

**FACULDADE ESTÁCIO ATUAL
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**LUANA SOUSA DAMASCENA
PÂMELA CÂNDIDA DE MAGALHÃES
RONILDA SANDRA B.A.G DE MIRANDA
THIAGO ROSAS VIEIRA
ROGER AMARAL CARDOSO**

**ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA
ORGANIZAÇÃO RURAL DO RAMO DE PISCICULTURA
LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE AMAJARÍ EM 2014.**

BOA VISTA - RR

2014.1

**LUANA SOUSA DAMASCENA
PÂMELA CÂNDIDA DE MAGALHÃES
RONILDA SANDRA B.A.G DE MIRANDA
THIAGO ROSAS VIEIRA
ROGER AMARAL CARDOSO**

**ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA
ORGANIZAÇÃO RURAL DO RAMO DE PISCICULTURA
LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE AMAJARÍ EM 2014.**

BOA VISTA - RR

2014.1

Resumo

Neste relatório abordou-se conceitos de planejamento estratégico e sua elaboração na empresa Fazenda Indaiá, empresa presente há mais de dois anos no Estado de Roraima, como instrumento de coleta de dados aplicou-se uma entrevista com o gestor da empresa os quais ajudaram na elaboração da análise do estudo de caso do planejamento estratégico. A pesquisa teve como ênfase principal levantar informações para identificar o planejamento estratégico utilizado pela empresa e os principais fatores de sobrevivência. A pesquisa teve como objetivo principal verificar a importância do planejamento estratégico para a gestão de uma empresa no ramo da piscicultura. A pesquisa foi realizada metodologicamente, através de bases teóricas que são materiais e informações já publicadas em livros, jornais e revistas entre outros. Aplicou-se a abordagem qualitativa, pois interpreta e descreve melhor as ações aqui expressa, quanto aos objetivos foi utilizada a pesquisa exploratória, quanto aos procedimentos foi utilizada a pesquisa de campo, no qual foi coletada informações por meio de uma entrevista. Portanto conclui-se que esta pesquisa foi de grande relevância para o conhecimento acadêmico, onde identificou a importância do planejamento estratégico na piscicultura, por meio dele a organização consegue seus objetivos e metas.

SUMÁRIO

1 PLANEJAMENTO ESTRATEGICO	8
1.1 Planejamento.....	8
1.2 Tipos de planejamento.....	10
2 ESTRATÉGIA.....	13
2.1 Missão, Visão e Valores da Organização	15
2.2 Análise Swot.....	16
3 PLANEJAMENTO ESTRATEGICO	19
4 VANTAGENS COMPETITIVAS	22
5 ORGANIZAÇÃO RURAL.....	24
6 PISCICULTURA	25
7 METODOLOGIA.....	28
7.1 Tipos de pesquisa.....	28
ANÁLISE DE DADOS	31
ANALISE SWOT	34
QUADRO – 1 PERSPECTIVA PARA FINANÇAS	34
QUADRO - 2 PERSPECTIVA PROCESSO/PRODUÇÃO.....	35
QUADRO - 3 PERSPECTIVA PESSOAS	36
QUADRO - 4 PERSPECTIVA PARA MERCADO/CLIENTE	37
REFERÊNCIAS.....	39

Introdução

Diante das transformações no mundo dos negócios é fundamental que as empresas que almejam o sucesso saibam planejar. Através dessa função o administrador pode se prevenir dos problemas futuros buscando soluções imediatas. Planejar já é uma função que está inserida na vida de todo ser humano, mesmo que não saiba o que isso realmente significa, o mesmo acontece com algumas organizações. As grandes organizações tem o planejamento como elemento primordial para obtenção do sucesso. Planejar é criar objetivos e metas para obtenção de algo. O Planejamento nas organizações deve ter uma visão mais integrada com o ambiente externo da empresa, atingindo assim todas as áreas.

O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial, pois define quais estratégias serão utilizadas pela empresa para se manter no mercado e para obtenção de lucro e espera-se que esta seja de longo prazo.

Através do planejamento estratégico pode-se alcançar uma situação futura que a organização deseja de modo eficiente, porém caso haja mudanças em algum processo da empresa, o planejamento poderá sofrer alguma alterações e o gestor deverá se adaptar rapidamente a essas ocorrências.

Um bom administrador deverá fazer o planejamento estratégico com base na visão holística, pois ela envolve “todos os processos” da organização, já que o planejamento desenvolve ações, metas e prazos visando crescimento da empresa e a obtenção do lucro.

Para a constituição de uma empresa o administrador deverá ter um planejamento estratégico onde serão definidas todas ações e metas que a organização deverá alcançar em determinado prazo. A empresa a ser pesquisada e do ramo de piscicultura (criação de peixe) localizada no município de Amajari no estado de Roraima.

As transformações no ambiente empresarial são cada vez mais frequentes, pois o mercado está cada vez mais exigente, havendo a necessidade de o administrador contar com ferramentas eficazes que ajudará na gestão da empresa e na tomada de decisão. Uma delas é o planejamento estratégico, onde irá estabelecer parâmetros que vão direcionar a organização da empresa. Diante destas transformações a organização preocupa-se em obter informação que auxiliarão para as melhores estratégias.

O planejamento estratégico para a criação de peixe deve se bem elaborado, pois o investimento é ariscado com alto custo, se o administrador não fizer um planejamento estratégico poderá ter sérios problemas financeiros. Uma organização deve estar preparada a mudanças que ocorrem frequentemente no mercado empresarial, e junto com o planejamento estratégico garante o estabelecimento de parâmetros que levam o melhor direcionamento da organização.

Por meio do Planejamento Estratégico é possível conhecer a situação da empresa, funcionamento e integração dos setores, verificando políticas e filosofias com o intuito de definir os objetivos e traçar um mapa detalhado sobre suas oportunidades de melhoria. Diante destas transformações, a organização deve preocupa-se em obter informações que auxiliarão para as melhores estratégias. Desta forma, foi questionado: Como o planejamento estratégico auxiliará no processo de criação de peixe especificamente no ciclo produtivo?

O tema desta pesquisa aborda o planejamento estratégico que é primordial em uma organização. Levando em consideração a dinâmica de mercado para um bom administrador, o plano estratégico é um instrumento utilizado pelas as empresas que se antecipam a eventuais mudanças, estando assim preparadas para alcançar suas metas.

O planejamento estratégico é uma ferramenta que auxilia na tomada de decisões das empresas, pois visa estabelecer ações e metas que necessitam para que uma organização se mantenha no mercado.

Considerando a importância desta temática em aspectos como: econômico e acadêmico, entre outros, pode-se ponderar que o planejamento estratégico da piscicultura tem ampla relevância, principalmente em se tratando de mercado, seja ele nacional ou internacional, pois é uma área de grande exploração existencial no estado de Roraima, porém esta temática tem sido não tem sido divulgada com frequência.

A piscicultura é a atividade que apresenta maior rentabilidade dentro da agropecuária e nos últimos anos vem crescendo em Roraima. O estado possui uma média de 350 piscicultores, com uma área estimada de laminas d'água de mais ou menos 3.200 hectares. (FERREIRA, 2012, p. 01)

Conforme Dias (2001, p. 32) salienta que o Estado hoje tem o maior potencial no ramo da piscicultura, pois tem como vantagens grandes hectares de terras não utilizadas e é uma das maiores bacias hidrográficas, garantindo a estabilidade e o sucesso no mercado nacional.

