

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA – TURMA VIII

DÁRCIO BOLIGON

GESTÃO DE PROPRIEDADES RURAIS BASEADA EM CENÁRIOS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PATO BRANCO

2013

DÁRCIO BOLIGON

GESTÃO DE PROPRIEDADES RURAIS BASEADA EM CENÁRIOS

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Contábil e Financeira, do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Câmpus de Pato Branco

Orientador: Prof. M.Sc. Luiz Fernando Casagrande

PATO BRANCO

2013



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Departamento de Ciências Contábeis
Especialização em Gestão Contábil e Financeira



TERMO DE APROVAÇÃO

Gestão de Propriedades Rurais Baseada em Cenários

Dárcio Boligon

Esta monografia foi apresentada às 21:00 h do dia **12 de março de 2013** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Contábil e Financeira do da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus de Pato Branco. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. *M.Sc* Luiz Fernande Casagrande
UTFPR – Câmpus de Pato Branco
(orientador)

Prof *M.Sc* Oldair Giasson
UTFPR – Câmpus de Pato Branco

Prof *M.Sc.* Sandro César Bortoluzzi
UTFPR – Câmpus de Pato Branco

AGRADECIMENTOS

À Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

Aos meus pais, pela orientação, dedicação e incentivo nessa fase do curso de pós-graduação e durante toda minha vida.

Agradeço ao Prof. M.Sc Luiz Fernande Casagrande, pelo incentivo e insistência para que eu conseguisse atingir meu objetivo, e por toda a orientação na montagem e conclusão deste artigo.

RESUMO

BOLIGON, Dárcio. Gestão de Propriedades Rurais Baseado em Cenários. 2013. 41 folhas. Trabalho de conclusão de curso da Especialização em Gestão Contábil e Financeira. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2013.

RESUMO: Este trabalho tem como objetivo principal a gestão de uma propriedade rural de pequeno porte, tendo como finalidade orientar o empresário rural com relação às decisões a serem tomadas de acordo com os cenários pré-estabelecidos, contendo em seu contexto conhecimentos relacionados a estratégia, análise de cenários, sustentabilidade e propriedades rurais, buscando de forma direta, orientar o proprietário com relação a melhor decisão a ser tomada, de acordo com o cenário que venha a se realizar no futuro, visando desta forma, o aumento da lucratividade e a sustentabilidade da propriedade, sendo elaborado cenários e estratégias para tirar o melhor proveito do mesmo, ajudando os administradores a antecipar as decisões e aproveitarem as vantagens de cada cenário e dos produtos produzidos em sua propriedade.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento, Cenários, Propriedade Rural.

ABSTRACT

BOLIGON, Dárcio. Management Scenario-based and Rural Land. 2013. 41 folhas. Trabalho de conclusão de curso da Especialização em Gestão Contábil e Financeira. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2013.

ABSTRACT: This paper's main objective is the management of a small farm, with the purpose to guide the rural entrepreneur in relation to decisions to be taken in accordance with the established. Containig scenarios in context knowledge related to strategy, analysis of scenarios, sustainability and rural properties, seeking to directly guide the owner regarding the best decision to be made, according to the scenario that will be performed in the future, aiming thereby increasing the profitability and sustainability of property, being developed scenarios and strategies to get the best out of it, helping administrators anticipate the decisions and reap the benefits of each scenario and products produced on their property.

KEYWORDS: Planning, Scenarios, Rural Land.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Delphi.....	22
Figura 2 – Matriz BCG.....	23
Figura 3 – Nível 3 – Simulação de Cenários.....	24
Figura 4 – Nível 4. Formação de Estratégias.....	25
Figura 5 – Nível 5. Plano de Ação.....	25
Figura 6 – Inventário da Terra Nua.....	28
Figura 7 – Matriz BCG da Propriedade.....	30
Figura 8 – Estratégias para C1.....	30
Figura 9 – C1 Definição das Metas.....	32
Figura 10 – Estratégias para C2.....	33
Figura 11 – C2 Definição das Metas.....	34
Figura 12 – Estratégias para C3.....	35
Figura 13 – Estratégias para C3.....	36

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	11
1.1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA	12
1.1.2 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 OBJETIVO GERAL	13
1.2.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1.1 ANALISANDO O MACROAMBIENTE	17
2.1.2 ANALISANDO O MICROAMBIENTE	18
2.2 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS	19
2.2.1 MONTAGEM DE CENÁRIOS COM BASE NO MODELO ROJO (2006)	21
2.3 SUSTENTABILIDADE E SUSTENTABILIDADE ECONOMICA	26
3. ESTUDO DE CASO	28
3.1 APRESENTAÇÃO DA PROPRIEDADE	28
3.2 COLETA DE DADOS E MONTAGEM DOS CENÁRIOS	29
3.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS	37
4. Conclusão	38
5. REFERÊNCIAS	40

1. INTRODUÇÃO

Visando a melhoria da qualidade de vida das famílias que residem em propriedades rurais, a manutenção destas famílias em áreas rurais e o aumento de renda das mesmas, este artigo traz ao conhecimento do produtor assuntos com relação a elaboração de estratégias com base em cenários, auxiliando o proprietário a aproveitar os cenários que venham a se realizar. Tendo em seu corpo conhecimentos a respeito da estratégia, análise de macro e microambiente e formulação de cenários, deste a escolha das variáveis as quais os administradores consideram críticas até as metas relacionadas aos cenários e estratégias definidas. Para pautar as decisões dos administradores com relação a cenários, traça-se uma série de situações hipotéticas e a melhor forma de se minimizar o impacto negativo destes acontecimentos, tendo assim estratégias para tirar proveito de situações que podem não ser tão vantajosas e reagir de maneira mais rápida e com objetividade a situações favoráveis a propriedade.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Devido a acirrada concorrência existente no mercado, e as oscilações do clima e dos preços dos produtos e insumos, os agricultores, lutam hoje para maximizar o resultado de suas propriedades rurais. Podendo utilizar para maximizar o resultado, ferramentas administrativas, que os auxiliem a traçar as metas, as estratégias e os objetivos para a propriedade, melhorando assim, a partir de uma lucratividade maior, a qualidade de vida para ele e seus familiares.

Sendo uma das ferramentas possíveis de utilização, o estudo dos cenários, onde os administradores de propriedades rurais podem traçar cenários para o futuro da propriedade, onde as variáveis assumidas, que mudam o estudo dos cenários fazem com que sejam definidas novas estratégias, metas e objetivos para a propriedade, sempre objetivando obter o maior retorno na situação abordada. Utilizando o estudo de cenários para identificar as culturas da empresa e qual o papel de cada cultura para a geração de resultado.

Agregando aos proprietários rurais a partir do estudo de cenários um conhecimento melhor de suas propriedades, e muitas estratégias de trabalho para os cenários que possam a vir a se realizar, tomando as decisões com maior agilidade e eficiência, melhorando o rendimento, a qualidade de vida e aumentando as chances da perpetuidade da atividade por ele e seus familiares.

1.1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA

Conhecendo a importância de se elaborar cenários para a melhor administração de uma propriedade e buscando demonstrar a importância de se montar estratégias com base em cenários para a maximização dos lucros visando a sustentabilidade econômica de uma propriedade rural o seguinte trabalho traz o tema: Gestão de Propriedades Baseado em Cenários.

1.1.2 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Decisões de empresários rurais podem ser tomadas sem uma análise prévia, e sem análise do comportamento do clima e do mercado nos períodos seguintes, podendo devido a esta falta de estudo e conhecimento, obter um resultado inferior ao esperado, dificultando assim a manutenção das atividades da propriedade. Como exemplo, um empresário que decide aumentar a produção leiteira de seu rebanho pautada apenas na compra de matrizes com genética boa. Não adianta apenas possuir matrizes com genética boa se o pasto da propriedade não é adequado para o gado a ser comprado, assim o custo alto do investimento não terá o resultado esperado.

Diante do exemplo acima citado, o problema de pesquisa é dado pela seguinte questão?

