

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA PROPRIEDADE RURAL DE MOGI DAS CRUZES: ESTUDO DE CASO COM A VARIEDADE MULTILEAF

Tainá Caroline Paiva de Oliveira¹; Safiry de Lima Vieira²

RESUMO

O presente projeto objetiva a elaboração de um planejamento estratégico para uma propriedade. Através de uma necessidade de otimização das atividades produtivas e de melhorias nos processos dentro e fora da porteira, foi observado que, elementos chaves que existem na propriedade não foram explorados em totalidade. Sendo assim, as ferramentas do plano de negócio demonstrarão as oportunidades e potencialidades existentes e disponíveis na propriedade aprimorando as características para seu beneficiamento. Para atingir as metas do presente artigo científico, foram feitas análises de artigos científicos correlacionados, leitura de livros sobre o assunto, buscas em sites relacionados ao tema escolhido para coleta de dados e formulação de um plano de ação. A realização de pesquisas de campo, mercado e análises dos processos utilizados na propriedade para captação de informações pertinentes, foram importantes para a aplicação das ferramentas do planejamento estratégico e sua finalização para a demonstração dos resultados. Por fim, o levantamento do retorno financeiro da alface *Multileaf* para exemplificação dos resultados produtivos de uma variedade produzida na propriedade finaliza o projeto em questão.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, Mogi das Cruzes e *Multileaf*.

1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é a ação de elaborar ações estratégicas específicas voltadas às metas e objetivos de uma organização, por meio de uma gestão eficiente. Para isso, é viável que a empresa tenha o conhecimento de sua posição e a de seu produto frente ao mercado além de, possuir a clareza de sua filosofia, missão, visão e valores, ou seja, sua estrutura organizacional. As ferramentas utilizadas pelo planejamento estratégico trazem à empresa a percepção e origem de seus pontos fortes e fracos, suas ameaças e oportunidades, além de outros aspectos, auxiliando consequentemente na melhor tomada de decisão.

Então, por meio de um modelo de planejamento estratégico, que busca mapear e conhecer detalhadamente as características de uma propriedade específica localizada no município de Mogi das Cruzes. Elaboramos ações estratégicas, visando melhorias nos processos dentro e fora da porteira, utilizando as ferramentas do plano de negócio. Para demonstrar resultados, oportunidades e potencialidades na propriedade, aprimorando as características e seu beneficiamento. E exemplificando através da viabilidade de produção da alface *Multileaf* uma demonstração dos resultados financeiros.

As pesquisas foram realizadas através de: análises de artigos científicos, leitura de livros, buscas em sites relacionados ao tema escolhido e pesquisas de campo para caracterização da propriedade.

1 Graduanda junto a Faculdade de Tecnologia Mogi das Cruzes. E-mail: taina.oliveira2@fatec.sp.gov.br

2 Graduanda junto a Faculdade de Tecnologia Mogi das Cruzes.

Elaboramos uma análise da estrutura organizacional com as informações obtidas, para que fosse perceptível avaliar os elementos existentes. Além de evidenciar as necessidades, potencialidades e cultura da propriedade pesquisada.

Como base para a realização desses planos estratégicos é necessário o suporte de ferramentas. Tais como: Análise SWOT, Matriz ANSOFF, Matriz BCG, BSC e 5 forças de Porter.

A proposta deste projeto é maximizar e proporcionar maiores vantagens mercadológicas à propriedade, através das ferramentas do plano de negócios, adequando de forma equilibrada aos desafios da cadeia, bem como a expansão e fidelização da marca e seus clientes. Consequentemente proporcionando um crescimento gradual das vendas, com base em um padrão de sistema interno da propriedade.

O projeto quer atender as necessidades e interesses das ações de produtividade da propriedade, para que, auxiliando o produtor com informações fidedignas, possibilite uma ramificação de conhecimento de mercado e adequa seu modelo de comercialização para demanda.

2 Material e métodos

Através dos elementos chaves existentes na propriedade que é o objeto de estudo deste projeto, localizada no município de Mogi das cruces. Percebemos que, tais elementos ainda não foram explorados com totalidade. Além disso o produtor manifestou interesse em aprimorar as atividades produtivas e de comercialização.

O objetivo do planejamento estratégico foi proposto para o melhor aproveitamento das potencialidades da propriedade, bem como o beneficiamento das hortaliças para sua comercialização, visando melhorias nos processos dentro e fora da porteira, utilizando as ferramentas do plano de negócio, obtidos por pesquisas e dados, para obtenção de resultados do presente projeto.

O projeto visa maximizar e beneficiar as características da propriedade, a partir das ferramentas do plano de negócios atendendo aos desafios da cadeia, bem como a expansão e fidelização da marca e seus clientes. Além de possivelmente alavancar as vendas padronizar o sistema interno da propriedade. Este trabalho irá ajudar a alavancar o trabalho do produtor. Fazendo com que ele entenda melhor mercado o modelo de comercialização.

O início das pesquisas foi através de análises de artigos científicos, leitura de livros, buscas em sites relacionados ao tema escolhido.

Após essa análise de leituras, realizou – se pesquisas de campo, entrevistas com o produtor com assuntos relacionados à propriedade como: característica, inventario infraestrutura básica da região, mercado e análises dos processos utilizados na propriedade para captação de dados.

Foram utilizadas as ferramentas do planejamento estratégico para composição do plano de negócios. Elaboramos uma análise da estrutura organizacional com as informações obtidas, para que fosse perceptível avaliar os elementos existentes e os que poderiam ser sugeridos como: missão, visão e valores e organograma. Além de evidenciar as necessidades, potencialidades e cultura da propriedade pesquisada.

Como base para a realização desses planos estratégicos é necessário o suporte de ferramentas. Tais como:

A Análise SWOT que visa separar e organizar as potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças observadas durante a pesquisa.

A Matriz ANSOFF possui grande importância, pois observa os mercados e produtos novos e existentes para elaboração de um diagnóstico futuro.

Na matriz BCG analisamos o catálogo de produtos na propriedade para que assim pudéssemos identificar quais produtos geram mais renda para o produtor de acordo com sua produção e comercialização.

Com o mapa estratégico BSC observamos aspectos internos de como aprimorar as ações e alcançar máxima lucratividade.

E de acordo com as teorias das 5 forças de Porter podemos demonstrar elementos internos e externos que podem ser explorados para melhoria do setor além de obter a possibilidade de visualizar com mais clareza a cadeia e seus concorrentes.

Também realizamos um levantamento do retorno financeiro da alface Multileaf produzida em 1ha da propriedade como exemplificação dos resultados produtivos.