O tema planejamento estratégico na criação de peixe quebra um paradigma de orientação acadêmica voltada para a área urbana, pois o trabalho será realizado de acordo com a concepção natural do estado voltado para o âmbito agrário: criação de peixe.

Para relevância social será mostrado como anda e economia do estado e suas novas fontes de renda, que evidenciará a piscicultura como um bom investimento de negócio.

O objetivo geral deste trabalho foi Verificar a importância do planejamento estratégico para a gestão de uma empresa na segmentação de piscicultura de uma organização rural do ramo de piscicultura localizada no município de Amajari em 2014. Os objetivos específicos foram: Demonstrar a importância do planejamento estratégico para uma empresa do seguimento da piscicultura; identificar a missão, visão e valores da empresa Fazenda Indaiá; verificar como é realizado o processo de formação do planejamento estratégico da criação de peixe; abordar quais os procedimentos relacionados à qualidade do processo do ciclo da produção de peixe.

1 PLANEJAMENTO ESTRATEGICO

1.1 Planejamento

Das quatro funções da administração o planejamento, organização, direção e controle, a primeira é a mais importante de todas. Sua importância deriva do fato de todas as outras funções da administração se originarem dela. Sem uma definição clara das metas e objetivos da organização e sem uma estratégia para alcançá-los, dificilmente os administradores podem organizar os recursos, dirigir as pessoas e controlar os resultados (SOBRAL, 2008, p. 131).

Segundo Sobral (2008, p. 132) o planejamento é a função da administração responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integram e coordenam suas atividades. O planejamento tem a dupla definição (atribuição) de definir o que deve ser feito (objetivos) e como deve ser feitos (planos).

Planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a alcançar e o que deve ser feito para alcançá-los. Modernamente substitui a previsão no processo administrativo. (CHIAVENATO, 2001, p. 111)

De acordo com Maximiano (2008, p. 114) o processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo de tomar decisões. As decisões que procuram de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocados em pratica no futuro, são decisões do planejamento.

A palavra “planejamento” lembra pensar, criar, moldar ou mesmo tentar controlar o futuro da organização dentro de um horizonte estratégico. Podemos dizer que o planejamento pode ser o processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões. (PEREIRA, 2010, p.44)

Conforme Silva (2001, p.89) o planejamento, é a parte fundamental da administração, e tem suas origens nas mais remotas civilizações, desde o momento em que o homem precisou realizar tarefas e organizar recursos disponíveis.

O planejamento é a forma que possibilita alcançar algo desejado no futuro, atravessando um caminho pouco conhecido entre o presente momento em que algo será alcançado. (SILVA, 2005, p.163).

Segundo Marques (2004, p.201) planejamento é a primeira etapa do processo administrativo que vem antes da execução de qualquer atividade.

De acordo com Camargo (2007p, 18) planejamento se torna uma pratica fundamental no dia-dia empresarial, o que pressupõe que o administrador possa antever possíveis acontecimentos e se preparar melhor para enfrentá-los.

“Planejar é uma maneira de prever o futuro minimizando, de maneira lógica, os imprevistos decorrentes da execução de qualquer atividade, ou seja, o planejamento feito de forma lógica e precisa, na maioria dos casos evita qualquer tipo de imprevisto futuro”. TORRES (2008).

Segundo Maximiano (2009, p.79) o planejamento é:

A ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório. As decisões que procuram de alguma forma, influenciar o futuro ou que serão colocadas em pratica no futuro, são decisões de planejamento.

Conforme Stoner e Freeman (1999, p.5) planejamento significa “que os administradores pensem antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica e não palpites”.

Segundo Guindane apud Adion e Fava, (p.22) o objetivo do planejamento é:

Fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os municie e informações para tomada de decisões, ajudando-os a atuar de forma proativa, antecipando-se as mudanças que ocorrem no mercado que atuam.

“Dentro das organizações, o planejamento será realizado principalmente, pelo nível estratégico da organização, pois, apenas este alto nível da empresa é responsável pelo rumo que será tomado a organização, visando sempre seus acertos e minimizando erros”. (GUINDANI 2011)

O planejamento pode ser classificado, segundo sua amplitude no tempo e na organização da empresa, como de curto ou de longo prazo, ou seja, estratégico, tático, operacional. (SERRA, p.30)

1.2 Tipos de planejamento

Conforme Pequeno (2012, p. 23) o planejamento se divide em três níveis: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

Segundo Chiavenato (2003, p.258) na prática, não há uma separação absoluta e rígida entre os três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional.

Conforme Ballou (2004, p.53) o planejamento operacional e tático muitas vezes exigem um conhecimento profundo de determinado problema, abordagens específicas devem ser personalizadas.

“O planejamento tático atua numa dimensão mais restrita e em curto prazo. Restringe-se a certos setores ou a áreas determinadas da organização, através de setores específicos este planejamento é mais eficaz e até mais visível”. (Kunsch, 1986).

Para Tenório (2005, p.41) o planejamento tático, portanto reflete o detalhamento das diferentes atividades desenvolvidas pela organização para cumprir sua missão e tem uma dimensão temporal em médio prazo.

Oliveira (2009) “Ressalta-se que o planejamento tático tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo, trabalhando com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico”.

“O foco do planejamento tático é implementar as atividades específicas do planejamento estratégico, ou seja, botar em prática tudo o que foi determinado nos níveis estratégicos da organização, colocar em prática e verificar se tudo está como planejado”. (COBRA, 2009).

De acordo com Kunsch (1986, p.215) O planejamento operacional é responsável pela instrumentalização e formalização, por meio de documentos escritos, de todo o processo do planejamento, bem como das metodologias adotadas.

Planejamento operacional é o planejamento concebido para uma operação ou atividade específica da organização. Em geral envolve uma operação e é focado no curto prazo, algo como dias, semanas ou meses. (CHIAVENATO, 2003, p.258).

Ballou (2004, p.53) “acrescenta que o planejamento operacional é o processo decisório de curto prazo, com decisões normalmente tomadas a cada hora, ou diariamente, decisões essas que influenciam o decorrer de todo processo estratégico”.

Segundo Maximiano (2009), para realizar os objetivos é preciso definir quais as atividades devem ser executadas e quais recursos são necessários para a execução das atividades; este processo de definição chama-se planejamento operacional.

O planejamento operacional trabalha com dados muito precisos, e os métodos para o planejamento devem ter condições de operar com a maior parte desses dados e, ainda de elaborar planos razoáveis. (BALLOU, 2004, p.53).

kunsch (1986, p.214) afirma que “o planejamento estratégico ocupa o topo da pirâmide organizacional. É responsável pelas grandes decisões estratégicas que envolvem as organizações como um todo”.

Os controles táticos ou gerenciais se concentram na monitoração e avaliação do processo da administração estratégica para garantir o funcionamento tático ou gerencial do planejamento estratégico da organização. (REZENDE, 2008, p.118)

Estratégia e planejamento têm significados distintos, mas devem coexistir, pois um procede ao outro, e o planejamento é fundamental para que os objetivos da empresa sejam alcançados. (SERRA, 2004, p.28).

2 ESTRATÉGIA

Administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente. (CERTO et al 2005, p.03)

Segundo Certo e Peter (2010, p. 6). Uma organização pode obter diversos benefícios praticando a administração estratégica. Talvez o mais importante deles seja a tendência de as organizações aumentarem seus níveis de lucro.

