

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

**PROPOSTA DE METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA
PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS DE BASE FAMILIAR**

**PROPOSAL METHODOLOGY OF STRATEGIC PLANNING FOR SMALL
PROPERTIES BASIC RURAL FAMILY**

Sabrine Dellarmelin, Régis Bortolini Rosin e Lorimar Francisco Munaretto

RESUMO

O modelo de gestão rural familiar seguido por diversas propriedades gera preocupações por diferentes motivos. A falta de controle de custos de produção, a carência de inserção na tecnologia e informação, a falta de agilidade na tomada de decisões diante de situações complexas e, especialmente, a falta de planejamento estratégico. Os modelos tradicionais de planejamento estratégico utilizados, possuem abordagem de uso focados em empresas do setor público e/ou privado. A literatura apresenta poucos estudos sobre os modelos de planejamento estratégico para serem utilizados nas pequenas propriedades rurais de base familiar. O presente estudo teve por objetivos: i) desenvolver uma metodologia de planejamento estratégico para pequenas propriedades rurais de base familiar e ii) implementar a metodologia proposta de planejamento estratégico, em uma pequena propriedade de base familiar. A partir dos principais modelos de planejamento estratégico, existentes na literatura, foi proposta uma metodologia para atender as condições das pequenas propriedades rurais de base familiar. Com a metodologia adequada a uma propriedade, é possível conhecer a propriedade como um todo, pontos fortes e fracos.

Palavras-chave: planejamento estratégico, base familiar, metodologia, pequenas propriedades.

ABSTRACT

The family farm management model followed by several properties raises concerns for different reasons. The lack of control of production costs, the lack of integration technology and information, the lack of agility in decision-making on complex situations and, especially, the lack of strategic planning. Traditional models of strategic planning used, have use of approach focused on companies in the public and / or private. The literature contains few studies on strategic planning models to be used in small farms and family based. This study aimed to: i) develop a strategic planning methodology for small farms and family-based and ii) implement the strategic planning methodology proposed, in a small family-based property. From the main models of strategic planning, in the literature, a method was proposed to meet the conditions for small farms and family based. With the appropriate methodology to a property, you can know the property as a whole, strengths and weaknesses.

Keywords: strategic planning, family-based, methodology, smallholdings.

1 Introdução

O modelo de gestão rural familiar hoje seguido por diversas propriedades gera preocupações por diferentes motivos. A propriedade rural atualmente não pode ser mais abordada como no passado, pois a realidade é outra, o mercado está mais competitivo e a margem de lucro é reduzida, a mão de obra da família que conduz a propriedade está gradativamente reduzindo.

De acordo com Antunes (1999), a maioria dos produtores rurais administram e tomam as decisões apenas por conhecimentos próprios, adquiridos anteriormente na administração de sua propriedade. Com base nisso, ressalta-se que é de grande importância para qualquer empreendimento, inclusive o agropecuário, em desenvolver um planejamento estratégico das atividades que são realizadas. A elaboração de um plano com estratégias visa estabelecer quais serão os caminhos, a serem seguidos para alcançar os alvos.

A elaboração e implementação do planejamento no setor rural representam um desafio muito grande, tendo em vista que as propriedades desse setor estão sujeitas a um grande número de variáveis, como a dependência de recursos naturais, a sazonalidade de mercado, a perecibilidade dos produtos (tempo de maturação), o ciclo biológico de vegetais e animais VILCKAS (2004). O principal desafio de tornar a propriedade rural familiar mais competitiva está no desenvolvimento de informação, capaz de facultar processos de gestão, organização da produção, promoção da diferenciação de produtos, visando a criação de oportunidades na inserção competitiva dos produtores rurais com economia familiar. Todo esse processo é bastante demorado, pois a agricultura familiar tem muitos limitantes na questão de recursos financeiros.

A adoção do planejamento estratégico proporciona o diagnóstico e análise do ambiente, permitindo ao administrador uma melhor leitura do futuro de suas atividades. Contudo, as dificuldades para a sua adoção aumentam nas empresas rurais, com a elevação dos riscos e incertezas, bem como a convivência com mudanças repentinas. (JANK & LOPES, 1992; NEVES, 1996).

Os modelos tradicionais de planejamento estratégico utilizado, possuem abordagem de uso em empresas do setor público e/ou privado. São poucos os estudos sobre os modelos de planejamento estratégico adequado para ser utilizado nas pequenas propriedades rurais.

Tendo em vista contribuir com os estudos existentes na área o presente estudo tem por objetivos: i) desenvolver uma metodologia de planejamento estratégico para pequenas propriedades rurais de base familiar e ii) implementar a metodologia proposta de planejamento estratégico, em uma pequena propriedade de base familiar. Assim, a partir dos principais modelos de planejamento estratégico, existentes na literatura, será proposta uma metodologia para atender as condições das pequenas propriedades rurais de base familiar.

2 Planejamento estratégico

Planejamento estratégico é um instrumento administrativo que procura uma organização das ideias do planejador, procurando identificar o caminho que deve ser seguido pela empresa. Após o arranjo das ideias, deve haver um ordenamento das ações, ou seja, a execução do plano estratégico para que a empresa alcance seus objetivos sem desperdício de recursos.

