

Evitando o Choro Pelo Leite Derramado: um Caso para Ensino sobre Incerteza Ambiental

Marina Oliveira Daneluz

Universidade Federal de Pelotas – RS - Brasil
maridaneluz22@gmail.com

Elvis Silveira-Martins

Universidade Federal de Pelotas – RS - Brasil
elvis.professor@gmail.com
<http://orcid.org/0000-0002-3189-3767>

Resumo

As incertezas impostas pelo ambiente estão intrinsecamente relacionadas com as práticas organizacionais e científicas, instigando a necessidade de entendimento e alternativas as mesmas. Neste contexto, o presente caso para ensino objetiva contribuir com este processo de reflexões e entendimentos sobre o papel do gestor, como tomador de decisões, em uma propriedade de exploração leiteira, considerando as incertezas pelas quais a empresa vivenciou no decorrer das últimas décadas, bem como as estratégias formuladas em função destas conjunturas. O nome da propriedade dos protagonistas, assim como momentos da história real, foram alterados com o intuito de preservar suas identidades. O caso apresentado possui como personagens principais Felipe e Renata, sendo estes os protagonistas da implantação da Sanga Leiteira em 1993. O caso reproduz as angústias vivenciadas pelos protagonistas, desde o início do empreendimento até as decisões sobre sua manutenção. Desta maneira, serão apresentadas as dificuldades e preocupações pelos quais os proprietários da fazenda passaram, bem como as alternativas propostas por eles e por profissionais contratados para contribuírem com o desempenho da atividade. Com isto, espera-se que tenham aprendido a lidar com as incertezas do ambiente do negócio. Neste contexto, as dúvidas, medos e tomadas de decisões dos proprietários serão apresentados enquanto eles transitam pelas incertezas ambientais enfrentadas em um dos principais sistemas de exploração do agronegócio, que é a atividade leiteira.

Palavras-chave: estratégia, incerteza ambiental, tomadas de decisões, propriedade leiteira

Avoiding the Cry by Spilled Milk: a Case for Teaching on Environmental Uncertainty

Marina Oliveira Daneluz

Universidade Federal de Pelotas – RS - Brasil
maridaneluz22@gmail.com

Elvis Silveira-Martins

Universidade Federal de Pelotas – RS - Brasil
elvis.professor@gmail.com
<http://orcid.org/0000-0002-3189-3767>

Abstract

Uncertainties imposed by the environment are closely related to the organizational and scientific practices, prompting the need for understanding and alternative the same. In this context, the present teaching case contribute to this process of reflection and understanding of the role of the manager as decision maker, on a dairy farm property, considering the uncertainties for which the company has experienced over the past decades, as well as the strategies formulated in the light of these circumstances. The property name of the protagonists, as well as moments of real history, have been changed to preserve their identities. The case presented here has as main characters Felipe and Renata, which are the protagonists of the implementation of Sanga Leiteira in 1993. The case reproduces the anguish experienced by the protagonists from the beginning of the project to decisions on maintenance. In this way, the difficulties and concerns will be presented by which farm owners passed, and the alternatives for them and for professional contractors to contribute to the performance of the activity. With this, it is expected that they have learned to deal with the business environment of uncertainty. In this context, doubts, fears and actions of owners' decisions will be presented as they pass by environmental uncertainties faced one of the main agribusiness operating systems, which is dairy farming.

Keywords: strategy, environmental uncertainty, decision making, dairy property

O ambiente organizacional, quando analisado pela ótica empírica é fonte de desafios para os gestores, principalmente por conta das surpresas que são proporcionadas por ele, cujas estratégias previstas para serem desenvolvidas constantemente precisam ser revisadas e realinhadas, com vistas a garantir o alcance dos objetivos das organizações.

Cientificamente, verifica-se que este cenário é fonte de estudos a, pelo menos, mais de três décadas a exemplo das pesquisas de Duncan (1972), Huber, O'Connell e Cummings (1975), Weed e Mitchell (1980), Wallace, Little, Hill e Ridge (2010), Silveira-Martins e Tavares (2014), Carvalho e Rossetto (2014) e Silva (2015), dentre outros.

Tais surpresas são conceituadas na literatura especializada em estratégia, principalmente quando abordando o contexto macro ambiental, como incertezas que, segundo Duncan (1972), forçam as organizações a adaptarem-se a elas, sob pena de se tornarem inviáveis como negócio. Adicionalmente, Silveira-Martins e Tavares (2014) destacam que este cenário enfatiza a necessidade de formulação de estratégias se valendo das competências internas com olhares direcionados ao dinamismo do mercado.

Aliado a este contexto, verifica-se o segmento do agronegócio brasileiro, em especial o leiteiro, que por possuir algumas características ímpares aos demais, como por exemplo: a estrutura baseada no trabalho familiar, localização rural – com difícil acesso, mão de obra com qualificação empírica - necessidade de longo tempo para formação, êxodo rural - faz com que os gestores das organizações concebidas para este contexto se deparem com desafios maiores quando as incertezas ambientais são analisadas.

Quando analisada a propriedade rural sob o prisma da regionalidade, o extremo sul do país é enriquecido por muitos entraves para o desenvolvimento da bovinocultura de leite, uma vez que a mesma é fundamentalmente direcionada a pecuária de corte, que possui características distintas do gado leiteiro. Tal posicionamento é respaldado por Marion Filho, Reichert e Schumacher (2012) quando destacam que a atividade da pecuária de corte representa destacada atividade econômica na região do extremo sul desde a ocupação das terras, tendo como aliada as características geofísicas. A baixa escassez de mão de obra disposta a retornar ao meio rural, a sanidade dos rebanhos e a alimentação escassa em alguns períodos do ano, devido ao calor ou frio excessivos, destacam-se. Além disso, a dificuldade do conhecimento econômico do sistema de produção dificulta processos como o reinvestimentos

e a expansão do negócio. Associado a isso, destaca-se a necessidade do entendimento das práticas da administração como elemento central para a manutenção dos empreendimentos, muito embora esta pareça ser uma característica do segmento em geral, quando associadas as demais, ampliam-se.