De acordo com Barney (2011, p.04) o processo de administração estratégica é:

Um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia, isto é, estratégias que gere vantagens competitivas.

Com a ênfase da administração estratégica na avaliação do ambiente da organização, é menos provável que ela seja surpreendida por movimentos de mercado ou por ações de seus concorrentes que poderiam colocá-la em repentina desvantagem. (CERTO E PETER 2010, p.7).

Para Certo E Peter (2010) “O propósito da administração estratégica é assegurar que a empresa como um todo se integre apropriadamente a seu ambiente operacional externo, ou seja, a organização deve se preocupar inteiramente com seus clientes e fornecedores, tudo o que engloba o ambiente externo da organização”.

“A estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas. Uma boa estratégia é aquela que realmente gera tais vantagens, e propicia a organização ser flexível com relação a novas etapas que a empresa busca.” (BARNEY 2011).

De acordo com Salim et. al. (2004) “a estratégia nada mais é do que a busca por um plano de ação para desenvolver e ajustar continuamente a vantagem competitiva de uma empresa”.

Sertek, Guindani e Martins Apud Mintzberg e Quinn (2001, p.104) definem a estratégia como padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente.

“Estratégia se refere a um plano geral de ação para atingir metas, objetivos comuns e satisfatórios a organização, buscando a melhora significativa, com um planejamento viável e estável cada empresa terá grandes oportunidades de se desenvolver ainda mais”. (GUINDANI, 2011).

Conforme (Kluyver 2010, p.2) “estratégia diz respeito a posicionar uma organização para obtenção de vantagens competitiva, para que a mesma se destaque no seu segmento deve-se elaborar um plano estratégico em longo prazo para melhor visualização do desejado”.

Segundo Porter (1986) “ter uma estratégia implica em criar uma posição única e diferenciada para a empresa, assim cada uma deve ter sua própria estratégia, nem sempre o plano que funciona em uma organização será viável a outra organização” vc.

A palavra estratégia é derivada do grego *strategía*, que significa a arte do gerencial. Planejamento estratégico são as atividades que levam a empresa, a partir da análise de um cenário, a definir missão, objetivos e estratégias para o alcance desses objetivos. (HONORATO 2004, p. 58)

“De acordo com Barney (2010) escolher uma estratégia, não significara nada se ela não for implementada e bem estruturada, para que a mesma possa trazer resultados positivos ao que se espera de um bom planejamento estratégico e tornando a empresa mais competitiva”.

“De acordo com Mintzberg e Quinn (1991) a estratégia existe em vários níveis em qualquer empresa, ressaltando que cada nível hierárquico tem seu devido grau de importância para o alcance dos objetivos organizacionais, cada nível tem a sua devida importância mais é necessário harmonia entre os mesmos para um melhor funcionamento do plano estratégico”.

“A implementação da estratégia ocorre quando uma empresa adota políticas e práticas organizacionais consistentes com sua estratégia, tendo um nível estratégico consistente, no decorrer dos passos organizacionais tudo ocorrerá de forma positiva sem maiores problemas”. (BARNEY 2011).

Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base nas suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes. (Sertek, Guindani e Martins Apud Mintzberg e Quinn, 2001, p. 104)

“Para que a estratégia seja bem sucedida ela deve estar alicerçada com a missão, visão e valores da organização, para fortalecer sua empresa, tanto internamente quanto em seu ambiente externo.” (COSTA, 2007)

2.1 Missão, Visão e Valores da Organização

“A missão de uma empresa e a razão de ser da organização; representa o negócio em que ela se encontra. É o papel desempenhado pela organização em seu negócio. A missão visa comunicar interna e externamente o propósito de seu negócio”. (PEREIRA, 2010)

Segundo Valadares (2002) a missão de uma empresa pode ser definida como uma declaração sobre a “razão de ser” da organização, aquilo que orienta os objetivos e estratégias empresariais, devendo ser posta em termos claros, objetivos, e entendida por todos da organização.

Missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende” com seus produtos e serviços. Correspondentes a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa. (OLIVEIRA, 2011, p. 50)

Como afirma Welth (2005) “à missão anuncia com exatidão para onde se está indo e os valores descrevem os comportamentos que o levarão até lá, não significa

que a missão não deva ser ousada ou inspiradora. As declarações de missão eficazes devem equilibrar o possível e o impossível. Elas criam nas pessoas o senso de direção em busca de excelência e a inspiração de sentir-se como parte de algo grande e importante”.

“A visão de uma empresa funciona como uma bússola mostra a direção na qual a organização está caminhando. Além de apontar o caminho para o futuro, faz com que ela queira chegar lá; e representa suas maiores esperanças e os mais expressivos sonhos”. (PEREIRA, 2010)

“Visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempos mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante”. (OLIVEIRA, 2011a)

Collins e Porras (1998, p.72) acreditam que a visão deve retratar um estado futuro desejado. Sugerem que esta contemple um horizonte de tempo, em torno de 10 a 30 anos. Caso contrário, sua limitação a curto prazo geralmente conduz a concepção de visão pouco desafiadora.

“Valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões”. (OLIVEIRA, 2011b)

Valores são características, virtudes, qualidade da organização que podem ser objetivo de avaliação, como se estivessem em uma escala, com graduação entre avaliação extremas. São atributos realmente importantes para a organização, virtudes que se pretende preservadas e incentivadas e às quais deve ser dado mérito. (COSTA, 2007, p. 38)

“Para que seja implementado a estratégia, faz-se uso da missão, visão, valores e da análise de swot para identificação das forças, fraquezas, ameaças e oportunidade”. (FERNANDES E BERTON, 2005, p.151).

2.2 Análise Swot

A análise de swot é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. (VALLE, 2010, p.7)

Todas as análises de ambiente externo e da organização desembocam no que a literatura em administração estratégica vem chamando de na álise de swot – forcas, fraquezas, oportunidades e ameaças. (FERNANDES, p.143)

Análise Swot fornece uma orientação estratégica muito util. Com o retrato da situação no dado momento e possível corrigir o que estiver errado. E em seguida como aproveitar ao máximo as oportunidades identificadas no mercado.(CLEMENTE 2004, p. 38)

A análise de swot busca orientar as ações institucionais da maneira mais oportuna possível dentre cenários levantados considerando-se os pontos fortes da organização, bem como seus pontos fracos, em um ambiente de oportunidades e ameaças. (BRASIL, 2007, p.79)

A análise de swot não deve resultar apenas na identificação das competências únicos de uma corporação, nas suas capacidades e recursos específicos e no modo superior como são utilizados, mas também na identificação de oportunidades dos quais a empresa não está atualmente obtendo vantagem devido a falta de recursos apropriados. (HUNGER 2002, p.100)

A matriz Swot fornece suporte para futuras tomadas de decisões, sobre como o empreendedor deve agir diante das circunstâncias e de que forma as tarefas podem ser realizadas para valorizar o potencial existente, evitando as fraquezas e ameaças se tornem reais. (WILDAUER 2010, p.75)

A análise de swot tem como objetivos identificar, no ambiente externo, as possíveis oportunidades e ameaças e, no ambiente interno, as denominadas forças e fraquezas. (vignati, 2008, p.201)

“O objetivo da análise através da matriz swot é a identificação dos rumos que a organização deverá seguir e quais passos para que ela atinja o seus objetivos estratégicos”. (MATOS, MATOS E ALMEIDA, 2007).

