

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS SARANDI**  
**ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**LUCAS PIETROBELLI DA SILVA**

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA PEQUENA PROPRIEDADE RURAL.**  
**Um estudo realizado na propriedade da Família Silva**

SARANDI

2015

**LUCAS PIETROBELLI DA SILVA**

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA PEQUENA PROPRIEDADE RURAL.**

**Um estudo realizado na propriedade da Família Silva**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Sarandi, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração. Orientador: Prof. Ms. Olivo Tiago Giotto.

SARANDI

2015

**LUCAS PIETROBELLI DA SILVA**

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA PEQUENA PROPRIEDADE RURAL.**

**Um estudo realizado na propriedade da Família Silva**

Estágio Supervisionado aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus Sarandi, pela banca examinadora formada pelos professores:

Prof. Ms. Olivo Tiago Giotto  
UPF – Orientador

Prof. \_\_\_\_\_  
UPF - Examinador

Prof. \_\_\_\_\_  
UPF - Examinador

SARANDI

2015

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, que me concedeu coragem, força e garra para a conclusão desta etapa de minha vida.

Quero agradecer à minha família: meu pai Alcir, minha mãe Jane, minha irmã Fabiola, minha avó Ilse e meu avô Irineu (*in memoriam*), por estarem sempre ao meu lado, me apoiando nos momentos difíceis.

Agradeço à minha namorada Andressa, por me ajudar também nesta caminhada, nos momentos complicados que surgiram no decorrer do trabalho.

Agradecer ao grande mestre, professor Olivo Tiago Giotto, pela condução do trabalho e dos conhecimentos transmitidos no passar do semestre.

E um agradecimento especial aos grandes amigos que aqui fiz - Douglas, Andrio, Marlon, Zaluar, e outros - pelos bons momentos vividos no passar destes quatro anos, que não serão esquecidos tão facilmente.

Enfim, agradeço a todos que, de uma ou de outra forma, contribuíram para a minha formação. A todos, um muito obrigado.

## RESUMO

SILVA, Lucas Pietrobelli da. **Diagnóstico estratégico para pequena propriedade rural: Um estudo realizado na propriedade da Família Silva.** Sarandi, 2015. 64 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2015.

O estudo tem por objetivo a elaboração de um diagnóstico para uma pequena propriedade rural, a partir de uma pesquisa realizada com seu gestor, fornecedores e clientes, onde foram levantados todos os aspectos do ambiente interno e externo, ou seja, pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades, a fim de verificar a situação atual em que a propriedade se encontra. Para tanto, utilizou-se um questionário com perguntas abertas, sendo a pesquisa realizada com base em estudos descritivos. Quanto à abordagem, esta foi qualitativa; e o procedimento técnico é um Estudo de Caso. Os principais autores que serviram de base para a fundamentação teórica foram: Massilon J. Araújo, Rubens Blum, Antonio Paulo Golim, Marcos Antonio Montoya, Joaquim J. M. Guilhoto, Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, Luís Fernando Soares Zuin, Timóteo Ramos Queiroz, entre outros. Depois de ser diagnosticada a situação da propriedade, através do diagnóstico estratégico, foi levantada uma série de sugestões para que ela tenha condições de se manter no campo. Mostrou-se ao proprietário os pontos fortes da propriedade, as oportunidades de mercado, as ameaças que devem ser barradas ao máximo e, por fim, foi disponibilizado Sugestões para melhorar os pontos fracos, como por exemplo, tentar agregar valor ao produto leite, transformando a propriedade em uma agroindústria, para vender seus derivados. Outra fonte de renda indicada nas sugestões são os produtos orgânicos, que tiveram sua demanda elevada, porque as pessoas estão procurando uma alimentação mais saudável, sem o uso de agrotóxicos. Também foi sugerido o aproveitamento do açude da propriedade para a criação de tilápias e a venda do filé, que é muito apreciado pelos consumidores, e possui um alto valor agregado. As sugestões tomaram base a partir do resultado da postura estratégica, nas estratégias de nicho para tentar focar um segmento de mercado. O estudo faz-se necessário à medida que as dificuldades do campo vão aumentando, cabendo ao produtor tomar as decisões corretas para continuar competitivo.

Palavras-chaves: Diagnóstico Estratégico. Pequena Propriedade Rural. Análise SWOT.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Evolução do PIB e da agricultura familiar, com sua participação total nacional, entre 1995 a 2005 .....	15
FIGURA 2 – Postura estratégica .....	31

## LISTA DE TABELAS E QUADROS

Quadro 1 – Diagnóstico estratégico.....	39
Tabela 1 – Matriz SWOT – Variáveis internas .....	44
Tabela 2 – Matriz SWOT – Variáveis externas.....	47
Quadro 2 – Matriz de posicionamento estratégico da propriedade .....	48

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento

EMATER – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias

PIB – Produto Interno Bruto

SEBRAE – Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas

SWOT – Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças)

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO .....	11
1.2	Objetivos .....	12
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	12
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	12
<b>2.</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	13
2.1	AGRICULTURA FAMILIAR .....	13
<b>2.1.1</b>	<b>Importância</b> .....	13
<b>2.1.2</b>	<b>Dificuldades enfrentadas na agricultura familiar</b> .....	15
<b>2.1.3</b>	<b>Perspectivas</b> .....	17
2.2	CUSTOS NA AGRICULTURA .....	20
<b>2.2.1</b>	<b>Custos fixos</b> .....	21
<b>2.2.2</b>	<b>Custos variáveis</b> .....	21
2.3	ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA.....	22
2.4	ALTERNATIVAS PARA A AGRICULTURA FAMILIAR.....	23
<b>2.4.1</b>	<b>Avicultura de corte</b> .....	24
<b>2.4.2</b>	<b>Bovinocultura leiteira</b> .....	25
<b>2.4.3</b>	<b>Piscicultura</b> .....	27
<b>2.4.4</b>	<b>Suinocultura</b> .....	28
2.5	ANÁLISE SWOT .....	30
2.6	ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS .....	30
<b>2.6.1</b>	<b>Tipos de estratégias</b> .....	31

<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	34
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	34
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO .....	35
3.3	AMBIENTE DE ESTUDO .....	36
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	36
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	37
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	38
4.1	HISTÓRICO DA PROPRIEDADE .....	38
4.2	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	39
<b>4.2.1</b>	<b>Pontos fortes</b> .....	40
<b>4.2.2</b>	<b>Pontos fracos</b> .....	42
<b>4.2.3</b>	<b>Oportunidades</b> .....	42
<b>4.2.4</b>	<b>Ameaças</b> .....	43
4.3	MATRIZ SWOT .....	44
<b>4.3.1</b>	<b>Postura estratégica identificada</b> .....	48
4.4	SUGESTÕES .....	49
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	51
	REFERÊNCIAS .....	53
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO PARA OS CLIENTES .....	58
	ANEXO B – QUESTIONÁRIO PARA A GERÊNCIA .....	61
	ANEXO C – QUESTIONÁRIO PARA OS FORNECEDORES .....	62

## 1 INTRODUÇÃO

A agricultura familiar corresponde por sete em cada dez empregos no campo, mais da metade dos alimentos que vão à mesa de todas as pessoas tem sua origem na agricultura de pequeno porte. Mas o que se questiona é se os proprietários estão planejando corretamente o que produzir, uma vez que a maioria tenta a produção de grãos em pequenas propriedades, e o custo para isso está cada vez mais alto.

