

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O DESENVOLVIMENTO DA OVINOCULTURA SUSTENTÁVEL EM UMA PEQUENA PROPRIEDADE RURAL DO MUNICÍPIO DE ROLANTE/RS

Lidiane de Souza Bley dos Santos¹
Fabio Rios Kwecko²
Abril de 2021

Resumo

Este artigo teve como objetivo fundamentar e desenvolver um modelo de planejamento estratégico em uma pequena propriedade rural na ovinocultura sustentável. Para tanto, procurou-se ao longo deste estudo responder a problemática traçada, a qual foi identificar as potencialidades do planejamento estratégico na ovinocultura, através do estudo de caso da Cabanha Rholand. Dessa forma, a metodologia utilizada foi o estudo de caso de um pequeno empreendimento de produção de ovinocultura instrumentalizado por uma pesquisa bibliográfica a qual considerou materiais científicos e artigos publicados em periódicos da área. Os resultados da pesquisa mostraram como é feito o planejamento estratégico e quais as partes que o compõem; mostrou ainda conceitos de sustentabilidade e qual a sua relação com as empresas. Além disso traçou-se um breve histórico sobre ovinocultura no Estado do Rio Grande do Sul e no município de Rolante/RS, cidade onde a empresa foco deste estudo está inserida; em seguida apresentou-se o estudo de caso em tela, fazendo uma descrição do empreendimento estudado, com o diagnóstico da empresa exemplificando a sua missão, os instrumentos utilizados para o estudo de caso; o artigo ainda apresenta o plano de ação para inserção de um método sustentável dentro da Cabanha Rholand. A contribuição do estudo foi uma importante correspondência entre teoria e prática, de forma a compreender a importância da problemática levantada, traçando um método de sustentabilidade capaz de gerar uma competitividade satisfatória e ser um importante fator de concorrência dentro do mercado da ovinocultura.

Palavras-Chave: Ovinocultura. Sustentabilidade. Planejamento Estratégico.

A SUSTAINABLE BUSINESS MODEL IN THE CREATION OF SHEEP WITHIN A SMALL RURAL PROPERTY IN THE MUNICIPALITY OF ROLANTE / RS

Abstract

This article aimed to support and develop a strategic planning model for a small rural property in sustainable sheep farming. To this end, it was sought throughout this study to answer the problem outlined, which was to identify the potential of strategic

¹ Acadêmico do curso superior de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul - Campus Rolante. lidianedank@gmail.com.

² Orientador, Mestre, professor do curso Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul - Campus Rolante. Fabio.kwecko@rolante.ifrs.edu.br.

planning in sheep farming, through the case study of Cabanha Rholand. Thus, the methodology used was the case study of a small sheep production enterprise instrumentalized by a bibliographic research which considered scientific materials and articles published in periodicals in the area. The results of the research showed how strategic planning is carried out and which parts comprise it; it also showed concepts of sustainability and its relationship with companies. In addition, a brief history of sheep farming was drawn up in the State of Rio Grande do Sul and in the municipality of Rolante/RS, the city where the company that is the focus of this study is located; then the case study on screen was presented, making a description of the studied enterprise, with the company's diagnosis exemplifying its mission, the instruments used for the case study; the article also presents the action plan for inserting a sustainable method within Cabanha Rholand. The study's contribution was an important correspondence between theory and practice, in order to understand the importance of the problem raised, outlining a sustainability method capable of generating satisfactory competitiveness and being an important factor of competition within the sheep market

Key-words: Sheep Farming. Sustainability. Strategic Planning.

1 INTRODUÇÃO

O acelerado crescimento mundial da população tem aumentado e por consequência o consumo de bens naturais e a sua produção seguem o mesmo ritmo. Da mesma forma, diversas ações têm ocorrido para desacelerar o desmatamento e diminuir o uso de recursos que restam disponíveis no planeta.

Todavia algumas empresas nem sempre acompanham as práticas que visam minimizar as diversas ameaças ao meio ambiente, e, neste sentido, é necessário o cuidado redobrado na questão ambiental quando se pensa na produção de um produto, e por isso têm crescido consideravelmente as cobranças por ações sustentáveis por parte das empresas, exigindo que estas atuem de forma responsável, consciente e também melhorem suas práticas.

Da mesma forma, este estudo visa discutir sobre ações de sustentabilidade, um termo que tem sido veementemente discutido nas organizações, pois tem sido cada vez mais necessário desenvolver o comprometimento da sociedade como um todo, e portanto, das empresas, o que despertou o interesse para o desenvolvimento de ações que objetivem melhorar as rotinas e mudar as atitudes das pessoas em favor da preservação do meio ambiente.

Por sua vez, para que esta sustentabilidade possa ser desenvolvida e empregada em uma organização é recomendável o desenvolvimento de um

planejamento estratégico sustentável que identifique as ameaças e as oportunidades externas, assim como examinar os pontos fortes e fracos das atividades internas do empreendimento (BARBIERI; VASCONCELOS; ANDREASSI; VASCONCELOS, 2010).

De acordo com Mintzberg (2010), o planejamento estratégico tem um espaço muito importante nas organizações, principalmente por dar direção, definindo os parâmetros da empresa e favorecendo a concorrência, e, para que isto ocorra de forma consistente é necessário que seja feita a devida análise de ambiente (externa e interna), que sejam estabelecidas as diretrizes da organização, formulem-se estratégias implementando-se estratégias e controle sobre elas.

Assim, para que um planejamento estratégico seja efetivo há a necessidade de todo o diagnóstico citado anteriormente, pois isto possibilitará o conhecimento de causas e efeitos, visando o estabelecimento da maneira de agir, considerando as implicações a curto e longo prazo.

Portanto, faz-se necessário que isto seja feito de forma mais realista possível, pois este será a base para o processo de trabalho, preocupando-se com as questões sustentáveis, salientando a necessidade de revisão periódica das estratégias devido às mudanças frequentes no ambiente externo.

Neste sentido, o segmento escolhido para esta pesquisa foi o da ovinocultura, focado na produção desenvolvida por um pequeno empreendimento no município de Rolante/RS, delimitando-se o tema sobre a importância da elaboração de um Plano Estratégico para estabelecer metas e objetivos na ovinocultura sustentável do pequeno produtor num empreendimento rural no município de Rolante/RS.

Neste contexto, elaborou-se uma questão norteadora, para que se pudesse compreender a contribuição do Planejamento Estratégico na estruturação de planos e metas para a Ovinocultura Sustentável. Portanto, indagou-se: como estruturar um Planejamento Estratégico em um pequeno empreendimento rural de modo a fortalecer suas perspectivas de expansão dentro da Ovinocultura Sustentável?

Para responder esta problemática, estabeleceu-se então como objetivo geral fundamentar e estabelecer um modelo de planejamento estratégico para um pequeno empreendimento no município de Rolante/RS. Da mesma forma, os objetivos específicos foram traçados para atingir o objetivo geral: 1) fundamentar planejamento estratégico e sustentabilidade em vista de aplicação para ovinocultura; 2) traçar uma contextualização da ovinocultura no Rio Grande do Sul e no município

de Rolante/RS; e 3) desenvolver um planejamento estratégico para Cabanha Rholand com vista à sustentabilidade.

Para atingir a todos os objetivos propostos, organizou-se esta pesquisa com base em métodos disponíveis através do estudo de caso.

Desta forma, a metodologia empregada foi de estudo de caso em um pequeno empreendimento de produção de ovinocultura, sendo a pesquisa em relação ao instrumento de coleta de dados exploratória com pesquisa bibliográfica de cunho científico, tais como artigos publicados depositados em repositórios como Scielo e Google Acadêmico, com uso dos seguintes descritores para filtrar a pesquisa: “Ovinocultura; Pequeno Empreendedor; Planejamento Estratégico, Pequeno Negócio; Importância: Ovinocultura Sustentável”. O aporte teórico contou ainda com o auxílio de livros sobre o assunto para que desta forma fosse possível compor o embasamento, ampliar os conhecimentos e possibilitar acesso a informações importantes sobre o tema.

Para tanto, o trabalho apresenta a seguinte estruturação: na primeira parte apresenta-se o que é planejamento estratégico e a sua importância para o pequeno negócio trazendo importantes contribuições de autores como Nogueira (2015), arruda e Vasconcellos (2011) e Flores (2014).

No capítulo seguinte, aborda-se conceitos de sustentabilidade, a sua aplicação nas empresas explicando a importância de as organizações aderirem a um plano de empresa verde, para tanto utilizou-se referencial de obras escritas por Albuquerque et al. (2009), Moura (2008), Tachizawa (2011) e Osório e Selaive (2014).