Diante deste contexto, destaca-se que a propriedade leiteira acompanhada para servir como modelo para discussão a respeito do processo de tomadas de decisões e a incerteza ambiental é a Sanga Leiteira, propriedade localizada no município de Pelotas, Rio Grande do Sul, fundada em 1993 por Renata e Felipe, um casal que desejava uma fonte de renda extra com a atividade leiteira e almejava crescimento constante. Assim, o objetivo deste caso para ensino é apresentar os principais conceitos ligados ao processo de organização de uma propriedade leiteira, através dos seus dilemas, ameaças e oportunidades e da incerteza ambiental pela qual passaram os proprietários dessa empresa rural desde sua implantação até os dias atuais, e quais as alternativas adotadas para reagir às incertezas do ambiente.

Na sequência, o caso para ensino se apresenta com os primeiros passos do surgimento da propriedade rural. Apresenta-se também nesta parte as características e personalidade dos envolvidos e as primeiras dificuldades encontradas pela empresa rural na introdução da bovinocultura de leite que com o tempo vai se tornando mais complexa, como poderá ser observada quando apresentarmos as principais dificuldades e incertezas ambientais para o crescimento e consolidação da propriedade. Finalizamos com as Notas de Ensino objetivando subsidiar professores e acadêmicos interessados na área de conhecimento da administração (em disciplinas como estratégia organizacional e planejamento estratégico, entre outras), além da atividade leiteira a refletirem sobre as possíveis soluções às incertezas ambientais surgidas ao longo da trajetória de uma propriedade leiteira

O Caso para Ensino

O começo

Tudo começou quando Jorge Torres, pai de Felipe Torres, herdou de seu falecido pai, senhor Josué Torres, uma área de terra de 570 hectares na região Sul do Rio Grande do Sul, mais precisamente no município de Pelotas. Inicialmente, ao herdar a fração de terra, e

recentemente casado com a mãe de Felipe (Dona Filó), Jorge que era engenheiro e conhecia quase nada sobre agronegócios, não tinha planos bem definidos para a propriedade que acabou recebendo. Com isso, arrendou a totalidade da área para um vizinho que plantava soja.

Felipe, filho único de Jorge e Dona Filó, sonhava em ser médico. Seus pais sempre o incentivaram a seguir com essa profissão e tinham muito orgulho das pretensões do filho. Aos 17 anos Felipe começou a cursar faculdade de Medicina na cidade de Pelotas. Em 1979 formou-se e então fixou residência no Rio de Janeiro, onde atuou como Médico Residente de um importante hospital da época. Durante esse período, Jorge e Dona Filó permaneceram no RS, e a fazenda, fruto da herança, seguia sendo arrendada pelo vizinho, porém, nesta época o arrendatário começou a ter dificuldades financeiras por conta de má gestão. Em função deste cenário Jorge firmou parceria com o vizinho/arrendatário, passando a plantar em sociedade com o mesmo, dividindo custos e lucros da safra de soja, e sendo o responsável pela gestão financeira da sociedade.

Em 1990, durante o período de sua residência médica, Felipe conheceu a sua esposa - Renata, com quem teve uma filha, chamada Isabela. Em 1992, Felipe, Renata e Isabela retornaram à cidade dele - Pelotas - para ali fixar definitivamente sua residência. Ele foi efetivado como médico no posto de saúde da cidade de Pelotas e começou a trabalhar nas unidades de atendimento básico. Durante as folgas e nos finais de semana as visitas à propriedade rural da família se tornavam cada vez mais frequentes, como forma de desopilar.

Felipe sempre comentava para sua esposa “não podemos nos queixar de nossa renda, afinal a medicina ainda é uma profissão de bons resultados”, no entanto olhando para Isabela enquanto brincava, continuava sua fala “mas nosso tesouro está crescendo, e teremos que projetar o futuro dela”.

Certo dia durante uma conversa sobre a vida, Renata comentou com sua sogra Dona Filó sobre as preocupações do casal, principalmente de Felipe, sobre o futuro de Isabela e os desembolsos financeiros que projetavam para os anos seguintes.

Dona Filó ficou com aquela conversa “martelando em sua cabeça” e, no outro dia, durante o café da manhã, falou para Jorge sobre a conversa que havia tido com Renata. Ela falou: - Jorge andei pensando sobre tudo isto, e já não somos mais jovens, além do que você sempre reclama da sociedade com o arrendatário... Porque não repassamos a gestão da propriedade para o Felipe e a Renata?, Afinal um dia tudo aquilo será deles, e assim poderemos

ficar mais tempo juntos e aproveitar o tempo com as viagens que você sempre projetou e nunca conseguimos fazer.

Jorge escutou atentamente tudo o que Dona Filó falava e tomando seu café ficou alguns segundos em silêncio com um olhar fixo para o açucareiro a sua frente. Após a calmaria expressou: - Você está coberta de razão! Comunicarei hoje o arrendatário de que não será mais arrendada a propriedade para a próxima safra e, no final do dia, falaremos com o Felipe e com a Renata que a partir do fim da colheita a propriedade será gerenciada por eles, mas com um porém. Neste momento Dona Filó ficou assustada pensando qual seria o tal “porém”, e ele completou: - Desde que eu possa continuar indo pescar nos açudes da propriedade, e finalizou a frase piscando para sua esposa.

