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Planejamento estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

PANORAMA AVESTRUZ. Mato Grosso do Sul, 2002. Disponível em: <<http://www.panoramaavestruz.com.br>>. Acesso em: 13 abr. 2008.

PORTAL DO AVESTRUZ. Disponível em: <<http://www.portaldoavestruz.com.br>>. Acesso em: 18 mai. 2008.

ROCHA, Welington. **Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica**. 1999. 148f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo.

SANTA MARTA AVESTRUZ. São Paulo, 1970. Disponível em: <<http://www.avestruz.com.br>>. Acesso em 17 mai. 2008.

SANTOS, Luiz Alberto A. dos. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

TACHIZAWA, Takeshy & SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível**. São Paulo: Atlas, 1997.

WIKIPEDIA. **Cinco forças de Porter**. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Cinco\\_For%C3%A7as\\_de\\_Porter](http://pt.wikipedia.org/wiki/Cinco_For%C3%A7as_de_Porter)>. Acesso em: 12 mai 2008.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J. & PARNELL, John. **Administração estratégica**. 1. ed. São Paulo: Atlas 2000.