

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

FERNANDA SANTOS RIBAS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UM REBANHO OVINO NO MUNICÍPIO DE
DOM PEDRITO-UM ESTUDO DE CASO**

Dom Pedrito

2014

FERNANDA SANTOS RIBAS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UM REBANHO OVINO NO MUNICÍPIO DE
DOM PEDRITO- UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Agronegócio da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Agronegócio.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Brum Schwengber.

**Dom Pedrito
2014**

FERNANDA DOS SANTOS RIBAS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UM REBANHO OVINO NO MUNICÍPIO DE
DOM PEDRITO- UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Agronegócio da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Agronegócio.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: ___/___/___

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Eduardo Brum Schwengber

Orientador

UNIPAMPA

Prof. Claudio Ribeiro

UNIPAMPA

Prof^a. Dr^a, Jaqueline Mallmann Haas

UNIPAMPA

RF363p RIBAS, FERNANDA DOS SANTOS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UM REBANHO OVINO NO MUNICÍPIO
DE DOM PEDRITO-UM ESTUDO DE CASO / FERNANDA DOS SANTOS RIBAS.
48 p.

Trabalho de Conclusão de Curso(Graduação)-- Universidade
Federal do Pampa, CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM AGRONEGÓCIO,
2014.

"Orientação: EDUARDO BRUM SCHWENGBER".

1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. 2. OVINOCULTURA. 3. PLANO DE
AÇÃO. I. Título.

DEDICATÓRIA(S)

Dedico este Trabalho de Conclusão de Curso aos meus pais Horácio e Iara por todo amor, carinho, incentivo, e principalmente fé dedicados a mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que permitiu que tudo isso acontecesse, pela sua proteção divina e por ter me dado força e fé para superar as dificuldades encontradas ao longo dessa trajetória.

Aos meus pais Horácio e Iara que com todo seu amor e dedicação sempre estiveram ao meu lado apoiando minhas escolhas e me incentivando para sempre seguir em frente, apesar das dificuldades.

Ao meu irmão Horácio pelo amor e carinho principalmente nas horas mais difíceis, por não medir esforços para me ajudar em qualquer situação, sendo fundamental na conquista deste sonho.

Ao professor e orientador Eduardo Brum Schwengber pela paciência, dedicação, incentivo e sabedoria que muito me auxiliou para conclusão deste Trabalho de Conclusão de Curso, sendo um exemplo de profissional.

Aos grandes amigos que tive a oportunidade de conhecer durante esta trajetória acadêmica, Luana Aozani, Renan Rossato, Kevylin Oliveira, Daiane Casarin e em especial ao amigo Carlos Alberto Bernardes "Paulista", por toda ajuda que dedicou a mim durante o curso, mas principalmente pela sua amizade ao longo desses anos. Obrigada por todos os momentos que cada um de vocês me proporcionou. "Sempre que eu falar de amizade lembrarei de vocês".

Agradeço a família Pereira por terem cedido sua propriedade para que eu pudesse realizar o estudo onde foram muito atenciosos comigo não medindo esforços para me ajudar.

A todos os colegas que tive o prazer em conhecer, pela oportunidade de convívio e afeto com pessoas possuidoras das mais variadas peculiaridades, mas que me fizeram compreender ainda mais a importância da vivência de mundo.

Agradeço a todos os professores por me proporcionar o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de formação profissional, não somente por terem me ensinado, mas por terem me feito aprender.

À Universidade Federal do Pampa que me proporcionou várias oportunidades para ampliar meus conhecimentos.

"Os que desprezam os pequenos acontecimentos nunca farão grandes descobertas. Pequenos momentos mudam grandes rotas."

Augusto Cury.

RESUMO

A pecuária é tradicionalmente uma das principais atividades econômicas desenvolvidas no estado do Rio Grande do Sul. Partindo disso a ovinocultura se destaca por ser uma atividade de grande importância para a economia do Brasil com ênfase na região da campanha gaúcha que possui um significativo número de ovinos, sendo uma grande fonte de renda para o país. Nesse contexto se destaca os pequenos produtores de ovinos, onde sempre trabalharam na área, porém tem dificuldade em aumentar seus rebanhos e não obtém grandes lucros com a atividade. Assim, a ênfase é abordar questões relativas ao aumento dos rebanhos ovinos nas pequenas propriedades, tendo como objetivo geral desenvolver um sistema de planejamento estratégico para auxiliar no desenvolvimento da atividade ovina na propriedade Granja Sobradinho, no município de Dom Pedrito/RS. O trabalho caracteriza-se por ser um estudo de caso onde envolve apenas uma propriedade como objeto de pesquisa, sendo de caráter descritivo e exploratório tendo abordagem qualitativa e quantitativa. Os dados coletados foram provenientes de documentos públicos integrando fontes fundamentais para o estudo, logo após foram obtidos dados através da aplicação de um questionário com questões abertas e fechadas. Partindo da compreensão dos dados da análise interna e externa da organização, foi elaborado o planejamento estratégico e o plano de ação. O planejamento estratégico possibilitou um entendimento geral da propriedade estudada, principalmente na parte da produção de ovinos. Resultando numa ferramenta fundamental para orientar e auxiliar na tomada de decisão melhorando assim o desempenho da organização e também a qualidade de vida da família Pereira.

Palavras-chave: Ovinocultura, Pecuária, Planejamento estratégico.

ABSTRACT

The livestock is traditionally one of the main economic activities developed in the State of Rio Grande do Sul. Assuming that the sheep stands out for being an activity of great importance for the economy of Brazil with emphasis in the region of Rio Grande do Sul campaign that has a significant number of sheep, being a great source of income for the country. In this context stands out small producers of sheep, which have always worked in the area, but has difficulty in increasing their herds and gets big profits with the activity. Thus, the emphasis is to address issues related to the increase in sheep flocks on small farms, with the overall objective to develop a strategic planning system to assist in the development of ovine activity on Farm property Sobradinho, in the municipality of Dom Pedrito/RS. The work is characterized by being a case study which involves only one property as research object, being descriptive and exploratory character having qualitative and quantitative approach. The collected data were obtained from public documents integrating fundamental sources for the study, shortly after data were obtained through the application of a questionnaire with open and closed issues. From the understanding of internal and external analysis data of the Organization, the strategic plan has been prepared and the plan of action. The strategic plan has a general understanding of property, especially in the well-studied sheep. Resulting in a fundamental tool to guide and assist in the decision-making process, thus improving the performance of the Organization and also the quality of life of the Pereira family.

Keywords: Sheep, Livestock, Strategic planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Delimitação da área estudada.....	28
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Análise Interna da propriedade rural.....	31
Tabela 2. Análise Externa da propriedade rural.....	31
Tabela 3 - Plano de Ação 1.....	33
Tabela 4 - Plano de Ação 2.....	34

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1.1Problematização.....	15
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 Objetivo geral.....	16
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3 Justificativa	16
1.4 Procedimentos Metodológicos	17
1.4.1 Caracterizações da Pesquisa.....	17
1.5.2 Instrumentos de coleta de dados	19
1.5.3 Análise da Interpretação dos Dados	20
1.5 Estrutura do Trabalho	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1 A ovinocultura	22
2.2 Caracterização do rebanho ovino	23
2.3 Perspectivas e dificuldades da cadeia produtiva	24
2.4 Planejamento Estratégico como ferramenta de gerenciamento da produção.	25
3. RESULTADOS E DISCUSSÕES	29
3.1 Caracterização da Propriedade.....	29
3.2 Gestão atual da propriedade	30
3.3 Etapas de elaboração do planejamento estratégico na propriedade Granja Sobradinho	32
3.3.1 Visão de futuro do produtor rural sobre a atividade ovina.....	32
3.4 Formulação da estratégia e Modelo de SWOT	32
3.4.2 Plano de Ação.....	34

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
REFERENCIAS	40
APÊNDICES	44
APÊNDICE	45

INTRODUÇÃO

A pecuária é tradicionalmente uma das principais atividades econômicas desenvolvidas no estado do Rio Grande do Sul, dentre essas atividades, a ovinocultura se destaca pelo seu histórico cultural, tendo grande importância econômica dentro do agronegócio brasileiro como estratégia de desenvolvimento rural e geradora de renda. A ovinocultura apresenta ciclo de produção mais rápido que o de bovinos permitindo assim um maior e mais rápido retorno do capital investido, também requer pouco espaço em relação à engorda, otimizando áreas que podem ser utilizadas para outros ciclos produtivos, também é uma atividade que pode ser integrada a outras culturas.