Conforme combinado, Jorge e Dona Filó conversaram com Felipe e Renata durante um jantar. A alegria e entusiasmo eram nítidos no rosto dos jovens agro empresários, no entanto, após o jantar as angustias começaram a povoar as suas mentes. Felipe não conseguiu dormir à noite. Pela manhã, comentou com Renata sobre sua insônia e que ficara pensando em todos os desafios e barreiras que teriam que contornar. Neste momento, Renata expressou com um pequeno sorriso: - O médico aqui é você, mas este diagnóstico eu posso dar. O que você teve não foi insônia, mas sim preocupações com as dúvidas que rodeiam a nossa Sanga Leiteira. Neste momento, Felipe fez uma expressão de quem não entendeu nada o que sua esposa havia falado, mas não quis explicações, afinal, após uma noite como a que passou não queria muita conversa. Assim que assumiu a propriedade, Felipe realizou contato com uma Cooperativa local, pensando em trabalhar com frangos de corte. O investimento era alto, porém a estabilidade que seria proporcionada na época interessava muito Felipe e aos seus planos para a família. A cooperativa tinha vários programas de incentivo e garantia o contrato de integração com a granja. A ideia foi amadurecida e efetivada. A construção do galpão para alojar os frangos ocorreu em curto período de tempo, pois Felipe tinha bastante pressa e vontade de começar a explorar a área. Porém, como Renata já havia comentado as dúvidas sobre o ambiente fazem parte da vida de todos os gestores, e isto se confirmou quando um forte temporal destruiu completamente o galpão construído semanas antes do primeiro lote de pintos serem alojados. Tal destruição impediu a realização do planejamento de Felipe, que tomou o acontecimento como um sinal. Decidiu mudar os planos, influenciado por sua esposa Renata, que tinha uma ideia interessante.

A ideia

Renata sempre fora uma mulher estudiosa, interessada e espirituosa. Formada em Administração por uma universidade do Rio de Janeiro, ao mudar-se com o marido para a cidade natal dele, no Sul do Rio Grande do Sul, tinha desistido de vários planos que havia traçado para sua vida, o que contrariou todo o seu interesse desde a graduação e que procurava praticar no seu dia-a-dia que era o planejamento estratégico, no entanto, como a ela mesma sempre disse em tom de brincadeira: - Desde que me casei, meu planejamento é mais dinâmico do que o de muita multinacional. O fato de acompanhar o marido e a filha para uma região diferente da sua não estava nos planos, mas não hesitou. Quando surgiu a possibilidade de trabalhar em algo que fosse deles, um forte desejo de mudanças e empreendedorismo foi reativado. Após assistir um documentário sobre empreendimentos leiteiros na Suíça, Renata identificou uma oportunidade de mercado com a atividade leiteira.

No início Renata lia cartilhas de algumas empresas referências em produção de leite, nas quais constavam informações básicas para quem estivesse começando na atividade, procurando diagnosticar o ambiente do setor. Renata passou a se interessar cada vez mais pela bovinocultura leiteira e estudava seus manejos e procedimentos detalhadamente. Por fim, já havia elaborado um planejamento estratégico, pontuando a missão, visão, os valores, objetivos e metas da Sanga Leiteira, procurando, dessa forma, ter um plano pré-estabelecido antes de conversar com seu marido Felipe, e convencê-lo de que aquela atividade iria ser perfeita para os negócios da família. Renata passou a pesquisar em jornais e revistas da época (chegara a fazer assinatura de seis revistas mensais, de cunho técnico para estudar e entender o agronegócio), afinal ela sempre entendeu que elaborar estratégias é, antes de tudo, conhecimento e muito estudo. Ademais, o incidente com a construção do galpão para alojar frangos foi a oportunidade perfeita para a esposa sugerir um plano B e por em prática toda sua habilidade e conhecimento de administradora. As práticas de Renata pela busca por conhecimentos e *gaps* de mercado desenhavam-se conforme uma frase de um escritor e jornalista norte americano, chamado Walter Lippmann, que lera durante sua graduação que dizia “Quando todos estão pensando de maneira igual, é sinal que ninguém está pensando muito”.

Felipe ouviu tudo que Renata tinha para dizer a respeito de seguir em frente com essa nova exploração pecuária e os argumentos lhe pareciam bons. Interessou-se pelo assunto, influenciado pela esposa, que a cada dia sabia mais referente ao sistema de produção e se tornava grande conhecedora do assunto.

Na época, produtores de leite da região se encontravam regularmente para troca de ideias, conhecimentos e discussão de algumas dúvidas/soluções. Marcavam seus encontros nas residências dos produtores do próprio grupo, discutiam informações de manejo, preços do leite, preços de insumos e trocavam experiências. Também compartilhavam os mesmos anseios e inseguranças acerca de algumas épocas do ano para a produção de leite. Foi em um destes encontros que Renata foi apresentada ao restante do grupo por Eloir, um senhor que era produtor de leite há 20 anos. Eloir tinha sucedido a propriedade de seu pai e após finalizar seu curso de ensino superior em Engenharia Civil, resolveu dedicar-se integralmente à propriedade. Tinha bons indicativos de que era viável e que valia o investimento, então, resolveu não desperdiçar a chance e encarar a atividade como um negócio.

Renata conheceu Eloir em uma reunião de uma empresa terceirizada que comercializava rações para vacas de leite. Renata estava participando das reuniões para inteirar-se das atividades e manejos explorados e viu em Eloir um *player* de referência ideal para troca de ideias e esclarecimentos sobre o setor. Após conversar bastante, ele relatou à Renata possibilidades de boa rentabilidade financeira deixando claras, também, as incertezas pelas quais os produtores de leite passavam regularmente, como a constante disputa por preços mais justos repassados pelas indústrias, questões climáticas que afetavam a alimentação dos animais (clima subtropical úmido modificado por fenômenos climáticos atípicos – tornados, *el niño, el niña*), doenças ocorrendo na região (como brucelose e tuberculose), entre outros fatores, como certificação da qualidade do produto em função de adulterações nos produtos no momento da coleta e beneficiamento do leite, além de questões políticas-regulatórias. Ainda assim, parecia um bom negócio. E foi dessa forma, vendo o interesse da futura produtora de leite, que Eloir convidou Renata e Felipe para acompanharem as visitas do grupo de que participava e contribuiu para o desenvolvimento da ideia do casal promissor.

Renata nunca havia trabalhado com nenhum tipo de exploração pecuária (rural), sempre atuou em serviços com outras particularidades (urbano), mas esforçou-se ao máximo para entender mais sobre a propriedade leiteira. A ideia de planejamento e gestão rural da

propriedade foi aplicada com fervor e empenho. Nascia aí um novo empreendimento para a família Torres.