Na quarta parte, apresenta-se o histórico da ovinocultura do Rio Grande do Sul e no município de Rolante/RS, apresentando dados bastante pertinentes de fontes como relatórios da Expointer (2019), Santos, Azambuja e Vidor (2020), da Secretaria de Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul (SEAPDR, 2020), Peron (2020), site de notícias TCA (2007), site da Prefeitura Municipal de Rolante (2019) e da ARCO (2019). A seguir, na quinta seção tem-se a apresentação da metodologia utilizada para este estudo.

No sexto capítulo, explora-se o Estudo de Caso propriamente dito, apresentando e descrevendo o empreendimento estudado, fazendo um breve diagnóstico da empresa, mostrando a visão do empreendimento, os instrumentos de análise de mercado utilizados para diagnosticar a empresa, mostrando a análise

SWOT feita sobre a Cabanha, neste capítulo usou-se como referência bibliográfica apoiada em Lacombe (2016) e Dornelles (2019). Nesta mesma seção é apresentado o plano de ação em que é apresentada a estratégia, o qual foi dividido entre as ações a serem desenvolvidas e sugeridas como modelo sustentabilidade. E por fim, mas não menos importante, tem-se as considerações finais, que apresenta o entendimento e a aprendizagem adquirida ao longo do desenvolvimento deste estudo, assim como os conhecimentos adquiridos através das pesquisas feitas sobre os diferentes temas que englobam todo este modelo de sustentabilidade para ovinocultura de pequeno porte.

De forma geral, este estudo pretende reforçar a importância da ovinocultura na agricultura familiar e local, assim como demonstrar o significado de tratar do tema baseando-se em valores, e na sustentabilidade do meio ambiente, demonstrando que através de planos de ação bem elaborados, é possível desenvolver cabanhas sustentáveis, geradoras de renda e de emprego, com pastagens limpas e verdejantes.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A IMPORTÂNCIA PARA O PEQUENO NEGÓCIO

As empresas são criadas para alcançarem objetivos, e como várias delas surgem com o intuito de atingir o mesmo fim, elas costumam competir entre si pelo mesmo nicho de mercado, o que comumente é chamado de concorrência, pois com a ideia de produzir e vender o mesmo produto e atingir um público igual há a necessidade de definir a forma de atuação, o que tem a denominação de estratégia. Entretanto, para conseguir definir a estratégia faz-se necessário adotar um método ordenado que possibilite estabelecer um padrão, a tais decisões dá-se o nome de planejamento (NOGUEIRA, 2015).

O planejamento para um negócio seja ele o porte que for, dá direção, aponta para um rumo e ajuda a criar uma visão comum para os gestores, da mesma forma oferece foco possibilitando que todos dentro do grupo remem na mesma direção potencializando ganhos. É possível ainda afirmar, segundo Nogueira (2015), que ao planejar o empreendimento abre caminho para ações de proatividade de modo a pôr os gestores de olho também no ambiente externo. Ao planejar é possível estabelecer formas de avaliação de desempenho, motivar o colaborador através de

objetivos, fornecer informações importantes para a tomada de decisão e traçar métricas que refletirão no futuro empresarial.

A estruturação de um bom planejamento estratégico será composta por diferentes etapas, tais como estabelecimento de diretrizes da organização, tais como visão, missão e objetivos; análise interna e externa do ambiente; formulação de estratégias; implementação das estratégias; e controle estratégico.

Para conhecer o mercado no qual está sendo inserido, um empreendimento precisará fazer a análise das oportunidades e das ameaças, tanto atuais quanto futuras. Neste sentido, deverão ser mapeadas as características organizacionais que incluam participação no mercado, qualidade do produto, fluxo de caixa e dados da área onde a empresa procura se estabelecer. Tais informações permitiram saber em que ponto a empresa está atualmente e as características mais preeminentes do setor, conforme Nogueira (2015).

O autor ainda traz a importância dos estabelecimentos das diretrizes organizacionais que mostrarão o que a empresa pretende ser e o que pretende se tornar, isto é, o que dará vida para a empresa e a envolverá nos cumprimentos de metas e almejo à missão. Da mesma forma, a formulação de estratégias ajudará a projetar e escolher estratégias que guiarão aos objetivos organizacionais, focando em como ganhar vantagem e superar os concorrentes; por sua vez, as estratégias precisam ser colocadas em prática e isto será feito na fase de implementação, ou seja, é o momento em que as ideias finalmente serão executadas.

Chega-se então à fase de Controle estratégico, é onde ocorre o monitoramento e a avaliação de todo o processo, com a finalidade de fazer melhorias e gerar um funcionamento satisfatório para o planejamento, pois conforme aduz Nogueira (2015, p.11), “[...] o que não pode ser medido, não pode ser gerenciado”. Neste sentido, na fase de controle estratégico serão recebidos retornos (*feedbacks*) externos e internos relacionados às etapas anteriores, o que possibilitará fazer ajustes regulares em qualquer uma delas.

O planejamento estratégico precisa ser pensado na empresa como um todo, pois envolve objetivos e estratégicos em longo prazo, constituindo pontos cruciais de partida, e, portanto, é necessário manter atenção no ambiente externo, focando o cenário econômico, social e político, visando os comportamentos e as preferências dos clientes, e ainda as ações e posicionamentos da concorrência (NOGUEIRA, 2015).

De forma sintetizada, a estratégia trata sobre determinar onde se pretende chegar e qual será o caminho adotado para alcançar o resultado. Como forma de estruturar as ideias e comunicá-las para outras pessoas na organização, é necessário criar um Plano Estratégico, o qual é composto da análise do ambiente, estabelecimento de diretrizes organizacionais, da formulação, da implementação e do controle das estratégias. Ele é um tipo de plano organizacional bastante discutido no meio acadêmico e profissional. Portanto, planejar a estratégia de uma empresa é uma maneira de encarar o pensamento estratégico.

Para que ocorra um planejamento estratégico adequado a empresa precisa pensar na missão, visão e valores, as quais podem ser assim definidas, conforme Arruda e Vasconcellos (2011):

- Missão é o propósito da empresa, é a descrição exata do que uma organização faz e do negócio no qual ela está inserida, ou seja, é a finalidade da sua existência. Este propósito deve estar diretamente relacionado com os objetivos empresariais, representando assim a sua razão de estar presente no mercado. Para elaborar a missão de uma empresa é necessário que se responda o 'porquê' de ela existir, de forma clara, compreensiva e bem objetiva.

- Visão é o objetivo da empresa, é o que se espera dela em um determinado tempo, que normalmente compreende um período de cinco anos. A visão de uma empresa é mutável, devendo ser algo concreto e possível de ser alcançado.

- Valores são os princípios, o que serve como guia para o comportamento, decisões e atitudes de pessoas no cumprimento de suas atividades, é a busca de objetivos, com execução da Missão em direção à Visão.

Outro ponto vital para o planejamento estratégico é a análise de ambientes internos e externos que deverá ser feita, pois assim fica mais fácil de identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças a serem enfrentadas pela organização. Portanto, a finalidade desta análise é trazer informações importantes para conscientizar a organização sobre suas possibilidades futuras. O termo SWOT tem como base quatro palavras advindas do inglês: *Strength* = forças; *Weakness* = fraquezas; *Opportunities* = oportunidades; e *Threats* = ameaças. No Brasil a sigla foi adaptada para FOFA que corresponde às palavras em português (NOGUEIRA, 2015).

De acordo com Nogueira (2015), a análise destes pontos deverá ser feita de forma a relacionarem-se entre si. Nesta feita, é preciso ter em mente que as forças e

as fraquezas de uma organização se referem aos fatores internos, as oportunidades e ameaças estão ligadas aos fatores externos, gerando assim a dimensão interna e externa. Já a dimensão positiva/negativa será o resultado da relação entre forças e fraquezas, oportunidades e ameaças.

Neste viés, é necessário que o planejamento estratégico também pense no negócio analisando o setor no qual o empreendimento estará inserido, pois o desempenho das atividades na área de atuação é um dos fatores que mais contribuem com sua lucratividade. Esta análise visa avaliar até que ponto um setor é lucrativo, entretanto estar inserido em um setor que gera lucros não significa que a empresa será igualmente lucrativa, da mesma forma estar em um setor pouco promissor em lucratividade não significa que a empresa terá problemas financeiros. Entretanto, esta é uma característica que tem influência no lucro da empresa (NOGUEIRA, 2015).