A função primordial da análise de swot é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada para que se alcancem determinados objetivos a partir de uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos. (SERRA, p.86).

Com base na análise swot, os administradores de diferentes níveis da organização escolhem estratégias corporativas, de negócios e funcionais para melhorar posicionar a organização, afim de que ele atinja sua missão e objetivos. (JONES e GEORGE, 2008, p.161).

A análise swot é um instrumento muito útil na organização do planejamento estratégico. Por intermédio dela pode-se relacionar metodicamente, em um gráfico, quais são forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que rondam a empresa, ajudando a gerenciá-las para melhorar o desempenho. (Serra, Torres e Torres, p.86)

3 PLANEJAMENTO ESTRATEGICO

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando a otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. (OLIVEIRA, 2004, p. 48)

Para Colombo (2004, p.23) o “planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão que auxilia, consideravelmente, o administrador educacional em seus processos decisórios na busca de resultados mais efetivos e competitivos para instituição de ensino”.

Segundo Kotler (1992, p.63) planejamento estratégico é definido como:

O processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado. o objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatório.

Philip KOTLER (1975, p. 53), um dos defensores da sua utilização, propõe o seguinte conceito: “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.”

Já Drucker (1977) “define Planejamento Estratégico como um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos e perdas desnecessárias, afim de diminuir erros para que a organização caminhe em segurança no decorrer de sua trajetória.”

“O planejamento estratégico envolve um conjunto de procedimentos para a tomada de decisões sobre os objetivos e as estratégias ao longo prazo da organização.” (SCOTT e GEORG, 2011).

o planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto

à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória. (OLIVEIRA 2006, p. 48)

Segundo Maximiano (2011, p. 62), a base do planejamento estratégico é:

a escolha de um negócio – um produto ou serviço destinado a um mercado ou cliente. À medida que a empresa cresce, as práticas de planejamento estratégico evoluem, para sustentar seu desenvolvimento. A entrada em novos mercados, a criação de novos produtos ou aprimoramento da competitividade e dos sistemas internos passam a ser decisões dos planos estratégicos.

Para Maximiano (2008, p. 136) no processo de planejamento estratégico existe uma sequência de análise e decisões que compreende os seguintes tópicos:

- Análise da situação estratégica presente da organização (onde estamos? Como chegamos aqui?)
- Análise do ambiente (quais são as ameaças e oportunidades do ambiente?)
- Análise do ambiente (quais são os pontos fortes e fracos do sistema interno da organização)
- Definição do plano estratégico (para onde devemos ir? O que devemos fazer para chegar até lá?)

“O maior resultado de um planejamento estratégico é designar objetivos para a organização, ou seja, é demonstrar e prever onde a empresa deve chegar, com quais recursos e em quanto tempo, o planejamento estratégico seria a forma de prever o futuro da empresa tentando sempre maximizar lucros e visar o crescimento da organização.” (STADLER 2011)

Kwasnicka (2007, p. 207) expõe que “ao trabalhar com o planejamento estratégico, a empresa caminha sem gastar muito tempo e recursos imediatos para a solução de seus problemas”.

Ansoff e McDonnell (1993, p. 38) referem-se ao Planejamento Estratégico da seguinte forma:

No planejamento estratégico, não se espera necessariamente que o futuro represente um progresso em relação ao passado, e tampouco se acredita que seja extrapolável. Portanto, como primeira medida, é feita uma análise das perspectivas da empresa identificando-se tendências, ameaças, oportunidades e descontinuidades singulares que possam alterar as tendências históricas.

“O planejamento estratégico das empresas tem [...] o objetivo de fixar diretrizes de atuação nas áreas: administrativa, financeira, de marketing e de manufatura. Visando dar á empresa uma ou mais vantagens competitivas”. (MARTINS E LAUGENI, 1998)

Para Hitt (2002, p. 37) a definição de planejar estrategicamente:

[...] requer que a empresa estude os seus ambientes externo e interno para identificar as oportunidades e ameaças do mercado e determinar com utilizará suas competências essenciais na busca dos resultados estratégicos desejados.

“O planejamento estratégico surge, assim, como uma ferramenta capaz de, num ambiente altamente dinâmico, em constante mudança, encontrar e estabelecer uma vantagem competitiva. A fim de melhorar em todos os aspectos a organização.” (SERRA etall, 2004).

“As empresas para serem competitivas ousadas e vencedoras, trabalham e executam suas ações baseadas em informações do Planejamento Estratégico, ações estas que serão pré-estabelecidas e fiscalizadas no decorrer do plano estratégico montado para a organização. (CASTRO, 2013)

4 VANTAGENS COMPETITIVAS

Segundo Barney (2011, p.9) “uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes, se destacando muitas vezes em detalhes, atraindo oportunidades e se destacando a ponto de se sobressair a concorrência.”

“Qualquer característica do produto ou serviço da empresa que os clientes reconhecem como diferenciador positivo em relação a outras empresas e, por isso, são atraídos para comprar da empresa”. (MEIRELES 2004 apud ZACCARELLI).

De acordo com Rodermel (2011, p.97 e 98) A competição supõe a existência de uma serie de outras empresas, que, por sua vez, também traçam suas estratégias esperando sobreviver nesse estado de competição.

A expectativa das organizações, ditada principalmente pelo desejo de buscar o lucro e pelo desejo de conviver, satisfatoriamente, com as incertezas inerentes ao negócio, tem na busca da competitividade a justificativa de sua existência. No entanto, mais do que apenas possuir expectativas, faz-se necessário que as empresas detenham algumas capacidades para transformar as expectativas em realidade (LEMOS e NASCIMENTO, 1999 procurar a fonte primaria).

Uma das primeiras referências à expressão “vantagem competitiva” na literatura de estratégia pode ser encontrada em Ansoff (1965, p. 188-194), que a definiu como a vantagem de perceber, de forma proativa, tendências de mercado à frente dos concorrentes.

Bandeira (2007) acredita que os fatores críticos de sucesso são elementos que permitem que a organização alcance índices melhores de competitividade e de grande importância para controlar os objetivos almejados pela organização.

Os fatores críticos de sucesso sustentam os indicadores de gestão a serem medidos e monitorados. A análise dos dados por meio de séries temporais permite a prospecção de modelos de previsão para os indicadores de desempenho

(BANDEIRA 2007, p.4).

Para Silva (2002: 19), “a lógica de ação em que se baseiam as ações organizacionais encontra-se na mensagem expressa pelos fatores de competitividade”.

“A análise estratégica é tradicionalmente utilizada por grandes organizações e precisam definir ações prioritárias em ambientes de negócios altamente competitivos. Por isso, as organizações rurais buscam juntamente com um planejamento estratégico eficaz maximizar seus lucros demonstrando seu diferencial competitivo”. (VIGNATI 2008)

5 ORGANIZAÇÃO RURAL

Para (MARCHI, VACELLA e BRESSAN apud Davis, 2013, p.02) a administração rural como todas as atividades ligadas direta ou indiretamente à produção, à transformação, à distribuição e o consumo de produtos de procedência vegetal e animal.