E nasce a Sanga Leiteira

Inicialmente os proprietários Felipe e Renata adquiriram seus primeiros animais ao visitar algumas fazendas leiteiras da região de Castro, no Paraná, conhecida nacionalmente como “Capital do Leite”. Renata havia lido bastante sobre a região, a exploração leiteira e as raças e linhagens de animais mais utilizados pelos produtores daquela região. Portanto, para iniciar sua leitaria, tinha em mente adquirir animais com registro genealógico provenientes dessa localidade. Dessa forma, obteria animais com mérito genético e com boa capacidade leiteira, o que impulsionaria a propriedade que nascia. Foi então que em Outubro de 1993 chegaram as 12 primeiras novilhas adquiridas pelo casal, as quais estavam com prenhez confirmada e iriam parir e começar a vida produtiva em alguns meses. Felipe e Renata empenharam-se para organização e planejamento nos meses seguintes e, com bons ventos, alguns investimentos financeiros e muito empenho, o planejamento traçado por Renata foi colocado em prática. Ambos percebiam que as incertezas ambientais rodeavam o empreendimento. No entanto compreendiam, após muitas conversas, que neste momento era necessária a realização de investimentos e o risco existente, naquele momento, era administrável.

Pela rotina de Felipe nas unidades de atendimento básico e a distância da propriedade até a escola de Isabela, tornava-se impossível que a família fixasse residência na propriedade. Dessa forma, para o manejo diário da propriedade leiteira era necessária mão de obra contratada. Após inúmeras buscas e indicações de alguns produtores, Felipe e Renata contrataram um casal de funcionários para que estes fossem os responsáveis pelo manejo geral da propriedade. A mulher ficaria com a função de ordenhar os animais (Renata havia lido que as mulheres por si só, eram melhores nessa atividade do que os homens, por terem mais sensibilidade e delicadeza) e o marido por fazer o fornecimento dos alimentos após a ordenha. Além disso, o funcionário era o responsável por acompanhar os animais e buscá-los no pasto, higienizar os equipamentos da ordenha e reportar aos proprietários quaisquer eventuais problemas.

A escolha do nome da propriedade foi “Sanga Leiteira”, pois em determinada área da propriedade existia uma grande extensão de água que dividia as terras da propriedade de Felipe das propriedades vizinhas. Ou seja, a partir daquele ponto iniciava a propriedade com potencial leiteiro marcada pelo pequeno rio (sanga). Assim, estabelecia-se uma nova fonte de renda para a família, mesmo que pouco significativa, chegava à quantia de 150 litros por dia, e animava Renata e Felipe cada vez mais. Conseguiram pagar o salário do casal de funcionários que trabalhavam na época e ainda sobrava para realizar alguns investimentos na propriedade.

Essa fonte de renda extra foi aumentando à medida que as vacas pariam fêmeas, que eram criadas e mantidas na propriedade, até atingirem a idade para entrarem em reprodução e posteriormente, começarem a vida produtiva. Percebendo que a venda do leite diário era uma boa renda para sua família, Felipe manteve a atividade leiteira crescente ao longo dos anos, deixando de ser uma exploração secundária sem muita importância, para ser o “carro-chefe” da propriedade. As tomadas de decisões sempre foram discutidas pelo casal, mas Renata nunca abriu mão de projetar tudo antes da implementação. Ela sempre fez questão de lembrar a Felipe de um ditado que um professor sempre dizia em sala de aula: “é melhor ter um plano mal escrito do que não ter plano algum”.

Felipe e Renata começaram a investir cada vez mais em melhorias no galpão de ordenha dos animais e também nos equipamentos de ordenha já que a produção diária tinha atingido no ano de 2000 aproximadamente 600 litros/dia. Além disso, começaram a se interessar pela atividade e explorar os benefícios que dela poderiam ser retirados: o predomínio de animais da raça holandesa e melhorias significativas em termos de produção e conformação (o tipo leiteiro estava dominando o rebanho). Os investimentos em compra de sêmen foram intensificados depois que Felipe fez um curso de inseminação. Renata era responsável pela escolha dos sêmens de touros para acasalamento, sempre se baseando em anuais com os melhores touros de aptidão leiteira, além de ser responsável pelo controle do número de animais da propriedade e seu cadastro junto aos órgãos fiscais da época, e Felipe executava o processo de inseminação das vacas. Como qualquer negócio, a bovinocultura de leite apresentava momentos de grande crescimento do setor, com vários incentivos por parte do governo através de financiamentos e empréstimos, aumento do preço pago por litro e valorização da matéria prima. Em contrapartida, existiam alguns momentos de crise e algumas incertezas que os produtores de leite enfrentam ciclicamente.

Diante destes cenários, Felipe e Renata compreendiam que deviam se destacar com seu empreendimento, não só mantendo a produção de leite o ano inteiro, mas também produzindo um leite com melhor qualidade e de animais comprovadamente saudios, e diminuir a sazonalidade da produção, que era um divisor de águas para as propriedades da região. Precisavam, portanto, adotar tecnologias e práticas que tornariam sua propriedade distinta das tantas outras presentes na região. Durante suas conversas de cônjuges/sócios Felipe lembrava Renata de uma frase do ex-boxeador Muhammad Ali que dizia “flutue como uma borboleta, mas pique como uma abelha” e que esta visão deveria ser empregada na Sanga Leiteira para se manterem com vantagem competitiva.

As incertezas na propriedade leiteira

O ambiente, através das incertezas que o mesmo proporciona, media a relação entre as estratégias da organização e seu desempenho, afetando diretamente o sistema produtivo, no caso da Sanga Leiteira na produção do leite e seu retorno a propriedade. A figura 1 demonstra algumas das principais incertezas enfrentadas pela Sanga Leiteira nos anos de existência.