Há uma forma de orientar o empresário com relação ao agrupamento e definições de estratégias tomadas por ele, para os cenários que possivelmente se realizarão no futuro visando a sustentabilidade econômica do negócio?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Fazer um estudo de caso em uma propriedade rural aplicando um modelo de gestão estratégica baseado em cenários, visando ajudar o administrador a maximizar o desempenho econômico da propriedade.

1.2.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Demonstrar ao empresário a importância de se definir estratégias para a administração da propriedade.
- Definir variáveis críticas que podem influenciar no rendimento econômico da propriedade.
- Desenvolver cenários com as variáveis que o empresário acredita que podem influenciar o rendimento de sua propriedade traçando estratégias para tirar proveito dos cenários bons ou minimizar as consequências de cenários ruins.

1.3 JUSTIFICATIVA

Visando auxiliar os produtores e administradores de propriedades rurais com relação a conhecimentos administrativos e a fundamentação de seus objetivos com relação ao futuro da propriedade, este trabalho visa demonstrar uma forma para que os mesmos possam montar suas estratégias e seus objetivos, para alcançarem o resultado que desejam, com maior fundamentação e com maior certeza de acerto.

Para auxiliar os administradores de empresas a tomar suas decisões e a definir estratégias para administrar melhor seu negócio, hoje existem várias entidades públicas que fazem este trabalho como é o caso do SEBRAE, que dá suporte as empresas em sua administração. Para os donos de propriedades rurais, os maiores incentivos existentes são o crédito fácil concedido aos produtores rurais, com uma baixa taxa de juros e impostos baixos para que o produto final chegue mais barato ao consumidor. Algumas empresas vendedoras dos insumos a que os

agricultores necessitam para maximizar o resultado e a produtividade de suas colheitas, ajudam com orientações com relação a análise de solo e com relação aos melhores produtos a serem aplicados na propriedade, tendo assim o administrador rural toda a ajuda proporcionada com relação a obtenção de crédito dada pelos bancos e ao estudo do solo dado por algumas empresas vendedoras de insumos agrícolas, ficando os produtores desamparados com relação a orientações administrativas voltadas ao desenvolvimento e sustentabilidade econômica do negócio.

1.4 METODOLOGIA

Entende-se este trabalho como um Estudo de Caso, pois segundo Gil (1996 p.59) “É o estudo de caso um método de pesquisa exploratório e investigativo, sendo dados que descrevem uma totalidade do processo da entidade, em suas relações internas e culturais.” Sendo o estudo de caso considerado o método mais adequado para abordagem deste trabalho.

O presente trabalho foi aplicado em uma propriedade rural situada na comunidade de São Brás na cidade de Coronel Vivida-PR. Sendo a coleta de dados e o estudo feito com base em conversações com o administrador da propriedade e a teoria de cenários elaborada com base no estudo do Professor Claudio Antonio Rojo, publicado no livro Planejamento Estratégico (Rojo ,2006).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ESTRATÉGIA

Para se atingir um objetivo, sendo este alcançável em um curto espaço de tempo ou em um período mais longo, sempre a de se estabelecer um caminho para percorrer até o resultado, buscando sempre uma rota mais curta, fazendo com que o resultado seja alcançado com o menor desgaste possível. Sendo que, para que uma meta traçada ou um objetivo estipulado seja alcançado, como um ditado popular já diz, “sempre é necessário dar o primeiro passo”, isto mostra que sem um início não há um fim, então o que se pode fazer para que este primeiro passo a ser dado seja dado na direção correta?

No momento em que as pessoas tomam suas decisões, estas analisam qual o melhor caminho a ser seguido com base em sua cultura e seus conhecimentos adquiridos ao longo de sua vida, tomando a decisão de acordo com o que consideram ser mais vantajoso para elas no momento. É esta a mesma forma de tomada de decisão das empresas e seus administradores, pois tomam decisões com base no conhecimento de mercado que possuem para atingirem o objetivo estipulado, traçando estratégias de comportamento e de reação para que este objetivo seja alcançado. Assim, para que o primeiro passo em busca de um objetivo seja dado na direção correta, ou objetivando minimizar o erro, devesse pautar as decisões a serem tomadas com base em estudos e no conhecimento adquirido sobre o que almejam, fazendo com que a chance de se desviar do objetivo e o percalço até ele seja minimizado.

Estes estudos e o conhecimento adquirido pelos empresários e pessoas para chegarem ao ponto em que desejam, são ordenados e traçam-se estratégias, sendo estas acompanhadas e modificadas de acordo com os resultados já obtidos ou de acordo com as oscilações e variâncias do mercado.

Em se tratando de estratégia, uma palavra que é usada e tem seu significado estudado desde antes de Cristo, um de seus grandes estudiosos foi Sun Tzu (VI A.C), que em seu livro A Arte da Guerra diserta muito sobre a arte de se estudar o adversário, o clima, o comando, a influencia moral, a hierarquia e a doutrina para se

atingir o objetivo, utilizando de estratégias diversas de acordo com o comportamento adverso de seus adversários e dos fatores climáticos e geográficos do terreno, mostrando que a estratégia deve ser formulada de acordo com o seu poderio e com o que se espera que aconteça no futuro da batalha.

Para que se possa elucidar um significado da palavra estratégia, a partir de sua origem no enfoque militar aos dias de hoje, para Paschini (2006) Estratégia é uma arte de se planejar e executar movimentos tendo como objetivos manter ou ganhar posições e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações que serão desempenhadas, sendo transportadas essas ações militares para o mundo dos negócios, utilizando-se os administradores das empresas de seus potenciais em recursos humanos e materiais para atingir seus objetivos.

Para Casarotto & Kopittke (2008, p.298) “a estratégia empresarial é fruto de um processo de Planejamento Estratégico. E Planejamento Estratégico pode ser definido como um processo que consiste na análise sistêmica da situação atual e das ameaças e oportunidades futuras, visando a formulação de estratégias.”

Para a definição de uma boa estratégia de negócios, a de se analisar e conhecer o macroambiente e o microambiente de uma empresa, ou dentro de uma propriedade rural como é o caso estudado. Pois não adianta montar uma estratégia, voltada em um ponto forte de uma propriedade rural, se o mercado não está aceitando bem o produto. Então a propriedade rural deve focar seus esforços em produtos bem aceitos por seu mercado consumidor. Tendo como exemplo, uma propriedade produtora de bananas em uma região do litoral paranaense. A fruta é abundante na região, fazendo com que o acesso do consumidor local do produto seja muito fácil, fazendo com que o valor de venda do produto na região não seja o mesmo das regiões mais frias, onde o produto é escasso, e o mercado consumidor é grande, onde o produto não pode ser encontrado em qualquer propriedade baldia. Assim para se definir o produto a ser aplicado os esforços para obter maior lucratividade, deve-se analisar as condições geográficas e o mercado consumidor da região.

2.1.1 ANALISANDO O MACROAMBIENTE

Para se obter sucesso em um negócio, o produto comercializado pela propriedade rural deve ser aceito pelo seu mercado consumidor, pois sem demanda, não há venda e sem venda a propriedade não consegue perpetuar em seu negócio, sendo que, para que o produto seja aceito no mercado a de se haver uma demanda para o mesmo. Assim o produtor rural, não produz um produto que não tem comercialização. Ele produz o que o mercado paga um valor onde acredita que a margem de lucro seja a mais rentável para a sua propriedade, estando sujeito e variando as culturas de acordo com o o preço que o mercado esta pagando, este mercado sendo o macroambiente a ser estudado.

Para Chiavenatto e Sapiro (2003, p.81 e 82):

O macroambiente é o contexto que envolve externamente a organização. É a situação dentro da qual uma organização esta inserida. Como a organização é um sistema aberto, ela mantém transações e intercâmbios com o ambiente que a rodeia. Por decorrência disso, tudo que ocorre externamente ao ambiente influencia o que ocorre na organização.

Chiavenatto e Sapiro (2003) acreditam que o rastreamento, monitoramento, previsão e avaliação, são paços importantes para se acompanhar as tendências de mercado, sendo analisador fatores demográficos, econômicos, sócio/culturais, políticos, tecnológicos e ecológicos.

