

ETAPAS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE EMPRESAS ATUANTES NA PECUÁRIA

STEPS FOR STRATEGIC PLANNING OF COMPANIES ACTING IN LIVESTOCK

Gianluca Chiara Vieyra¹
Everton Perin²

Resumo: A pecuária é uma unidade econômica de produção que combina fatores e serviços produtivos especializados para realizar um processo, a fim de produzir bens que se destinam ao mercado. É um setor de grande expressividade no Brasil e que registra índices cada vez maiores, inclusive no meio da pandemia do Covid-19. No entanto, a maioria dos gestores que administram esse tipo de negócio, não desenvolve o plano estratégico da organização, pois geralmente estão mais interessados nos benefícios e resultados obtidos com o processo produtivo, não considerando o longo prazo. Este estudo teve por objetivo apresentar as etapas para formulação de planejamento estratégico direcionado a empresas atuantes na pecuária. Foi possível verificar que o planejamento estratégico pode ser formulado por organizações de todos os setores, adaptando-se à realidade e variáveis particulares de cada uma. Assim, é necessário que o planejamento estratégico do agronegócio, em particular os de empresa de pecuária, seja considerado à luz das características do negócio, entre elas, a incerteza, o meio rural, a variabilidade dos preços dos insumos e produtos agrícolas que possivelmente determinam a atuação e gestão neste ambiente. De todo o modo, o planejamento estratégico nessas organizações é possível de ser realizado de forma dinâmica e flexível, mas deve se atentar às situações imediatas e as de longo prazo.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Agronegócio. Pecuária.

Abstract: Livestock is an economic unit of production that combines specialized productive factors and services to carry out a process in order to produce goods that are destined for the market. It is a sector of great expressiveness in Brazil and which registers increasing rates, even in the middle of the Covid-19 pandemic. However, most managers who manage this type of business do not develop the organization's strategic plan, as they are generally more interested in the benefits and results obtained with the production process, regardless of the long term. This study aimed to present the steps for formulating strategic planning aimed at companies operating in livestock. It was possible to verify that strategic planning can be formulated by organizations from all sectors, adapting to the reality and particular variables of each one. Thus, it is necessary that the strategic planning of agribusiness, in particular those of a livestock company, be considered in the light of the characteristics of the business, among them, the

¹ Pós-graduando em MBA Executivo em Controladoria e Finanças.

² Professor orientador.

uncertainty, the rural environment, the variability in the prices of agricultural inputs and products that possibly determine performance and management in this environment. In any case, strategic planning in these organizations is possible to be carried out in a dynamic and flexible way, but it must pay attention to immediate and long-term situations.

Keywords: Strategic planning. Agribusiness. Livestock.

1 INTRODUÇÃO

As empresas oriundas de qualquer atividade agrícola integram o agronegócio, pois se incluem a agricultura e a pecuária. Na economia, esta atividade integra o setor primário.

No Brasil, particularmente a pecuária é considerada como sendo uma das principais áreas que geram riquezas ao país. Além disso, este setor tornou-se exemplar para inúmeros países, por ser considerado um dos melhores do mundo (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – MAPA, 2020).

Em sua grande maioria, a pecuária no Brasil concentra-se na criação de gado bovino, porém, no setor encontra-se a produção de aves, suínos, ovinos, equinos e bubalinos, que disponibilizam alimentos como carne, ovos e leite, além de produtos que servem de matéria-prima para outras indústrias, como couro, lã, rejeitos, entre outros (PROCREARE, 2019).

No país, a criação de bovinos encontra-se mais concentrada em propriedades maiores, as quais, geralmente possuem tamanho superior a mil hectares, dedicando-se quase exclusivamente à produção de carne. Esta produção também se destina fortemente ao mercado externo. A produção de leite e derivados é encontrada em fazendas de pequeno e médio porte. É um mercado regionalizado e se destina praticamente ao abastecimento interno (MAPA, 2020).

A atividade pecuária bovina pode ser encontrada em dois tipos, a de leite e a de corte (fornecimento de carne), que também podem ser divididas em extensiva ou intensiva. Na pecuária intensiva, o rebanho é manejado em recintos pequenos, recebendo dieta por meio de rações visando à obtenção de leite ou o corte. A pecuária extensiva dedica-se à criação em áreas grandes, nas quais os animais são soltos, alimentando-se de pastagens e com poucos cuidados (PROCREARE, 2019).