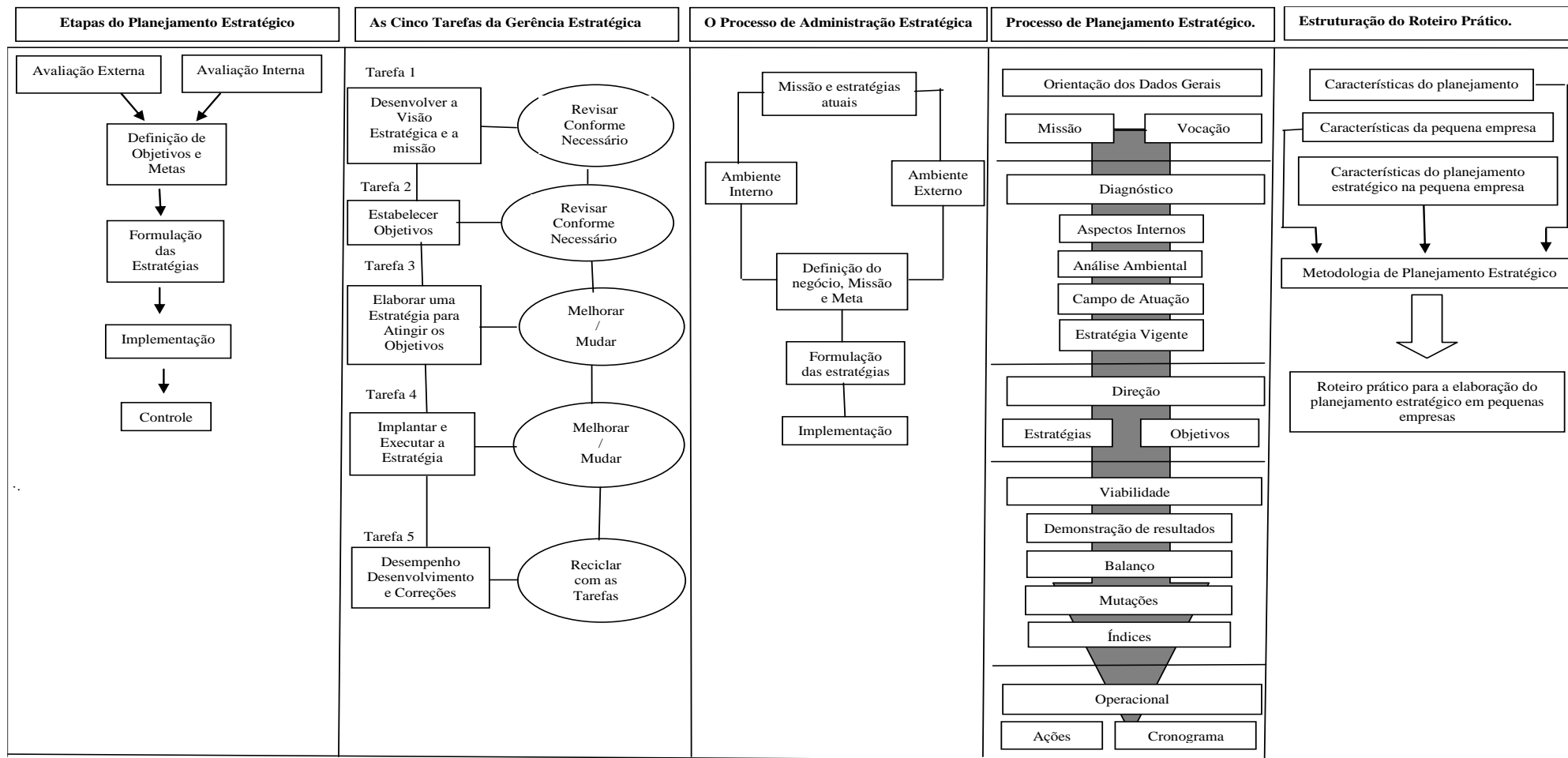
O planejamento estratégico oferece muitas vantagens, pois proporciona a análise do ambiente de uma organização, institui a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos.

Para Almeida (2001), há uma crença de que o planejamento estratégico não deve ser elaborado em pequenas empresas, possivelmente devido à sua complicação. Esse autor afirma, no entanto, que essa técnica pode ser desenvolvida também em empresas de pequeno porte, só que neste caso o processo deve ser simplificado.

2.1 Principais metodologias de planejamento estratégico

Diversos autores apresentam propostas de metodologias de planejamento estratégico a serem utilizadas pelas organizações, sendo que estas metodologias estão exemplificadas por meio da figura 1.

Figura 1 - Principais metodologias do planejamento estratégico.



Adaptado de CERTO E PETER (1993)

Adaptado de THOMPSON & STRICKLAND III (2000).

Adaptado de DAFT (1999).

Adaptado de ALMEIDA (2001).

Adaptado de TERENCE (2002).



5º FÓRUM INTERNACIONAL ECOINNOVAR
1ª CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE SUSTENTABILIDADE
Santa Maria/RS - 9 a 12 de Agosto de 2016