Assim para que uma propriedade rural acerte na escolhe de seus produtos a comercializar se faz necessário acompanhar as tendências e comportamentos do mercado, para que esta possa antecipar reações a serem tomadas visando um resultado mais lucrativo para sua atividade.

2.1.2 ANALISANDO O MICROAMBIENTE

Para fazer uma análise sobre o ambiente interno de uma propriedade rural, se faz necessário saber quais são os produtos que esta pode comercializar de maneira competitiva, avaliando quais as culturais e as formas de exploração que são viáveis na propriedade e qual a melhor época e clima para se explorá-los.

Chiavenatto e Sapiro (2003, p.108) definem de maneira direta e simples a análise do ambiente interno de uma empresa: “trata-se de olhar para dentro da organização a fim de analisar suas potencialidades e forças, de um lado, e suas fragilidades e fraquezas, do outro.”

Sendo necessários para a análise do ambiente interno de uma propriedade, analisar os recursos tangíveis, ou seja, o tamanho da propriedade, o capital em caixa da mesma, os recursos naturais existentes, analisar os recursos intangíveis, o conhecimento de seus proprietários sobre as culturas que ali podem ser desenvolvidas a credibilidade e a confiabilidade no produto que por ela é vendido, dentre outros.

Assim, para se poder traçar uma boa estratégia para uma propriedade rural se faz necessário estudar o potencial produtivo da propriedade, o que o mercado consumidor aceita e a capacidade de investimento da propriedade.

Muitas são as formas de se analisar a situação da empresa e o macroambiente onde a empresa esta instalada, todas usadas para se definir uma estratégia empresarial, estas estratégias podem ser montadas de varias formas. Alguns livros citam estratégias bem diferentes, como é o caso do livro dos autores Kim e Mauborgne (2005) que acreditam que uma estratégia boa seria investir os esforços da empresa na criação de uma atividade ou um produto novo, onde ainda não há concorrência, assim a empresa pode aproveitar todo o mercado até que a atividade esteja saturada de concorrentes ou que surja um produto similar.

Sendo a estratégia bem ou mal formulada deve-se prestar atenção na citação de Ansoff e Mcdonell (1993, p. 71) “Estratégia é um processo dispendioso, tanto em termos de dinheiro quanto do tempo dos administradores”. Isto mostra que não

adianta definir-se estratégias se não forem utilizadas e que um grande tempo utilizado por seus administradores para sua formulação, pode custar muito mais do que os resultados da aplicação da estratégia, sendo necessário ponderar os dois casos, se criar uma estratégia, fazer a aplicação da mesma, e não utilizar-se de um tempo muito longo para a formulação das estratégias, para que o resultado positivo de sua formulação possa ser Alcançado com mais facilidade.

2.2 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

O planejamento estratégico de uma organização possui onde ela deseja chegar em um espaço de tempo, sendo traçado metas a serem alcançadas, para que ao longo do período, se necessário os objetivos sejam reavaliados buscando atingir as metas pré-estabelecidas. As metas a serem atingidas não são estipuladas de acordo com a vontade de seus administradores, são estipuladas de acordo com o histórico da empresa e de como a empresa acredita que o mercado ira se comportar no período.

Mesmo as empresas projetando e analisando projeções tentando antecipar o comportamento da economia no futuro, dificilmente esta ira acertar em sua analise, pois a combinação das variáveis,clima, mercado consumidor, mercado externo, políticas governamentais, pode dar uma série inimaginável de resultados. Então para que uma empresa possa estabelecer metas alcançáveis, esta pode traçar metas para diferentes cenários projetados.

Para Chiavenato & Sapiro (2003, p. 142, 143) “O cenário consiste em projeções variadas de tendências históricas para compor o futuro esperado...As organizações constroem cenários alternativos que servem para questionar premissas, explorar possibilidades alternativas de futuro e abrir novos caminhos.” Então a utilização de cenários pode ser feito por grandes e pequenas empresas, até por pessoas, pois ajudam elas a traçarem estratégias e a tomarem decisões antecipadas sobre o provável futuro comportamento do mercado.

Para Rojo (2006 p.82) “O planejamento de cenários permite aos usuários explorarem resultados possíveis em varias alternativas de futuro. A utilização de cenários evita riscos inerentes a previsões com base em um único ponde de vista”. A partir do momento em que as pessoas e empresas traçam diferentes cenários de futuro, tem parte do conhecimento necessário para tomarem as decisões de acordo com o cenário que venha a se realizar, mais próximo de uma de suas projeções, também aumentam seu conhecimento sobre a empresa e sobre as possíveis oscilações do mercado, pois para que não projetem cenários hipotéticos em que a probabilidade real de acontecer seja muito pequena, discutem sobre o comportamento do mercado e as reais condições de suas empresas ou de seus negócios. Assim fazendo não só com que a empresa ou propriedade rural tenha condição de antecipar decisões, más fazendo com que seu administrador tenha um estudo melhor fundamentado sobre as capacidades e as reais condições de seu negócio.

Uma boa forma de se definir o objetivo da elaboração dos cenários é de Rojo (2006) aput Porto; Régnier (2003) “Os cenários não pretendem eliminar a incerteza, mas ajudam a evitar o impacto do elemento surpresa.” Assim no caso da propriedade rural que será estudada, os cenários ajudaram seus administradores a no momento em que começarem a se realizar, tomarem as decisões com o objetivo de minimizar os efeitos dos possíveis acontecimentos, e a aproveitar as conseqüências do mesmo.

A partir da importância da utilização de cenários para se antecipar acontecimentos futuros, e de antemão já se ter estratégias traçadas para se tirar proveito dos mesmos, qual a quantidade de cenários que o empresário deve confeccionar para pautar seus estudos e suas decisões, pois para que um cenário seja estudado por seu administrador e as decisões quanto a ele sejam traçadas com embasamento e ganho real, é necessário gastar um tempo produtivo do mesmo nesta atividade, fazendo com que ele, deixe de desempenhar suas funções corriqueiras, como é o caso de um produtor rural de pequeno porte, onde muitas vezes, ele faz o operacional e financeiro e o estratégico de sua propriedade.

Para Rojo (2006) aput Heijden (1998) “no mínimo dois cenários são necessários para refletir a incerteza, mais de quatro, provaram-se organizacionalmente impraticáveis.” Então traçar-se uma quantidade alta de

cenários, pode não ter o resultado desejado, pois faz com que o administrador trace cenários com menor possibilidades que estes se realizem e aumenta o número de situações a serem estudadas e acompanhadas confundindo assim o administrador.

A construção de cenários neste artigo se baseia nos estudos de Rojo, sendo utilizado parte de seus métodos para elaboração dos cenários na propriedade estudada.

2.2.1 MONTAGEM DE CENÁRIOS COM BASE NO MODELO ROJO (2006)

O modelo Rojo para análise de cenários está composto por cinco níveis sendo:

- Aplicação do Modelo Delphi;
- Inteligência Competitiva;
- Simulação de cenários;
- Formulação de estratégias;
- Planos de Ação.

2.2.1.1 Modelo Delphi

Segundo Rojo (2006 p.90 e 91) a técnica Delphi foi desenvolvida na forma de um método que objetiva auxiliar na tentativa de aumentar a capacidade de acerto das pesquisas relacionadas à previsão de eventos futuros, como também a estimação de parâmetros desconhecidos. Segue abaixo figura simplificada do Modelo Delphi.