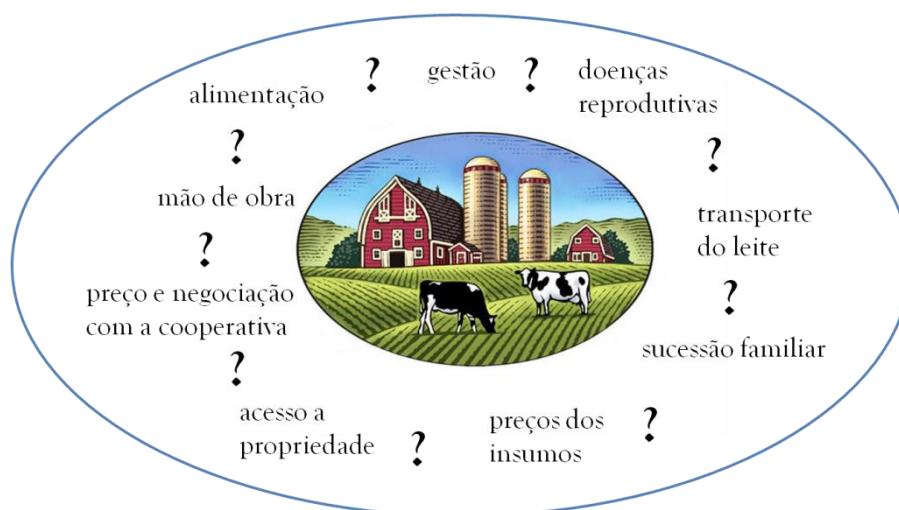


Figura 1. Incertezas ambientais enfrentadas pela Sanga Leiteira

Por si só, o setor do agronegócio já possui características que o vinculam diretamente as incertezas ambientais, principalmente econômicas, de maneira habitual, pois a alimentação dos animais, principalmente na atividade leiteira, depende de *commodities* como farelo de

soja, milho, farelo de trigo, que estão em constante alteração de valor no mercado. A alimentação do rebanho atinge até 50% do custo total de uma propriedade, o que pode desestabilizar significativamente as receitas da atividade leiteira em pouco tempo, sendo um dos principais entraves do sistema de produção.

O preço pago por litro de leite sempre foi um aspecto muito debatido por Felipe e Renata. O casal sempre desejou ter um mínimo que fosse suficiente para remunerar os fatores de produção, o que muitas vezes os fez desligarem-se de algumas empresas lácteas para venderem o leite para as que valorizavam mais o produto e mantinham uma média aceitável durante todo o ano, afinal, a negociação com a indústria era um mal necessário para a garantia de uma estabilidade nos meses mais difíceis.

É importante considerar que, as principais empresas lácteas que atuam no recebimento de leite no Estado possuem como política o estímulo à concentração da produção, em um número cada vez menor de produtores. A política de preços acaba favorecendo os produtores que entregam maior volume de litros de leite e dentro das conformidades (padrões de qualidade e produção) exigidas. Com isso, para a indústria, o produtor de leite deve ser sinônimo de eficiência, profissionalização, produtividade e economia de escala. Esse fato desencadeava em inúmeros questionamentos de Renata a respeito da Sanga Leiteira. As incertezas eram muitas: Estariam eles utilizando seus recursos de maneira apropriada e realmente eficiente? Seria, ainda, um bom investimento? Quanto mais seria necessário investir na propriedade para garantir o futuro de família e principalmente de Isabela? O leite seria, ainda, um bom produto para a propriedade a ponto de fazer com que a filha do casal tivesse interesse em seguir o negócio da família? Teriam condições gerenciais de deixar a propriedade como um legado (herança) sustentável para Isabela? Um entrave estrutural na propriedade desde sua fundação é a dificuldade de acesso à estrada que leva à Sanga Leiteira. Por tratar-se de uma estrada particular, que atravessa uma propriedade extensa, a via de acesso não tem incentivo para manutenção e viabilização pelos órgãos públicos, o que sempre dificultou o acesso a propriedade de maneira significativa.

O casal observava que, com o passar de 10 anos desde a fundação da Sanga Leiteira, a inserção de ferramentas tecnológicas geraram incertezas as propriedades leiteiras no meio rural, como a adoção de equipamentos, que substituiu a tradição da ordenha manual e facilitou a tarefa de retirada do leite. Porém, além do investimento nos equipamentos, outro

questo importante era a correta utilização e higienização deste, que quando manejado erroneamente, prejudica o funcionamento e torna-se responsável por sérios danos à glândula mamária dos animais, deixando de ser uma ferramenta útil e eficiente ao produtor para ser um motivo de grandes perdas em produção e animais.

Outro aspecto de incerteza ambiental interna residia na mão de obra qualificada. Os funcionários deveriam ter conhecimentos mínimos sobre as atividades envolvidas no sistema de produção, bem como avaliar e conhecer possíveis problemas que poderiam ser evitados quando detectados previamente. Para tanto, a experiência e o conhecimento do comportamento básico dos animais tornava-se fundamental. Infelizmente, na região, mesmo antes da propriedade de Felipe e Renata estabelecer-se, a mão de obra já era um problema sério em termos de confiança e permanência no serviço.

Na região em que a Sanga Leiteira foi estabelecida existem momentos, em determinadas épocas do ano, em que a implantação e manutenção de pastagens para a produção de leite, principalmente as épocas chamadas de “vazios forrageiros”, que ocorrem na estação do outono, são prejudicadas. Esse momento fragiliza a produção dos animais, diminuindo a quantidade de litros de leite produzidos e dessa forma, diminuindo a produtividade das vacas.

Dentro de uma propriedade leiteira, atingir índices reprodutivos viáveis é importante para renovação do rebanho e preparação de animais que serão as futuras vacas em lactação. Doenças, como por exemplo: a leptospirose, diarreia viral bovina e neosporose que acometem os bovinos no geral, podem e devem ser evitadas por meio de manejo sanitário preventivo, que deve ser aplicado para cada propriedade em particular, de acordo com as necessidades apresentadas em cada situação. A leptospirose, apenas como exemplo, caracteriza-se como uma incerteza típica do negócio, por conta das peculiaridades da propriedade Sanga Leiteira: umidade e região alagadiça. Além do que, na Sanga Leiteira existem alguns problemas reprodutivos que podem ser percebidos pela ocorrência de abortos, aumento da taxa de retorno ao cio e diminuição das taxas de concepção, que afetam significativamente o desempenho da propriedade. Para os gestores da propriedade as adoções de práticas preventivas de manejo fizeram-se necessárias ao longo dos anos, sendo bem avaliadas quanto a eficácia e equilíbrio de custos dessas adoções de manejo, que despendiam tempo e investimentos.