ALVES & COLUSSO (2005) “define a empresa rural como sendo aquela que explora a capacidade produtiva do solo por meio do cultivo da terra, da criação de animais e da transformação de determinados produtos agrícola. Relatam ainda que, o campo de atividade das empresas rurais pode ser dividido em: Produção Vegetal, Produção Animal e Indústrias Rurais”.

“Empresa rural é aquela que explora as riquezas ambientais afim de angariar lucros para si, levando em conta toda sua complexidade e proteção do meio ambiente temos a piscicultura que é destinada a produzir alimentos para o homem e é conhecida em todo o mundo e apresenta condições de sobra para competir com outras atividades agropecuárias mais tradicionais em termos de segurança alimentar, produtividade e rentabilidade”. (ALVES & COLUSSO 2005).

6 PISCICULTURA

A aquicultura surgiu no oriente, mais precisamente na China, há cerca de 4.000 anos atrás, através do monocultivo da carpa. Cogitasse, entretanto, a hipótese de que a atividade possa ter sido iniciada anteriormente, através do cultivo de macroalgas marinhas, também pelos chineses (SODRÉ, FREITAS e REZENDE apud VINATEA, 2008, p.06).

O Brasil é um país com um enorme potencial para o desenvolvimento da piscicultura, pois possui condições ambientais favoráveis, com grande disponibilidade de água; abriga 12% de água doce do mundo e 5,5 milhões de hectares de águas propícias ao desenvolvimento da piscicultura, distribuídas entre reservatórios, rios e barragens; além de desfrutar de um clima favorável. (SEBRAE, 2014, p. 25)

Em 2004, a aqüicultura continental foi responsável por 67% (180.731 toneladas) da produção aqüícola nacional, fortemente ancorada no cultivo de tilápias, carpas e tambaquis que produziram juntos 140 mil toneladas (78% da produção continental e geração de US\$ 647 milhões). Os 33% restantes (89 mil toneladas) foram produzidos em águas marinhas ou estuarinas, basicamente com o cultivo do camarão marinho na região Nordeste, responsável por 85% do total produzido pela maricultura brasileira, com 76 mil toneladas e geração de US\$ 318 milhões.

O país possui uma vasta variedade de tipos de peixes, que segundo Machado e Carratore (2000, p. 19), existe uma grande biodiversidade aquática no Brasil e esse fato se dá pelo “desenvolvimento de pesquisas e novas tecnologias de reprodução artificial e larvicultura”. Assim, a cada dia, o número de espécies aquáticas tem aumentando na piscicultura brasileira, aumentando as possibilidades dos piscicultores no país.

Diversos são os fatores que podem comprometer a piscicultura no país, principalmente para aqueles produtores que vivem no interior do Estado, em que a

“biota de águas interiores está submetida a uma série de variados impactos decorrentes da atividade humana”. Esses impactos podem ser: poluição; contaminação e introdução de substâncias tóxicas; introdução de espécies exóticas predadoras; remoção de vegetação ciliar em rios, represas e lagos; construção de represas; atividades excessivas de pesca; aumento do material em suspensão na água devido às atividades agrícolas; deterioração da margem do rio, represas e lagos; remoção e destruição de áreas alagadas; entre outros (TUNDISI; ROCHA, 2002, p. 195).

As principais causas da perda direta da biodiversidade em ecossistemas aquáticos continentais brasileiros são poluição e eutrofização, assoreamento, construção de barragens e controle de cheias, pesca e introdução de espécies. As ameaças aos ecossistemas aquáticos variam consideravelmente em número e importância de acordo com as diferentes regiões do Brasil, a densidade populacional humana, os usos do solo e as características socioeconômicas predominantes (AGOSTINHO; THOMAZ; GOMES, 2005, p. 03).

O mercado consumidor por pescados vem crescendo a cada ano, elevando o consumo per capita dos brasileiros por pescados de 6,6kg em 2005 para 9,5kg em 2010, apesar de ainda ser considerado abaixo da média mundial que é de 18kg. (SEBRAE, 2014, p. 25)

A piscicultura é a atividade que apresenta maior rentabilidade dentro da agropecuária e nos últimos anos vem crescendo em Roraima. O estado possui uma média de 350 piscicultores, com uma área estimada de laminais d'água de mais ou menos 3.200 hectares. (FOLHA DE BOA VISTA)

O SEBRAE RORAIMA salienta que o Estado hoje tem o maior potencial no ramo da piscicultura, pois tem como vantagens grandes hectares de terras não utilizadas e é uma das maiores bacias hidrográficas, garantindo a estabilidade e o sucesso no mercado nacional.

A produção comercial de peixes tem como objetivo básico obter o maior nível de renda possível com a melhor eficiência, tendo de conhecer o desempenho dos peixes, estimativas do sistema de produção e dominar algumas noções básicas de planejamento, implementação e controle para auxiliar em tomadas de decisão e na avaliação do sucesso técnico e econômico do empreendimento. (KUBITZA, 2004, p 01)

A atividade de piscicultura deve ser bem planejada. Devem ser analisadas as condições da propriedade para bem se identificar tanto as favoráveis quanto as restritivas. É muito importante se considerar os aspectos de água e terreno. O local escolhido para a instalação da atividade não deve sofrer a influência dos rios durante as cheias. Deve ser de fácil acesso e favorecer a construção de barragem e tanques com o menor custo possível. A água deve ser de boa qualidade, sem poluição e com renovação suficiente. O ideal é que a nascente do igarapé a ser represado esteja localizada no próprio terreno. O teor de oxigênio dissolvido na água deve ser de 6 a 8 mg/l. (SUFRAMA, 2003, p. 21)

7 METODOLOGIA

Cervo e Bervian (1983, p. 50) conceituam que a pesquisa:

É uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos. A pesquisa parte, pois, de uma dúvida ou problema e, com o uso do método científico, busca uma resposta ou solução.

7.1 Tipos de pesquisa

Nessa pesquisa foi utilizada a abordagem qualitativa. De acordo com Bogdan e Biklen apud Boaventura (2007, p. 56):

Caracteriza a investigação qualitativa como fonte direta de dados no ambiente natural, constituindo-se o pesquisador no instrumento principal; é uma pesquisa descritiva em que os investigadores, interessando-se mais pelo processo do que pelos resultados examinam os dados de maneira indutiva e privilegiam o significado.

Utilizou-se a pesquisa qualitativa onde foram mostrados os aspectos subjetivos da análise feita, buscando percepções e entendimentos sobre o tema abordado, permitindo uma visão mais ampla do empreendimento, procurando entender a temática, abrindo espaço para interpretarmos.

Quanto aos objetivos à pesquisa foi exploratório, que segundo Vergara (2009, p. 42) nesse tipo de investigação:

Que não deve ser confundida com leitura exploratória, é realizada em área na qual a pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

“A pesquisa exploratória realizada com o objetivo de melhor compreender um assunto sobre o qual não se tem conhecimento acumulado e sistematizado”. (WETZEL, 2002,p. 252)

A pesquisa exploratória realizou-se um estudo preliminar do principal objeto de pesquisa, auxiliando a conhecermos mais sobre o tema pesquisado.

sistematizado desenvolvido com base em material publicados em livros, revistas, “Quanto aos procedimentos da pesquisa foram bibliográficos e estudo de

campo, a pesquisa bibliográfica o estudo jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.” (VERGARA 2009, p. 43).