Há divergências de opiniões na agricultura, onde nota-se cada vez mais “o conflito entre o agronegócio e a agricultura de pequeno porte ou familiar. De acordo com alguns críticos, esta última estaria fadada ao extermínio, pela competição desigual com o ‘agronegócio’” (NEVES *et al.*, 2010, p. 2). As pequenas propriedades vão ter que implementar novos meios/atividades para manter-se no campo, pois estão enfrentando grandes dificuldades, até mesmo por causa da má gestão atual do Brasil, que gera falta de crédito para o setor, e muitos estão enfrentando problemas na hora de financiar a produção da lavoura, que é seu meio de sustentar a família.

Os custos na agricultura estão aumentando ano após ano. Com o surgimento de novas pragas e doenças, necessita-se de inseticidas e fungicidas cada vez mais fortes, pois até mesmo as ervas daninhas já estão ficando resistentes. Um exemplo claro dessa situação é a erva daninha popularmente conhecida como buva, que o glifosato já não consegue controlar, requerendo misturas que encarecem ainda mais o plantio das culturas. Isso acarreta em prejuízos para as pequenas propriedades, pois o lucro é cada vez menor. Por um lado, o preço, às vezes, pode até motivar o produtor, mas, por outro lado, junto com ele vão os custos de produção.

“A era agrícola, como qualquer outra fase do desenvolvimento socioeconômico, nunca foi uniforme nem seguiu padrões estabelecidos”. (VALERIANO, 2015, p.19). Nessa citação,

se percebe que a agricultura nunca seguiu um padrão, mas muitos pequenos produtores estão seguindo um único meio, que é a produção de *commodities*. A solução para as pequenas propriedades talvez seja fazer como está exposto acima, isto é, não seguir padrões, diversificar a propriedade, entrar em novos meios de produção, para, assim, conseguir permanecer no campo. Através de um planejamento estratégico, avaliando os pontos fortes e fracos da propriedade e as oportunidades que surgem para melhorá-la, além de se prevenir das ameaças, a pequena propriedade poderá continuar na atividade.

### 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

A propriedade pesquisada pertence à Família Silva e está localizada no município de Constantina – RS. Sua principal fonte de renda é o cultivo de grãos e também o manejo de vacas leiteiras, que ajudam no sustento. É constituída por 21,25 hectares, sendo que a família reside em 12,5, na localidade da Linha Gardinha. Em nove hectares são cultivados grãos, e no restante, há poteiros, açude, benfeitorias. Dos outros 8,75 hectares, na comunidade da Linha Belli, oito são cultivados, e a sobra é mata, terreno irregular. Ambas as comunidades pertencem à Constantina.

As pequenas propriedades necessitam de novas fontes de renda, devido ao alto custo do plantio, nos últimos anos. E esse custo aumenta cada ano por causa do aparecimento de novas pragas e doenças. Diante disso, os pequenos produtores ficam à mercê de pouco lucro, pois quando seu plantio é menor, conseqüentemente sua margem de lucro também é menor. Vê-se aí um novo dilema para os agricultores de pequeno porte: como fazer para se manter no campo.

A diversificação para a pequena propriedade talvez possa ser a solução. Trazer outras fontes de renda para a família, de lugares de onde não se podia obter lucro, por exemplo; lugares que serviam apenas de consumo próprio da família, como é o caso do açude, e de outras formas possíveis que possam ser implementadas.

Diante disso, formula-se o problema de pesquisa: Qual é o diagnóstico estratégico da pequena propriedade rural da Família Silva?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Apresentar o diagnóstico estratégico da pequena propriedade rural da Família Silva.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Verificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças para a pequena propriedade rural;
- Verificar as perspectivas para a agricultura familiar;
- Verificar alternativas que possam ser implantadas para o aumento da lucratividade da propriedade rural da família.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Na fundamentação teórica, serão apresentados os assuntos que servirão de base para o estudo, esclarecendo o problema levantado anteriormente, assim estabelecendo um entendimento do tema, a partir dos autores.

Desta forma, será apresentado um diagnóstico para uma pequena propriedade rural, de maneira a buscar as alternativas possíveis para o aumento da sua lucratividade, a fim de esclarecer dúvidas de estudantes e agricultores.

### **2.1 AGRICULTURA FAMILIAR**

Neste tópico, será destacada a importância da agricultura familiar, as dificuldades enfrentadas pelos agricultores familiares e suas perspectivas. E aqui, uma citação sobre a qual vale a pena refletir: “A agricultura é componente fundamental dos recursos naturais dos quais dependem não somente a qualidade da vida humana, mas também a sua própria existência” Papendick *et al.* (*apud* BLUM, 2001, p. 76).

#### **2.1.1 Importância**

A agricultura familiar é uma importante fonte de renda, de empregabilidade e de alimentos para o Brasil e o mundo. Dela, sai boa parte dos produtos que se consome no nosso dia a dia. Na concepção de Golim (2013, p. 171), através do cultivo do solo são extraídas

hortaliças, frutas, legumes, grãos e raízes utilizadas para o consumo animal e humano, além de outras matérias-primas usadas na fabricação de roupas, remédios e perfumaria. Da criação de animais, resulta, por exemplo, ovos, leite, lã, carnes bovina, suína, caprina, ovina, de aves e de peixes, utilizadas para o consumo humano e animal, além de outras matérias-primas usadas na confecção de sapatos, botões e vestimentas.

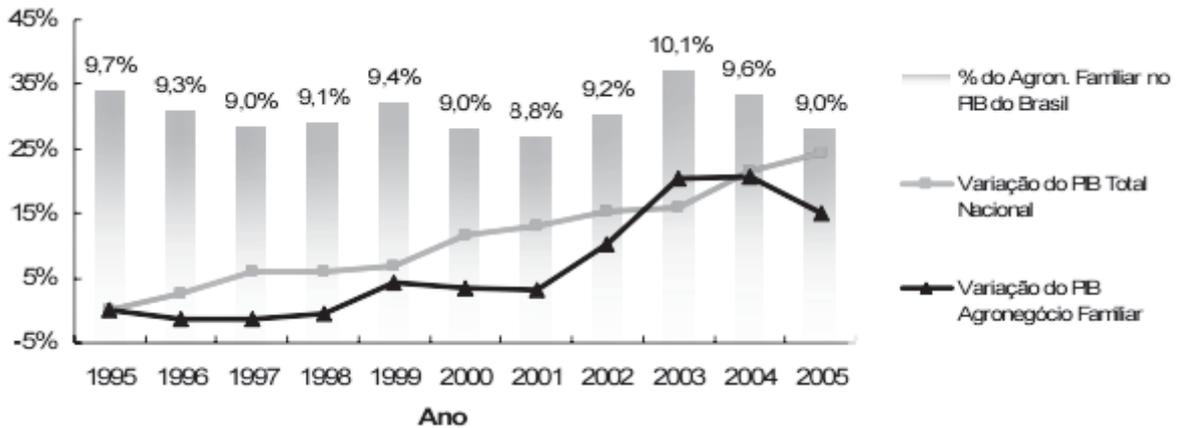
Conforme Blum (2001, p. 62), agricultor familiar é todo aquele que tem na agricultura sua principal fonte de renda (mais de 80%), e cuja força de trabalho utilizada venha dos membros da família. É permitido o emprego de terceiros, temporariamente, quando a atividade agrícola necessitar. No caso de contratação de força de trabalho, permanece externo à família. A mão de obra familiar deve ser igual ou superior a 75% do utilizado no estabelecimento.