Apesar dos setores apresentarem diferentes graus de turbulência, pode-se dizer que o ambiente externo de uma organização tende a apresentar desafios, e ferramentas como análise SWOT (FOFA), a análise de setorial e de cenários conferem à organização uma visão a respeito de como se defender e explorar o mercado. Desta forma, acredita-se, ela estará mais preparada para lidar com dificuldades e aproveitar as situações para alcançar os seus objetivos.

Da mesma forma, é imprescindível o delineamento de objetivos claros para que todos os gestores da empresa estejam engajados e sejam conhecedores das suas finalidades.

Ainda de acordo com Nogueira (2015), as organizações devem estar atentas às dimensões de estratégicas, estratégias corporativas e competitivas, a implantação de estratégia, à sua cadeia de valor, ao programa de macro ações estratégicas e, também, aos seus projetos estratégicos. Tem-se assim que as estratégias corporativas são importantes para a organização, definindo e estabelecendo quais ações que cada empresa deve tomar a fim de obter vantagens competitivas e como se relacionar e impactar cada unidade do seu negócio.

Um bom planejamento estratégico também passa pela análise de custos, controles, competências estratégicas, pela escolha de indicadores em razão do orçamento estratégico e o mapeamento das competências essenciais da organização. A realização de um orçamento é essencial para que as metas estabelecidas sejam alcançadas, assim como para haver consistência entre visão,

missão e valores da organização, através de resultados que se pretende atingir. Portanto, as empresas devem levantar diversos indicadores econômicos, como patrimônio líquido, balanço, demonstração de resultados e diversos outros que serão calculados e comparados ao que foi definido anteriormente no planejamento estratégico.

Isto posto, importa neste momento trazer a definição de planejamento estratégico que segundo Flores (2014) é um processo de cunho administrativo com a finalidade de, através de métodos, direcionar a empresa no melhor caminho, objetivando a interação com o ambiente atuando de maneira diferenciada e inovadora. O planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis diretivos mais altos de uma organização e diz respeito à formulação de objetivos relacionados à seleção de formas de ação a seguir, considerando as condições externas e internas à empresa. Considera-se, neste sentido, que há premissas básicas a serem respeitadas para que o processo estratégico tenha coerência e possa ser um meio de sustentação decisória.

Portanto, o planejamento estratégico é de suma importância para qualquer tipo e tamanho de negócio, e, portanto, deve ser entendido como atividade permanente, de maneira que todas as equipes sejam incluídas na execução. Desta maneira, a administração do planejamento estratégico passa a ser uma propriedade de toda a equipe e não somente de um pequeno grupo. Flores (2014) destaca inúmeros benefícios do planejamento estratégico para o pequeno negócio, tais como:

- Definição de objetivos;
- Identificação de pontos fortes e fracos, e visualização de oportunidades e ameaças presente no ambiente interno e externo;
- É uma ferramenta importante para a tomada de decisão;
- É um importante guia para a definição de cenários para a empresa;
- Ajuda na alocação de recursos da empresa;
- Cria um ambiente mais participativo e comprometido na força de trabalho;
- Traça indicadores de avaliação de controle;
- Ajuda na definição de atribuições e responsabilidades;
- Fixa orçamento para alcançar os objetivos.

Diante do exposto, é possível perceber a importância da implantação do planejamento estratégico as empresas, ressaltando que não deve haver rigidez na sua execução pois o ambiente externo tende a ser alterado com frequência, o que exige mudanças e adaptações constantes das empresas.

Outro ponto bastante crucial para o desenvolvimento deste breve estudo é a compreensão sobre sustentabilidade e a sua relação com o meio empresarial, é o que se confere a seguir.

3 SUSTENTABILIDADE E EMPRESAS

O meio ambiente tem sido tema de diversas discussões contemporâneas, tendo em vista as ameaças sofridas pelo crescimento industrial, e neste sentido o mercado e a sociedade têm exigido uma postura mais adequada das empresas em relação a este tema. Em vista disso, a busca por parcerias, tecnologias e diferentes formas de produção estão sendo buscadas para que se possa seguir e cumprir as exigências, garantindo assim, a sua vantagem competitiva.

A sustentabilidade tem o seu conceito formado a partir de um composto de três pilares conforme expõe Albuquerque et al. (2009), ambiental, social e econômico que se interligam. O autor aduz que uma sociedade só se desenvolve sustentavelmente quando há proteção ambiental, equidade social e desenvolvimento econômico, tais fatores precisam ser pensados dentro de perspectivas de curto, médio e longo prazos.

Portanto, apresenta-se o Tripé da Sustentabilidade, denominado também de *Triple BottomLine*, surgido na década de 1990. Seu significado é um conjunto de valores, objetivos e processos que uma organização deve seguir para criar valores econômicos, social e ambiental. No Brasil, a expressão foi traduzida para Tripé de Sustentabilidade e passou a ser difundido entre várias empresas como ferramenta de estratégia com a finalidade de mostrar a importância de uma visão econômica maior. O TBT (Tripé de Sustentabilidade) pode ser denominado também de 3P's: People – que se refere ao capital humano; Planet – capital natural e Profit – Lucro (BORBA, 2018).

O termo compreende aspectos econômicos, social e ambiental e ganha reconhecimento como importante estratégia para empresas no sentido de inovação e geração de valor, conforme Elkington (1997). Ainda, segundo o autor a

sustentabilidade econômica procura equilibrar o lucro da organização a partir da utilização correta de recursos naturais e do capital disponível, portanto, isto implica em conseguir condições iguais ou melhores para a sociedade, em sintonia com o ecossistema (ELKINGTON, 1997).

A sustentabilidade do ponto de vista ambiental está preocupada com os impactos causados pelo homem no meio ambiente, desta forma, o capital natural é a base sobre a qual se apóia a espécie humana, e, portanto, segundo Albuquerque et al. (2009) a sustentabilidade ambiental necessita ser criativa e tecnológica visando a redução e a exploração de recursos ambientais, e assim diminuir os resíduos não renováveis.

Por fim, tem-se Moura (2008) o qual afirma que as empresas devem adotar normas e procedimentos para melhorar o desempenho ambiental, fortalecendo o desenvolvimento sustentável. O sistema de gestão ambiental pode ser visto como alternativa, favorecendo a aplicação de boas práticas ambientais e cumprindo a legislação vigente, melhorando a imagem organizacional diante da sociedade e reduzindo os custos de produção.

Não diferente, a tendência segundo Tachizawa (2011) afirma que a sustentabilidade passou a fazer parte da administração e do planejamento estratégico das empresas, tanto nas atividades rotineiras, discussão dos cenários alternativos e análise da sua evolução, gerando políticas, planos de ação e metas.

Entretanto, antes de abordar mais profundamente sobre este assunto, é preciso que se compreenda o mercado de ovinos e como é a sua atual situação dentro da agropecuária do município de Rolante/RS. Assim, no próximo capítulo faz-se a devida abordagem do tema para compreensão mais aprofundada do objeto deste estudo.

3.1 Sustentabilidade na Ovinocultura

De acordo com Osório e Selaive (2014), a sustentabilidade em ovinocultura é possível através de ações relacionadas a produção do rebanho, como por exemplo o aumento da natalidade, redução da mortalidade de cordeiros e borregos, aperfeiçoamento dos métodos de melhoramento e de manejo das pastagens naturais.

Da mesma forma, os autores ainda aduzem a necessidade de se criar alternativas para alimentação e para o manejo, para que assim ocorra o devido aproveitamento das pastagens em períodos críticos da produção forrageira. Neste sentido, é preciso pensar também na garantia de nutrição adequada dos rebanhos, bem como a utilização de raças e cruzamentos adaptados ao meio ambiente.

Outro ponto crucial para que a sustentabilidade ocorra no setor da ovinocultura é as integrações dos setores dentro das propriedades produtoras, como também a organização, desenvolvimento e comercialização de produtos e subprodutos pelo produtor.

Cabe salientar que a compreensão e a adequação dos diferentes fatores componentes dos sistemas de produção, seja nutrição, sanidade, genética e entre outros, possibilitaram a impulsão e a produtividade capazes de sustentar a sustentabilidade econômica do setor.

Neste sentido, a criação de ovinos pretos ou naturalmente coloridos começou a ganhar espaço nos criatórios gaúchos, surgindo como alternativa para a comercialização da lã ou pele ovina. São considerados naturalmente coloridos quaisquer ovinos que não sejam brancos, podendo ser total ou parcialmente pigmentados, em cores variando do marrom-escuro ao creme, e do preto a cinza prateado. Acompanhando a demanda mundial crescente criada pela conscientização das questões de ecologia, de sustentabilidade, valorização dos produtos naturais e das técnicas tradicionais de produção, estas lãs têm se tornado um excelente nicho de mercado para uso artesanal ou comercial, ou pelegos (SELAIVE; OSÓRIO, 2014).