Resultados e Discussão

Estrutura Organizacional

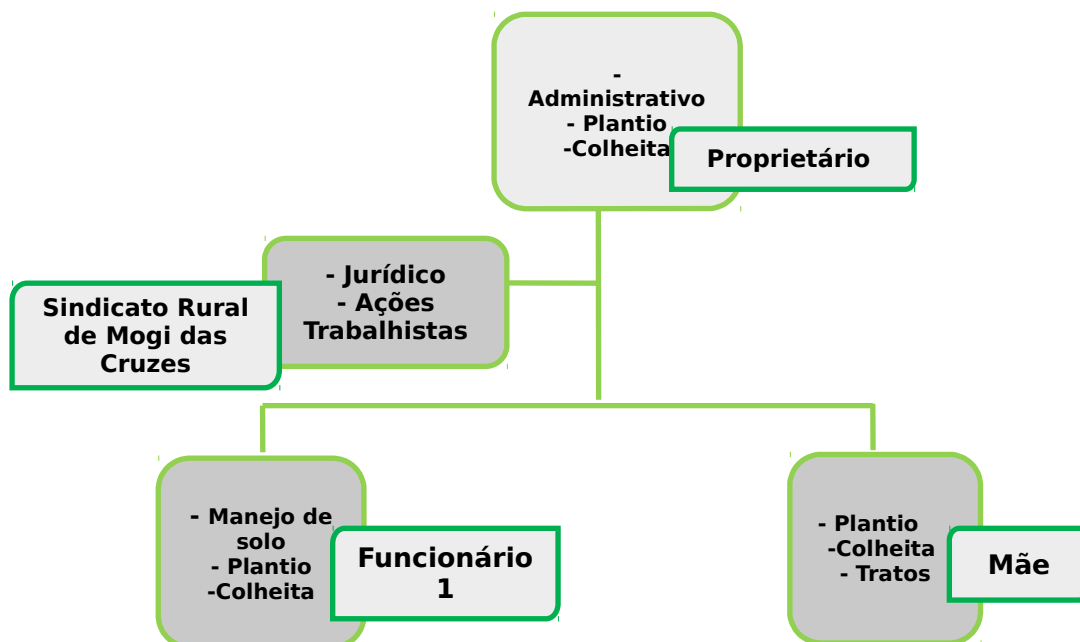
A propriedade utilizada como base de estudo para este projeto, está localizada no bairro de Cocuera no município de Mogi das Cruzes na estrada Mogi-Salesópolis.

A propriedade tradicional, ou seja, passada de geração para geração, possui 3,5 hectares, sendo 2,5 hectares para plantio e 1 hectare é destinado à área de preservação legal. Também é caracterizada como agricultura familiar e pequeno porte. Por isso, para a realização das atividades produtivas, que incluem: o plantio, colheita e manejo do solo, há um funcionário e o auxílio esporádico da mãe do proprietário.

A região onde a propriedade se localiza tem grande influência no cultivo de hortaliças, onde diversos produtores participam de forma significativa da comercialização deste setor na grande São Paulo. A propriedade em questão é referencial para a cadeia, por possuir uma produção diferenciada, para vendas e estudos no plantio de hortaliças diversificadas. Sendo isto, um diferencial entre os produtores regionais.

Com o intuito de aprimorar a visibilidade da sistematização interna da propriedade, demonstrando de forma objetiva a hierarquia estrutural e funções exercidas. Abaixo na FIGURA 1. Apresenta-se um organograma, que objetiva facilitar a divisão e comunicação interna, bem como, a velocidade nas ações desenvolvidas e a otimização do fluxo de trabalho, visto que traz a percepção de modo mais direto dos bloqueios internos e também dos participantes da propriedade.

Figura 1. Organograma Administrativo - Propriedade



Fonte: Oliveira; Vieira,2016

Missão, Visão e Valores

A importância da estrutura organizacional é essencial no que tange as características básicas de uma empresa. Entre elas estão: missão, visão e valores. Nas pesquisas realizadas para captação de dados foi observado que a propriedade, objeto de estudo deste artigo não possuía estes 3 elementos de formalmente.

Missão

Oferecer produtos de qualidade a todas as classes sociais, adaptando-os as necessidades de cada público-alvo.

Visão

Aprimorar e implantar conhecimentos tecnológicos voltados ao melhoramento das hortaliças cultivadas para maiores benefícios para os envolvidos na cadeia produtiva em grande escala. Aumentando o segmento de clientes e fidelizando a marca e aumentando as vendas.

Valores

Qualidade, inovação, respeito.

Análise SWOT

Quadro 1. Analise SWOT - Propriedade

Potencialidades	Fragilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Inserção de produtos inovados no mercado; • Solo fértil; • Parcerias; • Conhecimento em variedades novas/exóticas; • Contatos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escassez na mão de obra; • Carência de planejamento; • Informatização da propriedade (Meios de divulgação: site, e-mail); • Ausência de marca própria.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação mercadológica; • Divulgação e expansão da marca; • Beneficiamento dos contatos adquiridos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conhecimento dos produtos; • Concorrência dos produtores da região; • Carência participativa de associações e cooperativas; • Limitação de clientes; • Acessibilidade e infraestrutura de vias a propriedade.

Fonte: Oliveira; Vieira, 2016

Interna

Potencialidades

- Inserção de produtos inovados no mercado: Por meio de estudos e pesquisas relacionados à área a propriedade implantou e faz a comercialização de culturas distintas atendendo a um interesse existente ou a uma necessidade elaborada.
- Solo fértil: A propriedade possui um solo considerado fértil e apropriado para estes tipos de cultura;
- Conhecimento em variedades novas/exóticas: O proprietário realiza diversas viagens de pesquisas e estudos sobre melhoramento genético e aprimoramento de culturas.
- Parcerias: As pesquisas realizadas por faculdades e empresas fornecedoras de sementes são parcerias chave para o desenvolvimento da propriedade;
- Contatos: Através de viagens para feiras e eventos relacionados a essa área, foi adquirido certo conhecimento que propiciou a inserção de novos produtos na região de Mogi das Cruzes, além de contatos com pessoas e empresas fortes nesse ramo.

Fragilidades

- Informatização na propriedade: Há ausência de informatização na propriedade, com relação aos meios de divulgação, como site e e-mail, fragilizam a comunicação entre seus clientes, fornecedores, quando inexistentes ou mal formulados.
- Ausência de marca própria: A marca é um elemento fundamental para a identificação e divulgação do produto, além de, proporcionar reconhecimento e fidelização no mercado, sendo assim, é preciso maior atenção e firmamento desta nos produtos da propriedade estudada, já que esta não o realiza.
- A mão de obra na propriedade é escassa e isso prejudica as atividades produtivas e a praticidade quanto ao tempo.
- Escassez na mão de obra: A propriedade que possui 3,5(há) dispõe de apenas XX colaboradores para todas as atividades realizadas no local.
- Carência de planejamento: É perceptível a existência dos elementos e ferramentas básicas de um planejamento na propriedade, no entanto os mesmos não estão organizados e de fácil compreensão.