Outra incerteza ambiental a ser ressaltada e que preocupava muito Felipe e Renata era a questão da sucessão da Sanga Leiteira. Isabela já tinha idade suficiente para escolher o que mais lhe agradava e decidiu fazer faculdade de veterinária em Pelotas, porém, desde o início da graduação, não queria seguir na atividade leiteira e nem se interessava em trabalhar nessa área. Preferia trabalhar com a produção de animais de corte e especializava-se cada vez mais nisso. Renata tinha muito receio do futuro da Sanga Leiteira, pois sabia que em algum momento ela e Felipe precisariam de uma sucessora, e o desinteresse de Isabela pela propriedade ficava cada vez mais evidente.

A insegurança em relação à sucessão familiar na propriedade era proveniente da incerteza em relação ao gerenciamento da propriedade. Muitas vezes o envolvimento de membros da mesma família no gerenciamento da Sanga Leiteira dificultava a tomada de decisões e a caracterização da posição de gestor, que era fonte de confusão entre os funcionários. Esse fato demonstrava que muitas vezes a divergência de pensamentos e conflitos entre os dois gestores da propriedade (Felipe e Renata) acabava impactando diretamente nas atividades e tomadas de decisões que recorriam diretamente ao funcionamento da propriedade, bem como dos funcionários envolvidos nela. Dessa forma, alguns problemas relacionados à mão de obra possuíam sua origem na relação incorreta e difícil entre funcionários e os proprietários, por ambas as partes.

Neste momento temporal, o casal se encontra conversando sobre as preocupações com relação ao futuro de maneira similar como antes de assumirem a propriedade. No entanto, no atual cenário algumas inquietações recorrentes recebem a adição de novas, refletindo as incertezas que os cercam, agora, talvez, mais complexas e dinâmicas em relação ao passado.

E agora José, digo Felipe e Renata? Quais as alternativas?

Percebendo a necessidade de realizar a gestão do seu negócio da maneira mais correta e evitando problemas que demandassem muitos recursos financeiros, Renata contratou assistência técnica especializada para a Sanga Leiteira. Estes profissionais auxiliaram na interpretação das incertezas ambientais e na remodelação de todo o planejamento estratégico da propriedade. Foi realizado um planejamento forrageiro estratégico para as piores épocas do ano a fim de evitar o decréscimo de produtividade dos animais e manter dessa forma, uma

margem constante ao longo dos meses. Com essa estratégia, ela diminuiria o impacto que a falta de planejamento alimentar traria para os animais e o consequente efeito econômico negativo para a Sanga Leiteira.

Em meados de 2005, um grupo de engenheiros agrônomos pertencentes a uma empresa especializada assumiu a responsabilidade pela execução do planejamento forrageiro da propriedade. Os profissionais executaram o planejamento a contento dos proprietários, visto que o fornecimento de alimentação de qualidade e em quantidade ao longo do ano era um dos maiores entraves dentro do sistema de produção da Sanga Leiteira. Os dados começavam a evidenciar que era possível programar e controlar a oferta de pastagens. Os índices de produção de leite das vacas daquele ano foram maiores do que os anteriores e, após a realização das avaliações econômico-financeiras para avaliar a relação custo-benefício da implantação da pastagem e remuneração dos profissionais, ficou evidente que o retorno foi positivo, fato que deixou Renata muito vibrante e otimista. Quando os resultados foram analisados, Renata comentou com Felipe: - No final das contas quem sempre esteve certo foi Napoleão Bonaparte. Felipe sem entender do que ela estava falando, ficou olhando com espanto, até que ela completou: - Li que Napoleão sempre ensinava a seus comandantes, que as incertezas ambientais seriam certas. Então, eles deveriam se preparar para a guerra se quisessem ter a paz. E finalizou, exatamente o que estamos fazendo na Sanga Leiteira. Neste momento Felipe balançou a cabeça concordando com tudo.

Outras ações foram realizadas procurando um meio termo que conciliasse o equilíbrio da Sanga. Em relação ao controle reprodutivo, inicialmente este não era acompanhado por médico veterinário e os índices da Sanga Leiteira encontravam-se medianos. Em 2006, Renata contratou o serviço de um médico veterinário já conhecido pela família e por alguns produtores daquela região, sendo um profissional muito bem recomendado e que tinha atingido bons índices reprodutivos em propriedades conhecidas. Resolveu firmar um acordo de prestação de serviço com esse profissional que era responsável pelo acompanhamento reprodutivo dos animais, realização de exames ginecológicos e alguns anos depois, em meados de 2008, iniciou a realização de protocolos de sincronização das fêmeas. Essas atividades juntamente à aplicação de calendário sanitário para prevenção das principais doenças reprodutivas e o acompanhamento mensal melhoraram os índices da Sanga Leiteira, tornando a reposição de animais para a produção muito eficiente.

Como a indústria para a qual entregavam o leite exigia cada vez melhores indicadores de qualidade do leite em relação à contagem bacteriana total (CBT) e contagem de células somáticas (CCS), os gestores da Sanga Leiteira viram a oportunidade para agregação de valor do seu produto. Se o leite apresentasse os indicadores de CCS e CBT dentro dos limites preconizados pela Instrução Normativa nº 62 do Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) (2011) e dentro dos limites indicados pela indústria, o preço pago por litro recebia bonificação de acordo com as normas pré-estabelecidas. Dessa forma, a valorização do produto final era maior e conseqüentemente, o preço pago por litro também, aumentando as receitas da propriedade e viabilizando a implantação de medidas de controle e qualidade do leite. Assim, o controle da higiene da ordenha e dos animais e do armazenamento do leite até sua entrega era extremamente importante para Sanga Leiteira atingir os índices e receber maior pagamento da indústria. Práticas simples de manejo possibilitaram a melhoria de qualidade, que foi sugerida e acompanhada por médico veterinário trabalhando em conjunto aos gestores e funcionários da propriedade.