4 O HISTÓRICO DA OVINOCULTURA NO RIO GRANDE DO SUL E NO MUNICÍPIO DE ROLANTE/RS

De acordo com a Associação Brasileira de Criadores de Ovinos (ARCO), a história da ovinocultura no Brasil foi galgada por pessoas visionárias que traçaram um futuro da criação de ovelhas em um país de vasto território e de fatores climáticos bastante distintos, e que trabalharam avidamente para a congregação dos ovinocultores no país. A história ovinocultura data do ano de 1942, na cidade de Livramento, quando então, durante a III Exposição Estadual, os criadores de ovinos

de todo o estado do Rio Grande do Sul passaram a trabalhar a classificação e o melhoramento dos plantéis e rebanhos de ovinos.

Foram árduos anos de empenho até chegar ao cenário nacional entre os anos de 1975 e 1977. O auge da ovinocultura gaúcha foi entre as décadas de 1980 e 1990, mas a baixa pela procura de lã fez a criação diminuir, mas no início dos anos 90 a carne ovina passou a ser muito apreciada fazendo com diversos ovinocultores voltassem à ativa. Até o ano de 2018, o estado do Rio Grande do Sul contava com o registro de 3.211.171 ovinos de acordo com a Secretaria da Agricultura, Pecuária e Desenvolvimento do Estado, no mesmo ano foram abatidos 182.830 animais para consumo e comercialização (SANTOS; AZAMBUJA; VIDOR, 2020).

A história da produção de ovinos em território gaúcho tem destaque nas agricultura, no ano de 2002, através do Decreto nº 41.620/2002 surgiu o Programa Estadual de Desenvolvimento, Coordenação e Qualidade do Sistema Agroindustrial da Carne de Gado Vacum, Ovino e Bufalino (AGREGAR-RS) com a finalidade de aumentar o abate sob inspeção sanitária oficial e fomentar o desenvolvimento e a competitividade da cadeia produtiva da carne produzida no Estado, buscando também a viabilização de melhorias técnicas e financeiras para modernização do segmento (SEAPDR, 2020).

As empresas produtoras de carne passaram a ser beneficiadas, a partir do Decreto, com a concessão de Crédito Presumido de 3,6% sobre o valor da Nota Fiscal de entrada de gado adquirido de produtor no RS e benefício adicional especial de Crédito Presumido de 4% nas saídas internas, decorrentes de venda ou de transferência para estabelecimento da mesma empresa, de carne e produtos comestíveis resultantes do abate de ovino. O crédito fiscal presumido previsto fica reduzido para 3% se os referidos produtos não estiverem embalados em cortes, conforme previsto em instruções baixadas pela Receita Estadual (SEAPDR, 2020).

Entre os anos de 2014 e 2017, segundo os dados divulgados pela SEAPDR, a produção de lã vem decrescendo, em 2014 foram produzidos 10.898.15 kg contra 8.811.48 kg em 2017, o que representa uma baixa de 2.086.666 kg no período com queda na exportação em 3.380.636 kg. Ainda segundo a Secretaria, os maiores produtores de ovinos estão espalhados entre dez municípios gaúchos: Santana do Livramento, Alegrete, Quaraí, Uruguaiana, Pinheiro Machado, Rosário do Sul, Dom Pedrito, Bagé, São Gabriel e Herval, representando o total de 3.211.171 ovinos (SEAPDR, 2020).

O total de propriedades declarada como produtores de ovinos no estado do Rio Grande do Sul, foi de 52.096, as quais estão distribuídas entre treze municípios os quais pode-se citar: Piratini, Santana do Livramento, Pinheiro Machado, Alegrete, Caçapava do Sul, Rosário do Sul, Herval, Santana da Boa Vista, Dom Pedrito, Canguçu, São Gabriel, Encruzilhada do Sul e Santiago. Estes números representam o ano de 2018, quando também foram declaradas 5.748 propriedades com exploração comercial de ovinos, distribuídos entre quinze municípios: além dos anteriormente citados, adiciona-se as cidades de Itacurubi e Júlio de Castilhos (SEAPDR, 2020).

A lei nº 11.169/1998 rege a política da ovinocultura em solo gaúcho, pois é delas os dispositivos sobre produção, circulação e comercialização da carne ovina, e também a criadora do FUNDOVINOS (Fundo de Desenvolvimento da Ovinocultura) e a que regulamente a Lei de Taxas, de custeio e financiamento de ações, projetos e programas de apoio à criação de ovinos (SEAPDR, 2020).

O valor do quilo do animal à época desta pesquisa, em abril de 2020, estava em R\$ 7,037, e a lã taxada em R\$ 0,32 o quilo. Não foram encontradas informações sobre as ações planejadas para o ano de 2020 pela FUNDOVINOS (SEAPDR, 2020).

No Rio Grande do Sul, a SEAPDR criou o PROESO (Programa Estadual de Sanidade Ovina) o qual tem por objetivo o controle, erradicação e prevenção de doenças que podem acometer o rebanho ovino. As atividades são desenvolvidas em estudos e monitoramentos epidemiológicos, fiscalização de trânsito ovino, cadastramento e fiscalização sanitária de estabelecimentos e intervenção imediata em suspeitas ou ocorrências de enfermidades nos ovinos (SEAPDR, 2020).

Através do PROESO ficaram proibidas a circulação e entrada de ovinos portadores de quaisquer enfermidades previstas no programa, e neste sentido médicos veterinários públicos e privados, assim como os proprietários de rebanhos ficam responsabilizados de informar qualquer suspeita de doença em ovinos de Notificação Obrigatória. No programa foram inclusas a sarna ovina (erradicada em 1942), a piolheira ovina (erradicada em 1955) e a epididimite ovina ou brucelose ovina.

A brucelose ovina é uma doença de origem bacteriana de notificação compulsória ao Serviço Veterinário Oficial, de forma que o controle é feito através do PROESO. A bactéria *ovisatata* carneiros, podendo infectar ovelhas que se curam

após o término do ciclo estral, em machos não há cura, e por este motivo precisam ser afastados do rebanho e sacrificados. A doença causa inflamação do epidídimo e leva à infertilidade do rebanho, provocando abortos. A transmissão é feita através da monta e de lambeduras nos órgãos sexuais de machos com fêmeas e de machos com machos. A prevalência no RS é de 2,5%, sendo que em regiões de maior produção esta taxa pode chegar até 6%. De acordo com o determinado pelo PROESO, para movimentação de machos, inteiros e acima da idade de seis meses, é necessário um atestado negativo de brucelose ovina em anexo a GTA - Guia de Trânsito Animal (SEAPDR, 2020).

Segundo Peron (2020) existem treze raças de ovelhas que se adaptam ao clima brasileiro, e todas elas, segundo a autora, proporcionam alta qualidade de carne, tendo em vista que as características sensoriais (aroma, maciez e sabor) do animal se formam através da alimentação. As raças com bom nível de adaptação:

[...] são as produtoras de lã fina Merino Australiano e Ideal; animais de dupla aptidão, como Corriedale, Romney Marsh e Border Leicester; e as produtoras de carne Suffolk, Hampshire Down, Ile de France, Texel, PollDorset, *Santa Inês*, Morada Nova e Bergamácia (PERON, 2020).³

Para bom aproveitamento do potencial de produção de carne dos ovinos Peron (2020) indica o cruzamento industrial com raças mistas ou as produtoras de lã fina, cuja finalidade é obter efeito de heterose, que auxilia na produção de cordeiros de rápido crescimento e carcaças superiores. Assim, o cruzamento deve ser feito apenas em parte do rebanho, de maneira que estes serão os abatidos, tanto machos, quanto fêmeas. Siqueira (2020) citado por Peron (2020) destaca:

[...] uma grande vantagem do cruzamento é explorar o chamado *vigor híbrido*. Esse ocorre quando se cruzam dois grupos genéticos diferentes, propiciando melhor potencial de crescimento, conversão alimentar e *eficiência de produção*.

Ainda, segundo Peron (2020) é imprescindível a criação de ovinos Sem Raça Definida (SRD), comumente denominados de comuns, pois estes animais tendem a ter uma adaptação mais fácil e boa resistência à verminose, podendo ser utilizado como rebanho base em algumas criações, e fazer cruzamentos. Para a região do Rio Grande do Sul, a raça indicada para criação, tanto para corte quanto para lã, é a

³ Em razão do texto ter sido retirado da internet, não foi possível citar o número da página.