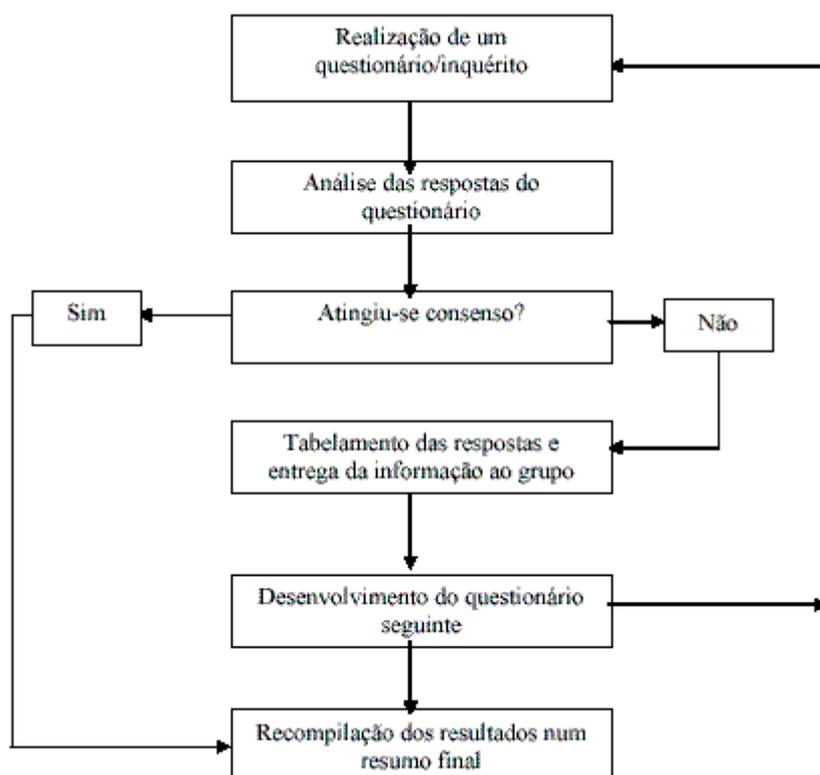


Figura1. Modelo Delphi

Fonte:DSI, (2013)

A aplicação do Modelo Delphi serve para se obter as variáveis críticas as quais os participantes acreditem que sejam as que podem influenciar mais em seus negócios ou suas produções no futuro. Assim com o modelo se define as variáveis para realização dos cenários.

2.2.1.2 Inteligência Competitiva

Na inteligência competitiva é onde os administradores e produtores rurais aplicam outras ferramentas de gestão para definir em que áreas de trabalho de seus negócios eles se destacam, vendo seus pontos fortes e fracos para poder aplicá-las na formação do planejamento estratégico com base nos cenários definidos, podendo ser utilizado algumas ferramentas como método SWOT, Matriz BCG, *BALANCED SCORECARD* entre outros. Para o estudo deste artigo, para fazer a avaliação dos pontos fortes da empresa, será utilizado a ferramenta matriz BCG, pois nela o produtor pode relacionar o produtos de sua propriedade, estabelecendo quais destes

que ele acredita terem maior potencial produtivo, assim ajudando-o a tomar suas decisões.

Para Rojo (2006 p.50) “A matriz BCG trata de demonstrar de forma visual o enquadramento de unidades estratégicas de negócios (UEN) por meio da associação dos resultados obtidos com a imagem de cada quadrante”. Ainda para Rojo (2006) a interrogação seria negócios em estágio inicial com alta taxa de crescimento, a estrela negócios com grande participação e alta taxa de crescimento, sendo gerador de caixa por um grande período, a vaca leiteira negócios consolidados, amadurecidos e o cão o animal de estimação, negocio sem perspectiva com baixa participação.

A seguir figura do modelo da matriz BCG:

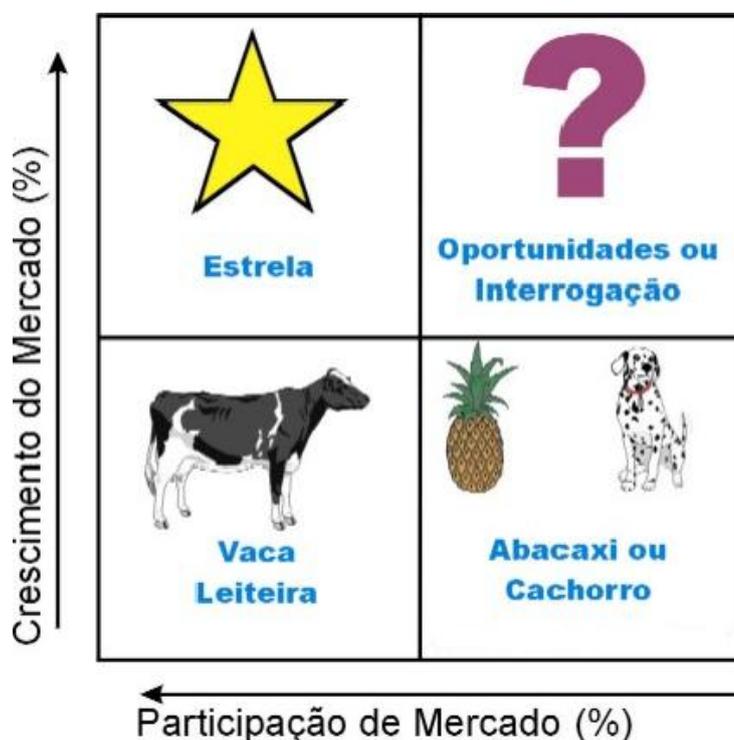


Figura 2. Matriz BCG

Fonte: Portal do Marketing, (2013)

Explicando a figura de uma maneira mais direta, a estrela é o produto que gera mais resultado para a empresa, a vaca é um produto que não possui muitas perspectivas de crescimento, mas ainda possui um bom retorno, o símbolo de interrogação, é um produto novo a ser estudado que pode gerar um bom resultado e o cachorro é um produto que não gera o retorno desejado, mas continua sendo

produzido na atividade da empresa. Assim com a utilização da matriz BCG pode-se formar melhor a estratégia para a propriedade, melhorando o planejamento para a mesma, sendo que para HOSS...[et al] (2010 p.77) “O planejamento bem sucedido está sempre baseado na maximização do aproveitamento de oportunidades que o mercado em movimento oferece.”

2.2.1.3 Simulação de Cenários

Na simulação de cenários é onde é feito a união do item Modelo Delphi para obtenção de variáveis com o Inteligência comparativa, relacionando as variáveis com a prováveis conseqüências nos produtos da empresa. Segue figura 3 com a simulação dos cenários:

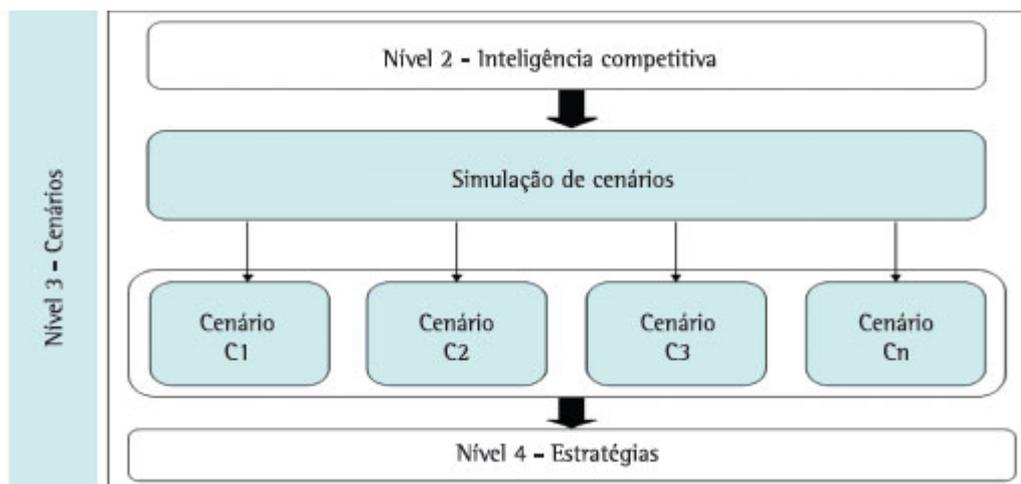


Figura 3. Nível 3 – simulação de cenários.

Fonte: Rojo (2006, p.105).