Externa

Oportunidades

- Ampliação mercadológica: Além de crescer e fidelizar os produtos existentes, uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira do Comércio de Sementes e Mudas (Abcsem) revela que o setor de hortaliças é um ramo do agronegócio em pleno crescimento e que movimenta milhões de reais anualmente, em toda a sua cadeia, do campo ao varejo.
- Divulgação e expansão da marca: Através do plano de negócios, obter ampla visão das estratégias de melhoramento e desenvolvimento, otimizando as vendas.
- Beneficiamento dos contatos adquiridos: Realizar parcerias, atualizar informações e criar vínculos de mercado para fortalecimento da propriedade, bem como seus produtos frente a cadeia.

Ameaças

- A acessibilidade e infraestrutura das vias á propriedade: são inadequadas devido à falta de sinalização, falta à acessibilidade de rede de telefonia móvel e iluminação.
- Falta de conhecimento dos produtos: Devido à baixa divulgação e estratégias de marketing e expansão da marca, os produtos não são popularmente conhecidos. Não há fácil identificação e reconhecimento da mercadoria pelo público.
- Concorrência dos produtores da região: Há produtores com boa estrutura que também disponibilizam de mercadoria semelhante.
- Carência participativa de associações e cooperativas: A participação regional é baixa, consequentemente a união local é fraca.
- Limitação de clientes: O produtor se restringe a poucos clientes, isso proporciona instabilidade ou preocupações futuras, visto que seu segmento de clientes é limitado.

Matriz ANSOFF

Quadro 2. Matriz ANSOFF.

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Comercialização de hortaliças tradicionais.	Comercialização de Hortaliças Minimamente processados.
	Novos	Comercialização de hortaliças exóticas.	Aumento no catálogo de produtos exóticos.

Fonte: Oliveira; Vieira,2016

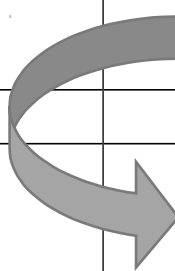
Atualmente o mercado existente está comercialização de hortaliças tradicionais, em geral comercializada “in natura”. No entanto há possibilidade de inserção de novos mercados como por exemplo, a comercialização de hortaliças exóticas, cujo o produto é existente, porém sua participação no mercado é baixa.

A oportunidade de inserir produtos novos no mercado atual está na comercialização de minimamente processados. Além disso é possível com o aumento no catálogo de produtos exóticos, desenvolver possibilidades mercadológicas e promissoras.

Matriz BCG

Quadro 3. Matriz BCG – Propriedade.

Estrela	Ponto de Interrogação
Chicória	Ruibarbo
Vaca Leiteira	Abacaxi
Mini Repolho Acelga Alface	Não Possui



Fonte: Oliveira; Vieira,2016

A propriedade citada cultiva: Chicória, Mini Repolho, Acelga, Alfaces e Ruibarbo.

Com vendas estabilizadas, e alta participação de mercado, a Mini Repolho, Acelga, Alfaces são os principais representantes no faturamento da propriedade atualmente, encaixando – se no padrão **Vaca Leiteira**.

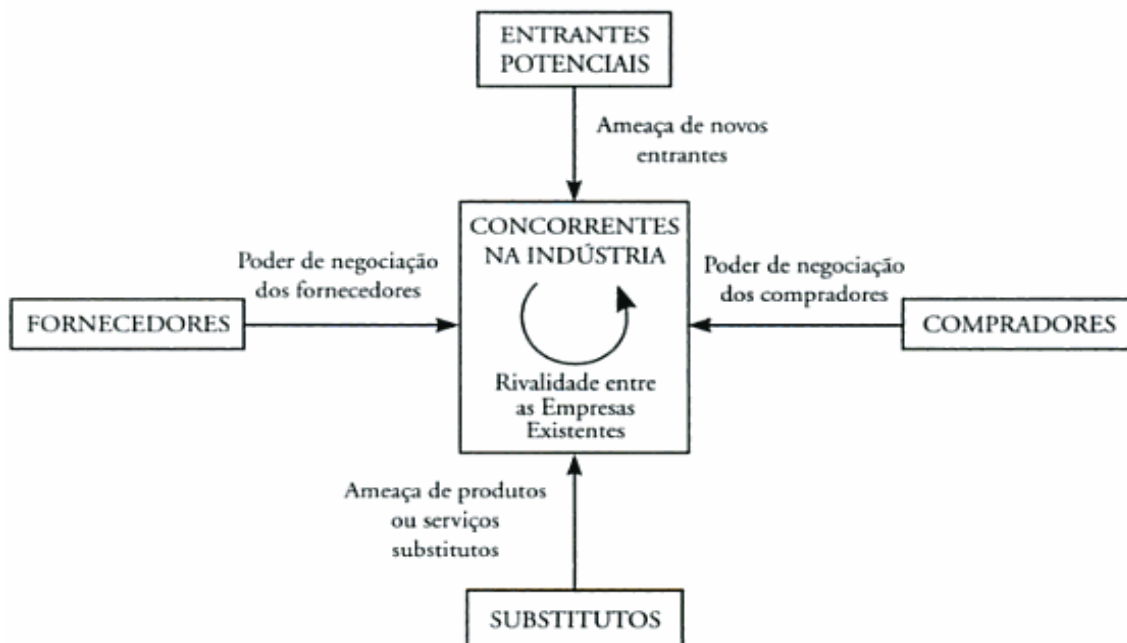
A Chicória entra no quadrante **Estrela**, pois esse produto tem um aumento significativo no mercado diariamente.

Com venda também estável, mas com pouca produção vem o Ruibarbo, nesse caso ele fica no quadrante **Interrogação**, pois pode ter um crescimento na demanda do produto e maiores vendas, no entanto, ele não tem uma boa participação no mercado para esta propriedade.

Ao analisar a produção conseguimos identificar que não existem produtos **Abacaxi**. Assim, nenhum produto ocupa esse quadrante da matriz BCG.

Cinco Forças de Porter

Figura 2. Cinco forças de Porter.



Fonte: PORTER,2004.

Análise Competitiva

As cinco forças de Porter é uma estratégia relacionada as análises de competitividade e potenciais lucrativos. E quando formuladas adequadamente alavancam as potencialidades produtivas da propriedade.

Rivalidade entre concorrentes

Há uma potencial rivalidade entre os produtores da região. A propriedade pesquisada cultiva diversos produtos semelhantes aos produtores regionais. No entanto, estes beneficiam seus produtos com técnicas de minimamente processados, além de promover sua marca e alavancar suas vendas.