Corriedale, que representa atualmente 60% da produção gaúcha, e já faz parte das paisagens dos pampas desde o século XIX.

Já em relação a produção de ovinos no município de Rolante/RS, cidade onde a empresa produtora de ovinos foco deste estudo está situada, segundo a EMATER-Ascar, é feita principalmente por pequenos e médios criadores, e ainda é uma alternativa de renda para os agricultores familiares da região. Segundo a gerência da Regional Emater/RS-Ascar de Portos Alegre, a qualidade dos animais desta região é muito boa, de forma que a venda e compra direta dos ovinos permite a negociação com melhores preços, tanto para os produtores iniciantes quanto os que pretendem aumentar o seu rebanho (TCA, 2007).

As feiras de ovinos realizadas no município de Rolante costumam ser rentáveis para os produtores e fomentam os seus negócios, pois no mesmo evento além dos animais também são oferecidos produtos advindos da produção ovina, como artesanatos em lã. A última exposição e vendas de ovinas em feiras foi realizada durante a 35ª Rolantchê Internacional no ano de 2019, quando então participaram doze expositores e 34 ovinos (MUNICÍPIO DE ROLANTE, 2019).

A realidade no ano de 2019, segundo a ARCO, após a Expointer é de que o rebanho brasileiro, principalmente, do estado do Rio Grande do Sul, tem diminuído apesar de todas as expectativas do setor em termos de produtividade e decrescente demanda no que tange ao leite, carne e lã. Os dados divulgados pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) de acordo com a ARCO apontam o aumento dos rebanhos nos estados de SC e PR, sendo que no RS o seu número de ovinos caiu cerca de 17% entre os anos de 2004 e 2018, e justamente na região que mais produz que é a da fronteira do RS com a Argentina e o Uruguai (ARCO, 2019).

De acordo com a ARCO, o rebanho encolheu em aproximadamente 22% no seu total, o que significa 589 mil cabeças de ovinos. Para a Associação a explicação disto pode estar na expansão das propriedades para outros setores de culturas agrícolas, como plantio de arroz e soja. Esta constatação seria uma substituição das atividades em razão do novo código florestal, e o fato de se verem obrigadas a aumentar os hectares de florestas as pastagens precisaram ser substituídas, de forma que os rebanhos de ovinos necessariamente foram extintos (ARCO, 2019).

Para o setor de ovinocultura isto refletiu em 248 mil posto de trabalho a menos na agropecuária, conforme aponta os dados divulgados pela ARCO foram mais de 76 mil estabelecimentos rurais que substituíram a mão de obra por

máquinas agrícolas. Outros dados importantes para este estudo é que 82% dos pecuaristas, segundo a SEAPDR, se declaram como ovinocultores de subsistência, e ente os anos de 2006 e 2017, de acordo com o IBGE, o número de criadores de ovinos subiu de 43 para 47 mil estabelecimentos, esta é uma clara indicação da migração dos ovinos para outras áreas no estado, como por exemplo, as propriedades menores.

A ovinocultura surge, neste sentido, principalmente no município de Rolante/RS como uma alternativa econômica para os pequenos produtores, e a manutenção do homem rural no seu ambiente, o que o ajuda a levar uma vida digna, feliz e produtiva. Neste sentido, há no Rio Grande do Sul, programas sendo desenvolvidos para incentivar estes pequenos estabelecimentos com a finalidade de fomentar a área da ovinocultura (ARCO, 2019).

A expectativa dos ovinocultores do município é beneficiar a todos os produtores, pois, ao se basear nos resultados alcançados no setor e as iniciativas, é bem possível que a produção seja expandida para outros criadores da região.

5 METODOLOGIA

A metodologia representa como e de que forma o estudo foi realizado, ou seja, expõe os métodos utilizados para a realização da pesquisa.

No desenvolvimento deste estudo, o tipo de pesquisa empregada foi de natureza básica, pela qual Prodanov (2013, p. 51) entende ter a finalidade de “[...] gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais”.

Já o tipo de pesquisa, quanto ao seu objeto, foi de natureza qualitativa com predominância descritiva, que é quando o pesquisador registra e descreve fatos sem interferir neles, conforme Prodanov (2013).

Enquanto finalidade, a pesquisa foi exploratória, e utilizou-se de procedimentos técnicos alicerçados em um estudo de caso. Segundo Gil (2010), a pesquisa exploratória é desencadeada quando não se dispõe de informações suficientes para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema. Ainda segundo o autor, “[...] a pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre determinado objeto, delimitando assim um

campo de trabalho, mapeando condições de manifestação desse objeto” (GIL, 2010, p. 123).

Para Yin (2011), a importância do estudo de caso é aplicada com o objetivo de compreender os diferentes fenômenos sociais, permitindo ao pesquisador um maior conhecimento sobre as etapas e planejamentos, ilustrando ainda em que tipo de pesquisa é adequado o seu uso. Aborda, também, algumas etapas: planejamento, projeto, preparação, coleta de dados, análise e compartilhamento de estudo de caso.

Para tanto se fez uso de uma pesquisa bibliográfica que segundo Gil (2010) tem o objetivo de trazer elementos e o aporte teórico necessário para suprir o entendimento do tema, utilizando-se de conteúdos em livros, artigos e diversos outros meios, com a finalidade de colocar a pesquisadora em contato com material já escrito e publicado sobre o assunto.

Inicialmente, de forma complementar, através de visita realizada a Cabanha Rholand, coletou-se dados através da aplicação de uma entrevista semiestruturada com o administrador da Cabanha, tendo como plano amostral um questionário, que permitiu conhecer melhor o ambiente e as práticas. Este instrumento possibilita ir além das descrições de ações, trazendo também novas fontes de interpretação dos resultados pelo pesquisador, segundo Ribeiro (2008).

Para a análise dos dados coletados utilizou-se da Análise de Conteúdo de Bardin (2016), a qual foi realizada observando três fases:

- **Pré-análise:** que se caracteriza pela leitura flutuante dos dados e a preparação do material em si;
- **Exploração do material:** que consiste em categorizar o tema; e,
- **Tratamento dos resultados:** interpretação dos dados que foram apresentados de forma interpretativa em relação às respostas colhidas com a entrevista e confrontados com o aporte teórico obtido através da pesquisa bibliográfica.

6 ESTUDO DE CASO

6.1 Descrição Do Empreendimento Estudado

A Cabanha Rholand Ovinos Texel foi fundada no ano de 2018, é uma empresa familiar de pequeno porte, e no momento conta com 03 pessoas trabalhando, prestando os serviços de criação e manejo de ovinos da raça texel.

Os produtos oferecidos pela empresa é o fornecimento de cordeiros machos de padrão racial texel para serem reprodutores em outras criações. As fêmeas que nascem na propriedade estão sendo utilizadas para ampliação de plantel.

O rebanho de ovinos conta atualmente com 29 cabeças, divididas entre raças texel PO e texel. O tamanho das terras onde está situada a Cabanha Rholand conta atualmente com 22 hectares

A formação do sócio proprietário é comerciante, e da administradora cursando Gestão em Processos Gerenciais pelo IFRS.

A cabanha também possui uma pequena produção milho para produzir silagem para alimentar as ovelhas reduzindo assim o custo da alimentação do rebanho em épocas de frio. A venda dos produtos (cordeiros Machos) é feita em pequenas feiras da região ou na própria propriedade.

Os donos da Cabanha possuem ampla experiência no ramo de ovinocultura. São associados ao Sindicato de Produtores Rurais do Vale do Paranhana, sendo um dos proprietários representante da região do Vale do Paranhana na comissão de ovinos e caprinos da Farsul, participando de vários cursos, palestras, feiras, visitas técnicas promovidas pela Farsul, SENAR e Associação de Produtores de Ovinos. Participando de importantes feiras como Expointer, Rolantche e Fenovinos.

Os seus clientes são produtores rurais que buscam matrizes reprodutoras de alto padrão racial para seu rebanho, bem como aqueles que estão iniciando com a criação.

6.2 Diagnóstico da empresa

O diagnóstico empresarial tem a finalidade de obter informações sobre as ações, as operações e as funções da organização de maneira a fazer um relato sobre os processos, sistematizar sua capacidade avaliativa e ainda oferecer a empresa possíveis melhorias ou readequações em seus métodos atuais de administrar.