As principais raças de ovinos criadas no Rio Grande do Sul para produção de carne e lã são Merino Australiano, Ideal, Corriedale, Romney Marsh, Hampshire Down, Texel, Ile de France, Suffolk, Karakul, Border Leicester, Crioula segundo (EMBRAPA, 2008).

A ovinocultura nas décadas de 80 e 90 teve grande destaque na economia do Rio Grande do Sul, o estado era um grande produtor de lã. Após a diminuição da procura de lã muitos produtores deixaram de criar ovinos. No final da década de 90 e início desse século com o aumento da apreciação da carne ovina e devido também à valorização do preço da lã muitos produtores voltaram à atividade.

Nos últimos anos a carne ovina deixou de ser caracterizada como de subsistência e passou a atender a grandes redes de supermercados, restaurantes, hotéis, entre outros. A carne ovina possui alta qualidade e grande valor nutritivo, rica em proteínas e vitaminas do complexo B, apresenta maciez, suculência e sabor que determinam a qualidade da carne que é de fácil preparo.

Em contrapartida notam-se deficiências (gargalos) na atividade que podem comprometer toda a cadeia produtiva, sendo que a ovinocultura ainda necessita uma melhor organização da sua cadeia produtiva, que possibilite maior competitividade para suprir a demanda de mercado consumidor. A produtividade dos rebanhos ainda se mostra baixa, a indústria de abate encontra-se ociosa e dependente da produção sazonal, e a comercialização é precária, apresentando características de informalidade. As ações com a finalidade de aumentar a competitividade da cadeia produtiva ainda precisam dar mais atenção à qualidade dos animais, à diversificação de cortes e as estratégias de marketing, como também pesquisas que venham a estudar as preferências dos consumidores e apontar estratégias para elevar o consumo da carne ovina.

Estudos que buscam descrever o sistema agroindustrial da ovinocultura contribuem de forma positiva para futuras ações que visem ao aumento da competitividade da cadeia, além de incentivar e servir como base para futuras pesquisas. Deste modo, observa-se a importância de realizarem-se estudos de caso para melhorar a compreensão do seu funcionamento, e é com esse intuito que este estudo surge com a finalidade de analisar os pontos fortes e fracos e buscar compreender e encontrar uma solução viável ao produtor para a baixa produtividade do rebanho ovino da propriedade rural denominada Granja Sobradinho, localizada no município de Dom Pedrito no interior do Estado do Rio Grande do Sul.

1.1 Problematização

A elevação da demanda por carne ovina está incentivando cada vez mais o desenvolvimento no setor do agronegócio no Rio Grande do Sul. Entretanto, os frigoríficos ainda enfrentam características limitantes como a sazonalidade de oferta, matéria prima com baixa uniformidade, carcaças de diferentes pesos e deposição de gordura e problemas como o alto custo operacional, devido às plantas frigoríficas serem especializadas para o abate de bovinos, a ausência do controle de custos de produção, ineficiência na tomada de decisão perante situações divergentes e principalmente a falta de planejamento estratégico assim comprometendo a competitividade da atividade ovina perante o mercado.

A propriedade é caracterizada pela falta de controle zootécnico em que o produtor não tem informações sobre o controle de seus animais como, por exemplo, índices de desmame, taxa de natalidade, taxa de mortalidade, ferramentas fundamentais para estabelecer um planejamento estratégico.

A administração estratégica está diretamente relacionada com o futuro da organização, definindo os rumos que a propriedade rural deve seguir para auxiliar no desenvolvimento da atividade ovina. O planejamento estratégico vai permitir ao produtor estabelecer a direção a ser seguida, para atingir o objetivo, que é o aumento da produção ovina em sua propriedade.

Este projeto visa estabelecer os processos a serem seguidos pelo produtor rural para se adequar a produtividade da ovinocultura. Nesse contexto a pergunta norteadora de pesquisa caracteriza-se do seguinte modo:

- Quais as oportunidades e dificuldades que poderão ser superadas para que a propriedade rural siga competitiva no mercado visando à produção econômica e sustentável?

1.2 Objetivos

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

1.2.1 Objetivo geral

Propor um sistema de planejamento estratégico para auxiliar no desenvolvimento da atividade ovina na propriedade Granja Sobradinho, no município de Dom Pedrito/RS.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Estudar as especificidades da propriedade de caráter familiar;
- Fornecer subsídios para contribuir para o desenvolvimento da produção ovina da propriedade Granja Sobradinho.

1.3 Justificativa

A ovinocultura por apresentar importância econômica e cultural está presente em praticamente todos os continentes graças a sua variedade genética e capacidade de adaptação a diferentes climas, relevos e vegetações.

A criação de ovinos está presente no Brasil devido às condições ambientais favoráveis, e se difundiu em vários estados com características próprias. No Nordeste a produção ovina é direcionada à subsistência sendo considerada importante fonte de alimento para população rural. Na região sul a criação ovina é caracterizada por raças adaptadas a baixas temperaturas e por um sistema intensivo de produção de lã e carne. Na região sudeste procura-se direcionar a criação por produtos de maior valor agregado, como a produção de queijos e cortes especiais (OJIMA et al., 2006).

Atualmente a ovinocultura é um sistema produtivo que tem grande importância no estado principalmente em municípios da mesorregião do sudoeste rio grandense, onde é uma das atividades mais antiga já praticada. A ovinocultura recentemente tem se adaptado

(acompanhado) as tendências de mercado, tendo em vista o aumento do valor da lã, a procura pela carne ovina e a valorização da mesma.

Analisando a produção ovina na propriedade Granja Sobradinho, observou-se a baixa produtividade do rebanho, havendo necessidade da intervenção de um maior estudo para identificar as dificuldades encontradas pelo setor de ovinos e sugerir manejos alternativos e/ou indicar as melhores oportunidades visando ser um produtor competitivo no mercado.

Assim, esta pesquisa é importante para aportar novas contribuições acadêmicas sobre o tema planejamento estratégico em propriedades rurais, e também ajudará produtores de ovinos que busquem soluções para organizar melhor suas propriedades, do mesmo modo, reunir elementos que possam ter importância em ações de políticas públicas de extensão e pesquisa, sendo essa a função da pesquisa, servir de base para novos estudos.

1.4 Procedimentos Metodológicos

Esta parte tem como objetivo explicitar a metodologia proposta com o intuito de atingir os objetivos inicialmente indicados. A seguir serão descritos os elementos que compõem a metodologia: caracterização da pesquisa, instrumentos de coleta de dados, análise da interpretação de dados e estrutura do trabalho.

1.4.1 Caracterizações da Pesquisa

A presente pesquisa foi realizada de forma integrada e abordou o corpo teórico e análise desde a pesquisa de campo na busca por dados, entrevistas e relatos para tornar a pesquisa completa e relevante. Segundo Gil (2002), pesquisa é definida como um processo racional e sistemático onde procura disponibilizar respostas aos problemas que são propostos, a pesquisa é exigida no momento que não se dispõe de informação suficiente para as respostas do problema.

Primeiramente foi escolhido o tema a ser investigado, feito por uma inspiração observacional em uma propriedade rural localizada no município de Dom Pedrito no interior do Estado do Rio Grande do Sul. O enfoque do estudo foi baseado na baixa produtividade do rebanho ovino dessa propriedade, as dificuldades enfrentadas pelo produtor e a busca de soluções para torná-la mais competitiva no mercado.

Após a escolha do tema foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o intuito de fornecer dados atuais e relevantes à pesquisa, assim como subsídios para aumentar o conhecimento e procurar discutir os resultados obtidos. Esse estudo permite analisar e validar de fato informações que sirvam de investigação. Essa pesquisa utilizou-se de fontes primárias com base em leituras de dados históricos bibliográficos, estatísticos, artigos, participação em disciplinas e discussões realizadas em sala de aula.

Para o estudo prático, após o planejamento da pesquisa em campo, etapa que prevê a forma de abordagem ao entrevistado, foi utilizado o estudo de caso. Segundo Gil (2002) estudo de caso é uma forma de pesquisa muito utilizada nas ciências biomédicas e sociais. É basicamente o estudo profundo e estafante de um ou poucos objetos, de modo a permitir seu amplo e aprofundado conhecimento.

O estudo de caso no aspecto prático se fundamenta além da análise da produção pecuária com a qual envolveram saídas a campo (visitas a propriedade) e também por meio de entrevista estruturada e conversa informal (entrevista informal) ao produtor envolvido com o tema. Sendo avaliada a situação da produção, as potencialidades e dificuldades enfrentadas pelo produtor para se manter no mercado e também obteve-se informações de qual sistema de produção é utilizado em sua propriedade. Assim obtiveram-se os pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades da propriedade. Os questionamentos e hipóteses foram investigados pelo pesquisador por meio da entrevista, e a partir desses pontos buscou-se fornecer subsídios para contribuir para o desenvolvimento da produção ovina da propriedade estudada.