2.2.1.4 Formação de Estratégias

A partir dos cenários estabelecidos o empresário toma as decisões de estratégias a serem adotadas, sempre objetivando tirar o melhor proveito da situação, maximizando seus lucros ou apenas reduzindo as perdas devido ao cenário que venha a se realizar. Segue figura com ilustração:

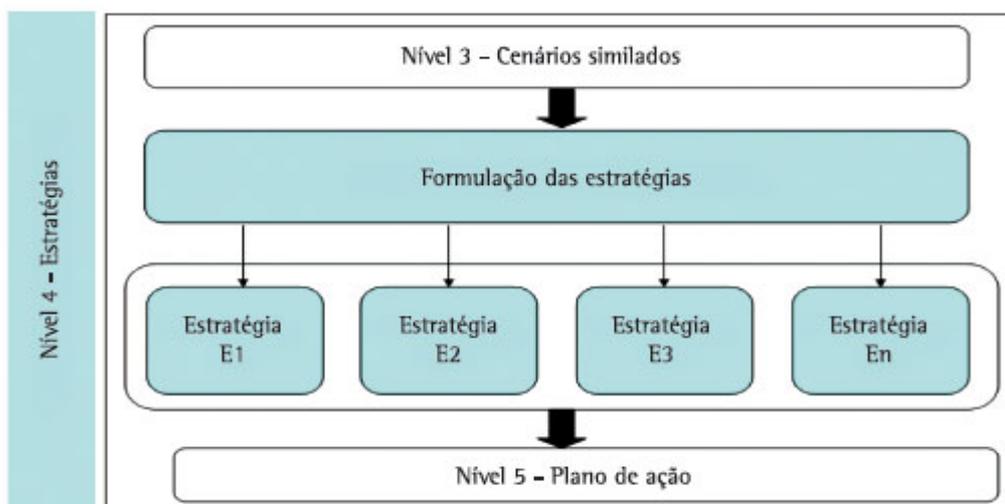


Figura 4. Formação de Estratégias.

Fonte Rojo (2006, p. 106).

2.2.1.5 Plano de Ação

A partir do momento em que há as estratégias com relação aos cenários predefinidas, há necessidade de se formular como se atingir esta estratégia, ou seja, o plano de ação para executá-la e qual a meta para ser alcançada, como demonstrada na figura: pode-se estipular metas a serem alcançadas pela equipe ou por seus administradores.

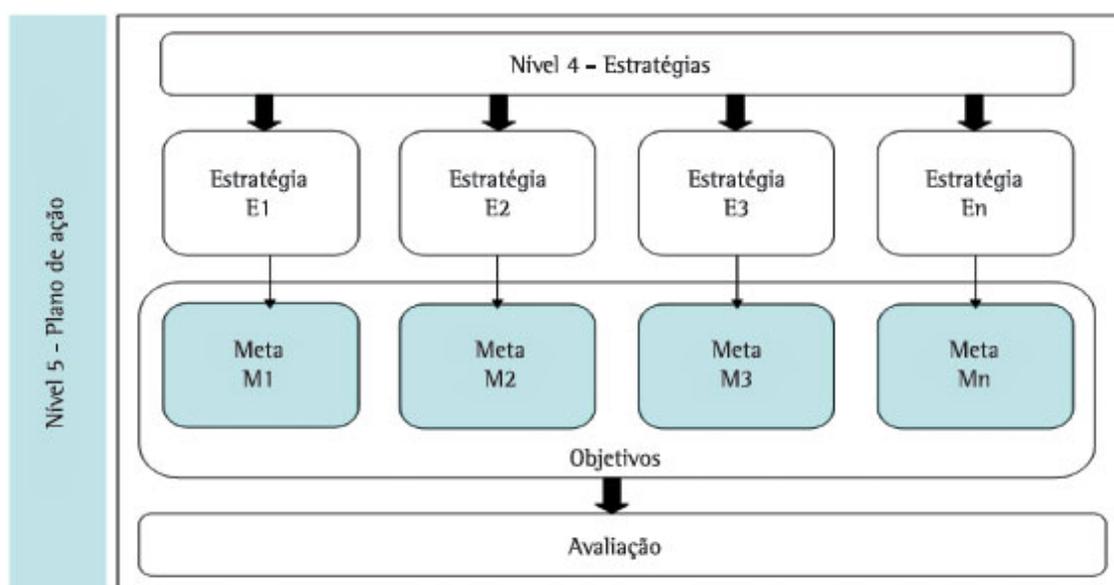


Figura 5. Nível 5. Plano de ação.

Fonte: Rojo (2006, p.109).

2.3 SUSTENTABILIDADE E SUSTENTABILIDADE ECONOMICA

Em qualquer negócio, individual ou empresarial, o seu administrador, almeja sempre obter cada vez mais lucro sobre o capital investido, buscando sempre obter um crescimento longitudinal para seu empreendimento. Isto também é o que almeja o dono de uma propriedade rural, aumentar seu lucro mantendo o crescimento e aumentando a lucratividade sem destruir a fonte de recursos futuras necessária a subsistência sua e de seus familiares.

Desta forma o proprietário rural busca obter um crescimento sustentável, não sacrificando a “saúde” de seu negócio.

Em um documento publicado Intitulado Nosso Futuro Comum feito pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, segundo Leff (2009, p19) “O desenvolvimento sustentável foi definido como um processo que permite satisfazer as necessidades da população atual sem comprometer a capacidade de atender as gerações futuras. No sentido citado por Leff trata-se de se obter o que o planeta tem a oferecer sem que se esgote o que é utilizado. Com relação a sustentabilidade do produtor em sua área rural o objetivo de se montar uma estratégia baseada em cenários e fazer com que o produtor consiga, obter o lucro necessário a manutenção da vida de sua família no campo, sem agredir ou degradar os recursos naturais de sua propriedade, podendo esta servir de sustento as gerações futuras de sua família se assim lhe convirem.

Assim o proprietário rural, deve agir de maneira sustentável de varias formas, buscando não degradar o solo e as potencialidades existentes em suas terras, e a sustentabilidade econômica, e a sustentabilidade social, buscando desenvolver culturas que possam gerar rendimento ao longo do tempo.

Segundo Dias (2010 p 39 e 40) “O desenvolvimento sustentável nas organizações apresenta três dimensões, que são: a econômica, a social e a ambiental.

Para Dias (2010) do ponto de vista econômico as empresas devem ser economicamente viáveis levando em conta o aspecto da rentabilidade para seus

administradores. Em termos sociais a empresa deve dar boas condições de trabalho a seus funcionários e administradores e do ponto de vista ambiental a organização deve ter eco eficiência ambiental em seus processos produtivos, sendo que para o bom funcionamento do negócio não deve-se deixar nenhum destes itens de lado.

Com relação ao artigo, o foco é a sustentabilidade econômica da propriedade, pois hoje os administradores estão contentes com o trabalho desempenhado, e a propriedade busca sempre minimizar as agressões ao meio ambiente, assim, o que falta para que a propriedade tenha harmonia nos três quesitos e aumentar a lucratividade da propriedade.

3. ESTUDO DE CASO

3.1 APRESENTAÇÃO DA PROPRIEDADE.

O presente trabalho foi aplicado em uma propriedade rural situada no interior do município de Coronel Vivida, na comunidade de São Braz. Propriedade onde vivem quatro adultos e uma criança, administrada pelos dois homens que residem na propriedade, sendo a descrição dos capitais naturais da propriedade da seguinte forma:

Inventário da terra nua (capital natural)		
Especificação	Uso do solo	Área (ha)
Mecanizada	Grãos e Leite	21
Não Mecanizada	Pastagem	16
Inapropriável	Reserva Legal e APP	16
Uso comum	Estradas e Sede	1

Figura 6. Inventário da Terra nua.

Fonte: Motta (2011 p.3)

A propriedade possui dois rios que a cortam, tendo abundância de água, possuindo parte de sua área leiteira com sistema de irrigação. A propriedade esta localizada ao lado da rodovia, sendo fácil o escoamento da produção. É administrada apenas por seus proprietários, não possuindo mão de obra terceirizada contratada para executar as atividades da propriedade. Esta situada em uma região onde o mercado consumidor de seus produtos é grande, devido a incidência de laticínios e sementeiras nas proximidades.

3.2 COLETA DE DADOS E MONTAGEM DOS CENÁRIOS.

Para a definição das variáveis que foram utilizadas para a formulação dos cenários, foi aplicado o questionário do Modelo Delphi com cinco produtores rurais da região, dentre eles os dois administradores, sendo definidas as seguintes variáveis para elaboração dos cenários: Clima e Cotação do dólar.