Segundo Lacombe (2016), para um diagnóstico mais assertivo sobre a empresa é necessário identificar os pontos fortes e fracos, assim como as

oportunidades que devem ser aproveitadas. É necessário procurar realçar e explorar os pontos fortes e neutralizar os vulneráveis. É necessária uma compreensão da cultura e suas características.

Para o autor, fazer um diagnóstico empresarial é conhecer a situação da empresa e determinar a sua capacidade gerencial, técnica e tecnológica, assim como conhecer a sua capacidade produtiva e de distribuição. As perspectivas mercadológicas, resultados, capacidade econômico-financeira, emitindo um parecer com conclusões sobre cada aspecto mencionado e sugerindo o que deve ser feito (LACOMBE, 2016).

O diagnóstico dará origem às metas para eliminar os pontos fracos e aproveitar as oportunidades resultantes dos pontos fortes. O diagnóstico ajudará na definição dos cenários a ser atingido, o que também determinará as metas e estratégias, segundo Lacombe (2016).

6.2.1 Missão, Valores e Visão da Empresa

A missão da Cabanha Rholand é produzir e vender o melhor produto proveniente da criação ovina, e comprometer-se com o meio ambiente com o que há de melhor em cuidado, preservação e sustentabilidade na produção ovina.

Neste sentido, a visão da Rholand é oferecer a melhor seleção de ovinos desenvolvendo a sua cultura em longo prazo. Aprofundando-se nas origens, cultivo e trabalho que envolvem a criação de ovinos, adaptando-se aos desafios provenientes da raça que cria.

Os valores da Cabanha são galgados no trabalho familiar e em equipe, baseando o trabalho que desempenha na ovinocultura, no amor, transmitindo, de geração a geração, o conhecimento e valorização pelo que faz.

6.2.2 Instrumentos de análise de mercado

Os instrumentos de análise de mercado são as ferramentas práticas que serão utilizadas para avaliar o negócio e o ambiente onde está inserido. Desta forma, escolheu-se a ferramenta SWOT (FOFA) já descrita na fundamentação deste estudo.

6.2.3 Análise SWOT

No quadro 1, é desenvolvido a matriz SWOT da Cabanha Rholand:

Quadro 1 – Análise SWOT da Cabanha Rholand

INTERNO	AJUDA	ATRAPALHA
	FORÇAS	FRAQUEZAS
	Pastagem nativa e de boa qualidade	Pouco poder de negociação com fornecedores
	Local da cabanha de fácil acesso e bem localizada	Localização da cabanha em região de pouca produção ovina
	Boa aguada para o período de seca	Fácil contaminação por verminose
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Mercado em expansão	Faturamento ainda baixo
	Demanda superior a oferta e aumento da exportação de ovinos.	Preços e matéria-prima
	Valores de negociação em crescente alta	Clima seco nos últimos tempos o que dificulta a aguada
	Baixo custo de produção.	Êntressafra.

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Desta forma, a análise SWOT mostra que as forças internas encontradas pela empresa são a pastagem nativa e de boa qualidade o que ajuda no desenvolvimento do rebanho e na facilidade em mantê-la limpa, longe de parasitas por exemplo; da mesma forma a Cabanha Rholand está localizada em um local de fácil acesso, o que facilita a entrada e saída de insumos, matéria-prima, escoamento da carga proveniente da ovinocultura, bem como o transporte do rebanho.

As oportunidades externas encontradas pela empresa está em um mercado em plena expansão com aumento da produção, pois nas oportunidades percebidas nesta análise detectamos de que há muita demanda e pouca oferta, pois conforme mostram os dados divulgados após a Expoiner realizada o ano de 2019, onde apontou-se que o rebanho de ovinos gaúcho apresenta uma quantia insuficiente para atender o mercado interno de carne de cordeiro, projetando-se uma expansão de até 40% para os próximos anos, com uma meta pré-estabelecida pelo governo estadual de alcançar um rebanho de até 4,5 milhões de ovinos e assim aumentar a

fatia do mercado externo e a exportação no setor. É um mercado bastante promissor.

Da mesma forma, outra oportunidade que a análise SWOT evidenciou foram os valores de negociação em alta, pois de acordo com informe divulgado pela organização da Expointer 2019, o valor da carne de cordeiro tem subido significativamente, sendo que o preço médio do quilo da carcaça na indústria alcançou a casa de R\$ 24,90. Além disso a análise mostra o custo para produção de ovinos, evidenciando ainda que em um hectare é possível criar até dez ovinos, e as possibilidade de diversificação das atividades no campo têm se mostrado como atrativo(DORNELLES, 2019).

Nos pontos fracos mostrados pela análise estão a dificuldade de negociação com fornecedores, a localização da Cabanha Rholand estar localizada em uma região onde, segundo dados levantados no relatório da Expointer, a contaminação por verminose nestes animais ocorre com muita facilidade.

As ameaças externas demonstraram ser o faturamento ainda baixo, mas que tende a aumentar, há a influência do clima seco dos últimos tempos que dificulta a aguada das pastagens e ainda a preocupação com a entressafra.

A análise do mercado é favorável à criação ovina neste momento, pois há uma retomada na negociação de lãs finas negociadas a 6 US\$ o quilo, com finura média a 4 US\$. Outros pontos importantes para o investimento no mercado estão os incentivos prometidos pelo governo do Estado, assim como ações sanitárias e de estímulo ao consumo e selos regionais de qualidade, e ainda, o que vai ao encontro deste estudo, incentivos para ampliação do rebanho em todo o território do RS (DORNELLES, 2019).

Entre os objetivos estratégicos da Cabanha Rholand é buscar implantar a produção de recria, produzir ovinos para engorda de ótima qualidade, carne e lã de boa qualidade estabelecendo a longo prazo uma meta de peso e litragem e implantar um processo de pastejo racionado. Para tanto a Cabanha procurará fechar parcerias para o fornecimento de ovinos machos com fazendas da região que trabalhem com cria, procurar por produção de raça que mais se adeque ao pastejo e clima da região, aumentar a sua lotação, adotar pastejo rotacionado e dividir a área e módulos.

A cabanha produz a raça Texel a qual é originária da ilha da Holanda, onde o solo na sua maioria é arenoso, com vegetação muito pobre. As características desta

raça são de ovinos de tamanho médio para grande, compacto, de massa muscular volumosa e arredondada, a sua constituição é robusta o que demonstra vigor, “[...] vivacidade e uma aptidão predominantemente carniceira”. Evidencia-se ainda que esta raça não é produtora de leite, o que vai ao encontro dos objetivos da Cabanha pelo fato desta não ser uma das suas finalidades na criação dos ovinos. (ARCO, 2020).

É uma raça de lã e carne, apresentando uma carcaça de excelente qualidade e ótimo peso, sendo capaz de produzir boa quantidade de lã. Na parte da cabeça o ovino Texel é forte, largo, livre de lã, coberto por pelos brancos, curtos e opaco, sendo que a cabeça mede aproximadamente 1,5 vezes a maior largura se observada de lado, e mocha em machos e fêmeas;

Seus olhos são vivos e bem afastados, orelhas grandes, com pavilhão voltado para frente e as extremidades projetadas para frente e um acima da linha de inserção, livres de lã. O pescoço é curto, musculoso, arredondado, bem inserido no corpo e sem estrangulamento na inserção coma cabeça. O corpo tem estrutura maciça, não é cumprido, sem aparência de petição, as paletas são carnudas e afastadas, tem cernelha larga.

O lombo, a garupa e o dorso são largos e nivelados, a garupa é bem nivelada e volumosa, possui quartos grandes, carnudos e arredondados com entrepernas profundas e garros afastados. Os membros são fortes e tamanhos proporcionais ao corpo, com ossos de bom diâmetro e bem aprumados. A estrutura precisa harmonizar-se com sua robustez e evidenciar sua capacidade de suportar bastante peso, com cascos conformados e pretos.

O diâmetro médio das fibras da lã varia entre 27 e 30 micrômetros, o que na Norma Brasileira de Classificação de Lã Suja equivale as finuras Cruz 1 e Cruza 2, a lã é branca com suarda um pouco cremosa e rendimento ao lavado de 60%.

Em relação as aptidões, os ovinos Telex são rústicos e sóbrios, produzindo bem no sistema extensivo e semi-intensivo, produz ótima carcaça com gordura reduzida, precoce em condições de pastagem com 30 a 90 dias de idade, os cordeiros machos têm ganhos de peso médio diário de 300 gramas e as fêmeas de 275 gramas. Aos 70 dias de idade o macho bem formado atinge 27 quilos e as fêmeas até 23 quilos. É prolífera pois atinge índices de nascimento de 160%. Os carneiros atingem pesos de 110 a 120 quilos e as fêmeas adulta de 80 a 90 quilos, já tendo ultrapassado tais pesos.