O elemento de pesquisa é uma propriedade rural familiar, denominada Granja Sobradinho e está localizada a 58 km da cidade de Dom Pedrito/RS e a 20 km da zona urbana de Bagé/RS, conta com uma área de aproximadamente 250 hectares situada na Microrregião da Campanha Meridional, da Mesorregião do Sudoeste Rio-grandense. Essa organização familiar tem como principal atividade a bovinocultura de corte e a criação de ovinos para venda de lã, mas conta também com outras atividades como, a apicultura, piscicultura e o arrendamento de campos para terceiros. A propriedade conta com acesso direto a água, do rio Passo do Acampamento do qual cruza a propriedade, e também de açudes feitos para fornecer água para os animais. A mão de obra utilizada para gestão da propriedade é extremamente familiar, composta pelo produtor, sua esposa e seu casal de filhos.

A pesquisa baseou-se em um estudo de caso de caráter descritivo e exploratório tendo abordagem qualitativa e quantitativa. Caráter descritivo por ter como objetivo descobrir e observar fenômenos com o intuito de descrevê-los e interpretá-los, e exploratório no modo de proporcionar maior familiaridade com o problema fim de torná-lo mais explícito.

Segundo Yin (2001) o caráter descritivo é uma das muitas maneiras de se efetuar estudos empíricos ao se investigar fenômenos contemporâneos inseridos dentro de seu contexto de vida real. Propiciando assim uma análise profunda nos processos internos, possibilitando um diagnóstico e um plano de ação para a propriedade rural em questão.

A pesquisa teve uma abordagem qualitativa na medida em que “tem caráter exploratório, isto é, estimula os entrevistados a pensarem livremente sobre algum tema, objeto ou conceito” (CAVALCANTE E DANTAS, 2006) e quantitativa de fato “é adequada para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, pois utilizou instrumentos estruturados (questionários)” (CAVALCANTE E DANTAS, 2006).

1.5.2 Instrumentos de coleta de dados

Os instrumentos de coleta de dados aderidos nesta pesquisa foram divididos em duas fases das quais serão descritas a seguir. Primeiramente realizou-se à revisão bibliográfica em artigos, livros, teses, dissertações entre outros meios de pesquisa referentes ao tema do estudo já existentes, com o intuito de fundamentar e aprofundar o assunto abordado. Conforme Marconi e Lakatos (1990) a revisão bibliográfica é a “pesquisa que abrange a bibliografia existente com a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi dito ou escrito em relação ao assunto em estudo”.

Em relação à seleção dos participantes do estudo, foi feita entrevista, com o proprietário da organização, os dados coletados foram obtidos através de entrevista e a aplicação de um questionário estruturado composto por questões claras e objetivas com perguntas abertas e fechadas (Apêndice A). Nos meses de Maio e Junho de 2014, o que permitiu a livre expressão do entrevistado a análise interna e externa da organização familiar, bem como sugestões e recomendações para a propriedade rural. Desse modo, a aplicação do questionário teve como finalidade identificar e entender os principais pontos relacionados à gestão estratégica da propriedade rural.

1.5.3 Análise da Interpretação dos Dados

A análise e interpretação dos dados deram-se a partir de questões que foram realizadas junto à organização familiar. Para as questões fechadas, que são referentes ao modo quantitativo da pesquisa, foram analisadas com auxílio de ferramentas que auxiliaram fazer a análise e a tabulação dos dados coletados como Microsoft Excel ®.

A análise e interpretação dos dados coletados a partir das questões qualitativas aplicadas no questionário foram realizadas usando-se o procedimento de análise de conteúdo. Conforme Roesch (2010) a análise de conteúdo irá partir dos princípios quantitativos, ou seja, busca-se o propósito de agrupar as questões de um fenômeno por frequência e identificar as relações entre os mesmos.

Os dados analisados, tanto quantitativos quanto qualitativos, foram interpretados com a finalidade de gerar informações proporcionando possíveis subsídios para abordagens mais específicas no que tange as proposições do tema abordado. Para posteriormente ser disponibilizada a comunidade, por meio de publicações.

1.5 Estrutura do Trabalho

Esta seção tem por finalidade apresentar uma sucinta descrição a respeito dos quatro (4) capítulos que abrangem a pesquisa. No primeiro capítulo ilustram-se os aspectos que definem a ideia da pesquisa, onde a introdução contempla a problematização encontra-se a questão de pesquisa os objetivos, justificativa e metodologia que contém caracterização da pesquisa, instrumentos de coleta de dados e análise da interpretação de dados.

Já o segundo capítulo trata da revisão bibliográfica, fundamental para possibilitar o desenvolvimento da pesquisa, pois engloba a fundamentação teórica das principais definições e discussões abordadas no capítulo posterior. As questões centrais tratam sobre a atividade ovina no país e no Estado do Rio Grande do Sul bem como na região da Campanha gaúcha, com foco nos pontos positivos e negativos da atividade no cenário atual.

O terceiro capítulo compreende os resultados encontrados, a partir do desenvolvimento do estudo no qual incluiu questões qualitativas e na maior parte quantitativas. Também engloba as discussões, contrapondo com as principais ideias dos autores trabalhados, e,

fundamentadas nos dados encontrados permitindo a construção de informações que visam gerar conhecimento a cerca do tema trabalhado.

O quarto e último capítulo traz as considerações finais desenvolvidas no estudo em função dos resultados e discussões encontradas possibilitando dar finalidade ao estudo e verificar o cumprimento dos objetivos inicialmente propostos. Na sequência ainda se encontram as referências utilizadas e o questionário de entrevista aplicado no decorrer da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A ovinocultura

A ovinocultura desde seus primeiros passos foi o alicerce fundamental para a civilização humana rumo ao desenvolvimento e progresso das sociedades. Através da exploração dos produtos originários da criação de ovinos para suprir a subsistência das comunidades houve uma necessidade imprescindível de se abastecer dos animais domésticos para a manutenção dos indivíduos. Os ovinos foram fundamentais para o desenvolvimento e crescimento da estrutura social, fazendo com que surgissem novas fronteiras, fronteiras estas além-geográficas, (AGUILERA, 2011).

Segundo Viana, et al. (2010) a vinda dos rebanhos ovinos ao Rio Grande do Sul está ligada à colonização espanhola na região do Prata, onde estes trouxeram os primeiros rebanhos bovinos e ovinos para o estado com a finalidade de povoar os campos finos propícios para a atividade pecuária.

Durante o século XVIII, os ovinos eram criados basicamente para produção de peles e pelegos para montaria. A lã, sendo o produto crucial da produção, era fiada e tecida com a finalidade de confecção de ponchos e cobertores para uso próprio (VIEIRA; SANTOS, 1967, apud VIANA; et al. 2010).

A criação de ovinos é uma atividade pecuária de grande importância para o Estado do Rio Grande do Sul. A ovinocultura passou a ser uma atividade com fins econômicos a partir do começo do século XX, graças à valorização da lã no mercado internacional. A ovinocultura passou por um período de crise no final da década de 1980, devido aos altos estoques de lã na Austrália e com o início da comercialização de produtos sintéticos no mercado têxtil internacional. Essa crise se manteve durante a década de 1990, fazendo com que muitos produtores desistissem da atividade, o que ocasionou uma significativa redução do rebanho comercial, ocasionando a desestruturação de praticamente toda a cadeia produtiva, (VIANA; SILVEIRA, 2009a).

De acordo com Junior; Rodrigues; Moraes (2007). a ovinocultura dos dias atuais é resultado da transformação de uma cadeia pecuária voltada para a produção de lã, que, durante a crise, buscou como caminho alternativo a produção de carne, já que o Rio Grande do Sul absorveu o costume de consumir carne ovina.

A criação de ovinos é desenvolvida de forma extensiva, mas os índices de produtividade, tecnologia e rentabilidade ainda são baixos, para tornar-se competitivo no mercado mundial há a necessidade de um padrão racial, assistência técnica e gerencial, difusão tecnológica, estudos de mercados, capacitação dos produtores, (PILAR et. al, 2004, VILLWOCK; CALVETE, 2007).

O agronegócio brasileiro na ovinocultura de corte está em contínuo crescimento devido à procura dos consumidores por produtos de melhor qualidade. “Esse mercado pode ser muito rentável, se tocada com muito profissionalismo, tecnologia e dedicação”. ARO; PENA (2007).