Barreira a entrada de concorrentes

Para realizar as ações produtivas da propriedade é necessário investir fortemente em pesquisas específicas, inovação e conhecimento tecnológico, isso ocasiona restrições para produtores de pequeno porte. Além disso, o investimento de produção é alto e existe toda uma preparação e planejamento para a inserção do produto no mercado, seja, antes, dentro e fora da porteira.

Poder de barganha dos clientes

Por atender a todas as classes, há grande flexibilidade na comercialização dos produtos. Visto que, há uma adaptação as necessidades de cada tipo de cliente, aumentando força competitiva e o poder de decisão dos compradores sobre os atributos do produto, principalmente quanto a preço e qualidade.

A propriedade em questão busca a inovação dos produtos, e agregação de valor no mercado com preço justos, e vendas fixas, mantendo uma fidelização com o cliente.

Poder de barganha dos fornecedores

Como a propriedade possui poucos fornecedores, parte deles são fidelizados, mas há uma preocupação quanto ao baixo números de fornecedores disponíveis a propriedade, já que isto, conseqüentemente traz alguns obstáculos como: o custo para troca de fornecedor que pode ser alto; as pressões impostas por fornecedores, seja por alta dos preços, ou razão similar deixando o produtor sem muitas opções, pois quem pode mais impõe o seu preço; e a falta de matéria prima ocasionada por falência.

Porém, se o cliente tiver um relacionamento de compra por um bom tempo, ele já tem uma qualidade assegurada do produto fornecido e consegue mais descontos.

Bens substitutivos

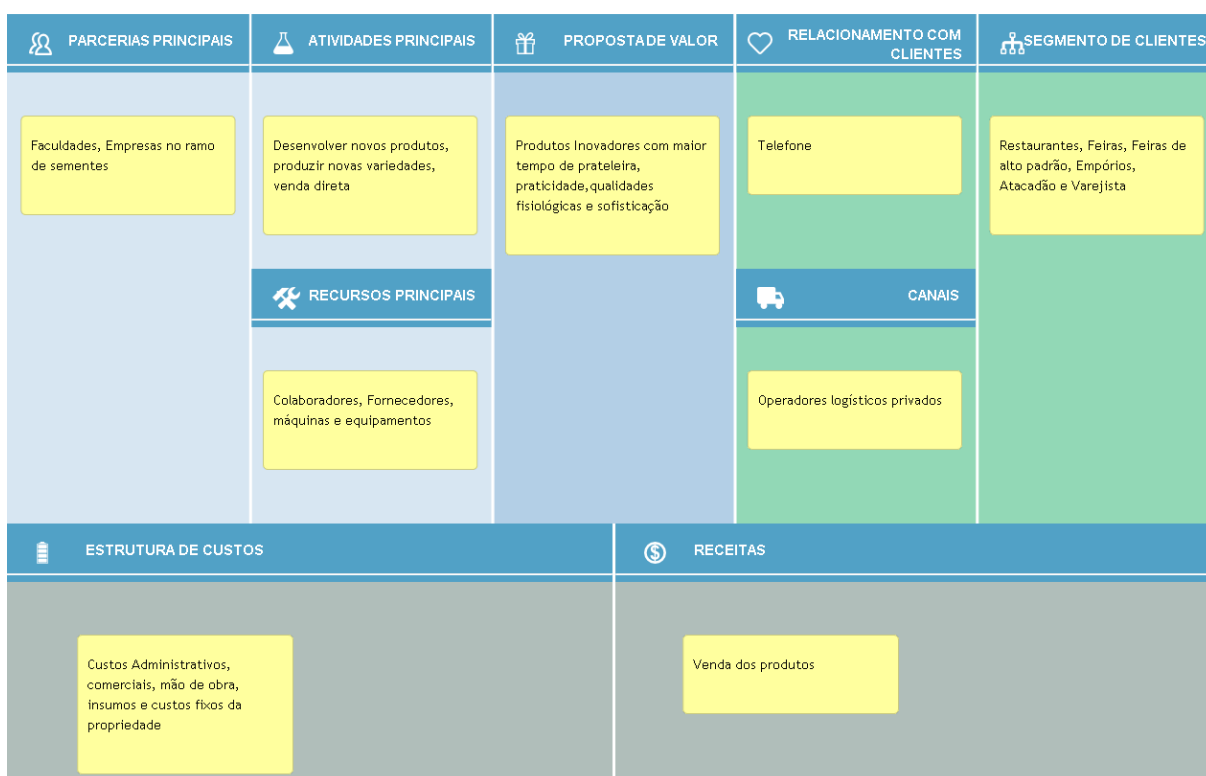
Com a falta de tempo no dia a dia, existe uma busca cada vez maior para produtos práticos, mas isso demanda um certo investimento. Na produção da propriedade, os produtos substitutos poderiam ser as hortaliças minimamente processadas e embaladas, pois agregariam valor a suas vendas e a seus produtos comercializados in natura.

CANVAS

Situação Atual

Através da coleta de informações e análises, pode-se elaborar o Canvas para demonstração da situação atual da propriedade pesquisada. Esta ferramenta é voltada para gestão e criação de um plano de negócios, pois, mapeia os envolvidos com a atividades desenvolvidas na propriedade, além de apresentar maior visão sobre o negócio desenvolvido e suas possíveis inovações ou expansão.

Figura 3. CANVAS – Situação Atual da Propriedade.