A agricultura familiar gera mais de 80% da ocupação no setor rural e responde no Brasil por sete de cada 10 empregos no campo e por cerca de 40% da produção agrícola. Atualmente, a maior parte dos alimentos que abastece a mesa dos brasileiros vem das pequenas propriedades. A agricultura familiar favorece o emprego de práticas produtivas ecologicamente mais equilibradas, como a diversificação de cultivos, o menor uso de insumos industriais e a preservação do patrimônio genético. Em 2009, cerca de 60% dos alimentos que compuseram a cesta alimentar distribuída pela Conab originaram-se da Agricultura Familiar. (Agricultura Familiar, CONAB, 2009).

A agricultura familiar é também detentora de 10% do PIB brasileiro, um valor bem expressivo quando se sabe que o agronegócio, de maneira geral, soma em média 30% do total do PIB. “É importante observar que o crescimento do agronegócio, projetado por Goldberg para o ano de 2028, já foi ultrapassado em 2010” (ARAÚJO, 2013, p. 22). A agricultura familiar é extremamente importante para o Brasil, mas pode ser ainda mais, se os agricultores fizerem um planejamento bem feito em suas propriedades, e investirem em alternativas para o aumento da lucratividade. Se isso ocorrer, esses números podem crescer e, conseqüentemente, aumentar a renda dos produtores.

O segmento familiar do agronegócio brasileiro respondeu por cerca de 10% do PIB brasileiro, parcela bastante expressiva, considerando que a participação do agronegócio situa-se ao redor de 30% do PIB da economia brasileira. Enquanto o PIB do Brasil teve um crescimento acumulado de quase 24% atingindo ao redor de 1,9 trilhões de reais, em 2005. (GUILHOTO *et al.*, 2005, p. 6).

Figura 1 - Evolução do PIB e da agricultura familiar, com sua participação total nacional, entre 1995 a 2005.



Fonte: Guilhoto *et al.*, 2005, p. 7.

No gráfico, no período entre 1995 e 2005, percebe-se a participação da agricultura familiar no PIB, suas variações e percentual. A agricultura é uma área que sofre bastantes influências, como se vê acima. Muitas são as variáveis das quais ela depende e uma delas reside nos fatores climáticos, que podem proporcionar uma boa produtividade ou, no outro extremo, acabar com a produção por excesso ou falta de chuva. Outro fator, como o preço do dólar, ocasiona, na maioria das vezes, altas e baixas dos preços das *commodities*. Pragas e doenças também são problemas enfrentados no campo, e necessitam de cuidado e controle severos, pois podem dizimar a plantação, resultando em prejuízos. Para evitar tudo isso, é necessário que os agricultores façam planejamento e também busquem qualificação, porque com a constante evolução da tecnologia, eles acabam não compreendendo sua funcionalidade e, muitas vezes, ficam parados no tempo. Yamamoto (*apud* GOLIM, 2013, p. 174), argumenta que “o sucesso dos empreendimentos rurais está ligado à profissionalização da gestão rural e de seus responsáveis”.

### 2.1.2 Dificuldades enfrentadas na agricultura familiar

No entendimento de Araújo (2013, p. 144), as dificuldades enfrentadas pelos agricultores familiares são várias. Geralmente, como eles têm menos lucratividade, terão menos condições de acompanhar as tecnologias e, conseqüentemente, sua produtividade tende a cair. Além disso, pode acontecer que eles, em muitas ocasiões, não estejam planejando

corretamente o que produzir em sua propriedade, o que certamente resultará em baixa rentabilidade; ou, ainda, possuem pouca área para plantio, sofrem pela competição internacional desigual, enfrentam o alto custo brasileiro, enfim, tudo isso acaba prejudicando-os bastante.

Montoya e Guilhoto explicam que o contexto econômico que as composições de mercado impõem, aparentemente, não é o melhor. Isso, porque de um lado existe no agronegócio brasileiro uma tendência natural de concentração de maior renda nos mercados a jusante, e do outro, está presente nos mercados a montante, em virtude da crescente tecnologia ou de insumos modernos, nas atividades rurais. Desse modo, a renda dos agricultores familiares tende a diminuir sempre mais em relação aos outros agronegócios, não só pela concentração das empresas a jusante e a montante com as quais negocia, mas também, por causa da especialização no trabalho e pela baixa rentabilidade do capital na atividade rural (2001, p. 2009).

Segundo Lacki (*apud* BLUM, 2001, p. 74),

“É necessário introduzir inovações tecnológicas, gerenciais e organizacionais e, além disso, fazê-lo em todos os elos da cadeia agroalimentar; isto é, no acesso aos insumos, na produção, na administração da propriedade, na transformação dos produtos e na comercialização dos excedentes”.

Como se vê, o autor cita a importância que tem a tecnologia para o aumento da produtividade em todos os elos da cadeia, indispensável devido aos recursos escassos que esta possui.

O grave problema da carência de terra, capital e de conhecimento, faz com que os produtores apliquem baixa tecnologia. Com isso, não conseguem baixar custos, aumentar a produção, a produtividade, e melhorar o aproveitamento dos recursos escassos da propriedade; portanto, diminuem a renda, que fica limitada à capacidade de promoção do seu desenvolvimento e da sua melhoria no nível de vida. Dessa forma, a condição obtida é a de desinformação, baixa escolaridade, baixas produções e produtividade, cada vez mais aumentando a pobreza (BLUM, 2001, p. 76-77).

A pouca quantidade de terra das pequenas propriedades, somada à falta de planejamento e conhecimento dos pequenos produtores, faz com que eles usem baixa tecnologia, não conseguindo reduzir custos e nem aumentar a produtividade, ficando limitados àquilo que a propriedade disponibiliza.

Na concepção de Buainain, Romeiro e Guanziroli (2003, p. 327), em praticamente todos os sistemas e regiões, os agricultores enfrentam dificuldades associadas à disponibilidade de capital de giro e recursos. Parte da agricultura familiar maneja seus sistemas produtivos modernos, que utilizam intensivamente os insumos adquiridos no mercado e carregam custos elevados de manutenção e de equipamentos. Só há um meio para a pequena propriedade ainda conseguir manter-se no campo: diversificar a produção, o que ocasionará aumento da renda; e buscar qualificação técnica, a fim de se adaptar às novas tecnologias para aumentar ainda mais a produtividade.

Ainda na concepção de Blum, o Custo Brasil é outro fator que prejudica o agricultor, fazendo com que o país exporte impostos e importe subsídios. O Brasil perde em competitividade, devido ao alto custo relativo às comunicações, à infraestrutura portuária, ao transporte interno, a aspectos fiscais, a impostos excessivos, e ao câmbio, desfavorável à exportação (2001, p. 86). Percebe-se como não é fácil o trabalho do agricultor, no Brasil. Além da sua margem de lucro ser pequena, boa parte se perde em aspectos como os acima mencionados. Portanto, ele precisa buscar novos meios alternativos de produção para poder ter condições de permanência no campo.