Em virtude desta situação, a partir de 2005 a Secretaria Municipal da Agricultura (SMAPIC) de Dom Pedrito iniciou a fomentar a atividade, reunindo produtores e entidades ligadas ao setor pecuário, com o objetivo de identificar os principais problemas enfrentados pelos produtores e demandas do setor.

Produtores, técnicos e instituições definiram que as prioridades a serem comercialização de animais, comercialização de lã, capacitação da mão de obra, capacitação dos produtores, associativismo e orientações técnicas.

2.2 Caracterização do rebanho ovino

Existem mais de 25 raças de ovinos no mundo e, com frequência, têm surgido novas linhagens e resultados de melhoramentos genéticos. Os grupos genéticos têm aptidões específicas, por isso a escolha da raça é fundamental para o sucesso do agronegócio ovino, (JUNIOR; RODRIGUES; MORAES, 2007).

As principais raças de ovinos criadas no Rio Grande do Sul para produção de carne e lã são: Merino Australiano, Ideal, Corriedale, Romney Marsh, Hampshire Down, Texel, Ile de France, Suffolk, Karakul, Border Leicester, Crioula, (EMBRAPA, 2008).

De acordo com Sá (2011) as propriedades de até 500 ha estão ocupadas pelos mais de 2 milhões de ovinos do Estado, desta forma tem-se que as 38,5 mil propriedades com até 500 ha detém 55% do rebanho do Estado, fazendo assim gerar um rebanho médio de aproximadamente 49 animais por propriedade. Entende-se que a ovinocultura no Rio Grande do Sul é exercida por produtores rurais de pequenas e médias áreas, porém é uma atividade

promissora no agronegócio brasileiro sendo atrativa também para produtores detentores de grandes áreas.

O Rio Grande do Sul possui os maiores rebanhos de ovinos por criador, comparado com a quantidade e o número de ovinos, sendo que contrasta com a região noroeste do Estado, onde o número de criadores é maior, porém com uma produção menor que a região sul. Observa-se que, segundo o autor, o número de ovinos no Estado do Rio Grande do Sul nos últimos anos está em crescimento, tendo sua criação concentrada nas mesorregiões sudoeste e sudeste do Estado, (SANTOS; AZAMBUJA, Sd.

O estado do Rio Grande do Sul conta com o maior número de animais, tendo como finalidade a produção de carne e lã, são 3, 979. 258 ovinos no Estado. Os municípios com maior concentração de animais são Santana do Livramento e Alegrete com 403.340 e 256.712, respectivamente. Em Dom Pedrito a população ovina é de 147.859 cabeças, esses números demonstram como a atividade ovinícola é importante para o município e para a região, destacando o mesmo entre os maiores rebanhos ovinos do Estado do RS que estão distribuídos em 39.512 propriedades IBGE (2010).

Ainda segundo dados do IBGE (2010), a Região Sul do País representa 98,5% da produção de lã e está basicamente concentrada no Rio Grande do Sul. O Centro-Oeste do País detinha 0,9% da produção de lã, toda ela feita em Mato Grosso do Sul. O preço médio da tonelada do produto foi de R\$ 4,38. Com relação à produção de lã obtida em 2009, a registrada em 2010 foi 2,2% maior.

2.3 Perspectivas e dificuldades da cadeia produtiva

Viana et al (2010) citam que a ovinocultura está em processo de reestruturação, necessitando de ações em longo prazo que ajudem na reorganização dessa atividade, como por exemplo, em níveis de produtor, uma melhor padronização e qualidade das carcaças e o aumento de produtividade dos rebanhos e em níveis de consumidor, estratégias de marketing e a diversificação de produtos a base de carne ovina.

A produção atual de ovinos não supre a demanda interna do país, fazendo com que haja importações de carne de outros países, inclusive da longínqua Nova Zelândia. Entende-se que a atividade requer uma organização que ajude a aumentar sua competitividade, (CALVETE; VILLWOCK, 2007).

As perspectivas futuras para o mercado de carne ovina são positivas tendo como base o consumo per capita de todos os tipos de carne que é estimado em 65 Kg/habitante/ano. Tem grandes possibilidades de crescimento como produto substituto, tendo como particularidade o seu sabor diferenciado, (ARAÚJO; MEDEIROS, 2003, apud COSTA, 2007).

O Brasil apresenta uma grande capacidade de mercado para produtos derivados dos pequenos ruminantes, apresentando condições favoráveis para a produção de carne, leite e de seus derivados, além de produtos oriundos das peles desses animais, como calçados e vestuário. Esses produtos podem ser disponibilizados de maneira a suprir as demandas internas e gerar excedentes exportáveis (LEITE 2010).

Os produtores ainda enfrentam dificuldades para comercialização dos animais para abate via mercado, devido à inexistência de um mercado permanente, a sazonalidade produtiva da atividade e a exigência de uma oferta regular de animais (VIANA; SILVEIRA, 2009b).

Apesar da desorganização que ainda existe, a cadeia produtiva tem se adaptado rapidamente às mudanças da economia, com a aplicação de novas tecnologias e a expansão de mercado. Mas, apesar disso, o País ainda enfrenta a baixa competitividade no mercado internacional, fazendo face às dificuldades para suprir a atual demanda interna sem precisar recorrer a importações de matéria-prima como pele para a manutenção do seu parque industrial. Uma série de fatores explica essa situação, dentre os quais se enumeram ausência de organização e gestão em moldes empresariais e uma precária infraestrutura de transporte e de logística de distribuição de insumos, (LEITE 2010).

Entende-se, segundo os autores Simplício, Simplício (2007) que no caso de explorações de base familiares, sendo estas alicerçadas no conhecimento e uso de tecnologias adequadas e foco no mercado, a ovinocultura de corte surge como forte geradora de emprego e renda ao longo de toda a cadeia produtiva.

2.4 Planejamento Estratégico como ferramenta de gerenciamento da produção.

O planejamento estratégico, para Chiavenato e Sapiro (2013) é um processo onde se formulam estratégias de organizações em busca da sua missão no ambiente em que ela está atuando e de suas inter-relações entre as decisões importantes da organização. O planejamento

deve potencializar os resultados e diminuir as deficiências com a utilização de princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade.

Ainda segundo os autores Chiavenato e Sapiro (2013), o planejamento estratégico está associado aos objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa. Porém, se o planejamento estratégico for aplicado isoladamente, é insuficiente, pois no processo de planejamento é necessário que sejam elaborados de forma integrada e articulada todos os planos táticos e operacionais da empresa.

“O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”, (KOTLER,1975, apud ALDAY, 2000).

Existem algumas dúvidas sobre as diferenças entre Planos Estratégicos, Táticos e Operacionais. Ackoff, (1966) apud Alday, (2000), esclarece que o Plano Estratégico é adequado à organização como um todo, já os Planos Táticos estão associados às diversas áreas da organização.

O Planejamento Estratégico deve ser entendido como um instrumento empreendedor de gestão, que contenha decisões sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização para o cumprimento de sua missão (Alday, 2000).

Chiavenato e Sapiro (2013), citam o modelo SWOT como um importante modelo de apoio de decisões e de apoio a formulações de políticas, onde consiste em criar uma matriz com células onde indiquem que rumo a organização deve tomar. Relaciona as oportunidades e as ameaças que existem no ambiente externo com as forças e fraquezas que o ambiente interno da empresa possui. “ A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. ”

Segundo Kotler (2006) o método de SWOT é uma técnica bastante empregada para analisar a interação entre os pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças, assim formando-se a matriz de SWOT.

Em relação aos pontos fortes e fracos são definidos como variáveis internas, sendo controláveis, no caso a organização pode reforçar os pontos fortes e aperfeiçoar suas fraquezas. No caso das variáveis externas como as oportunidades e ameaças onde são situações incontroláveis que só resta à organização se adequar e prevenir-se das mudanças ocorridas (OLIVEIRA, 2006). De acordo com Machado (2005) a análise SWOT fornece uma orientação estratégica muito significativa, onde permite, eliminar pontos fracos nas áreas em que a empresa enfrenta graves ameaças da concorrência e convergências contrárias perante o negócio, possibilita uma melhor compreensão de oportunidades descobertas a partir de seus

pontos fortes e monitora áreas onde a organização possui pontos fortes com a finalidade de não ter surpresas futuramente por possíveis riscos e incertezas. Planejar é o ponto chave para se atingir resultados esperados e manter a eficiência da gestão. Ao mesmo tempo este planejamento precisa estar otimizado para eventuais correções de rumo, adaptando-se de forma adequada a novos cenários.

