

**Estratégias de planejamento de empreendimentos rurais da agricultura familiar em  
Mossoró, Estado do Rio Grande do Norte, Brasil**

**Planning strategies for rural family farming enterprises in Mossoró, State of Rio  
Grande do Norte, Brazil**

**Estrategias de planificación para empresas de agricultura familiar rural en Mossoró,  
Estado de Rio Grande do Norte, Brasil**

Recebido: 15/09/2020 | Revisado: 25/09/2020 | Aceito: 28/09/2020 | Publicado: 30/09/2020

**Hélia Maria de Souza Leite**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2305-1543>

Universidade Federal de Sergipe, Brasil

E-mail: heliazootecnista@hotmail.com

**Allison Ferreira de Lima**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1929-0645>

Universidade Estadual de Santa Cruz, Brasil

E-mail: allisonlimazootecnista@gmail.com

**Salenilda Soares Firmino**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2596-7210>

Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Brasil

E-mail: salenildafirmino@hotmail.com

**Palloma Vitória Carlos de Oliveira**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8855-6008>

Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Brasil

E-mail: pallomavictoria@hotmail.com.br

**Leandro Alves da Silva**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0450-4172>

Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Brasil

E-mail: leandrozootecnia@hotmail.com

**Ana Paula Pinheiro de Assis**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7118-5917>

Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Brasil

E-mail: pinheir paula87@hotmail.com

**Maria Vivianne Freitas Gomes de Miranda**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3920-5970>

Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Brasil

E-mail: [mviviannefreitas@hotmail.com](mailto:mviviannefreitas@hotmail.com)

## **Resumo**

A gestão das atividades rurais é indispensável para o produtor, pois fornece embasamento adequado aos processos envolvidos nesse seguimento, o que possibilita a melhoria do estabelecimento produtivo, com enfoque nas principais necessidades, alcançando os resultados econômicos e financeiros satisfatórios. Assim, este estudo teve como objetivo avaliar as estratégias de planejamento de empreendimentos rurais da agricultura familiar no município de Mossoró, no estado do Rio Grande do Norte, considerando a importância social e econômica que essa atividade tem para a região. O estudo exploratório se deu através de questionários estruturados de natureza quali-quantitativos aplicados por técnicos do Projeto Sertão Empreendedor. De acordo com os resultados obtidos, observou-se que 41% das propriedades analisadas realizam planejamento da produção, tanto estratégico como também operacional. Que o planejamento pessoal é realizado em aspectos estratégicos em 53% e operacional 32%. Quanto ao planejamento financeiro 28% dos empreendimentos afirmaram realizarem de forma estratégica e 34% de forma operacional. Portanto, é possível observar alguns pontos que podem contribuir para ausência do planejamento dos empreendimentos rurais que devem ser melhor trabalhados, dentre eles podemos citar, falta de orientação, desestímulo com a atividade e grande quantidade de risco a que esses empreendimentos estão expostos, sendo o planejamento a alternativa para tornar essas atividades mais seguras.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento rural; Economia; Sustentabilidade.

## **Abstract**

The management of rural activities is indispensable for the producer, as it provides adequate basis for the processes involved in this follow-up, which enables the improvement of the productive establishment, focusing on the main needs, achieving satisfactory economic and financial results. Thus, this study aimed to evaluate the planning strategies of family farming rural enterprises in the municipality of Mossoró, in the state of Rio Grande do Norte, considering the social and economic importance that this activity has for the region. The exploratory study took place through structured qualitative and quantitative questionnaires applied by technicians of the Sertão Entrepreneur Project. According to the results obtained, it

was observed that 41% of the analyzed properties carry out production planning, both strategic and operational. That personal planning is carried out in strategic aspects at 53% and operational at 32%. Regarding financial planning, 28% of the enterprises stated that they performed strategically and 34% operationally. Therefore, it is possible to observe some points that may contribute to the lack of planning of the rural enterprises that should be better worked, among them we can mention, lack of guidance, discouragement with the activity and a large amount of risk to which these enterprises are exposed. planning the alternative to make these activities safer.