A variável Clima foi definida, devido a variação climática poder ser o fator que mais influencia no rendimento de uma propriedade, de varias maneiras, clima muito seco na época de desenvolvimento da cultura plantada, clima chuvoso na época de colheita, ventanias, geadas. Assim o clima foi a primeira variável definida par a confecção de cenários. A segunda variável definida foi a cotação do Dólar, pois a variação na cotação do dólar influencia diretamente no preço dos grãos produzidos. Além destas variáveis escolhidas para a formulação do trabalho, outras variáveis poderiam ser utilizadas, como pragas no rebanho e no plantio de grãos, doença em membros da família entre outros.

Com base nas variáveis clima e cotação do Dólar definidas, foram elaborados os seguintes cenários:

- Cenário 1 (C1): Clima seco, baixa incidência de chuvas na região, chuvas abaixo da média.
- Cenário 2 (C2): Clima bom, produtividade boa na região.
- Cenário 3 (C3): Real Valorizado, cotação alta, baixando o valor da venda da colheita de grãos.

Sendo os cenários a partir deste momento chamados de C1, C2 e C3 respectivamente. Com as duas variáveis selecionadas, poderiam ser compostos vários cenários, mas como citado no texto que a montagem de vários cenários acaba desgastando o administrador, foi montado apenas os três cenários que consideram mais prováveis de se realizar.

A partir da definição do cenário, buscou-se enquadrar os produtos que são produzidos na propriedade na matriz BCG para montar as estratégias da

propriedade rural para tirar proveito em cada tipo de cenário. Sendo assim, os produtos da propriedade foram alocados da seguinte forma:

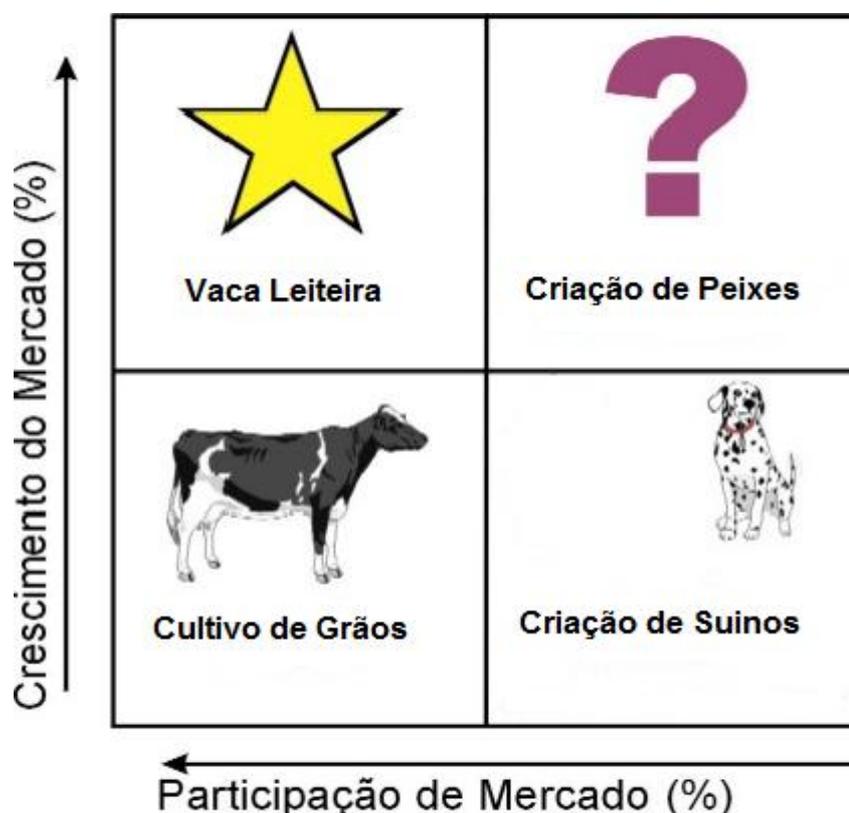


Figura 7. Matriz BCG da propriedade.

Fonte: Dados coletados e compilados com o produtor.

As culturas foram alocadas de acordo com a posição que os administradores da propriedade acreditam ser a mais correta. A partir daí, foi traçado a estratégia para melhorar o rendimento da propriedade em cada um dos cenários apresentados.

Estratégias e metas para cenário 1:

CENÁRIOS SIMULADOS	ESTRATÉGIAS TOMADAS
<p>C1 - Clima seco e com baixa incidência de chuvas, baixa a produção de leite e grãos da região, aumentando o preço dos derivados de grãos como as rações para bovinos, suínos e peixes.</p>	<p>LEITE: Começa a utilizar o sistema de irrigação objetivando manter a produção de leite, pois devido à seca na região, o preço do leite fica mais alto, assim aumentando a margem de lucro. Aduba frequentemente o pasto, para manter a qualidade e a produção irrigando a pastagem a noite, utilizando energia elétrica a um custo baixo. Guarda grande parte do resultado gerado pela atividade, devido à situação de crise na região, pois não sabe por quanto tempo a</p>

	situação vai perdurar.
	GRÃOS: Reduz parte dos custos da cultura, realizando menos limpas na plantação, pois devido à seca, não há necessidade de se fazer todas as limpezas e tratamentos na área de grãos. Se a seca persistir, plantar parte maior de pasto para silagem. Negociar e pesquisar preços sobre o custo da colheita e transporte dos grãos, objetivando reduzir os custos operacionais da atividade.
	PEIXE: Continua a realização do investimento com relação à inicialização da piscicultura, realizando um investimento parcial, pois em momentos de crise, os administradores preferem segurar parte do capital líquido para uma eventualidade.
	SUÍNO: Devido a ser a cultura que o administrador acredita ser menos rentável na propriedade e o aumento do custo da produção devido ao aumento do custo da ração e dos grãos utilizados para alimentar o plantel, o administrador pretende vender parte do plantel, mantendo apenas duas matrizes e leitões para consumo próprio.

Figura 8. Estratégias para C1

Fonte: Dados coletados e compilados com o produtor.

Nota-se que para o C1 estabelecido, o produtor tomou uma atitude mais conservadora, por se tratar de um momento de crise. Sendo que a partir de uma situação ruim no mercado o produtor estabelece metas menos ousadas com relação a investimento, buscando preservar o capital circulante da propriedade rural, sendo essa uma atitude tomada em grande parte das empresas do meio urbano, buscando proteger a saúde do negócio. Nota-se também que para a variável clima seco o produtor consegue preservar grande parte da produção de sua cultura principal, devido a utilizar o sistema de irrigação instalado que possui na área de pastagem

principal da propriedade. Assim um clima que é prejudicial a todos os seus concorrentes, torna-se um benefício para a o rendimento da cultura na propriedade.

A partir do clima seco o proprietário definiu as seguintes metas:

CENÁRIOS SIMULADOS	METAS A SEREM ALCANÇADAS
<p>C1 - Clima seco e com baixa incidência de chuvas, baixa a produção de leite e grãos da região, aumenta o preço dos derivados de grãos como as rações para bovinos, suínos e peixes.</p>	<p>LEITE: Reinvestir 30% do lucro no rebanho, por meio da melhoria genética e da compra de novilhas com melhor procedência e rendimento. Investir outros 30% do retorno da produção na cultura da piscicultura, pois já possui açudes que comportam o investimento. Sendo a melhoria genética feita por meio da inseminação das matrizes, sendo comprado semê de boa procedência e genética.</p>
	<p>GRÃOS: Não dar prejuízo, conseguir empatar os custos com o faturamento. Pois é necessário o plantio de grãos para a rotação da cultura.</p>
	<p>PEIXE: Realizar 30% do projeto de piscicultura, obtendo o recurso da sobra parcial da produção de leite, e buscando a diferença do valor necessário para o investimento nos bancos com juros baixos. Fazendo com que no futuro o negócio financie o resto do investimento necessário para utilização total da capacidade produtiva.</p>
	<p>SUÍNO: Reduzir o plantel para apenas 15% do total, deixando apenas duas matrizes e suínos para o consumo próprio.</p>

Figura 9. C1 Definição das metas.