### **2.1.3 Perspectivas**

As perspectivas para a agricultura familiar melhoraram nos últimos tempos. Os programas de incentivo do governo possibilitam uma maior gama de recursos para usufruir, bastando o produtor saber qual sua real necessidade e o que deve usar em sua propriedade.

Wanderley afirma que a policultura-pecuária pode ser considerada uma sábia combinação entre diferentes técnicas, pois se foi aperfeiçoando ao longo do tempo, até atingir um equilíbrio entre o grande número de atividades agrícolas e de criação de animais (2001, p. 24). Através desta técnica, o agricultor pode diversificar sua propriedade, o que é excelente, pois possibilita uma renda mais diversificada. E então, se algo der errado com alguma cultura

ou animal, sua renda não será totalmente comprometida, já que cultiva/cria outras em sua propriedade.

“Há situações em que, por razões históricas e sociais diferentes, os agricultores podem organizar sua produção visando à sobrevivência imediata, sem vincular suas estratégias produtivas ao projeto do futuro da família” (WANDERLEY, 2001, p. 30). Ou seja, a família pode visar à sobrevivência que o momento exige, não colocando em prática o projeto que havia desenvolvido, talvez devido a um determinado fator familiar. Do ponto de vista do agricultor, parece evidente que suas estratégias de reprodução, nas condições modernas de produção, em grande parte ainda se baseiam na valorização dos recursos de que dispõe internamente, no estabelecimento familiar, e se destinam a assegurar a sobrevivência da família no presente e no futuro. De certa forma, os agricultores familiares modernos enfrentam novos desafios com as armas que possuem e que aprenderam a usar ao longo do tempo (WANDERLEY, 2001, p. 35).

Na concepção de Stoffel e Oliveira (2010, p. 12), existem três cenários para a agricultura familiar: cenário otimista, cenário intermediário e, por fim, um cenário pessimista. O primeiro cenário pode ser construído com as seguintes características:

a) mulheres jovens optando em permanecer ou retornar para as atividades da agricultura familiar; b) um aperfeiçoamento na diversificação e na agroindustrialização da produção agrícola, a adoção de culturas orgânicas e também de atividades de turismo rural para com isso agregar maior valor aos produtos, melhorar a rentabilidade e ainda contribuir com a sustentabilidade ambiental; c) o desenvolvimento de uma nova mentalidade por parte dos agricultores familiares, na qual se tenha uma maior valorização da capacitação escolar para assim melhorar o gerenciamento dos estabelecimentos; d) e, por fim, melhorar o acesso ao crédito, contando com políticas públicas que permitam que isso possa ocorrer.

O cenário acima seria o mais positivo possível para a agricultura familiar.

Para Stoffel e Oliveira (2010, p. 12-13) no segundo cenário, o intermediário, são observadas as seguintes características:

a) mulheres jovens continuam buscando ocupações na área urbana; b) produtores permanecem com as mesmas culturas praticadas até o momento, pois foi assim que fizeram até aqui e isso não será modificado; c) a escolarização continua sendo um aspecto de pouca valorização para o agricultor familiar; d) em relação ao capital para

investimento e custeio, os recursos do Pronaf são suficientes e não há necessidade de alterações; e) quanto ao meio ambiente, poucas são as atenções dispensadas ao tema, pois é mais uma situação do tipo “se até hoje se fez assim, para que mudar”?

E, por fim, temos o terceiro e último cenário, que é o mais pessimista possível para a agricultura familiar, conforme Stoffel e Oliveira (2010, p. 13):

a) a primeira hipótese é de que cada vez mais as mulheres e os jovens optem em deixar o campo em favor das cidades para trabalhar e viver; b) os agricultores familiares continuem insistindo na produção de grãos, cuja rentabilidade é baixa; c) a melhoria da escolarização não receba atenção alguma por parte dos agricultores; d) cada propriedade continue trabalhando com os recursos dos quais dispõe, sem buscar efetuar investimentos por meio de crédito agrícola; e) práticas ambientalmente corretas sejam deixadas de lado nas propriedades.

Segundo Stoffel e Oliveira,

Projetar cenários futuros é uma atividade que envolve riscos e incertezas, pois como será o futuro só se saberá quando ele acontecer. Mas ainda assim, tomando como ponto de partida os aspectos teóricos e também as condições atuais, acredita-se que os três cenários projetados podem ao menos servir para início de um debate. Prefere-se acreditar que o cenário pessimista não se confirme, mas entre o primeiro e o segundo cenários é difícil arriscar alguma aposta. Quer se acreditar que as novas abordagens sobre a agricultura familiar tragam mudanças e que estas permitam uma concretização das hipóteses elencadas no primeiro cenário, apesar da sabedoria de que esta situação é razoavelmente difícil de ocorrer (2010, p. 13).

Os cenários vistos podem não vir a se confirmar, mas já servem como uma excelente base para debates e para formular previsões futuras para a agricultura familiar.

## 2.2 CUSTOS NA AGRICULTURA

Atualmente, um dos principais problemas na agricultura é o alto custo de produção e dos insumos, que corrói cada vez mais o lucro final dos pequenos produtores, deixando-os com menos poder de barganha, tendo, necessariamente, de migrar para novos ramos, a fim de se tornarem competitivos e poder sobreviver na agricultura. Araújo conceitua que “todo projeto de condução de empreendimentos agropecuários deve contemplar a previsão de custos e de receitas, procurando aproximar-se o máximo possível da realidade. Essa é uma análise preliminar da previsão de gastos e lucros” (2013, p.77).

Para Araújo,

No levantamento de custos de produção é necessário apurar isoladamente os investimentos e o capital de giro (custeio), para compor os custos fixos e os custos variáveis, para a composição dos custos totais. Em paralelo, faz-se o levantamento das receitas, a fim de, comparando-as com os custos totais, poder-se avaliar a viabilidade econômica do empreendimento, bem como determinar os principais indicadores de rentabilidade (2013, p.78).

É necessário apurar bem todos os custos que envolvem sua produção, para saber se há viabilidade no investimento que planeja fazer. Desse modo, o produtor saberá do retorno que poderá ter e então optar pela continuação ou extinção do seu projeto. Na mesma linha de pensamento, Zuin e Queiroz relatam que, além de buscar uma maior rentabilidade, os objetivos de se produzir esse tipo de produto seria garantir uma qualidade superior, que satisfaça os clientes, e menores custos de produção, proporcionando a sua sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo (2006, p. 4). Os custos são divididos em dois grandes grupos: custos fixos e os custos variáveis.

### 2.2.1 Custos fixos

Araújo destaca que os custos fixos são os que continuam existindo com ou sem a produção (2013, p.79). Para a Conab, os custos fixos correspondem às parcelas dos custos totais que independem da produção, pois são gastos com fatores fixos de produção que, na contabilidade, são conhecidos como custos indiretos (2010, p.15). Segundo Martins (*apud* ANDRADE *et al.*, 2012, p. 28), os “custos fixos são os que num período tem seu montante fixado não em função de oscilações na atividade”.

Os custos fixos são, então, parcelas dos gastos que continuam a existir, havendo ou não a produção. No entendimento de Schuh,

Custos fixos são aqueles que a firma se compromete a pagar aos fatores de produção, não importando o que ela venha a fazer ou qual o resultado de suas ações. Uma vez que este custo contratual não pode ser evitado, não surge do volume produzido pela firma, e tem que ser pago “independentemente” do que a firma produzir, a sua magnitude não pode afetar as ações da firma. Este conceito é muito frequente na literatura, e é bastante útil. Não deve ser confundido, entretanto, com os custos que a firma tem, ou em que incorre, devido aos chamados fatores fixos (1976, p. 101).