No ano de 2020, mesmo frente à crise mundial ocasionada pelo novo

coronavírus, foi registrada uma alta superior de 10,1% no agronegócio, em comparação ao ano de 2019, índice este o maior registrado desde o começo da série histórica, que teve início em 1989. No total foram R\$ 771,4 bilhões de Valor Bruto de Produção (VBP), dos quais R\$ 252,3 bilhões originam-se da pecuária (MAPA, 2020).

Nos últimos 40 anos, o Brasil registrou um aumento de 22 vezes na produção de carne de aves; enquanto a carne suína teve acréscimo de 4 vezes mais, igualmente à carne bovina, que também quadruplicou a produção. Estes avanços são devidos a fatores como o melhor controle de doenças e pragas, desenvolvimento de melhores, maior investimentos em pesquisas genéticas e maior profissionalização nas propriedades, com emprego de técnicas administrativas (EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISAS AGROPECUÁRIA – EMPRABA, 2020).

Conforme se verifica, adoção de ferramentas administrativas contribui para a melhoria da gestão nas propriedades agrícolas. Entre os instrumentos que podem colaborar para a administração rural, encontra-se o planejamento estratégico.

O planejamento estratégico refere-se a um documento elaborado pela empresa, no qual são definidas, entre outras variáveis, a estratégia que a organização vai seguir durante um determinado período de tempo. É um processo em se estabelece metas organizacionais, define ações e políticas para atingir essas metas e desenvolve planos detalhados para garantir a implementação das estratégias e, assim, obter os fins desejados. Por ser um instrumento versátil, pode ser aplicada a qualquer tipo de organização, inclusive as integrantes do setor do agronegócio.

Diante disso, este estudo tem por objetivo apresentar as etapas para formulação de planejamento estratégico direcionado a empresas atuantes na pecuária. Como objetivos específicos, o estudo discorre sobre planejamento estratégico, aborda a aplicação desta ferramenta nas organizações do setor e caracteriza cada fase das etapas propostas alinhadas ao ambiente do segmento em estudo.

O trabalho justifica-se pelo fato de que o planejamento estratégico é uma ferramenta que fornece às empresas um guia para conduzir o negócio de forma estruturada a longo prazo, do qual todas as empresas podem se beneficiar. No setor em análise, verifica-se que pode ser de grande valia, tendo em vista as diversas variáveis com as quais os pecuaristas precisam observar para que possam ter uma maior rentabilidade e segurança para atuação a longo prazo. A escassez de literatura sobre o

tema neste setor também reitera a importância do estudo, principalmente considerando-se a expressividade da pecuária na economia brasileira.

Para a realização do trabalho foi utilizada a pesquisa bibliográfica.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O termo estratégia é de origem grega, vem da fusão de duas palavras: *stratos* (exército) e *agein* (guia). O conceito foi introduzido no campo acadêmico no ano de 1962 no livro de Igor Ansoff, de título Estratégias Corporativas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Nesta ótica, estratégia pode ser definida como um plano ou padrão que integra os principais objetivos e políticas de uma organização e, ao mesmo tempo, estabelece a sequência coerente de ações a serem realizadas. Sem estratégia, as organizações correm o risco de não ter condições de atuação ou continuidade devido a desordens administrativas e falta de clareza nos objetivos a serem alcançados (MINTZBERG, 2010).

Com base nisso, o planejamento estratégico é uma ferramenta da gestão estratégica, que consiste na procura de uma ou mais vantagens competitivas da organização, na formulação e implementação de ações que permitam criar ou preservar as suas vantagens, com base na missão, objetivos, o ambiente e suas pressões, e os recursos disponíveis. No planejamento estratégico, são desenvolvidas estratégias e desenvolvidas com um propósito específico (MINTZBERG, 2010).