Esta pesquisa bibliográfica contou com a colaboração de diversos autores que trabalharam o assunto abordado nesse trabalho, por meio consulta a documentos onde os dados e informações destes autores fundamentam a temática conforme as normas e técnicas pertinentes.

Segundo Lopes (2006, p. 119) estudo de caso é o estudo específico concentrado, amplo e detalhado de um único caso. Utiliza-se este tipo de pesquisa quando o pesquisador quer aprofundar seus estudos enfatizando um único assunto.

Será utilizada a pesquisa de campo não deixa de ser uma pesquisa experimental, já que o pesquisador tem uma experiência direto com o objeto de estudo:

Possui característica própria, que permitem distingui-la do universo da experiência. Ela também exige uma intensa preparação teórica e prática. Uma forma bastante comum da coleta de dados é a entrevista ela pode ser realizada por meio de formulários, que o próprio entrevistador pode preencher, de acordo com a resposta do informante, ou de questionário que o próprio informante responde. (MATTAR,2008, p. 169).

A pesquisa de campo permite a observação dos fatos reais, conseguindo obter informações sobre a empresa pesquisada, de forma abrangente, contribuindo para a coleta de verdadeiros dados da organização.

Quanto aos instrumentos de coleta de dados será feita uma entrevista que pode ser definida:

Como um encontro de duas ou mais pessoas a fim de que uma delas obtenha dados, informações, opiniões, impressões, interpretações, posicionamentos, depoimentos, avaliações a respeito de um determinado assunto, mediante uma conversação de natureza acadêmica e/ou profissional. (SANTOS, MOLINA e DIAS,2007, p.147).

“Entrevista é uma técnica de pesquisa que visa obter informações de interesse a uma investigação, onde o pesquisador formula perguntas orientadas, com um objetivo definido, frente a frente com o respondente e dentro de uma interação social”. (GIL 1999)

A entrevista permite buscar informações diretamente com o gestor da empresa, obtendo informações da sua situação geral da organização e conhecer a visão futura do empresário para o seu negócio.

Será utilizado um roteiro de entrevista que “caracteriza-se por uma serie de questões apresentada ao respondente, por escrito”. (VERGARA, 2007, p. 54).

Foi apresentada a análise de swot, que permitiu conhecermos os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades da organização, esta ferramenta auxilia a mesma no decorrer de sua vida organizacional, mostrando caminhos a se seguir e abrindo assim uma gama de oportunidades ou demonstrando quais pontos melhorar dentro da organização.

ANÁLISE DE DADOS

A Fazenda Indaiá é caracterizada como empresa familiar, localizada no município de Amajari, no estado de Roraima. Os proprietários viram a atividade de piscicultura (criação de peixe) como oportunidade de negócio devido ao crescimento desse tipo de empreendimento em Roraima. É uma atividade que necessita de poucos funcionários, atualmente a organização conta com apenas dois colaboradores. A piscicultura é uma atividade econômica que demanda investimento alto, e pode variar de acordo com a produção a ser atingida e o tipo de peixe a ser criado.

Assim como em outras atividades de produção, a empresa se deparou com muitas barreiras em sua implantação, pode-se destacar a logística, ou seja, a locomoção até a fazenda, visto que ela está localizada no município de Amajari, onde houve grande gasto com infraestrutura para melhor acesso a mesma. Vale ressaltar que a organização teve um gasto com toda burocracia para a implantação da organização e a parte produtiva onde são necessárias várias licenças ambientais.

Deve-se destacar que o Estado de Roraima é uma área propícia para esse investimento, pois boa parte da região tem possibilidade de explorar a piscicultura. O empreendimento proposto nesse estudo é a criação de peixes tambaqui em açudes. A empresa é iniciante na piscicultura e por este fato a mesma não obteve tanto êxito no seu planejamento inicial. Pelo levantamento planialtimétrico¹ pode se observar os equívocos feitos através de um novo planejamento onde foi possível a correção original do plano.

A empresa indaiá conta com a seguinte visão, missão e valores:

Visão ser reconhecido até o final do ano de 2015 como o melhor produtor individual de tambaqui da região norte.

Missão de produzir de forma eficiente utilizando a melhor tecnologia com o menor custo, para suprir a demanda regional.

¹ PLANIALTIMÉTRICO: O levantamento planialtimétrico é um documento que descreve o terreno com exatidão e nele são anotadas as medidas planas, ângulos e diferenças de nível (inclinação).

Valores descritos a seguir: ética, inovação, responsabilidade ambiental, responsabilidade social, sustentabilidade e valorização dos funcionários

Planejamento inicial da organização

A organização tinha uma meta inicial da construção de 20 hectares de laminas d'água na qual seria sua produção. Devido não ter um planejamento formal a organização não obteve sucesso, conseguindo apenas 15 hectares, tendo que formular todo seu planejamento novamente em cima do que foi alcançado. As organizações que investem no ramo de piscicultura tem um grande custo inicial e além deste custo a um custo mensal relacionado à produção (alimentação dos peixes). Todas as decisões em relações a empresa é tomada pelo gestor e repassada aos funcionários, pelo fato de a empresa não ser na área urbana, fazendo com que todos os envolvidos saibam o que irá ocorrer.

Custos com a Produção

A produção de peixe é feita em três etapas: cria, recria e engorda totalizando 100% da criação e envolvendo a alimentação. A 1ª etapa envolve a transferência de alevinos (peixes juvenis) para o berçário com duração de três meses, e com custeio de 30% com a alimentação. Já a 2ª e 3ª etapa os peixes são transferidos para um açude com duração de nove meses, essas etapas envolve uma atenção rigorosa, pois envolve a engorda do peixe e necessita de um controle para a qualidade do produto.

No começo de sua produção a organização teve um gasto muito grande com custeio para manter sua produção a logística foi um deles, já que a ração não é fabricada no estado de Roraima sendo comprada em outros estados, fazendo com que o preço da ração fique caro, a empresa ainda paga um frete para que a ração fosse entregue na fazenda, outro fato é que na 1ª etapa da produção houve um grande custo, já que é necessária a compra de pouca ração para alimentação para os peixes. Na 2ª e 3ª etapa a organização conseguiu baixar seus custeios, pois passou a comprar em grande quantidade a ração para os peixes, sabendo que a

compra em grande quantidade é mais vantajoso. Já pensando no futuro a organização já tem um planejamento para baixar ainda mais o custo da ração.

Como organizações não operam na base da improvisação e nem ao acaso, elas precisam ser devidamente controladas. Assim pode-se definir que controle: “É a função administrativa que monitora e avalia as atividades e resultados alcançados para assegurar que o planejamento, organização e direção sejam bem sucedidos” (CHIAVENATO, 2003, p. 347). O controle para esse tipo de atividade é de fundamental importância para a qualidade do produto. O controle verifica se a execução está de acordo com o que foi planejado: quanto mais completos, definidos e coordenados forem os planos, tanto mais fácil será o controle e quanto mais complexo e extenso for o planejamento, mais difícil será controlar os planos.

O controle visa alcançar duas finalidades principais: como a correção de falhas ou erros existentes: o controle serve para detectar falhas, e apontar as medidas corretivas adequadas para saná-los ou corrigi-los. Prevenção de novas falhas ou erros: ao corrigir as falhas ou erros existentes, o controle aponta os meios necessários para evitá-los no futuro. As medidas corretivas são ferramentas para ajudar a melhorar o desempenho. Assim o controle é a função administrativa que monitora e avalia as atividades e resultados para assegurar que o planejamento, a organização e a direção sejam bem-sucedidos.