Portanto, os custos fixos são todos aqueles que, independente de qualquer meio ou forma de produção, se manterão constantes e inalterados, não importando o volume de produção. Eles não estão presentes apenas na agricultura, mas em todos os setores, indústrias, casas etc.

### 2.2.2 Custos variáveis

Araújo acredita que os custos variáveis são vinculados exclusivamente às etapas de cada ciclo produtivo e que, terminada a produção, eles também cessam. O que basicamente compõe os custos variáveis são os insumos (rações, fertilizantes, produtos veterinários, agroquímicos, dentre outros), as operações de preparo do solo, os tratamentos culturais e de

colheita, mão de obra, embalagens, transportes e armazenagens (2013, p. 80). O enfoque proposto pela Conab sobre os custos variáveis é de que eles são a parcela dos custos totais que dependem da produção e, por isso, mudam com a variação do volume produzido; representam as despesas realizadas com fatores que variam na produção. Na contabilidade, eles são chamados de custos diretos (2010, p. 15).

Os custos variáveis são os que aumentam na medida em que a produção também aumenta. Por exemplo, quanto mais se utiliza um trator para o plantio, mais se consome combustível, óleo, há mais desgaste dos pneus, etc. Para Andrade *et al.*

Custos variáveis são os custos que variam de acordo com a produção. Se a fábrica está trabalhando mais, produz mais, consome mais matéria-prima. Se está com a produção ociosa, conseqüentemente a matéria-prima gasta vai ser menos. São custos que têm seu total definido dependendo da quantidade de produtos fabricados (2012, p. 28).

Os custos variáveis são, portanto, aqueles que aumentam à medida que a produção aumenta; quanto mais se gasta para produzir, mais eles aumentam; e estão presentes em todos os setores e lugares.

### 2.3 ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA

A análise de viabilidade econômica e financeira é feita para identificar se o investimento trará o retorno esperado, se é viável a implantação que se deseja fazer; através dela, reconhecemos a importância deste assunto em todos os âmbitos.

Guiducci *et al.* comenta sobre o papel de empreendedor e do capitalista na condução da atividade produtiva, enfatizando que é importante haver a separação destes papéis para a avaliação econômica dos resultados da atividade. A correta identificação do que é remuneração do capital e remuneração do empreendedor é fundamental para a contagem dos resultados econômicos (2012, p. 25).

A análise ora proposta ocorre no momento do planejamento da atividade, quando o produtor, tendo conhecimento do custo total de produção do ano que se passou, planeja a atividade para o ano seguinte. Com base nas informações resultantes dessa análise, ele poderá decidir se irá manter o mesmo sistema de produção ou modificá-lo, se deve permanecer na atividade, aumentar a área produzida, entre outros fatores. Para tanto, independentemente de qual seja a decisão a ser tomada, deve-se inicialmente identificar o custo total de produção (GUIDUCCI *et al.* 2012, p. 25).

Araújo argumenta que o acompanhamento de custos de produção é necessário em qualquer atividade econômica. O agropecuarista deve ser um profissional, o que significa que a atividade deve ser acompanhada em tudo e tem de ser viável econômica e financeiramente (2013, p. 74). Na visão do SEBRAE, “o estudo de viabilidade econômica e financeira tem como objetivo ajudar o empresário a avaliar o plano de investimento a ser realizado, demonstrando a viabilidade ou inviabilidade do projeto” (SEBRAE, 2015).

A manutenção do futuro negócio depende inicialmente de um bom planejamento e análise de viabilidade, antes da sua abertura, passando pelo monitoramento em relação ao atendimento das metas traçadas e resultados gerados, assim como pelas devidas intervenções necessárias para manter-se alinhado aos objetivos (ECKERT *et al.*, 2011, p. 2).

Portanto, a análise de viabilidade econômica e financeira é um instrumento muito importante para qualquer negócio, pois se trata de apurar se o investimento é viável, se trará o retorno esperado ou até mesmo se nem é rentável sua implantação.

## 2.4 ALTERNATIVAS PARA A AGRICULTURA FAMILIAR

Neste tópico, serão mencionados quatro tipos de alternativas que podem ser implantadas, ou que possam ser melhoradas nas propriedades, como por exemplo, a avicultura de corte, bovinocultura leiteira, piscicultura e suinocultura. Essas são algumas sugestões de atividades que podem gerar mais renda para o agricultor.

### 2.4.1 Avicultura de corte

“A avicultura brasileira é exemplo de atividade e de cadeia produtiva de sucesso, sendo o setor que mais tem se destacado no campo da produção animal. A avicultura gera renda, melhora o nível social da população e pode ser atividade de pequeno produtor” (LOPES, 2011, p. 18). Lopes afirma que a vantagem de implantar a avicultura é a necessidade de pequena área de terra a ser utilizada para a construção da granja, podendo ser em terra fraca e desvalorizada. Lana lembra que (*apud* LOPES, 2011, p. 18) o ciclo de produção é rápido, dando um bom retorno, em um período considerado curto.

No entendimento de Araújo

A avicultura de corte no Brasil é uma atividade altamente especializada, que exige grandes investimentos, elevado capital de giro, giro rápido do capital, muita tecnologia, boa administração, escala elevada de produção e mercado assegurado previamente; entretanto, oferece ganhos pequenos por unidades de ave produzida. Por isso, os coeficientes técnicos são levados em consideração nos mínimos detalhes, porque tanto lucros quanto prejuízos podem ser grandes e rápidos (2013, p. 70).

A avicultura de corte é uma ótima atividade para a pequena propriedade, pois pode gerar renda em pouco espaço de terra, não precisando, necessariamente, ser terra boa. No entanto, é uma atividade que exige altos investimentos, o que pode dificultar um pouco para quem pensa na execução desta atividade, mas não possui muita segurança em relação ao mercado escolhido.

Para Vieira e Dias, a avicultura, atualmente, é uma atividade econômica internacionalizada e uniforme, sem fronteiras geográficas de tecnologia. Ela até já pode ser considerada um complexo industrial, que não deve ser analisado apenas no aspecto de produção e distribuição, e, sim, através de uma abordagem sistêmica de todo o setor (2004, p. 3).

Vieira e Dias explicam que

Atualmente, a avicultura é um dos componentes mais importantes do *agribusiness* nacional e internacional. O desenvolvimento da avicultura pode ser considerado como a síntese e o símbolo do crescimento e modernização do agronegócio no Brasil. Isso porque a atividade avícola reúne, em sua estrutura funcional, três importantes elementos no cálculo econômico do capitalismo em sua configuração atual: tecnologia de ponta, eficiência na produção e diversificação no consumo (COELHO e BORGES, 2002). Além disso, segundo dados do *United States Department of Agriculture* (USDA), a produção mundial de carnes passou de aproximadamente 90 milhões de toneladas, em 1978, para, aproximadamente, 198 milhões de toneladas em 2003, graças, principalmente, ao desempenho apresentado pela produção de carne de frango. Entre 1990 e 2003, a produção mundial de carnes cresceu 34 %, enquanto a carne de frango continuou apresentando o melhor desempenho, com 61 % de aumento, seguida da carne suína com 29 %.