Mas como todas as outras raças, apresenta defeitos, a contar: aprumos defeituosos que tendem a prejudicar sua performance, presença de chifres, constituição débil, no velo há manchas ou fibras pretas, de forma que machas pretas na região de pelos não devem ultrapassar 15 milímetros de diâmetro, pelos grosseiros, com muitas fibras meduladas e malformações bucais.

6.3 Plano de ação

6.3.1 Estratégias

Levar a ovinocultura para o espaço da sustentabilidade e montar um modelo sustentável para esta área é algo totalmente desafiador, mas ao mesmo tempo uma opção para diversificação, pois através da integração dos setores é possível potencializar os efeitos existentes na produção de ovinos, como por exemplo a seleção de pastejo seletivo para os animais manejando áreas infestadas por plantas invasoras.

É possível também a incrementação e a ciclagem de dois subsistemas, fazendo melhorias e aproveitando o uso de esterco dos animais em áreas de lavoura e incorporando espécies de forrageiras nas áreas cultivadas.

A perspectiva de elaboração e execução das estratégias traçadas são de espaço temporal de médio prazo para as metas propostas.

6.3.1.1 Sistema de Integração da criação de ovinos com a lavoura pré-existente

O aumento da demanda global por produtos de origem vegetal, fibras, madeira, celulose, ou ainda de origem animal, tem levado o setor primário a adotar diferentes processos de produção, com o objetivo de atender o mercado interno e as exportações. Associar cultivos e a produção animal em sistemas integrados é algo emergente a nível mundial.

Desta forma, tem-se a produção integrada que reúne conceitos de sistemas e arranjos de produção que são capazes de dar mais estabilidade e ser mais sustentável nos negócios agropecuários, se comparados com os monocultivos intensivos, quase nada sustentáveis e que afetam de maneira negativa a biodiversidade e acometem a degradação do ecossistema. (LIMA, GAMA, 2018).

Objetivo do sistema: ajudar na restauração de áreas verdes degradadas existentes na propriedade onde está situada a Cabanha Rholand, e assim estabelecer maior produção de forragem e de alta qualidade a médio e longo prazos.

Avaliação dos resultados: para avaliar os resultados obtidos por este sistema, sugere-se a comparação da área verde entre períodos de tempo determinado. Desta forma será possível verificar os impactos e os benefícios recebidos nestas áreas, assim como um comparativo das forragens.

Meta: o retorno da mata nativa é a prioridade na restauração da área da Cabanha em no mínimo 30% a cada período observado.

6.3.1.2 Produção de ovinos para melhoria do agrossistema

Os agrossistemas segundo Lima e Gama (2018) são “[...] sistemas ecológicos modificados pelo homem para produzir comida, fibra ou outro produto agrícola”. Neste mesmo sentido, estes sistemas vão ao encontro da sustentabilidade pois satisfaz as necessidades do homem sem comprometer as de gerações futuras. Pelo fato de haver muita exploração, e por vezes ela ocorrer de forma agressiva, a implantação deste sistema na Cabanha Rholand ajudará à medida que trará mudança na ideia e no significado real que a natureza tem.

A produção de ovinos integrada ao ecossistema é uma forma de estratégia para diversificar, pois desta maneira buscar-se-á a implementação do hábito do pastejo seletivo dos animais com a finalidade de manejar áreas infestadas por plantas invasoras.

Objetivo do sistema: a integração de agrossistemas na Cabanha em estudo é de poder contar com um biodigestor que transformará as fezes dos ovinos em gás natural e biofertilizante, incrementando a ciclagem da produção de ovinos e da pecuária, buscando um aproveitamento melhor do uso do esterco dos ovinos em áreas de produção da Cabanha incorporando espécies de forrageiras nas áreas de cultivo.

Avaliação dos resultados: neste caso sugere-se a observância da produção da Cabanha, assim como a análise do solo a qual deverá ser feita por profissional capacitado para avaliar a produção de matéria, produtividade antes, durante e após o ciclo de implantação do esterco no cultivo. Estudos feitos na área da ovinocultura

sugerem que este tipo de biodigestor ajuda no crescimento de hortaliças folhas, segundo Oliveira et al (2010).

Meta: Inicialmente utilização de pelo menos 50% do esterco produzido pelo rebanho, com aproveitamento em escala progressiva até 85%, considerando-se o estudo inicial sobre a análise do solo e ainda o tratamento de nematódeos no rebanho.

6.3.1.3 Implantação de Homeopatia no tratamento de nematódeos gastrintestinais

Um dos maiores desafios encontrados na ovinocultura, considerado também um problema sanitário, é a verminose, prejudicando de forma significativa a criação nas diferentes regiões criadoras. O método de controle de endoparasitos mais usado ainda é o químico, mas falhas no método favorecem o aparecimento de cepas de parasitos cada vez mais resistentes. Desta forma, sugere-se o controle com método homeopáticos para diminuir o controle químico e os problemas das resistências.

A homeopatia vem sendo defendida entre os criadores da ovinocultura, conforme expõe Arenales e Rossi (2000), pois segundo os autores o medicamento homeopático tem demonstrado capaz de interromper a ovopostura das fêmeas dos nematódeos gastrintestinais, e após seis meses tem representado uma redução significativa na contaminação do ambiente pelos animais.

Na mesma feita, sugere-se a implantação de um sistema que selecione ovinos com mais resistente às epidemiologias das infecções por este tipo de parasitos, pois isso ajuda na redução de tratamentos e do uso de produtos químicos, que logicamente teriam seus resíduos lançados no meio ambiente.

Objetivo do sistema: reduzir o número de larvas de vermes no ambiente, descontaminação das pastagens sem o uso de produtos químicos, aumentar o ganho de peso, maior custo-benefício nos ovinos com infecção natural de nematódeos. Da mesma forma ao deixar de usar a química diminui-se o lançamento de produtos nocivos no ambiente.

Avaliação dos resultados: Neste caso sugere-se a pesagem do rebanho para avaliação e diagnóstico do sistema.

Meta: aplicação dos homeopáticos em 100% do rebanho para que o resultado seja significativo. Redução em 100% das larvas de vermes no ambiente para que

posteriormente o esterco do rebanho possa ser utilizado na biodiversidade. Espera-se um aumento de peso no rebanho em pelo menos 35%.

6.3.1.4 Diminuição das lotações nas pastagens e descontaminação das áreas

A diminuição do número de ovinos nas pastagens também ajuda no controle de pragas e de parasitas, neste sentido, a sugestão para a Cabanha Rholand é adotar o sistema de separação por lotes, em períodos de temperaturas elevadas o número de cabeça do rebanho deve ser reduzido em toda a pastagem para reduzir a quantidade de larvas no ambiente.

Da mesma forma para evitar a contaminação da pastagem, a Cabanha adotará ainda o sistema de reclusão dos ovinos novos que chegarem novos, permaneçam separados dos demais por um período de tempo. Será o chamado Piquete Limpo, com a finalidade de que, se houver contaminação nestas novas cabeças, as pastagens permanecerão limpa.

Objetivos do sistema: Manter o ambiente de pastagem limpo, evitando o uso de produtos para desvermifugação ou até mesmo limpeza de campos, evitando assim a disseminação de produtos nocivos ao ambiente.

Avaliação dos resultados: Para monitoramento deste sistema aconselha-se o uso de software adequado que irá gerar planilhas e resultados sobre a pastagem, de maneira mais eficiente e ainda será possível otimizar os recursos.

Este sistema poderá fazer o acompanhamento de pastagem aberta e de confinamento, acompanhando os focos das ervas daninhas.

Meta: Redução do uso dos produtos em 40% no primeiro ano, até limpeza total da pastagem, e atingimento da meta no tratamento de nematódeos.

6.3.1.5 Aproveitamento dos dejetos dos ovinos

Quando o manejo de dejetos de animais não é feito de forma correta, é bem possível que estes irão causar problemas ao solo ou até mesmo à água que esteja próxima. Desta forma a Cabanha Rholand irá implantar o sistema de aproveitamento de esterco e que tem baixo valor comercial, mas é de enorme valia para o meio ambiente.