É necessário fazer o monitoramento constante pronta ação/ correção no que foi estabelecido no planejamento estratégico, onde permita identificar rapidamente a causa e agir objetivamente de modo a manter uma linha estratégica. Fazendo parte da cultura organizacional do empreendimento rural tendo como objetivo principal apontar os reais problemas existentes tanto no processo, no fornecedor como no produto.

O planejamento é definido por Buarque (1999) como uma ferramenta de trabalho que serve para tomar decisões e organizar as ações de forma lógica e racional, a fim de garantir melhores resultados e também a realização dos objetivos de uma sociedade, com menores custos e no menor prazo possível.

Fischmann e Almeida (1993) propõem cinco etapas para elaboração do planejamento estratégico, sendo elas: a) “Avaliação da estratégia vigente: qual é o caminho que a organização vem seguindo? Qual é a sua função? b) Avaliação do ambiente: conscientização das oportunidades e ameaças e dos pontos fortes e fracos para o cumprimento da missão. c) Estabelecimento do perfil estratégico: propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. d) Quantificação dos objetivos: viabilidade dos objetivos traçados. e) Finalização: resumo do plano estratégico em um pequeno documento”.

Após esta última etapa, Fischmann e Almeida (1993), indicam quatro etapas de implantação do planejamento estratégico:

“1) Divulgação: transmitir aos elementos de decisão da empresa, o que se espera na sua alçada de atuação. 2) Preparação da organização: treinamento, plano de incentivos, mudanças de estrutura, desenvolvimento de sistemas de informações. 3) Integração com o plano tático: colocar no orçamento as ideias do Planejamento Estratégico, integrando as decisões administrativas e operacionais com as estratégicas. 4) Acompanhamento: avaliar e controlar a implementação, para assegurar o cumprimento da estratégia estabelecida; se não for possível o cumprimento, alterar a estratégia ”.

Andrade. (1985) p.45, exemplifica os três níveis de planejamento na empresa rural:

O planejamento estratégico o qual prevê o desempenho da organização frente às variáveis do ambiente através de um diagnóstico geral; O planejamento gerencial caracteriza-se por definir os tipos de concepção e alocação de recursos a serem executados na produção tal como distribuição dos produtos; O planejamento operacional do qual é direcionado para as condições internas da empresa, definindo as tarefas a serem executadas, o modo de execução e as pessoas responsáveis pelas mesmas.

Pode-se observar que o planejamento operacional vai acompanhar a rotina de manejo, efetuar os controles de nascimentos e morte dos animais e manter controle da alimentação, tendo em vista o aumento da produtividade do rebanho.

Um dos principais aspectos nesse ponto é a coleta de dados de produção, para ter um monitoramento e posteriormente fazer a comparação das metas planejadas com as realizadas. Com o monitoramento, é possível avaliar quais os pontos críticos do sistema e a eficiência das estratégias utilizadas. É nesse momento que é feito o ajuste, onde deverão ser corrigidos os desvios ocorridos, e as estratégias poderão ser substituídas (BARBOSA E SOUZA, 2007).

A ferramenta do método de orçamento é fundamental para a atividade rural, pois após o planejamento estratégico, é necessário descrever as ideias, quantificando os gastos dos custos e investimentos e também as receitas da propriedade, (SANTOS 2002 apud BARBOSA E SOUZA, 2007).

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo são abordados os resultados encontrados e suas respectivas discussões visando identificar as especificidades da realidade pesquisada e torná-las explícitas. Neste sentido optou-se por relacionar cada um dos dois objetivos específicos estabelecidos com um item do capítulo, para que assim o cumprimento dos mesmos seja constatado e, ao final da discussão direcionam-se para o objetivo geral e demais considerações no capítulo posterior.

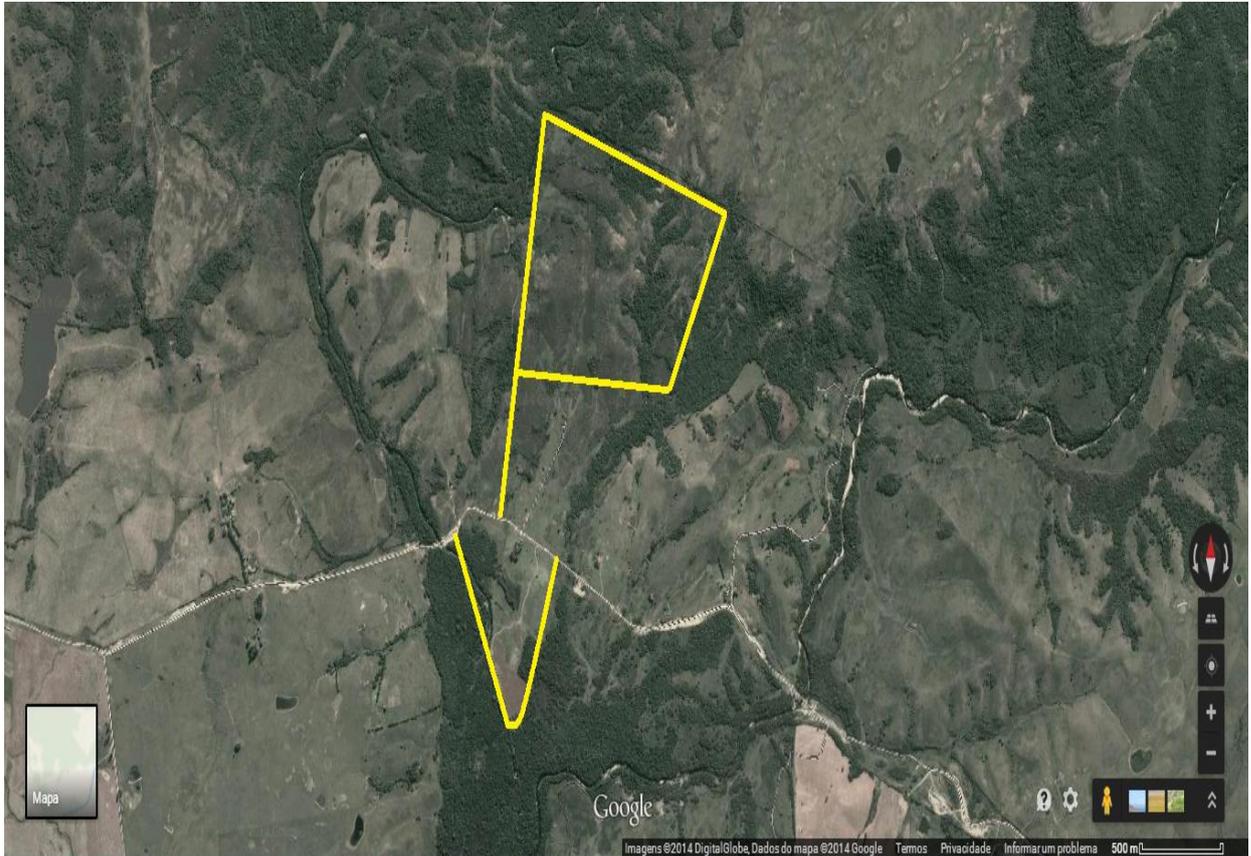
3.1 Caracterização da Propriedade

A propriedade rural estudada é denominada Granja Sobradinho de propriedade da família Pereira. Trata-se de uma organização familiar sendo composta pelo pai o qual é natural do Uruguai, sua esposa e seu casal de filhos. A propriedade é gerida pela família Pereira há mais de 40 anos.

A propriedade possui área total de aproximadamente 200 hectares (ha), sendo 150 ha destinados à pecuária, trabalhando com bovinocultura de corte (cerca de 150 animais) das raças hereford e braford e com a ovinocultura com ovinos das raças corriedale e ideal (cerca de 50 animais). 50 ha dessa área são destinados ao arrendamento para terceiros, em média 15 ha com finalidade de plantação de soja e as outras 35 ha com plantação de arroz.

O sistema de produção utilizado para os ovinos é semi-intensivo, segundo Campos (2007) no sistema semi-intensivo, os animais permanecem em determinados períodos do dia ingerindo pastagens e em outros momentos do dia recebem alimentação nos cochos. O abate desses animais ocorre quando eles estão com cerca de um ano. Além da lavoura e pecuária a organização trabalha também com apicultura, possuem 25 caixas de atividade apícola, esta ainda é uma atividade recente na propriedade com cerca de dois anos e meio apenas. A seguir a figura 1 ilustra a delimitação da área estudada.

Figura 1. Delimitação da área estudada.



Fonte: Google Maps, 2014.