Farina (*apud* PEREIRA; MELO; SANTOS, 2007, p. 7-8) destaca que,

O grande crescimento da produção e consumo da carne de frango no Brasil, em parte, ao bom desempenho alcançado na atividade em comparação com produtos substitutos, refletindo-se em queda no preço real da carne de frango. O bom desempenho da produção de frango pode ser explicado por quedas nos preços dos insumos e por ganhos internos de eficiência na cadeia de frango. Agregam-se a isto os extraordinários resultados obtidos na conversão alimentar, atingindo marca inferior a 2 kg de ração por 1 kg de ave.

A avicultura de corte é uma opção que os agricultores têm à sua disposição como forma de complementar sua renda, bastando buscar informações a respeito. Existem linhas de crédito para quem tiver interesse em implantar essa atividade e os ganhos são altos. No entanto, é preciso avaliar bem sua viabilidade, pois se não der certo, o endividamento é alto.

#### **2.4.2 Bovinocultura leiteira**

Segundo Santos (2009, p. 151), “desde a mais remota antiguidade, o homem tem procurado obter leite como alimento, ordenhando diversas espécies de animais domésticos”. Santos ainda explica que os bovinos, juntamente com os bubalinos, são os grandes produtores de leite do mundo, submetidos aos mais diferentes sistemas de criação, em função de inúmeros fatores (2009, p. 151). A bovinocultura leiteira pode ser uma grande alternativa para

a pequena propriedade. Pode ser a principal atividade na propriedade, e é rentável. Porém, tem suas peculiaridades: exige mais disponibilidade de terra do que todos os exemplos citados neste capítulo. Depende muito, também, da quantia de terra que o proprietário dispõe, pois como exigem espaço, ele não pode comportar uma quantia excessiva, porque poderá faltar alimento para os animais.

Lopes (*apud* BRUN, 2013, p. 33) lembra que o leite está entre os seis primeiros produtos mais importantes da agropecuária brasileira, ficando à frente de produtos tradicionais como café e arroz. O leite e seus derivados desempenham um papel muito importante no suprimento de alimentos e na geração de emprego e renda do país.

Por sua vez, Kirchof argumenta que a produção leiteira tem um significativo potencial de crescimento no Rio Grande do Sul, devido ao seu clima temperado, solos de boa qualidade, disponibilidade de água, produção predominante à base de pasto, em pequenas propriedades com mão de obra familiar e baixo custo de produção (2015).

Maia *et al.* (2013, p. 381) destaca:

O Brasil foi, em 2010, o quinto maior produtor de leite do mundo, segundo dados da Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO), o país respondeu por 5,1% da produção mundial de leite. Esse volume de produção foi obtido por meio de um grande contingente de vacas e uma baixa produção de leite por vaca, isto é, baixa produtividade.

Apesar de o Brasil estar entre os cinco maiores produtores de leite do mundo, sua produtividade é muito baixa. O país obteve essa classificação devido à grande quantidade de animais que possui, mas está longe de ser um grande produtor. Para conseguir aumentar esse índice, precisa melhorar geneticamente seu rebanho.

Araújo (2013, p. 63) explica que

No Brasil, esse índice é muito baixo (em torno de 5 litros/vaca/dia), enquanto nos Estados Unidos da América (EUA) a produção supera 8 litros/vaca/dia. O Brasil, embora seja o 5º maior produtor mundial de leite, ocupa a 12ª colocação em produtividade, entre 13 países. Porém, por aqui existem locais com elevada produtividade, como, por exemplo, nas instalações da Embrapa, em Coronel Pacheco, no estado de Minas Gerais, em que a produção diária por vaca é superior a 25 litros de leite e existem outros locais com índices superiores a esse.

A produção leiteira é uma ótima opção para os agricultores familiares, porém demanda ainda de um melhoramento genético para conseguir aumentar a produção. Exige pouco investimento e pode empregar toda a família, dependendo da quantidade de animais que tiver em sua propriedade. Um dos pontos fracos deste tipo de negócio é a exigência, além do preço, que não anima muito os produtores a fazer um alto investimento.

### **2.4.3 Piscicultura**

Barcellos e Fagundes destacam que “a piscicultura é uma atividade agrícola que pode ser praticada em todas as regiões do estado, pela abundante disponibilidade de água, em razão da elevada precipitação pluviométrica anual que ocorre” (2012, p. 26). No entendimento de Ostrensky e Boeger, a piscicultura é uma atividade que vem crescendo ano após ano, no Brasil, num ritmo de, aproximadamente, 30% ao ano. Esse índice é muito superior ao obtido pela grande maioria das atividades rurais mais tradicionais, como a pecuária e a agricultura. A piscicultura está crescendo assim devido à lucratividade que pode apresentar, proporcionando um rápido retorno do capital investido pelo produtor (1998, p. 11). A piscicultura é uma forma de ganho extra para a renda do agricultor, pois não exige um grande espaço de terra para se criar os peixes, é um pedaço de terra imprópria para a produção de grãos, pastagens para os bovinos. Mas, a partir da piscicultura, o agricultor pode tirar lucratividade de um espaço antes considerado “abandonado”, isso é importante, pois pode ser obtida uma carne de ótima qualidade a um baixo custo de produção.

A piscicultura ainda é desenvolvida no Brasil, principalmente por pequenos produtores rurais. Grande parte desses produtores ainda a encaram como uma forma de complementação de sua renda. Raramente, a produção de peixes é a principal atividade econômica da propriedade (OSTRENKY; BOEGER, 1998, p. 11).

Lopes explica que “a piscicultura tem o objetivo de, além de gerar renda, oferecer à população alimento de qualidade. O peixe é um alimento facilmente digerível, rico em

proteína e de baixo valor calórico, e ainda apresenta excelente fonte de vitaminas e minerais” (2012, p. 16).

Na visão de Barcellos e Fagundes, a piscicultura, como fonte de renda,

É uma atividade plenamente compatível com as demais atividades de produção agrícola. Com a dedicação de uma hora diária, um produtor rural pode atender a todas as atividades exigidas por uma piscicultura de um hectare de área alagada. Além disso, na piscicultura utilizam-se amplamente resíduos da atividade agropecuária que, frequentemente, são pouco utilizadas ou desperdiçadas (2012, p. 26).

A piscicultura tem tudo para dar certo em qualquer propriedade, pois serve como uma complementação para a renda da família, ocupando um lugar que antes era impróprio para a produção.

Ainda para Lopes, “a piscicultura ao longo dos anos tem se mostrado uma alternativa a mais de renda para a população, melhorando seu nível de vida, gerando renda e difundindo tecnologia de criação de peixes em cativeiro” (2012, p. 17).

Barcellos destaca também que com os estoques em queda, a estimativa para os próximos anos é que a aquicultura (“cultivo de organismos cujo ciclo de vida em condições naturais se dá total ou parcialmente em meio aquático”) (BRASIL, 2015) precise fornecer cerca de 50% do pescado para manter a demanda suprida.

A piscicultura é uma ótima complementação para a renda dos agricultores, e, em se confirmando a demanda anteriormente citada por Barcellos, tem tudo para dar certo, e com preços atraentes.

#### **2.4.4 Suinocultura**

“A suinocultura é um segmento da Zootecnia destinado à criação de suínos, com a finalidade de produzir carne e seus derivados” (LOPES, 2012, p. 15). Bartels cita que “a suinocultura trata da criação e exploração racional de porcos. Esta atividade, ainda

que praticada em todos os estados brasileiros, se destaca nos três estados do sul do Brasil: Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná” (2015).