Objetivos do sistema: prevenir a contaminação do solo e da água pelo manejo errado de dejetos dos animais, aproveitando-os como esterco para as plantações existentes na propriedade, substituindo assim a adubação química pela orgânica, diminuindo os custos de produção, produzindo alimentos mais saudáveis dentro da empresa e evitando ou diminuindo os riscos ao meio ambiente. Os dejetos serão aproveitados na plantação de milho.

Avaliação dos resultados: como no sistema anterior a observação do progresso do sistema pode ser feita da mesma forma.

Meta: diminuir em 100% a contaminação da água e do solo com manejo e aproveitamento adequado dos dejetos do rebanho.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todo o cenário, visto neste estudo sobre a produção de ovinos no estado do Rio Grande do Sul, assim como, o seu promissor crescimento em virtude das expectativas do aumento da exportação de carne, é possível notar que a ovinocultura é um negócio proeminente e de grandes oportunidades.

Da mesma forma, para a Cabanha Rholand que pretende fazer do seu negócio familiar algo mais rentável e expandir a criação, é essencial que enquanto empresa ela conheça os meios, as formas e as vantagens de se pensar num negócio de maneira estruturada e planejada. Neste sentido, a explanação sobre a necessidade de planejar um negócio e estruturá-lo da forma mais correta, é essencial para a garantia da manutenção do empreendimento e, também, de se despontar no setor escolhido.

Na contemporaneidade algo que muito tem se cobrado das empresas, principalmente aquelas que têm se inserido nos últimos tempos no mercado, são as exigências referentes aos cuidados com o meio ambiente e a sustentabilidade. De forma que, a ideia de montar um modelo de negócio sustentável para a Cabanha Rholand vai ao encontro daquilo que atualmente vive a acadêmica na sua vida empresarial e de estudante, unindo as forças do conhecimento científico com o profissional e, assim, lançar idéias que façam do seu empreendimento algo promissor, competitivo e dentro da realidade atual.

Da mesma forma, a implantação destes sistemas sugeridos no plano de ação, mesmo que aparentemente simples, precisam ser bem pensados, elaborados e

planejados, pois ao mesmo tempo que a empresa for capaz de investir em sustentabilidade ela precisa ter noção que alguns custos, de início podem ser bastante importantes, mas que ao mesmo tempo devem ser vistos como investimento em negócio sustentável, mas também rentável.

Sugere-se uma pesquisa mais aprofundada sobre o tema, onde seja possível fazer a análise dos resultados após a implantação dos sistemas, tendo em vista o pouco tempo para a realização deste estudo, e por razão da pesquisa ter sido realizada durante a Pandemia Covid-19, o que dificultou o andamento dos trabalhos em torno deste artigo.

De toda forma, a metodologia usada foi satisfatória neste sentido ajudando a trazer elementos para a conclusão da pesquisa, não encontrando quaisquer outros problemas para a sua elaboração.

Artigos, resenhas, textos e abordagens que tragam para o pequeno produtor rural informações que o ajude a desenvolver o seu negócio são de grande valia, neste sentido, espera-se que este breve estudo sirva como referência para os próximos que virão, ou até mesmo que o complementarão.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, José de Lima; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; SOARES, Ana Paula Amazonas; MACHADO, André Gustavo Carvalho; CALLADO, Antônio André Cunha. **Gestão ambiental e responsabilidade social: conceitos, ferramentas e aplicações.** São Paulo, SP: Atlas, 2009.

ARCO - ASSISTÊNCIA AOS REBANHOS DE CRIADORES DE OVINOS. **Revista ARCO.** Universo dos ovinos no Brasil. Ano 7. N. 23. Outubro de 2019. Disponível em: <http://www.arcoovinos.com.br/images/revistas/Ed.23.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2020.

ARRUDA, Nirlene Aparecida; VASCONCELLOS, Roberto Roma. **Planejamento Estratégico: O Balanced Scorecard na Indústria do Setor Siderúrgico.** VII Congresso Nacional de Gestão em Excelência, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** 3 ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BORBA, Júlia Bettio de Borba. **Gestão Ambiental e Sustentabilidade: Estudo de Caso na Empresa Credeal.** Relatório de Estágio Supervisionado. Faculdade de Ciências Administrativas, Econômicas e Contábeis da Universidade de Passo Fundo, 2018. Disponível em: <http://repositorio.upf.br/bitstream/riupf/1444/1/PF2018Julia%20Bettio%20de%20Borba.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2021.

DORNELLES, Claiton. **Mercado demanda por expansão de 40% no rebanho de ovinos no Rio Grande do Sul.** Jornal do Comércio. 30 de agosto de 2019. Disponível em: https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/especiais/expointer/2019/08/700610-mercado-demanda-por-expansao-de-40-no-rebanho-de-ovinos-do-rio-grande-do-sul.html. Acesso em: 30 abr. 2020.

ELKINGTON, J. Cannibalswithforks. Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone, In VENTURINI, Luaren Dal Bem; LOPES, Luis Felipe Dias. **O modelo Triple Bottom Line e a sustentabilidade na administração pública: pequenas práticas que fazem a diferença.** Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/11691/Venturini_Lauren_Dal_Bem.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 10 fev. 2021.

FLORES, Rosane Becker. **Avaliação do planejamento estratégico e financeiro: Estudo de caso na incubadora tecnológica da Feevale.** Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Feevale. 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7 ed. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2010.

LACOMBE, Francisco. **Administração: princípios e tendências**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

LIMA, MaídaDuca de; GAMA, Dráuzio Correia. **O sistema de integração lavoura-pecuária-floresta no Brasil: Conceitos, desafios e novas perspectivas**. Agro Forestalis News. Aracaju, v.3, n.2, janeiro de 2018. Disponível em: <https://seer.ufs.br/index.php/AGRO/article/download/9752/8365>. Acesso em: 28 abr. 2020.

MOURA, Mauro de. **Plano de negócio da Cabanha Tradição na recria de bovinos machos em rodízio de pastagem nativa**. Trabalho de Conclusão de Curso. 127f. Novo Hamburgo/RS: Universidade Feevale. 2008. Disponível em: <http://biblioteca.feevale.br/Monografia/MonografiaMauroMoura.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2021.

MUNICÍPIO DE ROLANTE. **Comissão do 35º Rolantchê Internacional divulga os dados e resultados desta edição de 2019**. 22 de novembro de 2019. Disponível em: <http://www.rolante.rs.gov.br/noticias/2458-comissao-do-35-rolantche-internacional-divulga-os-dados-e-resultados-desta-edicao-2019>. Acesso em: 25 abr. 2020.

NOGUEIRA, Cleber Suckow. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Coleção Bibliografia Universitária Pearson.

PERON, Clara. **13 raças de ovelhas com boa adaptabilidade no Brasil**. CPT Cursos. Disponível em: <https://www.cpt.com.br/noticias/racas-ovelhas-boa-adaptabilidade-brasil-13>. Acesso em: 25 abr. 2020.

PRODANOV, Cleber. **Metodologia do trabalho científico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

RIBEIRO, Elisa. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. In: **Evidência, olhares e pesquisas em saberes educacionais**. Número 4, maio de 2008. Araxá. Centro Universitário do Planalto de Araxá.

SANTOS, Diego Viali dos; AZAMBUJA, Roberto Moreira; VIDOR, Ana Carla. **Dados populacionais do rebanho ovino gaúcho**. [s.d]. Disponível em: http://www2.agricultura.rs.gov.br/uploads/1294316729Dados_populacionais_do_rebanho_ovino_gaucho.pdf. Acesso em: 25 abr. 2020.

SECRETARIA DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E DESENVOLVIMENTO RURAL. **Agregar Carnes RS**. [s.d]. Disponível em: <https://www.embrapa.br/documents/1355035/44870340/1+-+A+ovinocultura+no+RS+nos+%C3%BAltimos+5+anos.pdf/f114fe14-1461-c7b0-0aa4-1a04ed7149e8>. Acesso em: 24 abr. 2020.

_____. **PROESO**. Programa Estadual de Sanidade Ovina. Disponível em: <https://www.agricultura.rs.gov.br/proeso>. Acesso em: 24 abr. 2020.

SELAIVE, Arturo Bernardo; OSÓRIO, José Carlos da Silveira. **Produção de ovinos no Brasil.** São Paulo: Roca, 2017. 656 p.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira.** 7 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2011.

TCA. PORTAL DE NOTÍCIAS. **Feira de ovinos será realizada neste sábado em rolante.** 14 de dezembro de 2007. Disponível em: <https://www.tca.com.br/news/feira-de-ovinos-sera-realizada-neste-sabado-em-rolante/>. Acesso em: 25 abr. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.