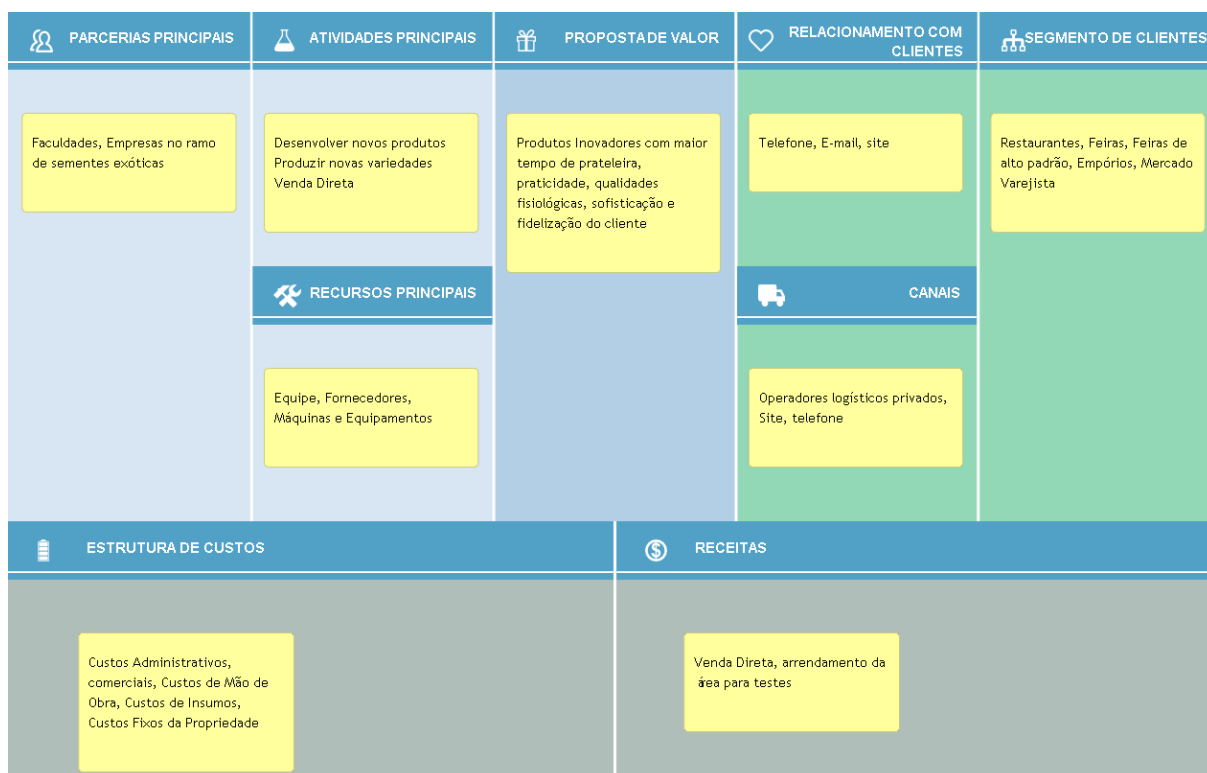
Fonte: Oliveira; Vieira, 2016

Situação Desejada

Após a elaboração da Figura 3, que refere-se ao Canvas atual da propriedade, foi observado que, existem pontos a serem aperfeiçoados de modo a otimizar a produtividade e expansão do negócio.

Então foi composto um Canvas com modificações sugestivas para a ampliação de crescimento estratégico as ações desenvolvidas.

Figura 4. CANVAS – Situação Desejada da Propriedade.



Fonte: Oliveira; Vieira, 2016

BSC – Balanced Score Card.

Através deste sistema de gerenciamento, simples, efetivo de controle e gestão estratégica, que possibilita demonstrar as “causas e efeitos” das ações efetuadas para alcançar resultados almejados com os respectivos itens pertinentes e indicadores de desempenho. A propriedade poderá obter maior entendimento sobre seus múltiplos objetivos, de maneira ágil abrangendo as áreas externa e interna do negócio.

Quadro 4. BSC – Balanced Score Card.

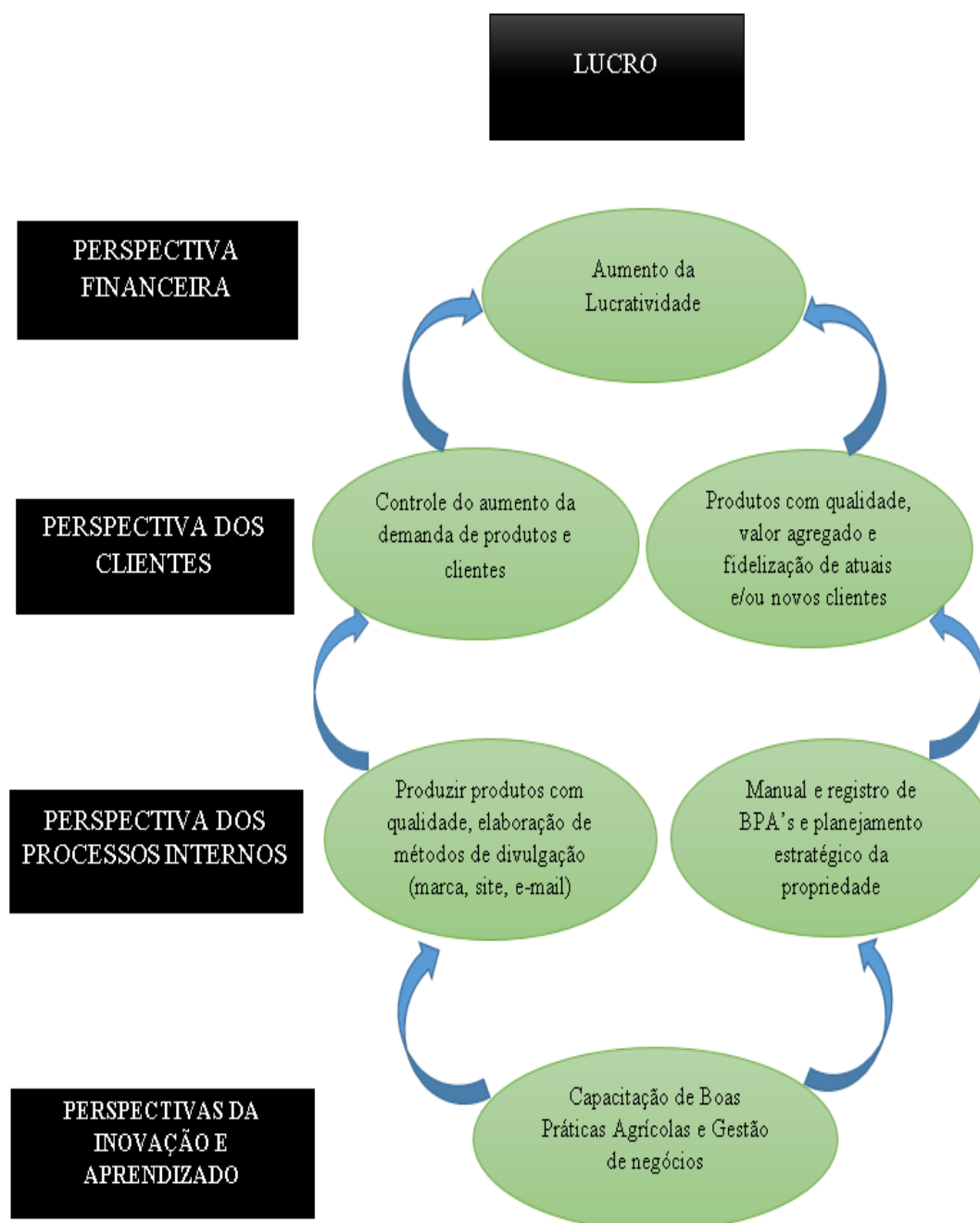
Perspectiva	Objetivos	Ações	Indicadores	Metas/prazo
Financeira	Crescimento na lucratividade	Administrar o crescimento da lucratividade e analisar pontos de otimização	Comparação cronológica dos resultados financeiros	Aumento de 20% na lucratividade em até 6 meses (Dezembro, 2016)
Clientes	Produtos com qualidade, valor agregado e fidelização de atuais e/ou novos clientes	Implantar o uso das BPAs, e investir na divulgação (marca, site, e-mail)	Controle do aumento da demanda de produtos e clientes	Aumento de 15% (Junho, 2017)
Processos Internos	Produzir produtos com qualidade, elaboração métodos de divulgação (marca, site, e-mail)	Certificar o uso das BPAs, e investir na divulgação (marca, site, e-mail)	Manual e Registro das Ações de BPAs e planejamento estratégico da propriedade	(Dezembro, 2017)
Aprendizado e Crescimento	Capacitação de Boas Práticas Agrícolas e Gestão de negócios	Consultoria no Sebrae/Sindicato Rural	Certificado de Conclusão	(Junho, 2018)
			Elaboração de Manual de BPA e Plano de negócios	(Dezembro, 2018)