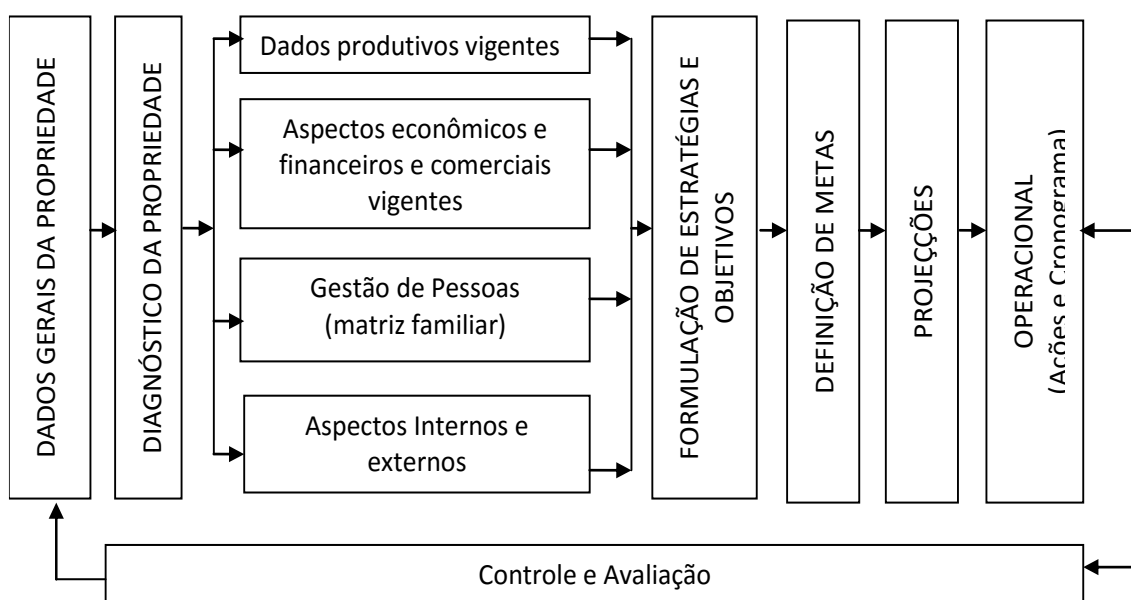
Fonte: autores.

As pequenas propriedades rurais de base familiar possuem características intrínsecas, entre as quais: a gerência é realizada pelos próprios membros da família, a terra é o principal se não o único fator de produção, não há uma dissociação entre o patrimônio da propriedade com os proprietários, normalmente se evidencia diversificação de atividades agrícolas e agropecuárias entre outras.

2.2 Proposta de roteiro de planejamento estratégico para pequenas propriedades rurais

Na sequência, apresenta-se o esquema da proposta do planejamento estratégico para pequenas propriedades rurais (Figura 2). O modelo proposto foi constituído a partir das abordagens teóricas apresentadas pelos autores ALMEIDA, 2001; TERRENCE, 2002; CERTO E PETER, 1993; THOMPSON & STRICKLAND III, 2000; e DAFT, 1999.

Figura 2 - Etapas do Processo de Planejamento estratégico.



Fonte: autores.

2.3 Pequena propriedade rural de base familiar

Abramovay (1997), menciona que a expressão “agricultura familiar” é recente no Brasil, e que configurava em documentos oficiais com denominações de “agricultura de baixa renda”, “pequena produção” ou “agricultura de subsistência”. A agricultura familiar pode ser entendida com base no tamanho da propriedade, pois utiliza basicamente mão de obra familiar, apresenta diversidade de produção e prioriza o auto abastecimento, com a comercialização do excedente (CALLADO, ALBUQUERQUE & SILVA, 2007, p. 3).

Gasson e Errington (1993, *apud* Abramovay, 1997), apresentam seis características básicas que definem agricultura familiar:

- a) A gestão é feita pelos proprietários;
- b) Os responsáveis pelo empreendimento estão ligados entre si por laços de parentesco;
- c) O trabalho é fundamentalmente familiar;

- d) O capital pertence à família;
- e) O patrimônio e os ativos são objeto de transferência intergeracional no interior da família;
- f) Os membros da família vivem na unidade produtiva.

A agricultura familiar é responsável por grande parte da produção de alimentos no Brasil, e apresenta produção diversificada, denominada pluriatividade. O seu produto é destinado ao abastecimento da propriedade, e o excedente é vendido com vistas à obtenção de renda monetária (FUNK, BORGES & SALAMONI, 2006).

3 Metodologias

A pesquisa possui abordagem metodológica qualitativa, e quanto aos objetivos caracteriza-se com pesquisa do tipo exploratória. Quanto aos meios de investigação a pesquisa é do tipo bibliográfico e estudo de caso.

A primeira parte do estudo, foi realizada uma revisão teórica sobre planejamento estratégico e sobre as principais metodologias de elaboração de planejamento estratégico apresentadas por diversos autores.

Na segunda parte, tendo em vista validar a proposta teórica, foram coletados dados, junto a uma pequena propriedade de base familiar.

Os resultados do estudo serão apresentados por meio de quadros, tabelas, contemplando as estratégias, objetivos, metas e ações da propriedade objeto do estudo.

4 Implementação da proposta de metodologia de planejamento da propriedade

Na sequência apresenta-se a proposta de metodologia de planejamento estratégico para ser utilizada em pequenas propriedades rurais de base familiar. A proposta esta configurada em 7 (sete) etapas a seguir descritas.

Etapa 1 - Dados gerais da propriedade

A propriedade objeto do estudo conta com 19,33 ha, que está dividida em duas áreas: A área 1 conta com 8,33 ha e a área 2 com 11 ha.

Etapa 2 - Diagnóstico da propriedade.

A propriedade vem desenvolvendo as mesmas atividades agrícolas desde a sua aquisição no ano de 1985. As principais atividades realizadas na propriedade rural estão ligadas à produção de grãos (milho, soja, feijão, arroz de sequeiro), vitivinicultura (uva, vinho e vinagre) e plantação de eucalipto. Além das atividades próprias, a propriedade mantém uma área destinada ao arrendamento agrícola, na produção de grãos.

Também se desenvolvem atividades secundárias, como o cultivo de hortaliças, mandioca, batata-doce, pipoca e amendoim, suínos, aves, gado de corte e piscicultura, que servem de subsistência e eventual comercialização do excedente. Além desses cultivos, a propriedade apresenta uma área permanente de preservação ambiental (mata nativa).