O objetivo do planejamento estratégico é especificar como atingir objetivos. Trata-se de estabelecer o que a empresa deve fazer antes de realizar as ações comerciais e operacionais necessárias. Isso significa que a organização como um todo deve estar envolvida no planejamento estratégico: todos os seus níveis, recursos, potencial e capacidade, para alcançar o efeito sinérgico de integrar todos esses aspectos. Em função desta sinergia da estratégia com outros níveis, a atividade de planejamento costuma ser dividido em três tipos: o estratégico, o tático e o operacional (CRUZ, 2019).

O planejamento tático é aquele que se dá por níveis ou áreas funcionais, inclui uma determinada unidade organizacional como um departamento ou uma divisão específica. O planejamento tático estende-se ao médio prazo, que cobre um ano,

aproximadamente. É desenvolvido no nível intermediário e enfatiza as atividades correntes das várias partes ou unidades da organização para buscar resultados satisfatórios (ALMEIDA, 2019).

Em outras palavras, o planejamento tático busca delinear o que corresponde às várias partes da organização. Esses planos são desenvolvidos nas áreas de produção, marketing, pessoal, finanças e contabilidade (CRUZ, 2019).

Por outro lado, com os planos operacionais a empresa gerencia a rotina para garantir que todos executem as tarefas e operações de acordo com os procedimentos estabelecidos, para que possa atingir os seus objetivos. Esses planos são orientados para a eficiência (ênfase nos meios), já que a eficácia (ênfase nos fins) é uma questão dos níveis institucionais estratégicos ou intermediários da organização operacional (PIZE, 2018).

Todos os planos operacionais enfocam procedimentos e processos específicos que ocorrem nos níveis mais baixos da organização. Os gerentes devem planejar as tarefas de rotina do departamento com alto nível de detalhamento. Podem ser planos de uso único ou planos contínuos. Planos de uso único são aqueles que devem ser usados apenas uma vez. Incluem atividades que não se repetem e que costumam ter uma data limite (ALMEIDA, 2019).

Já o planejamento estratégico é a tomada deliberada e sistemática de decisões que incluem propósitos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos. É um planejamento que inclui prazos mais longos, é mais amplo e se desenvolve nos níveis hierárquicos mais altos da empresa, ou seja, no nível institucional. É um processo contínuo de tomada de decisão estratégica que não se preocupa em antecipar as decisões que devem ser tomadas no futuro, mas em considerar as implicações futuras das decisões que devem ser tomadas no presente (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Em geral, e de acordo com as definições anteriores, um plano estratégico é um plano de ação que é formulado para que uma organização possa atingir seus objetivos de forma eficiente, em um determinado momento através da execução e avaliação de estratégias ou ações específicas, projetado para o futuro (ALMEIDA, 2019).

O planejamento estratégico consolidou-se como uma ferramenta administrativa para aumentar as chances de sucesso em situações de conflito ou incerteza nas

organizações, não só como necessidade organizacional, mas também como resposta à competitividade e geração de elevados padrões de qualidade em relação aos concorrentes. Para isso, evidencia-se como sendo de suma importância, implementar e regular os processos internos das empresas para gerar uma projeção mais eficaz (OLIVEIRA, 2009).

Na verdade, o planejamento estratégico permite que a empresa desenvolva, organize e faça o melhor uso de todos os seus recursos e compreenda seu entorno, seus clientes atuais e potenciais, bem como suas próprias capacidades e limitações. Também oferece a oportunidade de se ajustar constantemente aos eventos e ações dos concorrentes de mercado. Por ser um documento versátil e de suma importância nas organizações, pode ser aplicado a qualquer empreendimento (OLIVEIRA, 2009), como nos casos das empresas que atuam na atividade pecuária, como se discorre a seguir.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ATIVIDADE PECUÁRIA

No atual contexto, as mudanças globais de comprovada complexidade obrigam os produtores agrícolas a compreenderem a necessidade de assumirem a gestão da sua exploração como uma empresa onde os objetivos econômicos, sociais e ambientais se conjugam de forma eficaz e harmoniosa na procura constante de lucratividade abrangente (MOREIRA et al, 2015).

A pecuária é uma unidade produtiva, cujo objetivo é otimizar recursos e insumos para maximizar seus benefícios. Visando atingir este objetivo, é necessária a conjunção dos fatores de produção: fator terra-capital-trabalho-negócio (BATALHA, 2007).