3.2 Gestão atual da propriedade

O produtor apesar de saber da necessidade de se fazer um planejamento, algumas vezes diz ter tudo planejado na cabeça, e afirma que no momento de colocar em prática é onde ele encontra dificuldades. Portanto o gerenciamento da propriedade deixa muito a desejar uma vez que não há um controle exato do rebanho e as operações de rotina são efetuadas de acordo com a necessidade do momento. O proprietário afirma que durante a década passada o número de animais criados foi aproximadamente 500 ovinos e atualmente conta com um número de 50 animais. Esta redução pode ser explicada pelo abigeato que ocorreu durante o período e que provocou um desestímulo pela criação ovina.

Atualmente o produtor relata que o abigeato deixou de ser um problema e que a principal dificuldade encontrada deve-se ao clima, que na região da campanha ocorrem os dois extremos a seca no verão e, no inverno o frio rigoroso seguido de geadas e chuvas, fazendo com que a produção seja prejudicada.

Em análise das respostas do questionário observou-se que o manejo dos recursos naturais como, por exemplo, a água, o qual este manejo não é realizado de maneira controlada. A propriedade conta com um açude que no momento não está em uso devido à falta de limpeza desse local, que dificulta o acesso dos animais à água para devida dessedentação. Neste sentido, os animais precisam se deslocar até outra fonte de água que é um rio localizado nos fundos da propriedade, fazendo com que os animais andem demasiadamente para ter acesso à água limpa, o que pode ocasionar um prejuízo no ganho de peso dos ovinos.

Na produção pecuária da propriedade estudada o cotidiano é bastante dinâmico, pois demanda de mão de obra, porém por se tratar de uma organização extremamente familiar detêm de um baixo número de pessoas para trabalhar. De acordo com o produtor para se administrar uma propriedade rural o produtor necessita ter conhecimento sobre diversas áreas como de administrador, veterinário, técnico em agropecuária, zootecnista entre outros profissionais.

A gestão da propriedade atualmente é realizada pelo proprietário, mas conta também com a ajuda de seu casal de filhos que aos poucos estão assumindo os negócios da família. Todas as decisões sobre a propriedade são debatidas entre os membros da família, porém a decisão final é sempre do produtor onde ele toma como base para suas decisões a experiência e a disponibilidade dos recursos financeiros da propriedade.

A receita do empreendimento ainda é baixa, existem dificuldades em quantificar e identificar os pontos que necessitam ser melhorados na propriedade. A família tem acesso a energia elétrica, acesso a internet e sinal de celular em alguns pontos, mas as ferramentas de gestão informatizadas não são utilizadas para fazer os controles da organização.

3.3 Etapas de elaboração do planejamento estratégico na propriedade Granja Sobradinho

A elaboração do planejamento estratégico da organização estudada seguiu as etapas apresentadas por Almeida (1994) sendo realizada de forma conjunta entre os proprietários da organização, conforme a descrição das etapas apresentadas a seguir.

3.3.1 Visão de futuro do produtor rural sobre a atividade ovina

Este indicador explora ítems como a capitalização nos últimos anos, quais as perspectivas de permanência no campo. Segundo Moura (2002) isto está atrelado à satisfação do produtor e a sua visão da viabilidade econômica da organização. O produtor menciona que no momento o clima é o mais preocupante, pois está associado à dificuldade de manter os animais vivos, pois muitas vezes os alimentos se tornam escassos não suprimindo a necessidade dos animais.

Com relação à permanência da família no campo, a família Pereira não tem a menor dúvida sobre sua permanência, mesmo com todas as dificuldades enfrentadas na atividade rural, existe uma boa perspectiva, tanto do pai e de sua esposa quanto dos filhos, que segundo eles pretendem seguir as atividades da propriedade, buscando qualificação profissional para melhor auxiliar na produtividade da organização. Segundo relatos do produtor ele gosta muito do trabalho que exerce e não se vê fazendo outra coisa a não ser trabalhando no campo, lidando com os animais e a natureza.

3.4 Formulação da estratégia e Modelo de SWOT

Nesta fase são expostos o modelo de SWOT e os planos de ação necessários para programar a estratégia escolhida.

A seguir a análise dos dados do ambiente interno e externo e as informações coletadas foram resumidas na tabela 1 e 2 empregando o modelo de SWOT onde facilita visualizar as diferentes variáveis.

Tabela 1. Análise Interna da propriedade rural.

Análise Interna	
Variáveis Controláveis	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bom manejo do campo nativo. ✓ Instalações de baixo custo. ✓ Facilidade de aprendizado. ✓ Interesse em absorção de conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerenciamento do negócio. ✓ Falta de controle financeiro. ✓ Falta de planejamento. ✓ Mão de obra. ✓ Manejo dos animais. ✓ Manejo da água.

Fonte: Autora, 2014.

Tabela 2. Análise Externa da propriedade rural.

Análise Externa	
Variáveis Incontroláveis	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Possibilidade de melhoramento genético. ✓ Certificação da qualidade da carne; ✓ Qualificação profissional. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Abigato. ✓ Falta de recursos financeiros. ✓ Fatores climáticos. ✓ Mercado competitivo.

Fonte: Autora, 2014.

3.4.2 Plano de Ação

O Plano de Ação é o planejamento das ações necessárias para se alcançar os resultados desejados. É uma etapa de grande importância para a organização pensar sobre a sua missão, identificando e relacionando as atividades procedentes para o ano em exercício, tendo em vista os resultados esperados.

De acordo com Born (2007), o plano de ação é responsável pela edificação do futuro da organização. Portanto o produtor precisa identificar aonde quer chegar e para isso tem que saber o ponto de partida, ou seja, onde está. Definir objetivos e estabelecer critérios para atingi-los, é o ponto crucial para obtenção do sucesso. Torna-se de grande importância identificar os pontos fracos da propriedade, as dificuldades enfrentadas e as oportunidades que o produtor visualiza, sendo assim tem grande importância identificar os pontos fracos da propriedade, como mencionado anteriormente os principais pontos fracos identificados foram gerenciamento do negócio; falta de controle financeiro; falta de planejamento; mão de obra; manejo dos animais; manejo da água, assim entendeu-se analisando os pontos fracos da propriedade que é necessário e prioritário fazer um plano de ação sobre o controle de gastos para que o produtor possa ter um maior domínio financeiro dos custos de produção da ovinocultura, fazendo com que a família consiga organizar os seus gastos separando-os dos custos pessoais dos custos da atividade rural. O plano de ação será executado pela filha do casal, implantando na propriedade da família Pereira um sistema de gestão de custos, para que isso aconteça é necessária à elaboração de fichas de controle zootécnico envolvendo o manejo reprodutivo, produtivo e sanitário, realização de uma planilha de custos buscando softwares prontos com facilidade de acesso e informações com assistência técnica escolhendo a metodologia mais adequada para a organização. Onde depois de implantada essa ferramenta servirá como base para realizar o planejamento estratégico.

Ainda dentro da análise dos pontos fracos, como mencionado pelo produtor o manejo inadequado dos recursos naturais na propriedade é um dos principais problemas que afeta o desempenho da produção ovina, por esse motivo, definiu-se como outra estratégia, desenvolver e implantar um segundo plano de ação tendo como principal objetivo aperfeiçoar o manejo dos recursos naturais da propriedade como, por exemplo, realizar ações que contribuam para uma melhor utilização dos recursos naturais, com ênfase nos recursos hídricos. Entende-se que estes recursos são de grande importância para a atividade, devido a dependência dos animais por água, sendo que, para garantir a sanidade destes, ou seja, que estes sejam saudáveis, a água deve ser de boa qualidade, procurando ter um cuidado para que

a mesma não esteja contaminada, por exemplo, por agroquímicos, assim ocasionando problemas que afetem a saúde e bem estar animal. Para que isso aconteça o produtor terá que instalar novos bebedouros na propriedade, facilitando o acesso a água a estes animais, para que não precisem andar demasiadamente a procura de água, para solucionar este problema foi sugerido que o produtor instale bebedouros na propriedade.

Nesse sentido nas tabelas 3 e 4 são expostos a seguir os planos de ação, que a família Pereira deverá executar para que se obtenham os resultados esperados.

Tabela 3 - Plano de Ação 1

PLANO DE AÇÃO	
<i>O QUÊ</i>	Implantar um sistema de gestão para planejar e controlar gastos
<i>QUEM</i>	Filha
<i>QUANDO</i>	Início: 10/11/2014 Término: Permanente
<i>ONDE</i>	Na organização da família Pereira
<i>POR QUÊ</i>	É de grande importância a família conhecer de forma clara os custos de produção da organização. Com esse sistema a organização familiar vai poder separar os gastos pessoais, dos custos do empreendimento. E posteriormente essa ferramenta de gestão implantada na propriedade servirá de embasamento para realizar o planejamento estratégico.
<i>COMO</i>	Elaboração de fichas de controle zootécnico envolvendo o manejo reprodutivo, produtivo e sanitário. Realização de uma planilha de custos buscando softwares prontos com facilidade de acesso, informações com assistência técnica; escolher a metodologia mais adequada para a organização.
<i>QUANTO</i>	Vai depender do sistema que será utilizado como o uso do Excel ou até mesmo softwares pagos ou gratuitos.