Fonte: Dados coletados e compilados com o produtor.

Observa-se a atitude conservadora do produtor observando-se as metas adotadas para o sistema de criação de Peixes e o de Suínos, onde em um dos sistemas realiza investimento parcial, e no outro, buscando uma estratégia de contenção das despesas reduz o plantel de suínos para apenas 15% da capacidade.

Com relação ao cenário dois o produtor definiu as seguintes estratégias e metas:

CENÁRIOS SIMULADOS	ESTRATÉGIAS TOMADAS
<p>C2 - Clima bom, produtividade cheia, não só para o produtor e sim também para seus concorrentes.</p>	<p>LEITE: Não utilizar a irrigação artificial, diminuindo o gasto com energia na propriedade, continuar o investimento na melhoria do rebanho. Preço do leite baixa um pouco diminuindo o resultado da atividade. Trabalhar melhor nas outras atividades da propriedade. Investir na melhoria do rebanho, pois diminuem as doenças no gado. Aumentar o ganho de peso de todo o rebanho, assim melhorando a produção de leite e vender os bezerros e vacas com produção de leite baixa para os frigoríficos da região. Investir em inseminação artificial, melhorando a genética do gado.</p>
	<p>GRÃOS: Fazer contratos de arrendamento visando aumentar a área de plantio, conseguindo assim, mesmo com o custo da renda, aumentar a lucratividade da atividade para a família. Contratos de arrendamento registrados para conseguir o seguro da lavoura.</p> <p>PEIXE: Investir objetivando a máxima produtividade da atividade, buscando toda a capacidade de rendimento futuro. Tanques de tilapia, criando outros peixes soltos em roda dos tanques como pintados e carpa. Buscar o capital a investir na sobra das outras atividades.</p> <p>SUINO: Diminuir parcialmente a produção de leitões, pois ocupa mais tempo com a produção de grãos, devido ao arrendamento de terras.</p>

Figura 10. Estratégias para C2.

Fonte: Dados coletados e compilados com o produtor.

Nota-se que para o C2 o produtor busca investir mais na cultura de grãos, pois tem a capacidade de expandir as suas áreas de plantio por meio do arrendamento de terras, sendo que a cultura de grãos não necessita diariamente de cuidados, como é o caso da criação de gado leiteiro. O produtor consegue ampliar a sua área de plantio sem gerar muitos problemas para a cultura, devido a área arrendada não necessariamente ser de divisa com a sua propriedade, pois as ferramentas utilizadas para a colheita e plantio dos grãos são moveis. Não sendo o mesmo caso da cultura de leite, pois se o produtor pretender arrendar alguma área de terra para a cultura, a distancia de sua propriedade pode influenciar negativamente ao resultado, como aumento de investimento em ordenhadeiras,

resfriadores e instalações, várias visitas diárias para coleta de leite e acompanhamento dos animais, deslocamento de ração e feno para nova área arrendada e roubo de animais. Para o C2 os administradores definiram as seguintes metas:

CENÁRIOS SIMULADOS	METAS A SEREM ALCANÇADAS
<p>C2 - Clima bom, produtividade cheia, não só para o produtor e sim também para seus concorrentes.</p>	<p>LEITE: Reinvestir 30% do lucro no rebanho, por meio da melhoria genética e da compra de novilhas com melhor procedência e rendimento. Melhorar as instalações produtivas como ordenhadeiras e estrebaria. Investir parte do resultado na reforma da moradia na propriedade. Pois os administradores acreditam que a melhoria na moradia é fundamental para a qualidade de vida da família, e a melhoria nas instalações produtivas vai aumentar a qualidade do leite.</p>
	<p>GRÃOS: Aumentar o rendimento líquido em 50% com o arrendamento das terras. Reinvestir o lucro em melhoria do maquinário e investimento com piscicultura.</p>
	<p>PEIXE: Realizar todo o investimento inicial, para que possa obter os frutos da cultura no próximo ano. Estabelecer parcerias e fechar contratos de entrega de remessa de peixes com mercados da região. Participar da venda de peixes na Semana Santa. Construir mais um tanque de peixes se o retorno desejado for obtido.</p>
	<p>SUINO: Selecionar as melhores matrizes para o próximo ano, manutenção das instalações e dos chiqueiros livres. Investir parte do retorno da atividade na manutenção das instalações, e a sobra na piscicultura.</p>

Figura 11. C2 Definição das metas.

Fonte: Dados coletados e compilados com o produtor.

Para o C2 os administradores já possuem uma postura mais ousada devido ao cenário mais otimista para a propriedade, pois buscam arrendar terras para a maximização do resultado da atividade de grãos, por meio de contratos registrados, podendo assim possuir o seguro da lavoura, não assumindo riscos altos na atividade. E investem no projeto total para a criação de peixes, sendo este investimento sustentado pela sobra gerada pelas outras culturas. Agora para o C3

onde o a Moeda Real esta valorizada os administradores tomam as seguintes estratégias:

CENÁRIOS SIMULADOS	ESTRATÉGIAS TOMADAS
<p>C3 - Real valorizado. Como o preço de venda dos grãos são cotados em dólar, fica menos atrativo o preço de venda do produto desta cultura.</p>	<p>LEITE: Baixa o custo da produção, pois o preço dos grãos e da ração fica mais barato, assim da ração para todo o gado, melhorando a qualidade do plantel, investe mais em nutrição, comprando mias sal mineral devido ao preço bom conseqüente da valorização do real. Investe mais nas novilhas que ainda não estão em lactação, buscando melhor rendimento futuro do animal. Busca aumentar a área de trabalho com o manejo do leite, e a quantidade de fêmeas em lactação, pois a atividade é a mais rentável da propriedade.</p>
	<p>GRÃOS: Retira parte dos grãos colhidos para alimentar o gado e os porcos, pois o preço de venda não esta bom, segura a venda do produto até onde poder, buscando um preço melhor, girando o rendimento da cultura do leite para pagar o custo da produção de grãos, buscando assim um preço melhor fora de época de colheita, diminui a área plantada para as próximas colheitas.</p>
	<p>PEIXE: Realizar todo o investimento inicial, para que possa obter os frutos da cultura no próximo ano, financiar parte do capital se necessário. Estabelecer parcerias e fechar contratos de entrega de remessa de peixes com mercados da região. Participar da venda de peixes na Semana Santa.</p>
	<p>SUINO: Mantém a produção, produzindo leitões para a venda no mercado local, pois consegue ração a um preço bom. Havendo oportunidade compra leitões para engorda e posterior venda. Não investe no aumento da produção, só engorda os leitões comprados de outras propriedades.</p>

Figura 12. C3 Definição das estratégias.

Fonte: Dados coletados e compilados com o produtor.

Sendo definidas as seguintes metas para o cenário:

CENÁRIOS SIMULADOS	METAS A SEREM ALCANÇADAS
<p>C3 - Real valorizado. Como o preço de venda dos grãos são cotados em dólar, fica menos atrativo o preço de venda do produto desta cultura.</p>	<p>LEITE: Aumentar em 10% ano a área da lida com gado leiteiro, assim aumentado a produtividade da atividade. Crescimento em produção de litros leite de 20%, devido ao aumento da área e melhoria do rebanho, por meio de mais investimento no crescimento das matrizes em fase antes da lactação e melhoria da genética do rebanho.</p>
	<p>GRÃOS: Manter o retorno da atividade mesmo com a diminuição a área de plantio, buscando vender melhor o produto e arrendando terras de vizinhos.</p>
	<p>PEIXE: Fazer todo o investimento inicial para a cultura, utilizando-se de financiamentos com custo baixo, subsidiados pelo governo, podendo estruturar a atividade, sem a utilização do caixa da propriedade. Firmar parcerias de entregas de peixe para mercados da região e participar da feira de peixes na Semana Santa.</p>
	<p>SUINO: Manter a procriação de filhotes da propriedade normal, utilizar 100% da capacidade instalada, por meio da compra de leitões de propriedades vizinhas. Podendo melhorar o retorno sem investir no negócio.</p>

Figura 11. C3 Definição das metas.