A pecuária é uma unidade econômica de produção que combina fatores e serviços produtivos especializados para realizar um processo, a fim de produzir bens que se destinam ao mercado.

No entanto, a maioria dos gestores, inclusive os produtores que administram esse tipo de negócio, não desenvolve o plano estratégico da organização, pois geralmente estão mais interessados nos benefícios e resultados obtidos com o processo produtivo, em um hoje que não considera principalmente os negócios de amanhã. Isso significa que em organizações bem administradas há uma relação direta entre o planejamento estratégico e os planos dos demais membros da empresa responsáveis por diversas funções e com responsabilidade por recursos específicos, no qual o plano estratégico

inclui a definição da visão, missão, objetivos e estratégias. A partir desse plano estratégico, são gerados os planos operacionais da empresa, que correspondem aos planos de gestão, aos planos de recursos humanos e ao plano administrativo (BATALHA, 2007).

Na verdade, toda empresa, neste caso as que atuam com pecuária, deve basear sua estratégia em vantagens competitivas. Conforme Porter (2004), um empreendimento pode ter um desempenho melhor do que seus concorrentes apenas se for capaz de estabelecer uma diferença que possa se manter. Deve entregar maior valor aos clientes ou criar valor comparável a um custo menor, ou ambas. A vantagem ou desvantagem total é o resultado de todas as atividades de uma empresa, não apenas de algumas.

Devido a isso, a empresa pecuária como unidade de decisão econômica na produção animal requer um planejamento de acordo com as características do setor, que diferem em sua concepção de outros setores da economia e do próprio agronegócio (SANTOS; PINTO, 2018).

Os sistemas de produção pecuária constituem um conjunto de atividades variadas e de relações complexas, que devem ser planejadas, projetadas, ordenadas, coordenadas, dirigidas e/ou executadas pelo homem, na sua função de produtor-administrador-proprietário. Sendo o homem o condutor e organizador de todos os recursos geridos na empresa agrícola, tem também a responsabilidade de participar diretamente como um dos recursos produtivos destes sistemas, ao mesmo tempo que é agente decisório na utilização e distribuição dos mesmos (MOREIRA et al, 2015).

A atividade pecuária constitui um sistema altamente rentável para a produção de leite e carne, pois aproveita recursos forrageiros disponíveis, a tecnologia desenvolvida ao longo dos anos e a diversidade das condições agroclimáticas. No entanto, a gestão gerencial exercida em muitas propriedades tem sido alvo de críticas, já que se questiona se critérios e conceitos gerenciais são realmente aplicados na gestão dessas empresas.

Como fragilidades desse setor de produção a falta de avaliação em campo dos aspectos genéticos, tecnológicos, econômicos e estatísticos e de pesquisa básica em fisiologia animal e genética em populações de gado; bem como problemas de gestão relacionados à falta de planejamento e controle dos sistemas pelos proprietários-gestores, por não possuírem os registros adequados ou recursos humanos qualificados, o que causa pouca disposição para mudar e assumir, como no que se refere à aplicação

das novas tecnologias disponíveis, entre outros aspectos (BATALHA, 2007).

Por isso, o produtor rural, no qual encontra-se o pecuarista, seja de pequeno, médio ou grande porte deve pensar na fazenda como uma empresa, razão pela qual os principais aspectos devem estar claros para o sucesso de sua atividade, bem como deve adotar ferramentas de gestão, como o planejamento estratégico (SANTOS, 2011).

Com base nisso, a seguir apresenta-se os passos para a elaboração do planejamento estratégico para a atividade pecuária.

4 ETAPAS PARA FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS PECUÁRIAS

Os passos recomendados ao formular um documento que estabelecerá o plano estratégico da empresa pecuária, elaborados com base na literatura são apresentados na sequência.