A razão da existência da propriedade é produzir alimentos saudáveis, tendo em vista a qualidade de vida dos membros da família, com retorno econômico sem causar impactos e danos ambientais.

A propriedade quer ser reconhecida como uma propriedade modelo em produção alimentos saudáveis e qualidade de vida, nos municípios próximos da propriedade.

2.1 Dados produtivos da propriedade e seu uso

O relevo da propriedade caracteriza-se como suavemente ondulado a ondulado, onde a área agrícola utilizável é mecanicamente agricultável em sua totalidade.

Os 19,33 ha, são divididos em duas áreas. A área 1 é constituída de um Latossolo Vermelho Aluminoférrico típico, e a área 2 possui um Latossolo Vermelho Distrófico Húmico (EMBRAPA, 2006). A área 1 está distante 4 km da área 2, e ambas as áreas possuem sede, com infraestrutura.

A Área 1 é formada por 8,33 ha, estando assim distribuídos: 0,49 ha destinados as parreiras; 0,58 ha de plantio de eucalipto; 2,79 ha destinados ao arrendamento agrícola, que são mecanicamente agricultáveis; 0,5 ha de mata nativa; 1,18 ha está destinado ao cultivo de culturas de subsistência, além de possuir uma fonte de água para a dessedentação, e o restante (0,4 ha) está instalada à sede da propriedade. O quadro 2, apresenta as características da área 1 da propriedade.

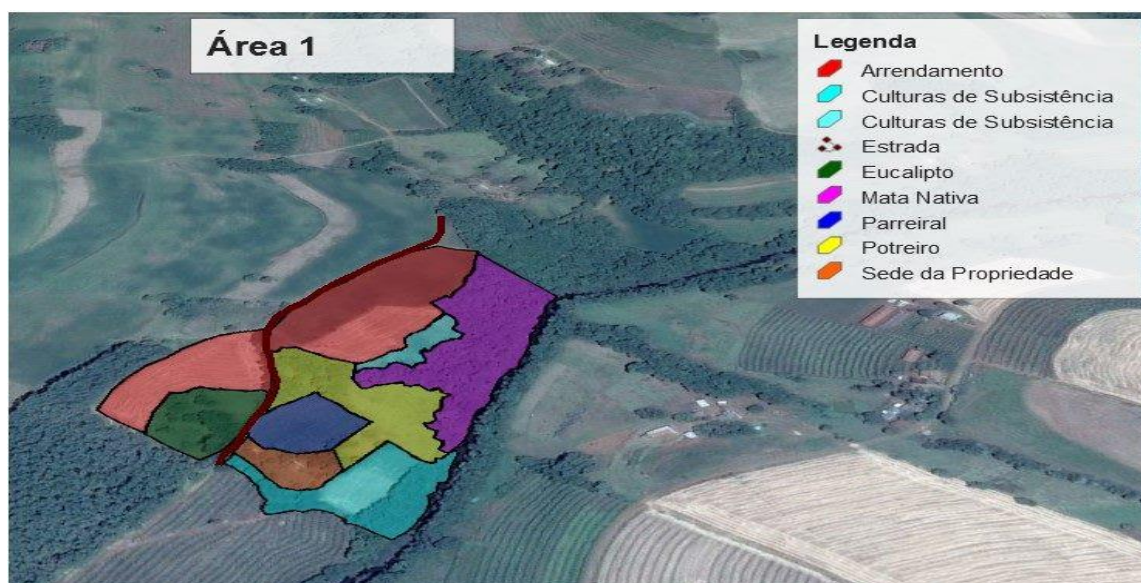
Quadro 1 – Características da Área 1 da propriedade.

ÁREA 1							
Características	Parreira	Eucalipto	Arrendamento	Subsistência Culturas Secundárias	Mata Nativa	Potreiro	Sede da Propriedade
Área (ha)	0,49	0,58	2,79	1,18	1,89	1,10	0,30
Solo	Latossolo	Latossolo	Latossolo	Latossolo	Latossolo	Latossolo	Latossolo
Declive (%)	8,12	11,38	7,0	10,83	7,63	14,46	15,73
Textura	Argilosa	Argilosa	Argilosa	Argilosa	Argilosa	Argilosa	Argilosa
Drenagem	Boa	Média	Boa	Média	Boa	Regular	Boa
Risco de inundação	Não	Não	Média	Não	Não	Sim	Não
Profundidade	Profundo	Profundo	Profundo	Profundo	Profundo	Regular	Profundo
Erosão	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Pedregosidade	Média	Sim	Não pedregoso	Sim	Regular	Sim	Não

Fonte: autores.

A figura 3 representa a área 1 da propriedade, com sua respectiva legenda.

Figura 3 – Mapa da área 1 da propriedade.



Fonte: autores.

Por meio do quadro 2, apresenta-se a área 2, que é constituída de 11 ha, estando distribuídos da seguinte forma: 8,5 ha, que são destinados ao arrendamento e com boa aptidão agrícola, possuindo uma nascente para consumo animal e uso para agricultura, sendo que o restante da área (0,2 ha) são representados por dois açúdes para piscicultura, além de possuir 3 nascentes de água (uma nascente drenada com água potável para consumo humano e as demais para consumo animal), um potreiro e uma segunda sede da propriedade rural.

