

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO “SÍTIO SANTA MARIA”: UMA FERRAMENTA PARA TOMADA DE DECISÃO NA PEQUENA EMPRESA AGRÍCOLA

Débora Gonçalves de Almeida

deb-ga@hotmail.com ✉

Aline Mendes dos Santos

santoalinemendes@gmail.com

Maria Clara Ferrari

maria.ferrari@fatec.sp.gov.br

Soraya Regina Sacco Surian

soraya_sacco@rocketmail.com

Fatec Itapetininga – SP

RESUMO – O presente artigo teve por objetivo elaborar o planejamento estratégico da propriedade “Sítio Santa Maria”, localizada na cidade de Itapetininga, Estrada Vicinal SP 127, Bairro Retiro, Distrito da Varginha. A atividade desenvolvida na propriedade é a produção e comercialização de pepino japonês (*Cucumis sativus* L.), por enxertia. As declarações estratégicas da empresa, missão, visão, valores foram desenvolvidas pela equipe responsável por este projeto, pois a propriedade não as possuía e foram elaboradas conjuntamente com o proprietário e seus colaboradores, com vistas às práticas recorrentes na propriedade. Por meio de uma análise

ambiental, pode-se mapear a situação em que a empresa se encontra no momento, identificando-se os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, do ambiente interno e do ambiente geral, ou macro ambiente, aquelas condições do ambiente externo mais amplo e composto por fatores tecnológicos, econômico-naturais, político-legais e socioculturais. O planejamento estratégico mostrou-se adequado para transformar os objetivos organizacionais em projetos estratégicos, no caso a análise da implantação de cinco novas estufas modelo arco na propriedade num período de cinco anos, visando a um aumento da produção. Assim as definições e decisões que orientam as ações a serem tomadas

na empresa resumem-se em um planejamento, para o melhoramento exclusivo da empresa.

PALAVRAS-CHAVES: Competitividade. Organização. Processos.

STRATEGIC PLANNING OF THE "SANTA MARIA FARM": A TOOL FOR DECISION-MAKING IN SMALL AGRICULTURAL COMPANIES

ABSTRACT – The objective of this study was to prepare the strategic planning for the property "Sitio Santa Maria" located in Itapetininga, SP Estrada Vicinal 127, Retiro District, Varginha County. The property produces and seles Japanese Cucumber (*Cucumis sativus* L.) by grafting. The strategic statements of the company, as its mission, vision and values were developed by the team responsible for this project because the property had no such statements and these were prepared with the owner and his employees, with a view to the recurring practice in the property. Through an environmental analysis, one can map the situation in which the company is at the moment, identifying the strengths, weaknesses, threats and opportunities, the internal environment and the general environment or macro environment, meaning those wider conditions of the external environment and consisting of sociocultural, political-legal, economic, natural and technological factors. Strategic planning was adequate to transform organizational objectives in strategic projects, such as the possibility of the deployment of five new arch model greenhouses on the property over a period of five years, aimed at increasing production. Thus the definitions and decisions that guide the actions to be taken in the company lead to planning, fully targeting the improvement of the company.

KEYWORDS: Continuous Competitiveness. Organization. Processes.

1 INTRODUÇÃO

O pepino japonês (*Cucumis sativus* L.), é uma hortaliça fruto de

origem Africana/Asiática de clima tropical, cultura adaptada para cultivo em altas temperaturas, podendo ser cultivada em clima mais ameno. É apreciada e difundida em várias partes do mundo e tem despontado como uma importante alternativa de produção para pequenas áreas, principalmente em sistema de cultivo protegido.

Pensando em maximizar o lucro da propriedade e garantir um produto intrínseco e qualitativo, busca-se a inovação por meio de tecnologias para aprimoramento de novas estufas modelo arco, transformando conhecimentos em resultados, objetivando potencializar o crescimento da empresa.

A nova realidade no agronegócio implica na necessidade de cada vez mais os empreendedores agrícolas voltarem seus olhos para o entendimento do mercado demandante, dos acontecimentos que afetam seus negócios, e de investir na melhoria da gestão do empreendimento rural como estratégia de sobrevivência na atividade (LOPES et al., 2012).

O planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o

crescimento almejado (KOTLER, 2000, p.86).

O objetivo principal deste projeto é elaborar o planejamento estratégico, que será a base para a tomada de decisão de se implantar, ou não, uma nova estrutura de estufa – (modelo arco) na propriedade, para melhorar a qualidade e a produtividade do empreendimento.

Desta forma, oferece a possibilidade de personalização do projeto com indicadores de desempenho, garantindo o reconhecimento e a melhoria do sistema de produção dentro dos limites das exigências da cultura e das necessidades dos consumidores, tanto dentro do país como fora, dessa maneira possibilitando a participação em nichos de mercado mais adequados para o produto.

2 METODOLOGIA

O desenvolvimento desse trabalho ocorreu utilizando-se da metodologia de pesquisa exploratória que, de acordo com Gil (2010), tem o objetivo de facilitar a compreensão, estudo e análise de assuntos complexos. Utilizou-se de revisão bibliográfica em livros, sites e artigos científicos sobre o tema abordado, buscando informações atuais e de importância. Além disso, por meio de um estudo de caso realizado na empresa familiar, realizou-se um diagnóstico dos seus recursos e da sua situação atual no setor.

O estudo foi realizado na empresa familiar, denominada “Sítio Santa Maria”, localizada no bairro Retiro, município de Itapetininga, interior do estado de São Paulo. Sua área total é de 9,41 hectares, tendo, ainda, como área de preservação permanente (APP) 2,08 hectares.

Sua atividade é baseada na produção em estufa modelo londrina de pepino japonês (*Cucumis sativus L.*), pimenta americana (*Capsicum sp*) e tomate (*Solanum lycopersicum*). Para a realização do planejamento estratégico da empresa rural realizou-se um diagnóstico do ambiente interno, identificando o capital natural, físico, humano, social e financeiro disponível para a realização das suas atividades, bem como a identificação do macroambiente dos fatores tecnológicos, econômico-naturais, socioculturais e político-legais e do ambiente imediato, caracterizado pelas forças competitivas definidas por Porter (1998) , que são a competição do setor, as ameaças de novos entrantes, a concorrência dos produtos substitutos, o poder dos fornecedores e o poder dos compradores em relação ao empreendimento avaliando o poder de negociação e a força de barreira do empreendedor. Segundo Gentil (2007), o planejamento estratégico tem a preocupação em identificar, analisar e avaliar cenários e identificar as oportunidades, ameaças, fraquezas e forças. Para consolidar as informações obtidas no diagnóstico, utilizou-se da ferramenta de análise ambiental

denominada análise SWOT, gerando uma matriz de resultados.

Utilizou-se dos métodos preconizados pelo AgroPerformance (figura 1) que é um Núcleo de Estudos e Projetos

de Planejamento e Gestão Estratégica para Empreendimentos Agro para determinar a etapas e atividades necessárias para o desenvolvimento do processo de planejamento estratégico.

Figura 1: Método Agroperformance



Fonte: TROMBIN et.al, 2012.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Por meio dos diagnósticos e análises realizadas foram elaboradas as declarações estratégicas da empresa. É importante ressaltar que estas foram desenvolvidas pela equipe responsável conjuntamente com o proprietário e seus colaboradores, pois a propriedade não possuía tais declarações.

Na análise do macroambiente, onde se estudou a relação da empresa e seu ambiente externo, tentou-se prever mudanças geradas por esses fatores externos para que o empreendimento pudesse operar com eficácia perante as

ameaças, se possível neutralizando-as, e aproveitando as possíveis oportunidades identificadas. O ambiente geral é afetado por fatores não controláveis e essas forças são denominadas de econômica-natural, político-legais, socioculturais e tecnológicas.

Como essas forças são muito dinâmicas e estão em constantes mudanças são capazes de criar oportunidades e ameaças para o planejamento e gestão da empresa rural; assim no caso estudado foram identificados e analisados os fatores. No fator político-legais identificou-se entre as oportunidades que a propriedade pretende

contratar a certificadora do produto SIPAF, e a ação estratégica recomendada para a empresa foi de adequar a atividade visando atender às normas para obtenção de certificação.