Fonte: Fonte: Autora, 2014.

Tabela 4 - Plano de Ação 2

PLANO DE AÇÃO	
<i>O QUÊ</i>	Aperfeiçoar o manejo da água na propriedade rural.
<i>QUEM</i>	O Produtor
<i>QUANDO</i>	Início: 15/01/2015 Término: 15/03/2015
<i>ONDE</i>	Na propriedade Granja Sobradinho
<i>POR QUÊ</i>	Os recursos naturais como a água são fundamentais para que o empreendimento consiga seguir em frente com sua produção, pois é de fundamental importância para o manejo dos animais e para a sobrevivência das plantas. O gado consome por dia entre 22 a 56 litros de água, da qual deve ser limpa e de boa qualidade para que os animais não adoçam.
<i>COMO</i>	Obter bebedouros na propriedade para que os animais tenham acesso mais fácil à água para que os mesmos não tenham que andar demasiadamente. Estudar novos métodos de preservação ambiental, e reaproveitamento dos materiais disponíveis.
<i>QUANTO</i>	Aproximadamente R\$ 2.000,00

Fonte: Autora, 2014.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou abordar a atuação de uma organização familiar com produção de ovinos com o intuito de identificar quais problemas levam ao baixo desenvolvimento da atividade ovina nessa propriedade. Desse modo o objetivo geral se constituiu da seguinte forma: Desenvolver um sistema de planejamento estratégico para auxiliar no desenvolvimento da atividade ovina na propriedade Granja Sobradinho, no município de Dom Pedrito/RS. A pesquisa partiu de uma revisão bibliográfica em diversos meios de pesquisa para que pudesse encontrar conceitos referentes ao planejamento estratégico para que se pudesse estipular o método mais adequado para a realidade da organização estudada.

Foi realizada, dentro das possibilidades de acesso aos dados e informações, uma análise interna da organização para a elaboração do planejamento estratégico. Sendo que diversas informações tiveram que ser construídas, com base em material documental interno da propriedade rural. Pois de acordo com Fischmann e Almeida (2009), a análise interna é de extrema relevância para os empreendimentos que estão realizando o planejamento estratégico pela primeira vez, pois facilita o processo de elaboração de futuros planejamentos na organização.

Com a análise do ambiente interno e externo da propriedade, foi possível estabelecer o plano de ação da Granja Sobradinho para que a família Pereira consiga alcançar os resultados desejados. Esta fase do estudo exigiu um empenho significativo, visto que nessa pesquisa foi necessário estabelecer as direções para um complexo, que compreende a família e a produção, partindo do qual não havia anteriormente nenhum tipo de informação estruturada. Porém ao final desta fase pôde-se perceber nos participantes da pesquisa que as direções a serem seguidas pela organização estavam mais claras para eles.

O produtor rural frente ao mercado competitivo precisa saber conduzir sua propriedade como uma empresa rural eficiente atendendo as necessidades e interesses pessoais e comerciais da família. Frente essa situação para a organização familiar se manter atuante no mercado é essencial estabelecer estratégias de gestão de negócios, para que exista um plano que a organização possa seguir. Sendo assim o planejamento estratégico possibilitou um entendimento geral da propriedade estudada, principalmente na parte da produção de ovinos. Resultando numa ferramenta fundamental para orientar e auxiliar na tomada de decisão melhorando assim o desempenho da organização e também a qualidade de vida da família Pereira.

Em conversa com o produtor ele explica que busca planejar seus negócios porem não consegue alcançar seus propósitos, pois não tinha conhecimento de como realizar um plano de ação, ressalta também que é um fator que vem de muito antes dos seus antepassados, onde não se existia um planejamento formal e também não existia interesse dos produtores em aprender essas praticas.

Ao termino da pesquisa pode-se afirmar que o objetivo geral foi alcançado com êxito onde se sugeria desenvolver um planejamento estratégico atrelado ao fator da baixa produtividade do rebanho ovino da propriedade rural Granja Sobradinho da família Pereira localizada no município de Dom Pedrito/RS. O planejamento estratégico é muito importante principalmente para as pequenas propriedades, pois possibilita ao produtor e seus colaboradores refletirem e pensarem no futuro da organização analisando assim as alternativas a serem seguidas. Pôde-se observar que a propriedade estudada possui uma ampla magnitude de recursos disponíveis para aumentar a produção de ovinos, sendo assim à família Pereira deve seguir o plano de ação proposto buscando sempre aperfeiçoamento profissional na área, pois o setor da ovinocultura é promissor para a economia do país, Enfim para tornar a propriedade competitiva no agronegócio ovino o produtor terá que desembolsar de recursos econômicos e investir melhor no manejo nutricional, reprodutivo e sanitário.

REFERENCIAS

AGUILERA, C.M.M.: **A Criação de Ovinos em Bagé-RS**: Estudo de Caso Sobre as Dificuldades para a Manutenção da Atividade. 2011. Disponível em <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/54731/000856238.pdf?sequence=1>. Acesso 26 de janeiro de 2014.

ALDAY, H. E. C.: O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Revista. FAE**, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.

ALMEIDA, M. I. R. de. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. USP, São Paulo. 1994.

ANDRADE, J.G., Introdução em Administração Rural-ESAL/FAEPE. Administração Rural: um novo enfoque ao seu ensino. Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural– 23°. **Anais...**, v.1. São Paulo, Sober, 1985.

ARO, D. T., POLIZER, K. A., PENA, S. B.: O Agronegócio Na Ovinocultura De Corte No Brasil. **Revista Científica Eletrônica de Medicina Veterinária**– Issn: 1679-7353, Ano V – Número 09 – Julho de 2007.

BARBOSA, F.A.; SOUZA, R.C. **Administração de fazendas de bovinos – leite e corte**. Viçosa/MG: prenda Fácil, 2007. 342p

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

BUARQUE, S. C.: **Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável**. Projeto de Cooperação Técnica INCRA/IICA. Brasília 1999.

CAVALCANTE, V.; DANTAS, M. **Pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa**. Universidade Federal de Pernambuco. 2006. Disponível em:<http://pt.scribd.com/doc/14344653/Pesquisa-qualitativa-e-quantitativa>. Acesso em : 22 jul. 2011.

CALVETE, R., VILLWOCK, L. H.: Perfil Da Ovinocultura De Lã E Carne Do Rio Grande Do Sul E Seus Desafios Para O Futuro. XLV Congresso da Sociedade Brasileira de

Economia, Administração, e Sociologia Rural. **Anais. UEL-** Londrina - PR 22 a 25 de julho de 2007.

CAMPOS, A.T. **Agência de Informação EMBRAPA: Agronegócio do Leite**, 2007. Disponível em: http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/Agencia8/AG01/arvore/AG01_153_21720039244.html.

COSTA, N. G.: **A Cadeia Produtiva de Carne Ovina no Brasil Rumo às Novas Formas de Organização da Produção. 2007** disponível em [http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/7AEC0B17D7BD05A9832572E300716065/\\$File/N%C3%A0Dvia%20Guimar%C3%A3es%20da%20Costa%20-%20Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/7AEC0B17D7BD05A9832572E300716065/$File/N%C3%A0Dvia%20Guimar%C3%A3es%20da%20Costa%20-%20Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf). Acesso 26 de janeiro de 2014.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A.. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 8º reimpressão., 2013.

Embrapa Pecuária Sul.: **Sistema de Criação de Ovinos nos Ambientes Ecológicos do Sul do Rio Grande Do Sul**. ISSN 1679 3641 Versão Eletrônica Agosto/2008, <http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Ovinos/CriacaoOvinosAmbientesEcologicosSulRioGrandeSul/racas.htm>. Acesso 25 de janeiro de 2014.

FISCHMANN, A. A. & ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1993. 164p.

_____, A. A. & ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento estratégico na prática**. 2a Edição. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. 1946: **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. Editora Atlas S.A. São Paulo, 2002.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Produção da Pecuária Municipal**. ISSN 0101-4234. Rio de Janeiro, v. 38, p.1-65, 2010.