**Keywords:** Rural development; Economy; Sustainability.

### **Resumen**

La gestión de las actividades rurales es indispensable para el productor, ya que proporciona una base adecuada para los procesos involucrados en este segmento, lo que posibilita la mejora del establecimiento productivo, enfocándose en las principales necesidades, logrando resultados económicos y financieros satisfactorios. Así, este estudio tuvo como objetivo evaluar las estrategias de planificación de las empresas de agricultura familiar rural en el municipio de Mossoró, en el estado de Rio Grande do Norte, considerando la importancia social y económica que esta actividad tiene para la región. El estudio exploratorio se realizó a través de cuestionarios estructurados de carácter cuali-cuantitativo aplicados por técnicos del Proyecto Sertão Empreendedor. De acuerdo con los resultados obtenidos, se observó que el 41% de los predios analizados realizan planificación de la producción, tanto estratégica como operativa. Que la planificación personal se lleve a cabo en aspectos estratégicos al 53% y operativa al 32%. En cuanto a la planificación financiera, el 28% de las empresas manifestaron que se realizaron de manera estratégica y el 34% operativamente. Por tanto, es posible observar algunos puntos que pueden contribuir a la falta de planificación de emprendimientos rurales que deben ser mejor trabajados, entre ellos podemos mencionar, la falta de orientación, el desánimo con la actividad y gran cantidad de riesgo al que están expuestos estos emprendimientos, siendo el planificar la alternativa para hacer estas actividades más seguras.

**Palabras clave:** Desarrollo rural; Economía; Sostenibilidad.

## 1. Introdução

A gestão e o planejamento das propriedades rurais da agricultura familiar adquiriram uma grande importância, em virtude da valorização econômica desse setor e da necessidade de os produtores visualizarem a propriedade como negócio, independentemente do tamanho ou nível de produção. Atualmente, o produtor rural precisa estar preparado para enfrentar os desafios em busca da sobrevivência e sustentabilidade de sua empresa rural. É preciso saber exatamente como andam os seus negócios, suas despesas, custos, finanças, para assim poder planejar bem e ver possibilidades futuras para seu negócio.

Planejar não é uma prática utilizada usualmente pelos produtores rurais nos seus empreendimentos, o simples ato de pensar para decidir já pode ser considerado um ato de planejamento, basta que o produtor tenha se questionado com as seguintes perguntas do tipo: O que fazer? Como fazer? Quanto isso pode me custar?

Assim, o planejamento dos empreendimentos rurais adquire uma grande importância pela crescente velocidade das informações e pela escassez de recursos. Onde o produtor e o profissional do agronegócio precisam cerca-se de excelentes ferramentas que sejam, ao mesmo tempo, práticas e objetivas, de modo que as decisões acompanhem a velocidade das mudanças da nossa economia (Araújo, 2013).