4.1 Definições estratégicas: visão e missão

A visão do negócio é uma declaração ampla e suficiente do que uma empresa é e o quer ser no futuro, por isso aponta o caminho, dá direção, é a cadeia que une o presente com o futuro, serve como um guia para formular estratégias, ao mesmo tempo que propicia propósito à organização. Por ser uma projeção de desejo futuro, deve ser suficientemente envolvente e motivadora, de modo que estimule e promova o pertencimento de todos os membros da organização, requer uma gestão comprometida, que não tema mudanças e motive a participação dos integrantes da empresa no cumprimento dos objetivos e metas. Assim, a visão da empresa deve responder ao modo de pensar de todos os membros da organização, especialmente da alta direção (CRUZ, 2019).

A ausência de visão empresarial é uma característica que define uma forma muito particular de gestão das empresas agrícolas, que desconsideram a moderna teoria empresarial, pois muitos produtores não fazem. Às vezes, esse comportamento está mais relacionado à necessidade de atender ao imediatismo das atividades cotidianas da fazenda, do que à atenção exigida pelo processo de análise e reflexão na formulação do que se pretende como entidade produtiva no longo prazo (ALMEIDA, 2019).

Com base na visão, todas as empresas têm basicamente os mesmos motivos para justificar sua existência: sobreviver, crescer, prestar um serviço ou produto, gerar lucros, porém, do ponto de vista organizacional, é necessário que uma empresa proponha ou assuma motivos básicos que os diferenciam de suas contrapartes no mercado em que participam: é a missão organizacional (PIZE, 2018).

A missão é a declaração duradoura do propósito da organização, que é formulada pela alta direção, na qual se estabelece por que existe, qual é o seu propósito fundamental, sua razão de ser, visualizando a organização no longo prazo, em termos do que ela quer ser e a quem quer servir. Isso é o que dá direção e sentido a todos os membros da organização independentemente do nível a que pertencem dentro da empresa. Também fornece o contexto para formular os ramos específicos de negócios em que a empresa estará envolvida e as estratégias através das quais irá operar, estabelece o campo em que competirá e determina como alocará recursos e qual será o padrão geral de crescimento e direção para o futuro (CRUZ, 2019).

Embora seja verdade que as respostas obtidas não refletem os aspectos essenciais que devem ser considerados na formulação da missão de qualquer empresa, é necessário que todos os produtores agrícolas comecem perguntando-se o que se espera dele e que papel deve assumir para transformar sua fazenda pecuária. Também devem definir três elementos básicos necessários para estabelecer a missão: primeiro, qual é a necessidade que satisfaz com seu produto ou serviço, a que mercado ou grupo de consumidores seu produto ou serviço se destina e de que maneira ou por meio de quais produtos ou serviços atendem a essa necessidade no mercado (DILL; MACHADO, 2012).

Esta declaração de missão empresarial em si pode variar, em termos de extensão, conteúdo, formato e especificidade, porém é possível considerar em sua formulação os seguintes elementos que podem ser estabelecidos em seu conteúdo: clientes, produtos ou serviços, mercados atuais e futuros da empresa, tecnologia e seu efeito, e interesse pela sobrevivência, crescimento e rentabilidade. Além disso, é necessário definir a razão de ser da empresa do ponto de vista do negócio sustentável, sem esquecer os critérios de responsabilidade social e ambiental (PIZE, 2018).

4.2 Análise SWOT

Antes de formular o plano estratégico, as empresas pecuárias devem ter clareza sobre suas vantagens, desvantagens, pontos fortes e ameaças; e com essa base nisso, detectar suas vantagens competitivas no mercado nacional, ou se for o caso, global (CRUZ, 2019).

Trata-se da análise e diagnóstico do funcionamento da empresa, constitui a base onde se apoia o processo de gestão agrícola/pecuária. O diagnóstico deve levar à interpretação do seu funcionamento, procurando uma compreensão global da realidade. Este tipo de diagnóstico tenta identificar a sinergia dos eventos analisados. Nesse caso, manifesta-se como o contraste de um evento com outro, ou em que medida um evento contém ou está em conformidade com certos critérios (ALMEIDA, 2019).

Esta etapa pode ser realizada por meio da matriz SWOT, que é uma ferramenta utilizada para analisar e avaliar uma estratégia. Nela, são colocados os pontos fracos, ameaças, pontos fortes e oportunidades (OLIVEIRA, 2009).