Em relação aos suínos, Lopes aponta que a China já domesticava há 5.000 anos, e os gregos admiravam e criavam esses animais, para oferecerem em sacrifício aos deuses. Os primeiros suínos que chegaram à América foram trazidos por Cristóvão Colombo, por volta de 1493. No Brasil, chegaram em 1532, trazidos pelo navegador Martins Afonso de Souza (2012 p. 16-17).

Amaral *et al.* argumenta que

A carne suína é a fonte de proteína animal mais consumida no mundo, representando quase metade do consumo e da produção de carnes. O Brasil foi responsável, em 2006, por 2,9% da produção mundial, ou 2,87 milhões de toneladas. É o quarto maior produtor, abaixo da China, da União Europeia e dos Estados Unidos da América. A suinocultura é praticada com maior ou menor intensidade em todos os estados, sendo que a Região Sul concentra 44% do rebanho e 61% do alojamento tecnificado de matrizes. A produtividade da suinocultura brasileira é variável, dependendo da região e do tipo de produção, alcançando, como no caso de Santa Catarina, um desfrute de 170%, comparável ao obtido por alguns dos países produtores com maiores índices produtivos (2006, p. 1).

A baixa rentabilidade da suinocultura, observada nos últimos anos, reduziu a capacidade de investimento dos produtores para a adequação do sistema de manejo, tratamento e utilização dos efluentes em relação às exigências da Legislação Ambiental (OLIVEIRA, 2006, p. 10).

A suinocultura é uma alternativa de fonte de renda para a agricultura familiar, embora a rentabilidade tenha diminuído nos últimos anos, fazendo com que muitos agricultores parassem com essa atividade. Para averiguar a lucratividade, deve-se fazer uma análise rigorosa dos investimentos que serão efetuados, a fim de verificar a viabilidade da suinocultura.

## 2.5 ANÁLISE SWOT

No entendimento de Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 85), “o propósito de uma empresa pode ser conceitualizado no contexto da análise SWOT, os pontos fortes (Strengths) e fracos (Weaknesses) da empresa em relação a seus concorrentes, bem como as oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) do ambiente externo”. A função da análise SWOT é permitir a escolha de uma estratégia adequada, para que se alcance certo objetivo, a partir do julgamento crítico dos ambientes internos e externos (TIFANY; PETERSON, 2000, p. 146).

A análise SWOT trata de aspectos internos e externos. É formada por quatro palavras de origem inglesa, a saber: Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças) (COSTA, 2007, p. 81).

## 2.6 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Oliveira afirma que “a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os recursos e os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, metas e desafios estabelecidos” (2007, p. 107).

Para as empresas, as estratégias devem ser uma opção inteligente, viável e econômica. “Numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades”. (OLIVEIRA, 2007, p. 178).

Existem quatro tipos de postura estratégica, que podem ser classificadas de acordo com a real situação em que a empresa se encontra, uma vez que esta pode estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento. A figura abaixo ilustra isso.

Figura 2 – Postura Estratégica

			ANÁLISE INTERNA	
			PREDOMINÂNCIA DE	
			Pontos Fracos	Pontos Fortes
ANÁLISE EXTERNA	PREDOMINÂNCIA DE	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
		Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Oliveira (2007, p. 121)

### 2.6.1 Tipos de estratégias

Para alcançar os objetivos e atingir o sucesso é indispensável criar estratégias que distingam dos concorrentes, cabendo ao executivo adotar a mais adequada para a empresa. As estratégias podem ser de sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento da organização.

1. **Estratégia de sobrevivência:** predominância de pontos fracos e ameaças; para Oliveira, essa estratégia funciona “quando não existe alternativa, ou seja, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas caóticas. Em qualquer outra situação, quando a empresa adota esta estratégia por medo, as consequências podem ser desastrosas” (2007, p. 185). As estratégias para essa situação, segundo Oliveira (2007, p. 185) são: **Redução de custos** – consiste na redução de todos os custos possíveis, podendo reduzir s níveis de estoque, compras, pessoal, dentre outros. **Desinvestimento** – é comum as empresas encontrarem conflitos de linhas de produtos e serviços que, com o passar

do tempo deixam de ser interessantes. Nesse momento, o melhor é manter apenas o negócio original. **Liquidação de negócios** – utilizada em últimos casos, é quando a empresa não tem alternativa senão fechar o negócio.

2. **Estratégia de manutenção:** predominância de pontos fortes e ameaças. Oliveira (2007, p. 186) ensina que “é uma postura preferível quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades, e a partir dessa situação prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças”. Oliveira (2007, p. 186) apresenta como estratégia esta postura: **Estratégia de estabilidade** – busca a manutenção e o estado de equilíbrio entre os setores da empresa. **Estratégia de nicho** – busca focar e dominar um segmento de mercado em que atua. **Estratégia de especialização** – tenta manter ou conquistar a liderança de mercado.
3. **Estratégia de crescimento:** predominância de pontos fracos e oportunidades, aqui a empresa busca lançar novos produtos e serviços para aumentar o volume de negociações (OLIVEIRA, 2007, p. 187). Apresenta como estratégias (OLIVEIRA, 2007, p. 187): **Estratégia de inovação** – desenvolvimento de novas tecnologias ou novos produtos que tenham um grande impacto no mercado. **Estratégia de internacionalização** – consiste na ideia de que a empresa pode estender suas atividades para fora do país; mais interessante para empresas de grande porte. **Estratégia de joint venture** – usada para entrar em um novo mercado, quando duas empresas se unem para fazer um novo produto. **Estratégia de expansão** – deve ser muito bem planejada, pois se trata de um processo de expansão da empresa.
4. **Estratégia de desenvolvimento:** predominância de pontos fortes e oportunidades. Oliveira diz que a empresa toma duas direções principais: o mercadológico e o tecnológico; permite à empresa construir novos ramos de negócios no mercado (2007, p. 189). Tem como estratégias, segundo Oliveira (2007, p. 189): **Desenvolvimento de mercado** – quando a empresa procura maiores resultados de vendas, expandindo seus produtos a novos mercados. **Desenvolvimento de produtos ou serviços** – desenvolvimento de melhores serviços e produtos, como agregar qualidade, mudar o tamanho, o formato para vender mais. **Desenvolvimento financeiro** – quando duas empresas se unem para formar uma só com uma maior fonte de recursos financeiros e oportunidades de mercado. **Desenvolvimento da capacidade** – quando duas empresas se unem para

complementar-se, cada uma buscando o que lhe falta e que está na outra.

**Desenvolvimento de estabilidade** – procuram tornar suas evoluções uniformes, com aspecto mercadológico, através da associação ou fusão de empresas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os métodos e as técnicas a serem utilizados na pesquisa. O capítulo está estruturado em cinco sessões. Primeiramente, será tratado o delineamento da pesquisa, seguido pelas variáveis de estudo, população e amostra, procedimentos e técnicas de coleta de dados e, por fim, análise e interpretação dos dados.

No entendimento de Diehl e Tatim, a metodologia pode ser definida como o estudo e avaliação dos métodos diversos, com a intenção de identificar possibilidades e limitações no processo de pesquisa científica. É ela que permite a escolha da melhor maneira para abordar determinado problema (2004 p. 47- 48).