Pontos Fortes e Oportunidades do ramo da Piscicultura

Atualmente o mercado de Roraima vem se adequando as mudanças do cenário econômico, desenvolvendo grande potencial e capacidade de crescimento na área do agronegócio. O destaque principalmente, o da piscicultura, que além de desenvolver o potencial do Estado, garante reconhecimento em escala nacional, nomeadamente o maior produtor individual de peixe do Brasil.

O SEBRAE RORAIMA² salienta que o Estado hoje tem o maior potencial no ramo da piscicultura, pois tem como vantagens grandes hectares de terra não utilizados e faz parte

² SEBRAE-RR. **Serie oportunidades de negócio: criação de peixes em viveiros ou açudes, 2001.**

uma das maiores bacias hidrográficas, garantindo a estabilidade e o sucesso no mercado nacional.

Mesmo se adequando ao novo cenário nacional, o Estado de Roraima não divulga com grande intensidade sobre o setor agrário, a criação de peixe, passando despercebido pela sociedade essa atividade que é considerada uma das riquezas do Estado, por ser uma atividade que vem se desenvolvendo.

ANALISE SWOT

É o conhecimento que a empresa tem relacionado ao seu ambiente interno e externo em aspectos do tipo pontos forte, fraco, ameaças e oportunidades, também conhecida como análise de swot, que de acordo com Clemente (2004, p. 38), fornece uma orientação estratégica muito útil. Com o retrato da situação no dado momento e possível corrigir o que estiver errado. E em seguida como aproveitar ao máximo as oportunidades identificadas no mercado. A análise feita no ambiente da empresa pesquisada envolve quatro principais perspectivas: mercado, processo, finanças e pessoas.

QUADRO – 1 PERSPECTIVA PARA FINANÇAS

PONTO FORTE	PONTO FRACO
<ul style="list-style-type: none"> • Não utiliza o capital, na captação de financiamento. • Retorno do dinheiro em curto prazo • Lucro superior ao de outras atividades (50%) • Venda do produto a vista • Controle dos indicadores de desempenho de finanças (mensal) 	<ul style="list-style-type: none"> • Burocracia e demora na liberação do financiamento • Alto valor em investimento • Alto valor de custeio
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Variedades de financiamentos (bancos) • Prazo acessível para pagamento do financiamento • Isenção de impostos (exemplo: ICMS) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento das taxas de financiamento • Não liberação de financiamento • Impostos elevados sobre a matéria-prima (ração)

Fonte: Da pesquisa

Na perspectiva financeira, o gestor da organização enfatiza que seu maior ponto forte é o controle dos indicadores do desempenho financeiro da empresa, que o auxilia no conhecimento de cada etapa do processo de criação do peixe. Segundo Oliveira (2011, p.197) o gestor da organização está certo ao usar o indicador de desempenho, já que um parâmetro e critério de avaliação previamente estabelecido que permita a verificação da realização, bem como da evolução da atividade ou do processo na empresa ou negócio, perante os objetivos estabelecidos. Esses indicadores de desempenho são decorrentes dos objetivos, dos desafios, das metas, das estratégias, das políticas e dos projetos bem como da estrutura organizacional. Identificou-se como ponto fraco o alto valor no custeio e como ameaça os impostos elevados sobre a matéria-prima (ração), em relação a esses dois fatores a organização sofrerá com os custos, já que as três etapas do processo da criação da piscicultura sofrem algumas mudanças: na 1ª etapa com custeio de 30% com a alimentação, já a 2ª e 3ª etapa os custos chegam a 70%. Segundo JACOBES (2004, p. 673) os custos variáveis são despesas que flutuam diretamente com as mudanças no nível de produção (2004, p. 673). Uma oportunidade para os administradores que investem na atividade rural tendo algumas isenções de impostos..

QUADRO - 2 PERSPECTIVA PROCESSO/PRODUÇÃO

PONTO FORTE	PONTO FRACO
<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do produto • Atividade de baixo impacto ambiental • Produção em alta escala • Sistematização e informatização dos processos gerenciais. • Fabrica de ração própria 	<ul style="list-style-type: none"> • Erro no manuseio da produção de peixe (desconhecimento da forma mais eficiente de produção). • Controle da água dos tanques • Inadequação no estoque de ração
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Instalação de frigorífico • Instalação de centro de tecnologia, voltado à área da piscicultura. • Geração de emprego 	<ul style="list-style-type: none"> • Pragas e predadores • Tamanho não padronizado dos peixes • Período de inverno (Chuvas fortes)

Fonte: Da pesquisa

Um ponto considerado como forte pelo administrador da empresa é a sistematização e informatização dos processos gerenciais, pois os resultados dos relatórios obtidos o auxiliarão para as futuras tomadas de decisões, servindo como base para a formação do planejamento estratégico. Para Rosini (2003, p.17) o gestor está correto ao fazer uso de uma SI, já que os sistemas de informação gerenciais, por definição, servem como base para as funções de planejamento, controle da tomada de decisão em nível gerencial. No processo de produção de peixes o gestor destaca como oportunidade o ciclo de cadeia que pretende fechar futuramente com a instalação de um frigorífico com alguns pequenos produtores do mesmo seguimento. “No estado de Roraima não existe ainda frigorífico voltado ao beneficiamento do pescado. Entretanto a informações de que os piscicultores locais estão interessados em aturem conjuntamente no sentido do estabelecimento de um empreendimento desta natureza, visando inclusive a exportação do pescado beneficiado”. (SUFRAMA, 2012, p. 06). Um dos pontos fracos e ameaças da organização são: controle da água dos tanques e período de inverno (Chuvas fortes), pois depende de vários fatores ara que se consiga fazer o controle, tais como: chuva, sol, rio, qualidade da água. A água deve ser de boa qualidade, sem poluição e com renovação suficiente. O ideal é que a nascente do igarapé a ser represado esteja localizada no próprio terreno. O teor de oxigênio dissolvido na água deve ser de 6 a 8 mg/l. (SUFRAMA, 2003, p. 21)

QUADRO - 3 PERSPECTIVA PESSOAS

PONTO FORTE	PONTO FRACO
<ul style="list-style-type: none"> • Benefícios ao trabalhador (comida, uniforme, moradia e plano de saúde). • Condições de trabalho adequadas com boa remuneração. • Parceria com instituições de ensino profissionalizante 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de mão-de-obra especializada • Retenção de pessoas • Mão-de-obra com família e concepção urbana.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Geração de empregos indiretos em período sazonal • Qualificação de pessoas exercício da atividade 	<ul style="list-style-type: none"> • Evasão de Mão de obra pós-treinamento (ir embora para trabalharem em outras empresas)

Fonte: Da pesquisa

Nessa perspectiva destaca-se a importância da qualificação das pessoas na piscicultura, pois necessita de mão-de-obra especializada para evitar perdas de peixe no momento do manuseio. A parceria com instituições de ensino profissionalizante é de grande importância para o treinamento dos funcionários da empresa, pois consiste em uma melhoria do conhecimento técnico da piscicultura. O autor Lacombe (2011 p. 25) concorda com o gestor da organização, pois a principal razão pela qual as empresas treinam é para proporcionar ao empregado novas habilitações ou melhorar as que ele já possui. Ele deve, portanto, produzir mais e melhor para a empresa, proporcionando um retorno que a empresa fez em treinamento. Observamos então que capacitação e treinamento é a melhor maneira de investir tanto no empregado quanto incentivá-lo a desempenhar melhor suas tarefas. A organização tem como ponto forte os benefícios oferecidos ao trabalhador (comida, uniforme, moradia e boa remuneração), já que, isso é uma forma de manter seus funcionários motivados. Malta (2000, p. 64) relata da importância da empresa oferecer todo suporte trabalhista, pois é obrigatoriamente a empresa fazê-lo.