No fator econômico-natural as principais ameaças observadas para o negócio da empresa foram os riscos climáticos e a taxa de juros no ano de 2015 (Selic de 14,25% ao ano). A ação estratégica recomendada foi de avaliar o investimento utilizando indicadores de rentabilidade que consideram o fator tempo no valor do dinheiro como valor presente líquido (VPL), taxa interna de retorno (TIR) e o *payback* descontando e um estudo do preço do produto para se projetar receitas considerando o aumento de produção e a melhor qualidade do produto.

Na questão sociocultural identificou-se entre as oportunidades a certificação, considerando a exigência e a procura por produtos com menos ou sem nenhum uso de defensivos agrícolas por parte dos consumidores. A ação a ser desenvolvida é a certificação dos seus produtos e uma melhor prática de uso dos defensivos.

No fator tecnológico foram verificadas as oportunidades e a disponibilidade de tecnologia para a produção no sistema protegido com estufa construída com estrutura de arco de ferro galvanizado, pé direito mais alto, cobertura plástica e uma vida útil maior do que as estufas convencionais modelo londrina com estrutura de madeira e pé direito mais

baixo. Foi recomendada a ação de investir nas estufas modelo arco visando à sua maior durabilidade e eficiência produtiva.

No ambiente imediato verificou-se como ameaças a dependência do produtor de um único comprador e um número grande de competidores (concorrentes) na atividade, mas como oportunidade pode-se verificar a existência de fornecedores especializados em tecnologia e insumos para atividade em cultivo protegido.

No ambiente interno pode-se verificar que os pontos fortes do negócio são terra própria, fácil localização, mão de obra familiar, recurso financeiro próprio para investimentos em tecnologias, higienização no produto final, entre outros. Em relação aos pontos fracos pode-se identificar que o produtor trabalha de forma individual, não fazendo parte de nenhuma associação e na área comercial a empresa se restringe a somente um comprador dos seus produtos, no caso um intermediário.

Por meio da análise SWOT (quadro 2), pode-se verificar que os pontos fortes do negócio são proprietários da própria empresa rural, fácil localização, mão de obra familiar, acesso à rodovia e investimentos em tecnologias modernas. Os pontos fracos são oscilação de preço e quantidade de concorrentes. As oportunidades são cursos para melhoria da qualidade dos produtos, fornecedores específicos, certificadora do produto SIPAF e higienização no produto final. E as ameaças são taxas de juros no ano de

2015 (Selic: 14,25% ao ano), riscos de pragas e doenças, impactos ambientais,

clima, chuvas de granizo e fornecedores específicos.

Quadro 1 - Análise SWOT

<p>OPORTUNIDADES Certificadora do produto SIPAF; Preocupação com a segurança dos alimentos por parte do consumidor; Nova tecnologia de produção; Curso para a melhoria da qualidade do produto; Fornecedores especializados; Fornecedores de equipamentos para limpeza e higienização; Venda para o PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar); Cursos disponibilizados pelo Sindicato Rural e CATI.</p>	<p>AMEAÇAS Chuvas com granizo; Ventos fortes; Taxa de juros no ano de 2015(Selic de 14,25% ao ano); Oscilação dos preços dos insumos; Oscilação dos preços do produto; Risco de pragas e doenças; Perdas da qualidade do produto e na quantidade provocados por: passarinhos, roedores e formigas; Taxa de inflação; Somente um comprador; Muitos concorrentes.</p>
<p>FORÇAS Proprietário da área rural; Fácil localização da propriedade; Mão de obra familiar; Recursos financeiros próprios; Higienização para embalar; Produtor sempre buscando treinamento em tecnologia de manejo.</p>	<p>FRAQUEZAS Não faz parte de associação; A área comercial da empresa dependente de um único comprador (intermediário); Não possui declarações como missão, visão e valores.</p>

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Após esse processo da análise SWOT, foi possível definir a missão que é a identidade da empresa, que se torna a sua razão de ser, o seu propósito; a visão, que reflete o seu futuro, a situação que a empresa deseja alcançar, e os seus valores, que são a base da administração da empresa, são os seus princípios. A seguir a missão, visão e valores da empresa pesquisada:

Missão: Atuar de maneira significativa e objetiva na produção de pepinos japonês em estufas, buscando

novas tecnologias, melhorando os processos produtivos, qualificando o capital humano, preservando o meio ambiente, a segurança e a saúde do homem, promovendo, assim, a satisfação dos clientes.