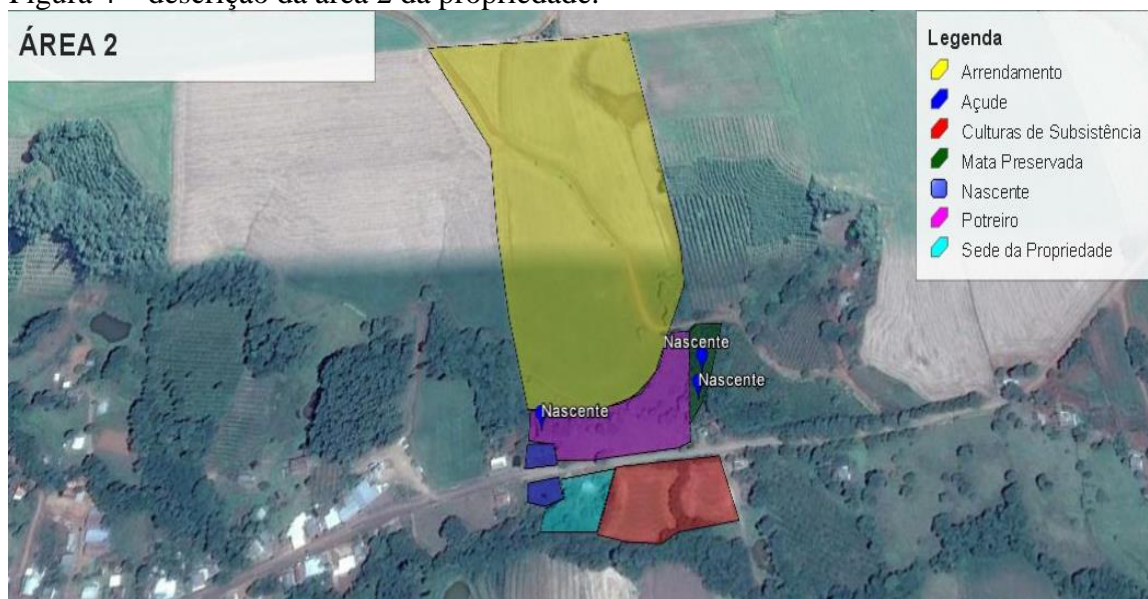
Quadro 2 – Características da Área 2 da propriedade.

ÁREA 2						
Características	Arrendamento	Potreiro	Mata preservada	Subsistência Culturas Secundárias	Açúdes	Sede da Propriedade
Área (ha)	8,50	1,0	0,20	0,82	0,20	0,28
Solo	Latossolo	Latossolo	Latossolo	Latossolo	Latossolo	Latossolo
Declive (%)	6,0	10,0	11,95	11,0	10,0	11,0
Textura	Argilosa	Argilosa	Argilosa	Argilosa	Argilosa	Argilosa
Drenagem	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa	Boa
Risco de inundação	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Profundidade	Profundo	Profundo	Profundo	Profundo	Profundo	Profundo
Erosão	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Pedregosidade	Não pedregoso	Não pedregoso	Não pedregoso	Não pedregoso	Não pedregoso	Não pedregoso

Fonte: autores.

A figura 4, apresenta à área 2 da propriedade com as legendas.

Figura 4 – descrição da área 2 da propriedade.



Fonte: autores.

A situação de acesso na área 1 não se encontra em boas condições, dificultando o escoamento da produção. Já na área 2 as condições de acesso estão em melhores condições. A propriedade em ambas as áreas, conta com rede de energia elétrica e de abastecimento de água para o consumo humano, sendo a mesma oriunda do sistema público. Existe também o acesso da telefonia através do sinal 3G, a rede de energia elétrica é de média tensão, na época de instalação da energia elétrica todos os beneficiados tiveram que pagar todos os custos para a implantação da mesma.

A propriedade conta com infraestrutura em bom estado de conservação na área 1, como: instalações de madeira (casa, chiqueiro, galinheiros, galpões, garagem e um galpão menor feito de depósito), além de arames e cercas elétricas.

Na área 2, a infraestrutura é menor, contando com uma casa de alvenaria e apenas um galpão de madeira e uma cerca de arame farpado.

2.2 Análise dos aspectos econômicos e financeiros

O quadro 3, apresenta os valores dos bens, direitos e obrigações da propriedade, objeto do estudo. Os valores dos bens e direitos foram obtidos junto ao proprietário considerando o valor de mercado de 31/12/2015.

Quadro 3 – Levantamento dos valores do patrimônio da propriedade de 31/12/2015.

ATIVO		R\$
Ativo Circulante		
Dinheiro em caixa		500,00
Dinheiro em bancos		20.000,00
A receber arrendamento		20.000,00
Produtos e materiais em estoque - Vinho		25.000,00
Estoque - Vinagre		600,00
Estoque – Grãos		4.500,00
Sub total		70.600,00
Ativo Não Circulante		
Terras		255.000,00
Veículo		15.000,00
Parreiras		25.000,00
Benfeitorias		76.000,00
Máquinas e equipamentos		2.900,00
Animais de produção		5.000,00
Sub total		378.900,00
TOTAL DO ATIVO		449.500,00
PASSIVO		-
Passivo Circulante		
- Títulos e contas a pagar		
- Impostos devidos		
- Salários a pagar		
- Empréstimos a pagar		
- Outros		
Total do Passivo		

Fonte: autores.

Descrição dos componentes do patrimônio da propriedade:

Dinheiro em caixa: Trata-se dos recursos financeiros em caixa na propriedade.

Dinheiro em bancos: Representa os recursos financeiros depositados na conta poupança da família.

A Receber Arrendamento: Refere-se ao valor a receber do arrendamento anualmente.