As escolhas feitas por Renata e Felipe contribuíram para a manutenção destas práticas de gestão até hoje. Porém, ainda hoje, nos momentos de reflexão, durante as pescarias com Jorge nos açudes da propriedade, observadas da sede da propriedade por D. Filó e Renata, existem algumas incertezas ambientais que povoam a mente de Felipe, como a instabilidade da mão de obra contratada, os problemas de acesso à Sanga Leiteira e as dúvidas em relação à sucessão da propriedade, que perduram e causam inseguranças em relação à manutenção da propriedade. Na mente de Felipe, entre um peixe e outro, alguns questionamentos são recorrentes: Seriam esses problemas possíveis de serem resolvidos? Existem alternativas que possam diminuir o impacto negativo que essas incertezas causam na Sanga Leiteira?

Notas de Ensino – Orientações para Professores

Objetivos educacionais

A partir da interpretação do perfil de Felipe e Renata, bem como suas tomadas de decisões em relação às incertezas ambientais vivenciadas na Sanga Leiteira, o presente caso para ensino expressa os seguintes objetivos educacionais:

- expor a realidade de um segmento do agronegócio em termos de empreendimento sustentável, desde a sua concepção, passando pelos processos até a manutenção;
- evidenciar as dificuldades e barreiras impostas pelas incertezas ambientais, sob as diferentes dimensões envolvidas no caso estudado: estruturais, econômicas, humanas, tecnológicas, técnicas e de relações sociais, que afetam diretamente o ambiente de trabalho, os gestores e os processos de tomadas de decisões.
- apresentar as tomadas de decisões sobre as incertezas ambientais, considerando suas repercussões e demonstrando a viabilidade da adoção de algumas mudanças impactantes na propriedade e algumas que não foram tão significativas, mas que influenciaram diretamente em como a Sanga Leiteira conseguiu manter seu funcionamento ao longo dos anos.
- aproximar o ambiente educacional (teórico) da realidade empresarial (empírico);

Utilizações recomendadas

O caso em questão foi elaborado para a utilização em disciplinas que abordem as temáticas de planejamento estratégico/empresarial, ambiente organizacional, empreendedorismo, agronegócios, entre outras correlatas, tanto em nível de graduação como pós-graduação.

Recomenda-se a adoção do presente caso em classes que já tenham cursado disciplinas propedêuticas dos cursos e/ou que possuam conhecimentos introdutórios sobre administração/gestão ou que estejam atuando no mercado de trabalho na área abordada.

Situação-problema

O caso apresentado pode ser analisado como balizar no contexto do planejamento estratégico de uma organização/propriedade rural, fomentando conhecimento fundamental do sistema antes de sua implantação, com a exemplificação de um cenário completo de um negócio. Nessa proposta, o discente precisará fazer a avaliação do ambiente, principalmente de suas incertezas, que cercam o empreendimento a fim de avaliar a viabilidade de implantação das ações, de acordo com as tomadas de decisões contidas no texto.

Sugestões de questões para discussão

- O cenário econômico atual é favorável para a implantação de um empreendimento nos moldes do relatado? Se sim, justifique. Se não, qual o segmento possui viabilidade do âmbito do agronegócio? Por quê?
- Qual a sua posição considerando a possibilidade de rendimentos com base no arrendamento da propriedade? As incertezas seriam menores? Por quê?
- As tomadas de decisões dos gestores foram acertadas? Quais os riscos que os mesmos correram?
- Você concorda com as tomadas de decisões realizadas pelos gestores? Se não, como você, como gestor da Sanga Leiteira, decidiria por algumas questões apontadas no texto, como no caso dos entraves estruturais, por exemplo, a dificuldade de acesso a propriedade?
- Como poderiam ser resolvidos os problemas relacionados à qualificação da mão de obra? Como você analisa a predominância de qualificação empírica? Quais as consequências deste cenário?
- Quais as principais incertezas ambientais diretas vivenciadas pelos gestores? E quais as que poderiam ser reproduzidas a partir delas (indiretas)?
- Como poderia ser caracterizado o ambiente vivenciado pelos gestores? Simples/complexo ou dinâmico/estático?
- Que fatores mais influenciaram na tomada de decisão dos gestores? Você acredita que o vínculo familiar pode ser um atenuante das dificuldades de gerenciamento de um negócio?
- Quais características dos protagonistas podem ter contribuído para a permanência do empreendimento?
- Como você caracterizaria o comportamento dos gestores frente às dificuldades encontradas no decorrer dos anos em que a Sanga Leiteira teve sua trajetória?

Análise do Caso

Incerteza Ambiental

O ambiente em que a empresa se insere é fonte de incertezas que podem influenciar o seu desempenho. Por isso, a necessidade da percepção e interpretação efetiva do ambiente que cerca sua organização é fundamental para o bom funcionamento das engrenagens que envolvem o negócio.

De acordo com Duncan (1972), a definição de incerteza ambiental é composta por três componentes: a) falta de informação dos fatores ambientais associados à determinada situação de tomada de decisão; b) desconhecimento do resultado de uma decisão específica em termos de quanto a organização poderá perder se a decisão for incorreta; e c) incapacidade de atribuir probabilidades com algum grau de confiança no que diz respeito à forma como os fatores ambientais afetarão o sucesso ou insucesso da unidade durante a gestão do tomador de decisões. Dessa forma, a competência para perceber os ambientes e suas mudanças parece ter impacto (positivo ou negativo) direto sobre o desempenho da empresa.

Duncan (1972) avaliou em suas pesquisas sobre incerteza ambiental, duas dimensões, compostas por quatro tipos de ambiente, que dão suporte a caracterização do ambiente vivenciado pelos gestores: a) dimensão simples ou complexa, definida como o número de fatores levados em consideração nas tomadas de decisão; e b) dimensão estática ou dinâmica, entendida como o grau em que esses fatores no ambiente da unidade de decisão continuam a ser basicamente os mesmos ao longo do tempo, ou estão em um processo contínuo de mudança. Os resultados indicaram que os indivíduos em unidades de decisão em ambientes dinâmicos/complexos experimentam a maior quantidade de incerteza no processo decisório. Os dados também apontam que a dimensão estático/dinâmico do ambiente contribui mais para a incerteza do que a dimensão simples/complexo.