QUADRO - 4 PERSPECTIVA PARA MERCADO/CLIENTE

PONTO FORTE	PONTO FRACO
<ul style="list-style-type: none"> • Maior produtor do Brasil (oferta) • Sempre tem mercado consumidor (demanda) • Preço estável do produto 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestrutura (estradas) • Fornece pouco produto para o mercado local • Produto perecível, com de curto prazo para consumo.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • O peixe é o alimento do futuro • Crescimento em grande escala para exportação 	<ul style="list-style-type: none"> • Novos entrantes internacionais (produção ilegal) • Impedimento político para exportação para Venezuela • Boicotagem na exportação.

Fonte: Da pesquisa

Um dos pontos fracos identificados da empresa é o pouco fornecimento do peixe ao mercado local, pois a empresa só tem mercado consumidor em outro estado. O autor Siqueira (1999, p.93) discorda do gestor, pois na segmentação o

marketing de massa envolve produção, distribuição e promoção em massa do mesmo produto para todos os compradores. A vantagem é que os custos tendem a ser mais baixos e cria-se um mercado potencial amplo. Dentre as ameaças identificadas pelo gestor da organização no aspecto mercado, encontra-se a entrada de novos concorrentes do mercado internacional, só que estes procuram meios ilegais de produção, ressaltando a questão do continente asiático, onde segundo relato do gestor, peixes são produzidos em contato com mercúrio, elemento químico prejudicial à saúde humana. Outro receio de ameaça que o administrador tem é quanto à boicotagem de malfeitores, pois o peixe é um alimento perecível.

Um das oportunidades que o mercado oferece é crescimento em grande escala para exportação, todo administrador desse ramo visa esta possibilidade quando começa produzir grande quantidade, e hoje há vários tipos de produção espalhadas pelo Brasil. O país possui uma vasta variedade de tipos de peixes, que segundo Machado e Carratore (2000, p. 19), existe uma grande biodiversidade aquática no Brasil e esse fato se dá pelo “desenvolvimento de pesquisas e novas tecnologias de reprodução artificial e larvicultura”. Assim, a cada dia, o número de espécies aquáticas tem aumentando na piscicultura brasileira, aumentando as possibilidades dos piscicultores no país.

Um dos pontos fortes da empresa e deste segmento é preço estável do produto, o preço deste produto tende a não variar muito. Segundo (HOJE, 2010, p. 49) quando o período de altas taxas de inflação for longo, ocorre o desalinhamento dos preços relativos, isto é, os preços de determinados produtos e serviços, aumentam mais do que outros produtos e serviços.

REFERÊNCIAS

ALVES, P.M. da C.; COLUSSO A.C. **Empresa Rural e o novo Código Civil**. In.: Simpósio de Iniciação Científica dos cursos de ciências contábeis de Santa Maria, 1., UFSM, realizado em Santa Maria – RS – Brasil, julho de 2005.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação, tese**. São Paulo: Atlas, 2007.

BRAGA, B.; TUNDISI, J. G. **Águas doces do Brasil: capital ecológico, uso e conservação**. 2.ed. São Paulo: Escrituras, 2002.

BRASIL, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Cadeia Produtiva de Produtos Orgânicos**. Brasília: Ilca: MAPA /SPA, 2007.

CASTRO, Claudio de Moreira. **A prática da pesquisa**. 2ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CERTO, Samuel C, PETER, Raul J, MARCONDES, Reynaldo Carvalho, ROUX, Ana Maria Cesar. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários**. 3ed. São Paulo: Mcgrowhilldo Brasil, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para empresa que queremos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DIAS, Valter Patrício. **Criação comercial de peixes em viveiros ou açudes**. SEBRAE RORAIMA. 13 de set de 2001.

https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&ved=0CEMQFjAB&url=http%3A%2F%2F201.2.114.147%2Fbds%2Fbds.nsf%2F7AAE01CA4A2F7BB503256ED100772B65%2F%24File%2FNT0007E9E6.pdf&ei=UeSMUoT4HdKNkAeXiYDgCQ&usg=AFQjCNFKNz8bd1ISUO5LtvDaBQ6Va_QMxw&bvm=bv.56643336,d.eW0

FERREIRA, Ozieli. **Piscicultores miram mercado internacional**. FOLHA DE BOA VISTA, 23 de mar. de 2012. Disponível em:
<http://www.folhabv.com.br/noticia.php?id=126407>

GIL, Antonio Carlos. Entrevista. In: _____ **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. Cap. 11, p.117-127.

HONORATO, Gilson – **Conhecendo o marketing**. São Paulo: Manole, 2004.

KUBITZA, Fernando. **Planejamento de peixes**. 4 ed. Jundiaí: F. Kubitza, 2004.

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. **Fundamentos da Administração Contemporânea**. 4 ed. São Paulo: Bookman, 2008.

LOPES, Jorge. **O fazer do trabalho científico em ciências sócias aplicadas**. Editora Universitária UFPE, Recife, 2006.

MATOS, José Gilvomar; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Raibeiro de. **Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações**.

MATTAR, João. **Metodologia científica na era da informática**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru – **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MEGGISON, Leon C; DONALD, Mosley C; PRIETRE, Paul H. **Administração / Conceitos e Aplicações**. 4 ed. São Paulo: Harbra, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de pinho Rebouças de. **Administração estratégica na pratica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011a.

OLIVEIRA, Djalma de pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos metodologias e prática**. 29 ed. São Paulo: Atlas, 2011b.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 21 ed. São Paulo; Atlas, 2004.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTOS, Gisele do Rocio Cordeiro Mugnol; MOLINA, Nilcemara Leal; DIAS, Vanda Futori. **Orientações e dicas praticas para trabalhos acadêmicos**. Curitiba: Editora Ibpex, 2007.

SOBRAL, Filipe. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo. Editora: Pearson Education – BR, 2008.

SCOTT, Snell; GEORG Bohlander. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

STADLER, Adriano; MAIOLI, Marcos Rogério. **Organização e desenvolvimento sustentável**. Curitiba: Ibpex, 2011.

TUNDISI, J. G.; TUNDISI, T. M.; ROCHA, O. **Ecosistema das águas interiores**. In. REBOUÇAS, A. C.; BRAGA, B.; TUNDISI, J. G. **Águas doces do Brasil: capital ecológico, uso e conservação**. 2.ed. São Paulo: Escrituras, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIGNATI, Federico. **Gestão de destinos turísticos: como atrair pessoas para polos, cidades e países**. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio, 2008.

WETZEL, Úrsula;TOMEI, Patrícia Amélia. **Estudos em negócios II**. Rio de Janeiro. editora: MAUAD, 2002

VALLE, José Angelo. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. E ed. São Paulo: Brasport, 2010.