Produtos e materias em estoque: É o valor de venda a receber dos produtos em estoque (vinho, vinagre e grãos).

Terras: Valor referente às terras das áreas 1 e 2, sendo que a área 1 conta com 8,33 ha e a área 2 possui 11 ha.

Veículo: Indica o valor estipulado do automóvel da família (Corcel I GT, Ano 1975).

Parreiras: Referente ao valor gasto para a construção da mesma.

Benfeitorias: Relacionada ao valor de venda da benfeitoria nas áreas 1 e 2.

Máquinas e equipamentos: Valor referente às máquinas e equipamentos utilizados na área 1 e 2 (roçadeira costal, pulverizador costal, motor para triturar grãos, moto bomba para bombear água, carrinho de mão).

Animais de produção: Representa o valor da venda dos animais na área 1.

O quadro 4, apresenta o resultado econômico relativos ao exercício de 2015 da propriedade. Os valores foram apurados, por meio de valores obtidos pelo proprietário que estavam anotados em cadernos, fichas e informações.

Quadro 4 – Demonstração do resultado do exercício de 2015.

Receitas com vendas		Ano de 2015
	Venda de Uva (granel)	2.000,00
	Venda de Vinho	8.200,00
	Venda de Vinagre	350,00
SOMA		10.550,00
Custo de Produção da UVA		5.600,00
Lucro Bruto		4.950,00
Arrendamento Mercantil		20.000,00
Lucro Bruto com o Arrendamento		24.950,00
Despesas Operacionais		
	Despesas com Telefone	240,00
	Despesas com Luz	1.176,36
	Despesas com água	144,00
	Despesas com supermercado	2.940,00
	Despesas com Farmácia/plano de saúde/médicos	588,80
	Despesas com combustíveis	2.880,00
	Despesas com Manutenção de máquinas e equipamentos	600,00
	Despesas com manutenção de veículos	1.320,00
	Despesas com associações/cooperativas/sindicatos	105,00
	Despesas com ITR	40,00
	Despesas com filhos	3.120,00
	Material escolar	100,00
	Despesas diversas	800,00
SOMA DAS DESPESAS		14.054,16
Lucro Operacional		10.895,84
	Venda de Gado	3.000,00
	Outras Receitas	1.200,00
LUCRO DO EXERCÍCIO		15.095,84

Fonte: autores.

No ano de 2015, a principal receita obtida na propriedade está relacionada ao arrendamento mercantil, representando o retorno de 180 sacas de milho por ano o valor de R\$ 20.000,00. Além do arrendamento, no ano de 2015, a vitivinicultura (venda de uva, vinho e vinagre) foi a segunda principal atividade geradora de renda desenvolvida na propriedade no valor de R\$ 10.550,00.

Os gastos com custos de produção relativos a produção de uva foi de R\$ 5.600,00. No que se refere aos gastos com despesas operacionais, as mesmas estão relacionadas primordialmente ao sustento da família, no ano de 2015 o valor dos gastos foi de R\$ 14.054,16.

O resultado das atividades operacionais desenvolvidas na propriedade no ano de 2015 foi de R\$ 10.895,84, que com o acréscimo das receitas com a venda de gado e outras receitas perfazem o montante de R\$ 15.095,84.

A comercialização dos produtos oriundos da propriedade rural é realizada no próprio município, e arredores.

No que diz respeito à safra de uva, uma parte da mesma possui comércio no próprio município (2000 kg) e o restante (4.500 kg) destina-se à produção de vinho e vinagre na propriedade.

A concorrência de outros produtores do município praticamente não influencia na comercialização da produção gerada na propriedade.

2.3 Gestão de pessoas

A propriedade é conduzida por 3 pessoas, não há responsabilidades e atribuições de cada membro da família, pois as atividades são desempenhadas conjuntamente. Os proprietários estão encarregados de cuidar da vitivinicultura e demais culturas. Em períodos de colheitas, a propriedade conta com o auxílio da mão-de-obra de vizinhos, em especial na colheita da uva. Em contrapartida, os proprietários prestam o auxílio nas colheitas em propriedades vizinhas. Os serviços (limpeza, roçadas, aplicação de insumos, fertilizantes etc), são realizados no andamento das culturas e ocorrem de forma manual, não havendo mecanização nos processos.

2.4 Análise do ambiente interno e externo (da porteira para dentro e da porteira para fora)

Nesta etapa, buscou-se descrever os pontos fortes e fracos em relação ao ambiente interno da propriedade e as ameaças e oportunidades, em relação ao ambiente externo da propriedade rural por meio da matriz SWOT. Os resultados das questões relacionadas aos pontos fortes e fracos, oportunidade e ameaças foram obtidos por meio de entrevista com o proprietário da propriedade.

Etapa 3 – Formulação de estratégias e objetivos (Onde queremos chegar?)

Após análise do diagnóstico foi possível juntamente com o (s) proprietário (s) definir as estratégias e os objetivos. Esta etapa foi realizada com a participação de toda a família.

As principais estratégias em uma pequena propriedade rural são: a). Ampliar ou diminuir a área para cultivo agrícola, b) renovação de equipamentos, mediante financiamentos ou não, c) aumentar atividades agrosilvipastoris, d) modificar as atividades de produção realizadas.

Os objetivos decorrem da formulação das estratégias gerais. *Estratégias*: De acordo com o proprietário, em linhas gerais, a propriedade tem como prioridade dar continuidade as atividades que já estão sendo realizadas, como representado no quadro 5.

Quadro 5 - Formulação de estratégias e objetivos da propriedade.