JUNIOR, C. J.; RODRIGUES, C. J., MORAES, L. S., **Ovinocaprinocultura De Corte – A Convivência Dos Extremos**. Banco Nacional de Desenvolvimento Social, Agroindústria Setorial 31, p. 281 – 320. 2007. Acesso 22 de janeiro de 2014.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: 2006

LEITE, E. R.: **Novos Cenários para o Agronegócio dos Ovinos e Caprinos**. 2010. Acesso 7 de fevereiro de 2014. disponível em <http://www.caprilvirtual.com.br/Artigos/NovosCenariosOvinoCaprino.pdf>,

MACHADO, R. T. M. **Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2005.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E M. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1990. P. 56-123

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

OJIMA, A. L. R. O; BEZERRA, L. M. C; OLIVEIRA, A. L. R. Caprinos e ovinos em São Paulo atraem Argentinos. 2006. Acessado em 25 de jan. de 2014. Disponível em: <http://www.iea.sp.gov.br>.

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

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. P. 613 ed. v.6. São Paulo: Atlas, 2010.

SÁ, H. D. F.: **Missão Técnica ao Pampa: Produção e comercialização na ovinocultura**. Relatório SEBRAE. Brasília 23 de setembro de.2011.

SANTOS, D. V., AZAMBUJA, R., VIDOR. A. C.: **Dados Populacionais do Rebanho Ovino Gaúcho**. Sd, disponível em http://www2.agricultura.rs.gov.br/uploads/1294316729Dados_populacionais_do_rebanho_ovino_gaucha.pdf. Acesso em 2 de fevereiro de 2014.

SIMPLÍCIO, A. A., SIMPLÍCIO, K. M. M. G.: **CAPRINOCULTURA E OVINOCULTURA DE CORTE: Desafios E Oportunidades**, disponível em http://www.caprilvirtual.com.br/Artigos/CFMVCaprinoOvino_Corte_desafiosoportunidades.pdf, 2007. Acesso em 05 de fevereiro de 2014.

VIANA, J. G. A., WAQUIL, P. D., SPOHR, G.: Evolução Histórica Da Ovinocultura Do Rio Grande Do Sul: Comportamento Do Rebanho Ovino E Produção De Lã De 1980 A 2007. **Revista Extensão Rural**, DEAER/PPGExR – CCR – UFSM, Ano XVII, n° 20, Jul – Dez de 2010.

VIANA, J. G. A., SILVEIRA, V. C. P.: Análise econômica da ovinocultura: Estudo de Caso na Metade Sul do Rio Grande do Sul, Brasil. **Ciência Rural**, Santa Maria, v.39, n.4, p.1187-1192, julho, 2009a.

VIANA, J. G. A., SILVEIRA, V. C. P.: Cadeia Produtiva da Ovinocultura no Rio Grande do Sul: um Estudo Descritivo. **Revista em Agronegócios e Meio Ambiente**, v.2, n.1, p. 9-20, jan./abr. 2009b.

VIANA, J. G. A.: Panorama Geral da Ovinocultura no Mundo e no Brasil. **Revista Ovinos**. Ano 4, n°12, Porto Alegre. Março 2008.

YIN, R. K. **The case study crisis: some answers.** *Administrative Science Quarterly*, Cornell University, v. 26, Mar. 1981.

YIN, R, K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevistas

Data: ___/___/___

Nome do entrevistado(a): _____ Idade: _____

Entrevistado(a): Proprietário Filho Esposa

Outro : _____

Localidade da propriedade: _____

Distância (Km) da propriedade até a cidade: _____

Telefone(s): _____

Estado Civil: _____

CARACTERIZAÇÃO/GÊNERO

1. Quantas pessoas trabalham na propriedade?

Família: _____ N° de pessoas. Esporádica _____ Permanente _____

Contratada: Esporádica _____ N° pessoas. Permanente _____ N° pessoas.

2. Situação Fundiária/Atividade:

Situação Fundiária		Área (ha)	Atividade
Área Total (ha)			
Própria			
Arrendamento	De Terceiros		
	Para Terceiros		
Parceria			

Quantos hectares destinados à pecuária? _____

3. Qual a principal fonte de renda na propriedade?

Pecuária Pecuária e lavoura Atividade não-agrícola

Outra situação: _____

PECUÁRIA

4. Há quanto tempo está na atividade de pecuária de corte? _____

5. O que produzem?

Bovinocultura de corte. Número de cabeças e raças: _____

Ovinocultura. Número de cabeças e raças: _____

Arroz: Número de hectares _____

Soja: Número de hectares _____

Outras: _____

6. Mudou nos últimos anos? _____ Porquê? _____

7. Tipo do sistema de produção de ovino de corte:

Extensivo Semi-intensivo Intensivo (confinamento)

8. Idade de abate de ovinos:

Com 6 meses Entre 10 a 12 meses mais de 1 ano

9. Qual o tipo de pastagem é utilizado no sistema de produção ovina?

Campo nativo

Campo nativo melhorado

Pastagem cultivada

a) Se é pastagem cultivada qual? _____

b) Se é campo nativo melhorado, qual tipo de semente foi utilizada? _____

10. Como o Sr. vê o campo nativo para a ovinocultura?

Um recurso de pouca importância e de baixa qualidade

Um recurso razoável que precisa ser complementado com outras pastagens

Um recurso excelente e de baixo custo e que deve ser mantido

Se tivesse condição, substituiria tudo por lavoura ou outra pastagem melhor.

10. Qual a origem da água utilizada em sua atividade produtiva?

Barragem Rio Poço artesiano Outro: _____

11. Possui algum tipo de sistema de irrigação? Sim Não a) Qual?

Pivot central Sulco Canhão hidráulico

Outro: _____

12. Possui maquinários? Sim Não a) Qual?

Trator Plantadeira Colheitadeira Reboque

Arado Outros: _____

13. Quais os principais problemas que a propriedade enfrenta para a criação de ovinos?

GESTÃO RURAL/DECISÕES

14. Como é realizado o suprimento de insumos?

- Antecipadamente _____ Ao final do estoque Pesquisa de Preços _____
 Outros _____

15. Como é feita a comercialização?

- Feiras Intermediários Empresas privadas Frigorífico
 Outros _____

16. Como o senhor define a quem comercializar? _____

17. Quais são os principais aspectos considerados no planejamento de mudanças (no modo como produz)?

- Produtividade Redução de custos Oportunidade de mercado
 A muito tempo não faz mudanças Não sabe/não respondeu
 Outros _____

18. Trabalha com assistência técnica? Sim Não

Instituições Responsáveis: _____

Tipo: Agrônômica x Veterinária Zootécnica Téc. Agrícola/Agropecuário

Outra _____

Frequência: Anual Semestral Mensal Esporádica

19. Realiza controle de custos na atividade pecuária: Sim Não

20. Para registro de suas atividades utiliza?

- Registro livro contábil Caderno Computador

21. O senhor já acessou alguma linha de crédito em alguma instituição financeira?

- Sim Não

22. Qual a finalidade da obtenção de crédito?

- Custeio Investimento Comercialização Outra _____

23. A decisão de acessar o crédito foi sua?

Sim Não Se não, de quem? _____

24. Obteve alguma dificuldade em negociar com a instituição financeira?

25. Tem acesso a que tipo de informações sobre os assuntos de interesse rural?
 Rádio TV Internet Revistas, jornais Vizinhos Feiras de comercialização

26. As informações influenciam suas decisões:

Sim Não Às vezes

27. Já participou de algum, curso, seminário ou dia de campo?

Sim Não

Frequência _____

28. Participa de atividades da categoria?

Sindicatos Associações Cooperativas

29. O senhor acredita que haverá sucessão na pecuária em sua família?

Sim Não

Não sabe, mas há indícios que não haverá sucessão.

Não sabe, mas há indícios que haverá sucessão.

Justificativa para a resposta dada: _____

30. Qual sua percepção sobre a ocupação que exerce? É uma ocupação boa? Poderia ser melhor? _____

31. Satisfação em relação à atividade ovina:

Muito satisfeito Satisfeito Satisfação relativa Pouco satisfeito Insatisfeito

32. Estilo de decisão

Itens	Sempre	Muito Frequente	Frequente	Pouco Frequente	Nunca
Decisões racionais					
Decisões emocionais					
Decisões baseadas em números					
Usa experiência para decidir					
Usa experiência de seus pais					
A maioria das situações são para resolver situações do presente					
Consulta a família					
Redes sociais para comercialização					

ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES, AMEAÇAS, FORÇAS E FRAQUEZAS (SWOT)

Quais são as principais oportunidades que o ambiente externo permite à sua organização?

Quais são as principais ameaças que o ambiente externo apresenta à sua organização?

Quais são as principais forças como organização familiar?

Quais são as principais fraquezas como organização familiar?

Como sua organização está posicionada para enfrentar o mercado competitivo?