Alguns anos depois, Huber et al. (1975) informaram que, se a percepção de incerteza do ambiente pode ser controlada administrativamente, então provavelmente a modificação dessa incerteza percebida pode ser um mecanismo para modificar um número de características organizacionais e, conseqüentemente, o seu resultado.

A incerteza ambiental resulta de alterações nas condições econômicas enfrentadas por uma organização que estão fora do seu controle e difícil antecipar (Dess & Beard, 1984) tal como a instabilidade ou imprevisibilidade dos mercados que cercam as organizações (Wholey & Brittain, 1989). Outros autores, como Bourgeois (1985), destaca que a forma como o gestor

percebe as modificações ambientais influencia diretamente o desempenho econômico da organização.

De acordo com Sabherwal, Hirschheim e Goles, (2001), a incerteza ambiental representa atualmente um dos principais desafios vivenciados pelos gestores no momento das suas tomadas de decisões, sendo fonte de provocação a necessidade de alinhamento estratégico organizacional. Assim, as empresas que conseguem obter um bom conhecimento do ambiente (percepção das incertezas) em que se inserem podem tomar ações proativas e influenciar na evolução do sistema (Jansen, Rotondaro, & Jansen, 2005).

Wallace et al. (2010) destacam que o dinamismo ambiental é cada vez maior em todos os cenários dos negócios, e, sendo assim, as empresas podem obter melhores resultados se contarem com gerenciamento que possua foco na promoção, entendido como sendo aquele que direciona as pessoas a terem cuidado para não cometerem erros de omissão, ou seja, falta de realizações. Por outra ótica, Nobre, Tobias e Walker (2011), afirmam que, para a administração de elevados níveis de incerteza ambiental, as organizações devem priorizar a incorporação de um alto grau de cognição às suas estratégias.

Os ambientes dinâmicos que cercam as empresas podem ser caracterizados por mudanças nas tecnologias, variações nas preferências dos clientes e flutuações na demanda do produto e/ou o fornecimento de materiais. Tais mudanças inesperadas exigem que as empresas desenvolvam a capacidade de compreender e se adaptar às mudanças ambientais. Isto ocorre porque tais forças têm um grande impacto sobre a competitividade de uma empresa e moldam as suas estruturas e procedimentos operacionais (Huang, Yen, & Liu, 2014).

É importante ressaltar que a incerteza ambiental é de natureza multidimensional e, como resultado, as empresas frequentemente enfrentam múltiplas incertezas ambientais simultaneamente (Huang et al., 2014), fato que demonstra a necessidade da compreensão do ambiente que cerca a empresa para que o direcionamento estratégico seja eficiente e que contribua para o desenvolvimento e melhorias no desempenho da empresa.

Referências

- Bourgeois III, L. J. (1985). Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal*, 28(3), 548-573.
- Carvalho, C. E., & Rossetto, C. R. (2014). Proposição e teste de uma escala de dinamismo, complexidade e munificência ambiental. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 13(4), 59-73.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73.
- Duncan, J. (1972). *A Frequency Dictionary of Portuguese Words*. (Tese de Doutorado). Stanford University.
- Huang, M.-C., Yen, G.-F., & Liu, T.-C. (2014). Reexamining supply chain integration and the supplier's performance relationships under uncertainty. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(1), 64-78.
- Huber, G. P., O'Connell, M. J., & Cummings, L. L. (1975). Perceived environmental uncertainty: effects of information and structure. *Academy of Management Journal*, 18, 725-740.
- Jansen, L. K. C., Rotondaro, R. G., & Jansen, J. U. (2005). Estratégias de sobrevivência para pequenas e médias empresas em ambientes globalizados: um estudo de caso do setor eletroeletrônico. *Revista Gestão e Produção*, 12(3), 405-416.
- Karszes, J. (2010). Farm Management Strategies to Reduce Costs and Increase Returns. *WCDS Advances in Dairy Technology*, 22, 215-227.
- Marion Filho, P. J.; Reichert, H.; & Schumacher, G. (2012) A pecuária no Rio Grande do Sul: a origem, a evolução recente dos rebanhos e a produção de leite. *Anais do Encontro de Economia Gaucha*, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Brasil. (2011). Instrução Normativa, 62.

- Nobre, F. S., Tobias, A. M., & Walker, D. S. (2011). Uma visão da empresa baseada em habilidades: contextos estratégicos e contingenciais. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(3), 413-432.
- Sabherwal, R., Hirschheim, R., & Goles, T. (2001). The dynamics of alignment: Insights from a punctuated equilibrium model. *Organization Science*, 12(1), 179-197.
- Silveira-Martins, E., Lima, N. C., Queiroz, J. V., Penedo, A. S. T., & Castro Júnior, D. F. (2013). Incerteza ambiental: um estudo bibliométrico em bases de dados nacionais. *Revista da Faculdade de Administração e Economia*, 4(2), 141-157.
- Silveira-Martins, E., & Tavares, P. M. (2014). Processo de formulação de estratégias: capacidade mercadológica, incerteza ambiental e desempenho. *Organizações em Contexto*, 10(20), 297-322.
- Silva, J. D. (2015). Mensuração do nível de percepção da incerteza subjetiva dos empreendedores de MPEs brasileiras. *Revista de Administração IMED*, 5(1), 1-9.
- Wallace, J. C., Little, L. M., Hill, A. D., & Ridge, J. W. (2010). CEO regulatory foci, environmental dynamism, and small firm performance. *Journal of Small Business Management*, 48(4), 580-604.
- Wholey, D. R., & Brittain, J. (1989). Characterizing environmental variation. *Academy of Management Journal*, 32, 867- 882.
- Weed, S. E., & Mitchell, T. R. (1980). The role of environmental and behavioral uncertainty as a mediator of situation – performance relationships. *Academy of Management Journal*, 23(1), 38-60.

Submissão: 14/06/2016

Segunda versão: 12/07/2016

Aceite: 21/08/2016