Estratégias	Objetivo	Início	Fim	Custo Aproximado
Aumento de área com parreiras	1	2016	2017	10.000,00
Aquisição de micro trator com pulverizador	2	2016	2017	16.000,00
Cobertura/proteção dos parreirais existentes (0,49 ha)	3	2016	2019	15.000,00
Início das atividades com a piscicultura	4	2016	2017	8.000,00
Associação com outros produtores de uva	5	2016	2017	-----

Fonte: autores.

Descrição dos objetivos

1 – Aumentar a área da cultura de uva em 0,50 hectares, possibilitando aumento de produção 5.000 kg de uva.

2 – A compra do micro trator com pulverizador será para facilitar o trabalho que até então é realizado manualmente.

3 – A cobertura do parreiral visa diminuir gastos com defensivos e minimizar o ataque de pragas, com o intuito de alcançar uma maior produtividade.

4 - Por meio de 2 tanques de 0,10 ha, será desenvolvida as atividades da piscicultura, para consumo próprio para ser comercializado no comercio local.

5 – A organização da associação com outros produtores de uva, almeja um preço satisfatório do produto e que atenda as expectativas dos membros inclusos na associação.

Etapa 4 - Definição das metas

Uma meta pode ser definida como a quantificação dos objetivos e o prazo a ser realizado o objetivo.

Etapa 5 - Projeções financeiras

Após a definição das estratégias, objetivos e metas, será possível, apresentar as projeções de balanço patrimonial e dos resultados das atividades da propriedade, bem como os fluxos de caixas, com a integração dos valores decorrentes das metas a serem atingidas, representados através do quadro 8.

Projeção dos resultados

Posteriormente a projeção do balanço patrimonial da propriedade rural em estudo, o quadro 6 apresenta a projeção de resultados no período de 5 (cinco) anos.

Quadro 6 – Projeções de resultados da propriedade.

Receitas com vendas	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020
Venda de Uva (granel)	2.000,00	1.500,10	1.714,40	1.714,40	2.143,00	2.143,00
Venda de Vinho	8.200,00	23.998,80	27.427,20	27.427,20	34.284,00	34.284,00
Venda de Vinagre	350,00	700,00	1.050,00	1.050,00	1.400,00	1.400,00
SOMA	10.550,00	26.198,90	30.191,60	30.191,60	37.827,00	37.827,00
Custo de Produção da UVA	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00
Lucro Bruto	4.950,00	20.598,90	24.591,60	24.591,60	32.227,00	32.227,00
Arrendamento Mercantil	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Lucro Bruto com o Arrendamento	24.950,00	40.598,90	44.591,60	44.591,60	52.227,00	52.227,00
Despesas Operacionais						
Despesas com Telefone	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
Despesas com Luz	1.176,36	1.500,00	1.800,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Despesas com água	144,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Despesas com supermercado	2.940,00	3.000,00	3.200,00	3.500,00	3.800,00	4.000,00
Despesas com Farmácia/plano de	588,80	600,00	650,00	700,00	800,00	850,00
Despesas com combustíveis	2.880,00	3.000,00	3.500,00	3.500,00	3.600,00	3.700,00
Despesas com Manutenção de má	600,00					
Despesas com manutenção de ve	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00
Despesas com associações/coope	105,00					
Despesas com ITR	40,00	50,00	60,00	70,00	80,00	90,00
Despesas com filhos	3.120,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Material escolar	100,00					
Despesas diversas	800,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
SOMA DAS DESPESAS	14.054,16	13.860,00	14.920,00	15.480,00	15.990,00	16.350,00
Lucro Operacional	10.895,84	26.738,90	29.671,60	29.111,60	36.237,00	35.877,00
Venda de Gado	3.000,00					
Outras Receitas	1.200,00					
LUCRO DO EXERCÍCIO	15.095,84	26.738,90	29.671,60	29.111,60	36.237,00	35.877,00

Fonte: autores.

6 Estratégias, objetivos, plano de ações e cronograma.

O Plano de Ações da propriedade está representado através do quadro 7, onde o primeiro objetivo está ligado à estratégia de aumento da área com parreiras, elevando a produtividade e consequentemente o aumento da renda.

Quadro 7 - Plano de ação, estratégia, objetivo e cronograma.

Plano de Ação	
Estratégia:	Aumento da área de parreiras
Objetivo:	1
Por quê:	Aumento da produtividade e consequentemente o aumento de renda
Como fazer:	Através de enxertos das mudas, colocação de palanques e de arames.
Quem (Responsável):	Proprietário
Quando (Prazo):	Início: 2016 Fim: 2017
Quanto (custo estimado) R\$:	10.000,00

Fonte: autores.

No que diz respeito ao segundo objetivo do Plano de Ações da propriedade, demonstrado pelo quadro 8, com a estratégia de compra do pulverizador acoplado ao micro trator, para facilitar assim a realização das atividades agrícolas.

Quadro 8 - Plano de ação, estratégia, objetivo e cronograma.

Plano de Ação	
Estratégia:	Aquisição de micro trator com pulverizador
Objetivo:	2
Por quê:	Facilitar o trabalho nas parreiras
Como fazer:	Aquisição através de recursos próprios
Quem (Responsável):	Proprietário
Quando (Prazo):	Início: 2016 Fim: 2017
Quanto (custo estimado) R\$:	16.000,00

Fonte: autores.

O quadro 9, está relacionado ao terceiro objetivo, com a estratégia de cobertura/proteção dos parreirais já existentes na propriedade, com o intuito de reduzir o uso de defensivos agrícolas, minimizar o ataque de pragas e doenças, além da ação do clima. Proporcionando uma melhor qualidade das uvas produzidas.