Os pontos fracos e fortes constituem as características internas ou controláveis de uma empresa, no caso da pecuária, a raça que vai ser mantida na fazenda, o tipo de gado, o tipo de produção que vai ser realizada, entre outros (SANTOS; PINTO, 2018).

Ameaças e oportunidades são características externas que não dependem do administrador ou do seu negócio, como o clima, o tipo de solo da fazenda de gado, os preços da carne ou do leite/derivados, a demanda e oferta, as dificuldades da indústria, local, nacional e internacional, entre outros (SANTOS; PINTO, 2018).

As estratégias são alcançadas por meio do cruzamento de cada um dos fatores da matriz, que permitem que sejam formuladas de acordo com a missão, visão e valores da empresa (CRUZ, 2019).

4.3 Definição do tipo de negócio

Nesse ponto, o maior número de aspectos do negócio deve ser especificado. É necessário identificar em qual setor a empresa atua se é de corte ou leiteiro, que raça vai ser mantida na fazenda, se vai ser feita criação intensiva ou extensiva, como vai alimentar o gado, que atividade produtiva vai se desenvolver, criação, criação ou engorda, entre outros (VAZ et al, 2011).

Também é importante deixar claro se o negócio de pecuária será gerido exclusivamente ou se será realizado coletivamente ou em conjunto com outros

produtores (SANTOS; PINTO, 2018).

4.4 Objetivos e metas

Após fazer uma análise detalhada levando em consideração a situação interna atual e como está enfrentando o meio ambiente externo, podem ser observadas oportunidades de melhoria em seus processos produtivos para que a empresa alcance seus objetivos futuros. Com isso, na sequência, devem ser formulados os objetivos e metas estratégicas que podem levar a empresa aonde ela quer chegar (ALMEIDA, 2019).

Na atividade pecuária, a ideia não é simplesmente dizer o que se quer fazer com os animais, mas tentar perguntar se a empresa quer posicionar o negócio, seja ele de carnes ou laticínios ou se deseja poder comercializar produtos e abastecer determinados setores. Quanto mais claros forem os objetivos e metas, mais fácil será colocar a empresa no caminho certo (DILL; MACHADO, 2012).

Por ser o planejamento estratégico a preparação, desenvolvimento e implementação de diferentes planos pelas empresas com a intenção de atingir objetivos e metas, os planos estratégicos possuem um determinado orçamento disponível. Portanto a correta determinação dos objetivos a serem alcançados é essencial. Caso contrário, o dinheiro pode não ser suficiente para atingir as metas e o planejamento estratégico falha (CRUZ, 2019).

Assim, após definir metas, é mais fácil obter resultados eficazes, por isso é necessário fazer uma lista dos processos que devem ser seguidos para atingir um determinado propósito (PIZE, 2018).

4.5 Plano de ação

Com base na análise SWOT e nos objetivos estratégicos formulados, devem ser propostas as estratégias com uma data de vigência a longo prazo, geralmente de 5 a 10 anos, e que devem ser implementadas para atingir os objetivos propostos. Assim, devem ser desenvolvidos indicadores de gestão que permitam medir o tempo necessário para alcançá-los, da mesma forma que a empresa possa mensurar suas ações (ALMEIDA, 2019).

No plano de ação, portanto, a empresa deve implementar as atividades para

melhorar seus pontos frágeis e aproveitar as oportunidades no ambiente em que se encontra inserida (PIZE, 2018).

Nesta parte, devem ser registradas e programadas as atividades diárias, mensais e anuais que serão desenvolvidas em um determinado horário. Quais produtos serão desenvolvidos ou vendidos, como eles serão produzidos, onde ou como eles serão comercializados, são questões a serem feitas e respondidas o mais rápido possível (DILL; MACHADO, 2012).

Outros processos que devem ser realizados são o registro de custos, despesas e orçamentos. Em questões de pessoal, o pecuarista deve ter conhecimento do número de funcionários, salários e outros (VAZ et al, 2011).

4.6 Execução

Uma vez realizadas as etapas anteriores, cada uma delas deve ser posta em prática. É válido avaliar e analisar se o plano foi bem-sucedido ou não (ALMEIDA, 2019).