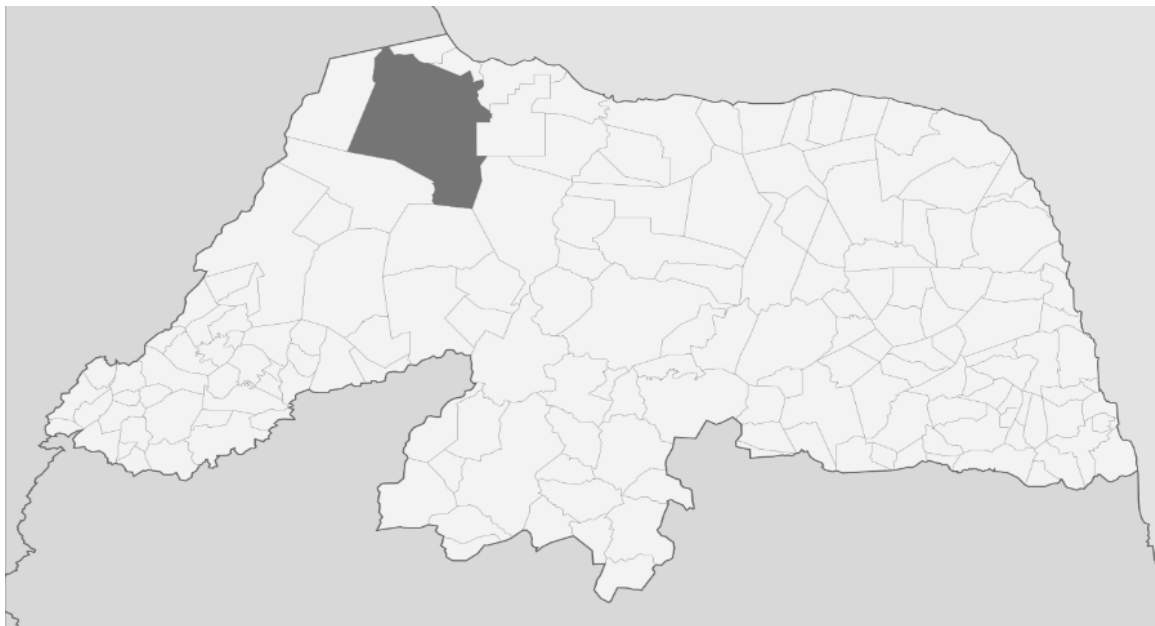
Nesse contexto, surge a importância da assistência técnica e extensão rural, que é um instrumento de política de teor agrícola do Estado, que por meio de processos educativos estimula o desenvolvimento sustentável das comunidades e contribui para a mudança do padrão tecnológico considerado tradicional, para um modelo que incorpora novos métodos, procedimentos e técnicas de organização do processo produtivo, em função de maior produtividade, bem como um acréscimo na renda agrícola, resultando na melhoria das condições de vida das populações rurais, respeitando o meio ambiente (Costa & Costa, 2011).

Dessa forma, o planejamento nada mais é do que um esforço contínuo para conseguir alcançar metas pré-estabelecidas na busca de manter viável o empreendimento, nos seus aspectos econômicos e ambientais. Assim, este estudo teve como objetivos avaliar as estratégias de planejamento de empreendimentos rurais da agricultura familiar no município de Mossoró, no estado do Rio Grande do Norte, Brasil, considerando a importância social e econômica que essa atividade tem para a região.

## 2. Metodologia

A pesquisa foi realizada em 20 propriedades rurais, localizadas em Mossoró/RN (Figura 1), município brasileiro do interior do estado do Rio Grande do Norte, situado no oeste Potiguar, com as seguintes coordenadas 05° 11' 16" S 37° 20' 38" O, todos os produtores selecionados para esse estudo foram escolhidos por possuírem perfil empreendedor assim como também produção de base na agricultura familiar.

**Figura 1.** Localização de Mossoró no mapa do Estado do Rio Grande do Norte, Brasil.



Fonte: Google.

Os dados foram coletados por meio de pesquisa direta com uso de questionários estruturados, abordando um conjunto de variáveis com base no método qualitativo, quantitativo de Pereira et al. (2018). As aplicações dos questionários ocorriam em visitas aos produtores, nas suas unidades produtivas, nas diferentes áreas rurais da região foco do estudo. O período de análise compreendeu o ano de 2018, tendo a coleta dos dados ocorrida nos meses de janeiro a dezembro do referente ano.

De acordo com Baptista & Cunha (2007), a elaboração e aplicabilidade de questionários é uma das técnicas mais utilizadas na coleta de dados quali-quantitativos. Tal metodologia constitui-se na formulação de questões pelos pesquisadores responsáveis e, essas serão respondidas pelos sujeitos pesquisados. As perguntas foram baseadas nas questões organizacionais do empreendimento, nos aspectos estratégicos e operacionais, avaliando os

seguintes pontos: Organização do sistema de produção, financeiro, pessoal e de comercialização, conforme Tabela 1.

**Tabela 1.** Estratégias de planejamento realizados em pequenos empreendimentos rurais.

Postos avaliados	Aspectos
Produção	<b>Estratégico:</b> Identifica e define as tarefas anuais de produção da propriedade?
	<b>Operacional:</b> Define tecnologias e estabelece metas de produção?
Financeiro	<b>Estratégico:</b> Analisa a viabilidade de projetos de investimentos?
	<b>Operacional:</b> Elabora orçamentos de receitas e despesas para as atividades?
Pessoal	<b>Estratégico:</b> Motiva, conscientiza da importância de treinamentos?
	<b>Operacional:</b> Elabora cronograma de atividades para cada um dos envolvidos?
Comercialização	<b>Estratégico:</b> Estima preço para os produtos?
	<b>Operacional:</b> Estabelece planos para a comercialização?