Quadro 9 - Plano de ação, estratégia, objetivo e cronograma.

Plano de Ação	
Estratégia:	Cobertura/proteção dos parreirais existentes (0,49 ha)
Objetivo:	3
Por quê:	Diminuir o uso de defensivos, minimizando o ataque de pragas e as perdas através das intempéries climáticas.
Como fazer:	Através de recursos próprios
Quem (Responsável):	Proprietário
Quando (Prazo):	Início: 2016 Fim: 2019
Quanto (custo estimado):	R\$ 15.000,00

Fonte: autores.

Já o quadro 10, representa o quarto objetivo, relacionado com a estratégia envolvendo o início das atividades da piscicultura, primeiramente para consumo da família e o excedente poderá ser comercializado nos locais vizinhos. Essa atividade surge mais para complemento de renda.

Quadro 10 - Plano de ação, estratégia, objetivo e cronograma.

Plano de Ação	
Estratégia:	Início das atividades da piscicultura
Objetivo:	4
Por quê:	Para o complemento da renda da propriedade e consumo da família
Como fazer:	Através de recursos próprios e com auxílios da Prefeitura Municipal
Quem (Responsável):	Proprietário e Prefeitura Municipal
Quando (Prazo):	Início: 2016 Fim: 2017
Quanto (custo estimado)	R\$ 8.000,00

Fonte: autores.

Entretanto, o quadro 11 envolve o quinto objetivo do plano de ação, promovendo a estratégia de uma associação com os demais produtores de uva do município de Liberato Salzano/RS, e assim aproximar os mesmos, garantindo a visibilidade do produto e a garantia de preços mínimos na sua comercialização.

Quadro 11 - Plano de ação, estratégia, objetivo e cronograma.

Plano de Ação	
Estratégia:	Associação com outros produtores de uva
Objetivo:	5
Por quê:	Para aproximar os produtores, garantindo a visibilidade do produto e garantia de preços mínimos de venda.
Como fazer:	Através de encontros e reuniões de formação
Quem (Responsável):	Emater
Quando (Prazo):	Início: 2016 Fim: 2017
Quanto (custo estimado) R\$:	-----

Fonte: autores.

7 Avaliação e controle

Após a elaboração dos planos de ações com as metas e cronograma, são necessários a avaliação e o controle, tendo em vista verificar os níveis de eficiência e eficácia das estratégias.

8 Conclusões

O estudo teve por objetivos: i) desenvolver uma metodologia de planejamento estratégico para pequenas propriedades rurais de base familiar e ii) implementar a metodologia proposta de planejamento estratégico, em uma pequena propriedade de base familiar. Com a aprovação da metodologia junto a uma propriedade, foi possível conhecer a propriedade em relação aos dados produtivos, sobre a composição familiar, sobre os aspectos econômicos e financeiros e sobre o ambiente interno e externo da propriedade.

Os resultados demonstram que a propriedade em estudo, possui rendas oriundas das atividades da vitivinicultura e do arrendamento agrícola. Quanto aos aspectos financeiros, verificou-se que a propriedade desenvolve suas atividades com recursos próprios. Após, o diagnóstico da propriedade, foi possível a formulação de estratégias e objetivos a serem executadas na propriedade até o ano de 2020. Novos estudos podem ser realizados, mediante a aplicação da presente metodologia junto a outras pequenas propriedades.

9 Bibliografias

ABRAMOVAY, R. **Agricultura Familiar e uso do solo**. Disponível em: abramovay.pro.br/artigos/1997/Agricultura_familiar.pdf. Acesso em 26 de julho de 2010.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo, Atlas, 2001.

ANTUNES, L.M.; ENGEL, A. **Manual de administração rural: custos de produção.** 3 ed. Guaíba: Agropecuária. 1999.

CALLADO, A. L. C.; ALBUQUERQUE, J. de L.; SILVA, M. N. **Análise da Relação Custo/Volume/Lucro na Agricultura Familiar:** O caso do Consórcio Mamona/Feijão. Custos e @gronegocio on line. v. 3. n. 1. Jan/Jun, 2007.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** Makron Books: São Paulo, 1993.

DAFT, R. L. **Administração.** Rio de Janeiro, LTC. 1999.

EMBRAPA, **Sistema Brasileiro de Classificação de solos.** 2 ed. Rio de Janeiro: Embrapa solos, 2006. 306 p.

FUNK, F.; BORGES, M. A.; SALAMONI, G. **Pluriatividade:** Uma estratégia de sustentabilidade na agricultura familiar nas localidades de Capão Seco e Barra Falsa 3º Distrito – Rio Grande – RS. Geografia - v. 15, n. 2, jul. /dez. 2006.

JANK, M. S. & LOPES, M. R. **O setor leiteiro, a intervenção do Estado e o MERCOSUL: análise e propostas de estratégias e políticas.** São Paulo, ABPLB, 1992. 80p.

NEVES, M. F. **A busca do comprometimento organizacional para o processo de planejamento estratégico.** In: Anais do I SEMEAD, São Paulo, FEA/USP, p. 12- 32, outubro/1996.

TERENCE, A. C. **Planejamento estratégico na pequena empresa:** as particularidades das pequenas empresas no processo estratégico. In: XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais, Salvador/BA, 2002.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução.** São Paulo, Pioneira.2000.

VILCKAS, M. *Os Determinantes para a Tomada de Decisão sobre O que Produzir:* proposta de um modelo para unidades de produção rural familiares. 2004. 143f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.