Fonte: Oliveira; Vieira, 2016

Mapeamento Estratégico do BSC

O mapeamento estratégico é desenvolvido a partir do entendimento sobre a visão estratégica da propriedade, ou seja, por meio da observação dos principais interesses, valores e objetivos de onde a propriedade pretende chegar, ou ser. Após obter estas informações de modo objetivo e claro, é necessário definir de modo lógico como alcançar tais resultados. Para isso o auxílio do mapa estratégico.

Figura 5. Mapeamento Estratégico do BSC



Multileaf**Plano Financeiro**

A análise financeira foi elaborada utilizando 3 ciclos/ano, cada um com tempo de plantio até a colheita de 3 meses.

Investimento Inicial

Para implantação de 01 há da alface *Multileaf* foram utilizados como base os cálculos de análises de solo para quantidade de insumos, hora/máquina e custos de mão de obra.

O quadro 5 abaixo apresenta o investimento necessário para implantação a partir do ciclo 0 da alface *Multileaf*.

Quadro 5. Investimento Inicial da alface *Multileaf*

Ciclo 0	Ciclo 1	Ciclo 2
49.096,50	10.376,65	10.376,65
Total: 69.849,81		

Custo total de Produção

Para a elaboração dos resultados do custo total de produção, foram utilizados os mesmos dados do investimento inicial. O quadro 6 demonstra os cálculos para cada ciclo respectivo.

Quadro 6. Custo total de produção da alface *multileaf*

Ciclo 0	Ciclo 1	Ciclo 2
12.296,65	10.376,80	10.376,80
Total: 33.050,26		

Receita

A alface *Multileaf* tem produção anual, mas por ser melhorada geneticamente diminui sua perda durante o processo dentro e fora da porteira. Para o cálculo da receita apresentado no Quadro 7, foram estimados 10% de perda no ciclo inicial (Ciclo 0) e 5% de perda nos próximos ciclos (Ciclo 1, 2). Segundo o produtor a caixa com 24 pés de alface sai no valor de R\$ 60,00 e R\$ 2,50 a unidade;

*Dados do produtor Sendo assim, podemos estipular uma previsão de investimentos e sua receita para cada
Fonte: AGRICULTOR, 2014 (Dados referentes ao levantamento no ano de 2013)

Quadro 7. Receita da alface *multileaf*

Ciclo	Qtd. Produzida/ engradado	% perda	Total/ Qtd. Produzido	R\$/ Produto vendido	Total
Ciclo 0	1600	10%	1440	R\$ 60,00	R\$ 86.400,00
Ciclo 1	1600	5%	1520	R\$ 60,00	R\$ 91.200,00
Ciclo 2	1600	5%	1520	R\$ 60,00	R\$ 91.200,00
RECEITA BRUTA					R\$ 268.800,00

Despesas Administrativas e Comerciais

Para a elaboração dos custos das despesas administrativas e comerciais como mostra o quadro 8, foram utilizadas despesas com: sindicato, escritório, telefone, pró-labore, embalagens e a depreciação das caixas plásticas para o transporte. Foram usados os mesmos valores durante todos os ciclos, as tabelas abaixo mostram os valores separados por ciclo e o total no ano.

Quadro 8. Total anual dos ciclos

Despesas Administrativas	11.916,00
Despesas Comerciais	13.238,40

Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

DRE por ciclo

No financiamento do investimento inicial foi utilizado o capital próprio para 3 anos, onde a taxa mínima de atratividade utilizada foi a taxa SELIC com 11% a.a.

Na demonstração do resultado de exercício (DRE) por ciclo, como na tabela 1, foi utilizado a receita, o imposto sobre a receita de 2,3% e todos os custos e despesas foram rateados para 3 ciclos/ano.

Tabela 1. Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) por ciclo

	<i>Ciclo 0</i>	<i>Ciclo 1</i>	<i>Ciclo 2</i>
<i>Faturamento</i>	R\$ 86.400,00	R\$ 91.200,00	R\$ 91.200,00
<i>Dedução Funrural</i>	R\$ 1.987,20	R\$ 2.097,60	R\$ 2.097,00
<i>Custo Investimento Inicial</i>	R\$ 49.096,50	R\$ 10.376,65	R\$ 10.376,65
<i>Custo de Produção</i>	R\$ 12.296,65	R\$ 10.376,80	R\$ 10.376,80
<i>Custo Comercial</i>	R\$ 4.412,80	R\$ 4.412,80	R\$ 4.412,80
<i>Custo Administrativo</i>	R\$ 3.972,00	R\$ 3.972,00	R\$ 3.972,00
<i>Depreciação</i>	R\$ 1.840,00	R\$ 1.840,00	R\$ 1.840,00
<i>Custo Total</i>	R\$ 73.605,15	R\$ 33.075,85	R\$ 33.075,85
<i>Lucratividade</i>	R\$ 12.794,85	R\$ 58.124,15	R\$ 58.124,15
<i>Percentual (Ciclos)</i>	3,84	0,18	0,18
	<i>Total</i>		<i>0,54</i>
	<i>(Percentual)</i>		

Fonte: Oliveira; 2014

Podemos observar no ciclo 0 que o retorno de investimento é dado em 3,84 ciclos e a partir do ciclo 1 até o ciclo 2 o retorno de investimento é dado em 0,18 ciclos cada um

Tomando como base a somatória dos 3 ciclos identificamos o retorno de investimento em 0,54 ciclos. Tornando assim o projeto de implantação de 01 hectare da alface *Multileaf* viável.

Os dados obtidos com relação ao plano financeiro não possuíam o auxílio de um plano de negócios, ou seja, os resultados futuros possivelmente podem ter uma maximização dos seus benefícios.

4 Considerações Finais

O desenvolvimento deste projeto que tem teve como objetivo elaborar um planejamento estratégico para uma propriedade rural do município de Mogi das Cruzes, desencadeou diversos aprendizados, pois demonstrou a relevância de um plano de negócios para uma organização rural.