Fonte: Os autores (2020).

O questionário foi elaborado pelos gestores do Projeto Sertão Empreendedor, idealizado pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e aplicado pelo técnico vinculado ao projeto, no município em questão.

Ao final da aplicação, os dados foram tabulados em uma planilha eletrônica do programa Microsoft Office Excel, versão 2010 e, posteriormente, expressos estatisticamente de forma descritiva em porcentagem.

### 3. Resultados e Discussão

De acordo com os dados avaliados na Tabela 2, quanto aos aspectos produtivos dos empreendimentos rurais, podemos observar que 41% das propriedades analisadas realizam

planejamento tanto estratégico como também operacional. O planejamento e o controle da produção têm como intuito gerenciar as atividades da operação produtiva de modo a atender às necessidades do consumidor, ou seja, procura conciliar o fornecimento de bens e serviços com sua demanda. (Lourenzani & Filho, 2005).

Em geral, a repetição ou a periodicidade do esforço de planejar a produção é influenciado pelo tempo ou pelo ciclo produtivo das atividades agropecuárias. No caso do cultivo com ciclos curtos de produção, como de hortaliças, a revisão do planejamento estratégico, provavelmente, será mais frequente do que no caso de culturas perenes, nas quais o ciclo de produção é mais logo, como a bovinocultura de corte. O planejamento nesse aspecto é fundamental visto que correções de erros tem alto custo, pois o processo produtivo agropecuário, normalmente é irreversível.

**Tabela 2.** Estratégias de planejamento realizados em pequenos empreendimentos rurais.

Postos avaliados	Aspectos
Produção	Estratégico: 41%
	Operacional: 41%
Financeiro	Estratégico: 28%
	Operacional: 34%
Pessoal	Estratégico: 53%
	Operacional: 32%
Comercialização	Estratégico: 29%
	Operacional: 18%

Fonte: Os autores (2020).

Quanto ao planejamento financeiro, 28% dos empreendimentos afirmaram realizem de forma estratégica e 34% de forma operacional. Lourenzani e Filho (2005) afirmam que para enfrentar os novos desafios impostos pelo mercado, os produtores rurais devem adotar sistemas capazes de apurar os custos, possibilitando a tomada de decisão de forma eficaz e segura. Para tanto, é preciso que se tenha um registro sistemático das informações contábeis e não contábeis do empreendimento. Evidentemente, o grau de sofisticação e complexidade desses registros deve ser compatível com o tamanho e o nível de desenvolvimento do estabelecimento. Assim, mesmo pequenos estabelecimentos, que dispõem de poucos recursos, devem, no mínimo, coletar as informações sobre as receitas e as despesas. Mesmo que

manualmente, tais registros subsidiarão decisões mais consistentes em comparação com aquelas tomadas de modo intuitivo.

Quanto ao planejamento das pessoas envolvidas no processo produtivo, esse ponto é particularmente importante em empreendimentos gerenciados utilizando mão-de-obra familiar, pois ajuda significativamente na motivação e no engajamento dos familiares nas atividades da empresa, visando o sucesso a curto prazo e, também, no longo prazo, em momentos de sucessão patrimonial. O ideal é que esse planejamento seja praticado e discutido cotidianamente, pelo tomador de decisões com os demais membros da família. As atividades do setor rural são conhecidas por jornadas de trabalhos diferenciadas, como exemplo, podemos citar as atividades de ordenha na bovinocultura leiteira, por isso, é fundamental um cronograma de utilização das tarefas de cada um no empreendimento, isso evita o desgaste das pessoas. A capacitação também é de extrema importância, visto que o sucesso do processo depende das pessoas envolvidas nele, desta forma, motivação e treinamento pessoal são essenciais.