Também é necessário fazer mudanças e modificações caso certos aspectos ou atividades não estejam funcionando, até que o pecuarista consiga desenvolver um plano ou estratégia eficaz para o seu modelo de negócio (CRUZ, 2019).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Planejar significa estar em um processo permanente e contínuo, sempre voltado para o futuro. Busca a racionalidade na tomada de decisões e torna melhor o cenário para um curso de ação entre várias alternativas. Também é sistêmico e é uma função administrativa que interage com as demais, tornando-se uma técnica de coordenação e integração.

Neste sentido, o planejamento estratégico permite que a empresa busque alcançar sua visão com a convicção de que com as estratégias propostas podem atingir todos os objetivos formulados. O planejamento estratégico também permite que a organização participe ativamente dos problemas ao invés de reações aos eventos que ocorrem no desenvolvimento dos projetos, ou seja, a organização pode realizar atividades e influenciá-las e, portanto, pode controlar e antecipar seu futuro.

Embora tomar boas decisões estratégicas seja uma das maiores

responsabilidades da administração de uma organização, tanto os colaboradores quanto os gestores devem participar na formulação, implementação e avaliação das estratégias da mesma para que a estratégia não perca nada e permita o alcance os objetivos.

Diante disso, este estudo teve por objetivo apresentar as etapas para o planejamento estratégico direcionado a empresas atuantes na pecuária. Foi possível verificar que o planejamento estratégico pode ser formulado por organizações de todos os setores, adaptando-se à realidade e variáveis particulares de cada uma. Assim, é necessário que o planejamento estratégico do agronegócio, em particular os de empresa de pecuária seja considerado à luz das características do negócio, entre elas, a incerteza, o meio rural, a variabilidade dos preços dos insumos e produtos agrícolas que possivelmente determinam a atuação e gestão neste ambiente.

De todo o modo, o planejamento estratégico nessas organizações é possível de ser realizado de forma dinâmica e flexível, mas deve se atentar às situações imediatas e as de longo prazo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Almeida, Martinho Isnard R. **Manual do planejamento estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2019.

BATALHA, M. **Gestão agroindustrial**. 3 ed. São Paulo: 2007.

CRUZ, TADEU. **Manual de planejamento estratégico: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar**. São Paulo: Atlas, 2019.

DILL, M.D. e MACHADO, J.A.D. Proposta metodológica para iniciar o planejamento estratégico em empresas rurais. **PUBVET**, Londrina, V. 6, N. 33, ed. 220, Art. 1461, 2012.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISAS AGROPECUÁRIA – EMPRABA. **CIÊNCIA QUE TRANSFORMA. Resultados e impactos positivos da pesquisa agropecuária na economia, no meio ambiente e na mesa do brasileiro**. 2020. Disponível em: < <https://www.embrapa.br/grandes-contribuicoes-para-a-agricultura-brasileira/pecuaria>>. Acesso em 25 jun. 2020.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2008.

MINTZBERG, Henry. **Safari da estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – MAPA, 2020. A pecuária frente à pandemia. Disponível em: <<https://www.gov.br/agricultura/pt-br>. Acesso em 28 set, 2020.

MOREIRA, Alice et al. A utilização da Matriz Swot como ferramenta de planejamento estratégico na pecuária de corte. **Anais do VII Salão Internacional de Ensino, Pesquisa e Extensão – Universidade Federal do Pampa**, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PIZE, Adilson. **Planejamento e alinhamento estratégico de projetos**. São Paulo: Saraiva, 2018.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PROCREARE. **Pecuária brasileira**. 2019. Disponível em: <<https://procreare.com.br/pecuaria-no-brasil>>. Acesso em 25 jun. 2020.

SANTOS, Bruna Rufino dos. **Modelo de gestão estratégica para propriedades dedicadas à bovinocultura de corte**. Boa Vista: Universidade Federal de Roraima, 2011.

SANTOS, Élcio Henrique dos Santos; PINTO, Amanda Freitas Vilela. Planejamento estratégico em uma empresa rural. **Revista Ciência Contemporânea**, jun./dez. 2018, v.4, n.1, p. 61 – 78.

VAZ, Fabino Nunes et al. Gestão e planejamento em agropecuária de corte. **Vet. e Zootec.**, 2011 dez.; 18(4 Supl. 3).