A valorização do conhecimento obtido ao longo da elaboração deste artigo, desde pesquisas, leituras de artigos e livros e reuniões, até as ações de analisar e descrever cada ferramentas e processos adequando-os ao objeto de pesquisa, ou seja, a propriedade, foram fundamentais para o enriquecimento da experiência acadêmica e vida profissional.

Por meio das ferramentas utilizadas para a realização do planejamento estratégico, que possui valor para a base estrutural de uma organização, foi possível criar um dimensionamento e mapeamento de diversas características com grande potencial e em diferentes elementos que podem ser desenvolvidos ou aprimorados para a otimização da propriedade, seja interna ou externamente.

A análise e desenvolvimento de cada ferramenta descrita neste projeto, contribuiu de forma significativa para seus resultados, demonstrando uma ampla visão estratégica e objetivando observações específicas para ações de aprimoramento da propriedade.

A proposta deste projeto foi a de ampliar e ofertar maiores benefícios mercadológicos à propriedade em questão, por meio das ferramentas do plano de negócios, adequando de forma equilibrada aos desafios da cadeia, bem como a expansão e fidelização da marca e seu segmento de clientes. Proporcionando um crescimento gradual das vendas, com base em um padrão de sistema interno da propriedade.

Com os resultados obtidos, é perceptível considerar que, o plano de negócios para a propriedade em questão aprimoraria seus processos e sua expansão mercadológica, bem como seu relacionamento com os agentes envolvidos. Além disso, poderá auxiliar na tomada de decisões de modo mais preciso e possivelmente trará mais destaque há obstáculos anteriormente não detectados, possibilitando suas resoluções de forma mais ágil e eficiente, proporcionando espaço para novos desafios, oportunidades e investimentos. Consolidando e tornando os negócios mais competitivos equilibradamente.

O objetivo inicial deste projeto foi adquirido, ou seja, a elaboração de um planejamento estratégico voltado à uma propriedade rural de Mogi das Cruzes. Entretanto para atingir os resultados satisfatórios planejados, a execução das ações motivadas

estrategicamente e com base no modelo de negócios, é o que possibilitará a competência do plano de ação.

A *Multileaf* exemplificada como uma das culturas da propriedade pesquisada, apresentou resultados financeiros satisfatórios.

No entanto esses dados possuem a ausência participativas do plano de negócios elaborado para este artigo. Com tudo, pode-se considerar que, sua maximização poderá ser crescente se aplicada a ações estratégicas, visto que o planejamento estratégico também altera de forma positiva a lucratividade da organização, se seguido adequadamente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABCSEM – Associação Brasileira do Comércio de Sementes e Mudas. *Tomate lidera crescimento e lucratividade no setor de hortaliças*. Disponível em: <http://www.abcs.com.br/releases/284/tomate-lidera-crescimento-e-lucratividade-no-setor-de-hortalicas>- Acesso em: 09/04/2016.

ABHorticultura. *Melhoramento genético de alface - Aspectos históricos do melhoramento para os segmentos varietais de alface no Brasil*. Viçosa, 2011. Disponível em: <http://www.abhorticultura.com.br/eventos/trabalhos/ev_5/Fernando_sala_Melhoramento_Alface.pdf> Acesso em: 29/06/2015

AGROLINK. *Nunhems apresenta novas variedades de alfaces com fácil desfolhamento*. Disponível em: <www.agrolink.com.br/noticias/nunhems-apresenta-novas-variedades-de-alfaces-com-facil-desfolhamento_181178.html 2013> Acesso em: 29/06/2015

BRISOLARA, Claudio Silveira. *Balanced Scorecard em uma Propriedade Pecuária*. Rio Branco, 2008. XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/9/967.pdf> Acesso em: 02/05/2016.

CAIXETA, Livia. *A importância da Missão, Visão e Valor de uma empresa*. RACE Comunicação - Assessoria de Imprensa e Comunicação Empresarial em São Paulo e Goiás. Disponível em: <http://www.racecomunicacao.com.br/blog/a-importancia-da-missao-visao-e-valor-de-uma-empresa/> Acesso em: 09/04/2016.

CARVALHO, PEREIRA DE SÉRGIO; SILVEIRA, R. S. GEORGETON. *Atividade Rural – O Site da Agricultura Familiar. Cultura da Alface*. 2011. Disponível em: <<http://atividaderural.com.br/index.php?pagina=pesquisa&pesquisa=cultura%20da%20alface>> Acesso em: 10/10/2015.

COBRA, Marcos. *Administração de Marketing no Brasil*. 3º Edição. Rio de Janeiro.2009. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=IC6WmnO-V4kC&oi=fnd&pg=PR17&dq=Administra%C3%A7%C3%A3o+de+Marketing+no+Brasil&ots=Pvz05YZN1g&sig=QwwpFEQ9tNDH3cxqfdxwZsaVRMc#v=onepage&q=Administra%C3%A7%C3%A3o%20de%20Marketing%20no%20Brasil&f=false>> Acesso em: 02/10/2015.

COUTO, Arminda Socorro Batista do. *A importância do fluxo de caixa para a gestão empresarial*. Disponível em: <http://peritocontador.com.br/wp-content/uploads/2015/04/Arminda-Batista-do-Couto-A-Import%C3%A2ncia-do-Fluxo-de-Caixa-para-a-Gest%C3%A3o-Empresarial.pdf> Acesso em: 02/05/2016.

DE LEMOS, Antônio Carlos Freitas Vale et al. *O planejamento estratégico como ferramenta competitiva*. 2004. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&q=O+PLANEJAMENTO+ESTRAT%C3%89GICO+COMO+FERRAMENTA+COMPETITIVA&btnG=&lr=lang_pt Acesso em: 17/10/2015

EMBRAPA. *Melhoramento Genético*. Disponível em: <https://www.embrapa.br/hortalicas/pesquisa-e-desenvolvimento/melhoramento-genetico> Acesso em: 10/10/2015

FAUSTINO, Eliane Dias et.al. *Estudo da implantação de 1 ha das Alfaces RedFlash e MultiGreen da linha Multileaf e sua viabilidade*, São Paulo - Mogi das Cruzes, **2014**.

YONEYA, Fernanda. ESTADÃO. *Um canteiro com 76 tipos de alfaces: Em Mogi das Cruzes, no Cinturão Verde paulista, agricultor Luís Yano está testando variedades importadas*. Disponível em: www.estadao.com.br/noticias/geral,um-canteiro-com-76-tipos-de-alfaces,550583 Acesso em: 29/06/2015.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo, 2003. (Página 14). Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=Q1ZfmcZFE7UC&oi=fnd&pg=PA11&dq=importancia+da+comunicao+C3%A7%C3%A3o+do+produto+e+o+cliente&ots=_97XVdSkYK&sig=8gsPTppqS0X9O1wQTwaY9zPGmho#v=onepage&q=O%20que%20%C3%A9%20comunicacao+C3%A7%C3%A3o&f=false Acesso em: 29/09/2015.