A comercialização pode ser definida como a troca de bens e serviços entre agentes econômicos. Como frutos dessas trocas, os agentes efetuam as transações, as quais fundamentam o funcionamento do sistema econômico. (Zylbersztajn, 2009 *apud* Lourenzani & Filho, 2005). Tanto em nível estratégico como em nível operacional o grau de importância atribuído ao planejamento da comercialização está relacionado ao número de clientes e fornecedores que o empreendimento rural pode ter. Quanto maior o número de canais de comercialização utilizados, maior a frequência de venda da produção e da compra de insumos. Além disso, mais canais implicam na especificidade, em termos de diferenciação de marca e qualidade da produção comercializada e no processo de formação de preço no mercado.

Conforme observado na Tabela 2, planejamento da comercialização é realizado com menos frequência quando comparado aos demais, visto que empreendimentos rurais de pequeno porte estão muito mais preocupados em produzir maior volume, mesmo na incerteza se o mercado será capaz de absorver essa produção. A principal diferença entre os pequenos e grandes empreendimentos está no volume de produção, as grandes empresas rurais conseguem produzir em menor custo de produção, isso não significa dizer que os pequenos empreendimentos não sejam viáveis economicamente, porém é necessário buscar diferenças entre esses tipos de produção que agreguem valor aos produtos. O processo de planejamento de um empreendimento rural deve ser formalizado, por escrito ou, e cotidianamente discutido para tomada de decisão. O mesmo pode e deve ser feito, a cada ciclo produtivo ou quando



for necessário, na tentativa de tornar o processo o mais seguro possível, tornando assim o empreendimento sustentável economicamente.

#### **4. Considerações Finais**

Portanto, é possível observar alguns pontos que podem contribuir para ausência do planejamento dos empreendimentos rurais que devem ser melhor trabalhados, dentre eles podemos citar: falta de orientação, desestímulo com a atividade e grande quantidade de risco a que esses empreendimentos estão expostos, sendo o planejamento a alternativa para tornar essas atividades mais seguras.

Nesse contexto, se faz necessário novos estudos com a presente temática, com o intuito de fomentar a discussão e apontar estratégias na gestão das mais distintas unidades de base familiar e suas diferentes atividades produtivas.

#### **Referências**

Araújo, L. A. (2013). Planejamento de propriedades rurais: livro didático. *UnisulVirtual, Palhoça*.

Baptista, S. G., & Cunha, M. B. D. (2007). Estudo de usuários: visão global dos métodos de coleta de dados. *Perspectivas em ciência da informação*, 12(2), 168-184.

Costa, M. R. D. C. M., & Costa, A. R. (2011). Assistência técnica e extensão rural: uma abordagem endógena de desenvolvimento no perímetro irrigado público federal baixo Acaraú. *Revista Homem, Espaço e Tempo*, 5(1).

Lourenzani, W. L., & Souza Filho, H. M. D. (2005). Gestão integrada para a agricultura familiar. *Gestão integrada da agricultura familiar. São Carlos: EdUFSCar*, 68-93.

Pereira, A. S., Shitsuka, D. M., Parreira, F. J., & Shitsuka, R. (2018). Metodologia da pesquisa científica.

Silva, P., & BUSS, R. N. (2011). A administração na pequena propriedade rural. *Revista São Luiz Orione*, 1(5), 149-173.

Soares, J. M., da Silva, S. F., & Zaro, C. S. (2018, November). Gestão de Custos e a Informação Contábil: Um Estudo Aplicado em Propriedades Rurais na Região de Fronteira Sul-Mato-Grossense. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.

Uecker, G. L., Uecker, A. D., Braun, M. B. S., Economista, P., & Em História, T. D. (2005). A gestão dos pequenos empreendimentos rurais num ambiente competitivo global e de grandes estratégias. In *XLIII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural-Anais... SOBER*.

Zylbersztajn, D., Neves, M. F., & Nassar, A. M. (2000). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. Pioneira.

#### **Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito**

Hélia Maria de Souza Leite – 40%

Allison Ferreira de Lima – 10%

Salenilda Soares Firmino – 10%

Palloma Vitória Carlos de Oliveira – 10%

Leandro Alves da Silva – 10%

Ana Paula Pinheiro de Assis – 10%

Maria Vivianne Freitas Gomes de Miranda – 10%