Fonte: Dados coletados e compilados com o produtor.

Nota-se claramente neste cenário, com relação as estratégias definidas, que os administradores buscam utilizar o lucro das outras atividades para atrasar a venda da colheita da colheita de grãos, buscando obter um melhor preço, sendo este o primeiro cenário simulado, onde os produtores desejam aproveitar melhor a atividade de criação de suínos, devido ao preço baixo para a compra de ração e grãos que servem de alimento para os animais.

Para as metas a serem alcançadas o administrador decidiu utilizar toda a capacidade da propriedade relacionada a criação de suínos, informando que devido

ao preço baixo dos alimentos dados aos mesmos, pode engordá-los de maneira mais rápida, podendo assim girar melhor a produção em sua instalação. Comprando leitões de outras propriedades repondo a venda de suínos já em fase de abate. Assim aumentando o lucro com a atividade que considera menos rentável a propriedade.

3.3 ANALISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Com relação a análise dos cenários projetados pelos administradores da propriedade, nota-se que estes traçaram estratégias aproveitando as condições da propriedade, buscando maximizar o resultado nos diversos cenários apresentados, sendo traçadas estratégias visando investimento em determinadas culturas e retração de outras devido aos cenários não serem tão favoráveis a eles.

A partir destas decisões tomadas pelos administradores, consegue-se visualizar que as decisões tomadas para a administração na propriedade são tomadas com fundamentação, mostrando que administradores de propriedades rurais de pequeno porte são capazes, a partir da instrução de como se formular cenários, de deixarem de tomar as decisões apenas baseadas no Feeling e conhecimento da atividade (know-how), e sim fundamentado-as com base no macroambiente e microambiente relacionado ao cenário que se realizará.

Algumas das decisões dos administradores podem ter sido influenciadas pelo histórico da cultura na propriedade, como exemplo, a criação de suínos que hoje não dá o resultado esperado por seus administradores. Más mesmo os administradores não desejando realizar investimento no futuro para ampliar esta cultura, aproveitam um cenário propicio para a atividade, e buscam aumentar os lucros da atividade, demonstrando que o estudo das situações do mercado, quebrar paradigmas e mudar a estratégia da administração.

Notou-se também o interesse das esposas dos administradores no momento da montagem das estratégias para os cenários estudados, nos mostrando que o trabalho de se formar estratégias para os cenários, não foi apenas bem visto pelos administradores da propriedade e sim por todos os membros da família.

O estudo de cenários aplicado na propriedade foi montado de maneira simples, não desgastando exaustivamente os administradores, sendo que o segundo administrador possui apenas o primeiro grau completo, isto demonstra que os cenários podem ser formulados com acompanhamento em outras propriedades de pequeno porte como a estudada.

Os empresários ficaram satisfeitos com o resultado obtido da formulação dos cenários, vislumbrando o grande número de estratégias definidas para a maximização do lucro por meio do aproveitamento estratégico do cenário que venha a se realizar. Consideraram importante a definição dos produtos por meio da matriz BCG, para que pudessem analisar melhor os produtos e a viabilidade da cultura de cada um no futuro da propriedade. Podendo realizar novas montagens de modelos de matriz BCG no futuro, buscando definir novas estratégias para a administração mais precisa e rentável da propriedade.

A partir da elaboração de três cenários como os estudados com os produtores, os mesmos podem num futuro próximo desenvolverem seus cenários sozinhos, buscando sempre ajustar as suas estratégias as tendências de mercado, podendo a partir daí, aumentar a lucratividade, atingindo a sustentabilidade econômica da propriedade.

4. Conclusão

Conclui-se que a definição de variáveis e elaboração de cenários para a propriedade estudada atingiu os objetivos pré definidos na montagem deste artigo, devido aos seguintes fatores:

- Foram montados três cenários com diferentes variáveis para que os administradores exclusivamente tomassem as decisões com relação a que estratégias e quais metas a serem alcançadas visando a sustentabilidade econômica da propriedade, participando o pesquisador apenas da montagem e explicação de que informações são necessárias para a confecção do cenários e como ordená-las.

- Foram definidas as variáveis que mais poderiam interferir no rendimento das atividades da propriedade e alocado os principais produtos na matriz BCG para orientar os administradores na formulação das estratégias.
- Os administradores e familiares entenderam a real necessidade de se analisar o ambiente interno e externo da propriedade, conhecendo melhor seu pontos fortes e fracos, podendo a partir daí, tomar decisões com fundamentação com relação aos planos de ação a serem aplicados de acordo com os cenários que venham a se realizar, aumentando assim o comprometimento de todos na busca do objetivo final, a maximização dos lucros da propriedade rural e a sustentabilidade econômica da propriedade.

Conclui-se que o estudo de cenários pode influenciar de maneira positiva na administração de uma propriedade rural, ajudando a viabilizar a sustentabilidade econômica desta e de várias outras propriedades, podendo assim os administradores e seus familiares, melhorar a sua condição de vida e trabalho nas mesmas.

Sugeriu-se ao administrador que elabore cenários periódicos com as estratégias para administração de sua propriedade, e que os acompanhe enquanto os cenários forem se realizando, podendo melhorar ou modificar suas estratégias de acordo com as variações do mercado. Também sugeriu-se ao administrador que todas as decisões administrativas da propriedade sejam tomadas junto com todos os membros da família, para que haja consenso na decisão tomada e para que todos se dediquem para alcançarem o resultado, assim tornando a propriedade mais lucrativa e melhorando a qualidade de vida para todos que vivem na propriedade.

Ressaltou-se a necessidade de sempre se ler e discutir os cenários estudados, para que eles fiquem frescos em suas mentes, principalmente os cenários que tenham maior probabilidade de se realizarem, ou que estejam se realizando, para que a menor variação da situação já aguace a percepção de seu administrador e de seus familiares para a mudança de direção e estratégia.

5. REFERÊNCIAS

ANSOFF, Igor H; MCDONELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. Trad. Antonio Zonatto Sanvicente e Guilherme Ary Plonky. 2ª Ed. São Paulo; Atlas, 1993.

CASAROTTO, Nelson Filho; KOPITTKE, Bruno Hartmut. **Análise de Investimentos**. 10ª Ed. São Paulo; Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. 11ª Reimpressão Rio de Janeiro; Elsevier, 2003.

DIAS, Reinaldo. **Gestão Ambiental: Responsabilidade Social e Sustentabilidade**. 1ª Ed. 6ª Reimpressão. São Paulo; Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo; Atlas 2006.

HOSS, Osni; ROJO, Claudio Antonio; GRAPEGGIA, Mariana; SOUSA, Almir Ferreira de; LEVANA, Álvaro Guilherme Rojas; DAL VESCO, Delci Grapegia. **Gestão de Ativos Intangíveis: da Mensuração à Competitividade por Cenários**. São Paulo; Atlas, 2010.

KIM, W Chan; MOUBORGNE, Renée. **A Estratégia do Oceano Azul**. 25ª reimpressão. Rio de Janeiro; Elsevier 2005.

LEFF, Enrique. **Saber ambiental: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder**. 7ª Ed. Rio de Janeiro; Vozes, 2009.

MOTTA, Delcio de Oliveira. **Empreender na Produção de Leite com Responsabilidade Econômica e Social**. Projeto Empreendedor Rural. Senar-PR/Sebrae/Faep. Coronel Vivida-PR, 2011.

PASCHINI, Selma. **Estratêgia: alinhando a cultura organizacional e Estratégia de recursos humanos à estratégia de negócio: a contribuição efetiva de recursos humanos para a competitividade do negócio**. 1ª Ed. Rio de Janeiro : Qualitymark; 2006.

ROJO, Claudio Antonio. **Planejamento Estratégico**. 1ª Ed. Cascavel; Assoeste, 2006.

SUN-TZU. **A Arte da Guerra**. 1ª Ed. São Paulo; Editora Martin Claret, 2004.

Site: http://www2.dsi.uminho.pt/gavea/delphi/ver_informacao_login.htm retirada em 25/02/2013

Site: <http://www.portaldomarketing.com.br> retirada em 28/02/2013.