Visão: Ser reconhecida com uma empresa capaz de oferecer produtos no mercado com qualidade e experiência.

Valores: Conduzir seus trabalhos com base em valores éticos e morais, qualidade dos produtos, compromisso social e ambiental com a população e

busca contínua de novas tecnologias (inovação).

Seguindo as etapas do planejamento, para o cumprimento da missão e a concretização da visão do empreendimento foram estabelecidos os objetivos e metas, e a partir deles, foram propostas as estratégias (ações) para alcançá-los.

Um dos objetivos da empresa consiste no aumento da produção através de novas estufas em um prazo de cinco anos, basicamente utilizando o modelo arco, que consiste em uma estrutura de arco de metal sustentada por esteios laterais de madeira, postinhos de concreto, ou tubo de ferros. A estrutura de arco com a cobertura plástica irá constituir o telhado da estufa, aprimorando-se com o clima, possibilitando maior vida útil do que as estufas convencionais Londrina, envolvendo uma tecnologia avançada, mais espaço dentro das estufas, fácil acesso, tamanho menor do que a convencional, atingindo resultados desejáveis quando se fala em quantidade, podendo-se ter um fator vantajoso que é o controle da temperatura dentro do ambiente citado, que será propício à cultura plantada, entre outras vantagens.

São também objetivos aumentar em pelo menos mais um cliente para a empresa, participando do PNAE em um período de um ano, por meio da sua adequação para participar do programa e do processo de licitação; melhorar seu desempenho através de novas tecnologias

e treinamentos que facilitem o manejo da cultura, frequentando cursos promovidos pelo Sindicato Rural (SENAR) e CATI; promover a certificação da atividade, com contato com a certificadora para iniciar os primeiros estudos para adequação da atividade no prazo de três a cinco anos; e se manter na agricultura, apesar dos riscos constantes, com um acompanhamento melhor da atividade e análise constante dos ambientes e dos seus resultados por meio de indicadores como custos, margem, qualidade, imagem, entre outros.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do planejamento, o produtor pode verificar suas forças, fraquezas, bem como as ameaças e oportunidades ao seu negócio, tendo mais condição de tomar decisões visando a uma postura mais competitiva diante dos desafios para proporcionar ao cliente um produto não quantitativo, mas, sim, qualitativo, de acordo com normas e leis, assumindo um compromisso social e ambiental com a população.

Através de busca contínua de novas tecnologias, identificou-se uma oportunidade de implantar novas estufas modelo arco, mesmo com a ameaça da taxa Selic alta, pois, por meio do seu plano estratégico, verificou-se que teria condições de produtividade maior e mais lucro, em consequência dos seus pontos fortes e oportunidades de mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GENTIL, D. **Planejamento Estratégico:** uma questão de sobrevivência e longevidade empresarial, 2007. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/planejamento-estrategico-uma-questao-de-sobrevivencia-e-longevidade-empresarial/13432/> Acesso em 16 maio 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184p.

HORTAS. **Como plantar pepinos.** Disponível em: <http://hortas.info/como-plantar-pepino>. Acesso em 15 maio 2016.

KOTLER, P. **Administração de Marketing,** 2000. Disponível em: <http://www.sintracoopsc.com.br/wp-content/uploads/2009/03/PDF-Marketing-Kotler-2000.pdf>. Acesso em: 11 maio 2016.

LOPES, S.F. et al., **Agroperformance:** Um método de planejamento e gestão estratégica para empreendimento agro visando alta performance. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

REIS, K. C. dos et al. Pepino japonês (*Cucumis sativus* L.) submetido ao tratamento com fécula de mandioca, **Ciência e Agrotecnologia**, v.30, n.3, Lavras, May/June, 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-70542006000300015. Acesso em: 10 maio 2016.