LIMA, Shirlei Vieira; DE SOUZA OLIVEIRA, Mônica Cristina; DOS SANTOS MATTOSINHO, Cynthia Marise. *As ferramentas de comunicação de marketing aplicadas ao desenvolvimento do agronegócio: Um estudo de caso no engenho São Lourenço*. 2010. Disponível em: http://www.fasete.edu.br/revistarios/media/revistas/2010/as_ferramentas_de_comunicacao_de_marketing_aplicadas_ao_desenvolvimento_do_agronegocio.pdf Acesso em: 29/09/2015

LORENZI, C. O.; JULIÃO; SANTOS, F. G. R.; OLIVEIRA, F. V. *Embalagens de HF: das “de sempre” as sofisticadas*. Revista Hortifruti Brasil, Piracicaba, v. 12, n. 137, p. 8-26, ago., 2014. Acesso em: 29/09/2015

MATIAS, Miguel. *Modelos de suporte à definição de estratégias*. ESTG – Instituto Politécnico de Leiria. 2015. p.3 Acesso em: 17/10/2015

MARIOTTO, Fábio L. *O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica*. Revista de Administração de empresas, v. 31, n. 2, p. 37-52, 1991.

MULLER, Claudio Jose. *Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO-Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)*. 2003.

NAGAOKA, Marilda da Penha Teixeira et al. *Gestão de uma fazenda experimental utilizando o Balanced Scorecard*. Latin American Journal of Business Management, v. 2, n. 2, 2012.

NUNHEMS. *Nunhems apresenta novas variedades de alfaces com fácil desfolhamento*. 2013. Disponível em: <http://nunhems.com.br/www/NunhemsInternet.nsf/id/BR_PT_Lettuce-variety?open> Acesso em: 29/06/2015.

PINHO, J.B. *Comunicação em Marketing*; Campinas, São Paulo, 2001. (Pagina 15) Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=3l_wbJ_XkR4C&oi=fnd&pg=PA9&dq=importancia+da+comunica%C3%A7%C3%A3o+do+produto+e+o+cliente&ots=6ktkEDIWwh&sig=MTHskH-QChCf2KwWqPySuTIH134#v=onepage&q=import%C3%A7%C3%A3o%20do%20produto%20e%20o%20cliente&f=false Acesso em: 29/09/2015.

Portal da Educação. *Marketing Digital: Análises das cinco forças de Porter*. 2013. Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/marketing/artigos/42526/marketing-digital-analise-das-cinco-forcas-de-porter> Acesso em: 17/10/2015

PORTO, Marcelo Antoniazzi. *Missão e visão organizacional: orientações para a sua concepção*. 2011.

Revista TECAP - Número 02 - Ano 02 - Volume 2 - 2008 anual, pág. 74. ROJO, Cláudio Antônio; DO COUTO, Eder Reli. *Diagnóstico estratégico com utilização integrada das 5 forças de Porter, análises SWOT e BSC em um Atelier de alta costura*. CAP Accounting and Management, v. 2, n. 2, p. 72-81, 2010. Acesso em: 09/04/2016

ROSSI, Daiane et al. *PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MARKETING*. Global Manager, v. 10, n. 1, 2013 Acesso em: 17/10/2015

SALA, FC. 2011. *Melhoramento Genético De Alface*. In: *Congresso Brasileiro De Olericultura*, 51. Horticultura Brasileira 29. Viçosa: ABH.S5813-S5827 Hortic. bras., v.29, n. 2 (Suplemento - CD ROM), julho 2011 S5827. Acesso em: 29/09/2015

SAPIRO; CHIVENATO. *Planejamento Estratégico*. 2003. Rio de Janeiro 12ª Triagem. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=35aw-p0MOJ4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=planejamento+estrat%C3%A9gico&ots=6p4pykXkXf&sig=uNE_peCrH-MaSiIk9Rb8fWEv4b8#v=onepage&q=Benchmarking&f=false Acesso em: 17/10/2015

SEBRAE. *A Inovação está em suas mãos*. Disponível em: <https://www.sebraecanvas.com/#/> Acesso em: 26/11/2015

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *O guia visual – Quadro de modelo de negócios*. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb/bis/Quadro-de-modelo-de-neg%C3%B3cios> Acesso em: 27/10/2015.

SERRA; FERREIRA. *A evolução histórica do conhecimento em estratégia*. IPL – Instituto Politécnico de Leiria; UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina. p. 13 Acesso em: 17/10/2015.

PORTER, Michael. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro, 2004. 2º ed. Acesso em: 17/10/2015.

SILVEIRA, J.; GALESKAS, H.; TAPETTI, R.; LOURENCINI, I. *Quem é o consumidor brasileiro de frutas e hortaliças?* Revistas Hortifruti Brasil, Piracicaba, v.10, n.103, p. 08-23, jul., 2011. Acesso em: 29/09/2015.

SILVA, Haddad Helton et al. *Planejamento Estratégico de Marketing*. 2011. Ed. 4 Rio de Janeiro. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=aR2HCgAAQBAJ&pg=PT13&dq=planejamento+estrat%C3%A9gico+de+marketing&hl=pt-BR&sa=X&ved=0CDMQ6AEwA2oVChMI_sumpfvmyAIVxRSQCh3ZFwps#v=onepage&q=planejamento%20estrat%C3%A9gico%20de%20marketing&f=false Acesso em: 17/10/2015.

SOUZA, Mayara Sanches; YONEMOTO, Hiroshi Wilson. *O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING*. ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498, v. 6, n. 6, 2010. Acesso em: 17/10/2015

SOUZA, R. S.; ARBAGE, A. P.; NEUMANN, P. S.; FROEHLICH, J. M.; DIESEL, V.; SILVEIRA, P. R.; SILVA, A.; CORAZZA, C.; BAUMHARDT, E.; LISBOA, R. S. *Comportamento de compra dos consumidores de frutas, legumes e verduras na região central do Rio Grande do Sul*. Ciência Rural, Santa Maria, v.38, n.2, p.511-517, mar-abril, 2008. Acesso em: 29/09/2015

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa*. 2002. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

VIEIRA, A. C.; PAULILLO, L.; ALVES, F. J. C. *A Mudança nos padrões de produção e consumo alimentar e a inserção do Brasil no mercado global de produtos orgânicos*. São Paulo: UFSCAR, 2002. Acesso em: 29/09/2015

WEB2canvas. *Canvas* Disponível em: <http://www.web2canvas.x4start.com/> Acesso em: 17/10/2015