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa será realizada com base em estudos; descritiva, este tipo de investigação observa, registra, analisa fatos e fenômenos, sem manipulá-los, mas procurando evidenciá-los, com a maior precisão possível. “Trata-se do estudo da descrição das características, propriedades ou relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada; favorecem uma pesquisa mais ampla e completa, as tarefas da formulação clara do problema e da hipótese, como tentativas da solução” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2006, p. 62).

São similares os conceitos de Best e Selltiz *et al.* (*apud* MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 6) sobre estudos descritivos. Eles descrevem fenômenos atuais ou situações, mediante estudos realizados em determinado espaço-tempo, objetivando seu funcionamento no presente.

Quanto à abordagem, a pesquisa será qualitativa. Sobre a abordagem qualitativa, “pode descrever a complexidade de um determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 52).

O procedimento técnico de pesquisa será o Estudo de Caso, que permite um esboço profundo, possibilitando um amplo e detalhado conhecimento. Para Diehl e Tatim “o estudo de caso apresenta uma série de vantagens, o que faz com que se torne o delineamento mais adequado em várias situações. Suas principais vantagens são: o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos” (2004, p. 61). Já para Cervo, Bervian e Silva, estudo de caso “é a pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida” (2006, p. 62).

### 3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

Variável é um conceito operacional, sendo que a equivalência não é verdadeira. Para definir a variável precisa conter valores.

A partir desse conceito básico, Marconi e Lakatos revelam seu pensamento de que uma variável pode ser considerada como classificação ou medida; quantidade que varia; um conceito operacional que apresenta valores, aspectos, propriedade ou fator compreendido em um objeto de estudo e sujeito a mensuração (2008, p. 139).

- **Pontos fortes:** “são vantagens estruturais controláveis pela empresa que a favorecem perante oportunidades e ameaças do ambiente” (OLIVEIRA, 1997, p. 46).
- **Pontos fracos:** “são desvantagens estruturais controláveis pela empresa que a desfavorecem perante oportunidades e ameaças do ambiente” (OLIVEIRA, 1997, p. 47).
- **Oportunidades:** “são fatores externos previsíveis para o futuro que, se ocorrem, afetam positivamente as atividades da empresa” (COSTA, 2006, p. 86).
- **Ameaças:** “são fatores externos previsíveis para o futuro que, se ocorrem, afetarão negativamente as atividades empresariais” (COSTA, 2006, p. 86).

### 3.3 AMBIENTE DE ESTUDO

A técnica de amostragem será não probabilística. Segundo Diehl e Tatim, a técnica não necessita da utilização de formas aleatórias de seleção, podendo ser feita de forma intencional com o tipo de população que deseja estudar (2004, p. 65). A família em questão é composta por um casal, dois filhos, e a mãe do proprietário, sendo que é este que cuida dos negócios. Foram entrevistados o dono da propriedade, seus clientes e fornecedores.

### 3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Na realização da coleta de dados será utilizada a técnica de entrevista, não estruturada, com o dono da propriedade os fornecedores da propriedade e os clientes, além de uma análise de documentos.

Marconi e Lakatos trazem a concepção de que este tipo de entrevista tem a liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considerar adequada; assim, pode explorar mais amplamente uma questão. Geralmente, as entrevistas são compostas por perguntas abertas e podem ser respondidas numa conversa informal (2011, p. 82).

Diehl e Tatim acreditam que a pesquisa documental se assemelha a pesquisa bibliográfica; a única diferença entre ambas é a natureza das fontes, pois a pesquisa documental vale-se de materiais que ainda não receberam tratamento, ou que podem ser reelaborados de acordo com a objetividade do trabalho (2004, p. 59). Na mesma linha de pensamento, Cervo, Bervian e Silva mostram que a pesquisa documental tem como “propósito de descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características. As bases documentais permitem estudar tanto a realidade presente como o passado” (2006, p. 62).

### 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A técnica utilizada para a interpretação será análise de conteúdo. Best (*apud* MARCONI; LAKATOS, 2008, p. 169) destaca que análise “representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação”. A importância dos dados está não em si mesma, mas em proporcionarem respostas às investigações levantadas.

As respostas que serão encontradas a seguir, no capítulo quatro, foram enquadradas em quatro categorias: pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. A partir deste enquadramento, fez-se o diagnóstico, a matriz SWOT e, por fim, identificou-se o diagnóstico estratégico em que se encontra a propriedade.

De acordo com Bardin (*apud* MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 286-287), existem três momentos básicos na análise de conteúdo:

- a) a especificação da pesquisa e a formulação das hipóteses;
- b) elaboração dos apontadores, onde se apoiarão as hipóteses obtidas a partir das definições dos conceitos apoiados na investigação;
- c) escolha dos documentos a analisar.

## **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Os resultados da pesquisa foram obtidos através de questionários aplicados para os clientes, fornecedores e o gestor da propriedade, a fim de levantar os dados para a realização do diagnóstico da propriedade, estabelecendo, assim, propostas para a melhoria das atividades desenvolvidas no estabelecimento.

### **4.1 HISTÓRICO DA PROPRIEDADE**

A propriedade rural do estudo foi adquirida pela família Silva no ano de 1960 e está localizada na Linha Gardinha, a 6 km da cidade de Constantina – RS.

A Administração da propriedade fica por conta do proprietário, Alcir da Silva, com a ajuda de seu filho, Lucas Pietrobelli da Silva. Atualmente, a propriedade desenvolve a produção de grãos de inverno e verão e o manejo de vacas leiteiras que ajudam no sustento da família, sendo que toda a produção é para venda. A propriedade é composta por 21 hectares, sendo que 17 hectares são destinados à produção de grãos e o restante é ocupado pela casa, o açude, pastagens, mata, dentre outros.

A propriedade não possui funcionários e os trabalhos são realizados pelo proprietário. Após a colheita, os grãos são entregues na cooperativa onde o proprietário é sócio, e lá permanecem estocados até o momento da venda.

## 4.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<p>Boa relação comercial (c) (f)</p> <p>Bom volume de negociação (c) (f)</p> <p>Mais capacitado (c)</p> <p>Aumento da produtividade (c)</p> <p>Matéria-prima de qualidade (c) (f)</p> <p>Busca com o fornecedor as melhores técnicas para uma maior produtividade (c)</p> <p>Desenvolve boas estratégias de produção (c) (f)</p> <p>Não possui histórico de relacionamento negativo (c) (f)</p> <p>Flexibilidade de negociação (c) (f)</p> <p>Organização (c) (f)</p> <p>Estrutura física (c)</p> <p>Fidelidade (c)</p> <p>Boa alimentação (c) (f)</p> <p>Cuidado com a qualidade do produto (c)</p> <p>Higiene (c) (f)</p> <p>Boas práticas de manejo do solo (c)</p> <p>Comprometimento (c)</p> <p>Facilidade ao crédito (c)</p> <p>Não fica longe da cidade (g)</p> <p>Tem água para os animais (g)</p> <p>Açude (g)</p> <p>Terras boas (g) (f)</p> <p>A mão de obra é suficiente (g)</p> <p>Diversidade (f)</p> <p>Busca de novas tecnologias (f)</p> <p>Bom planejamento (f)</p> <p>Usa produtos de qualidade (f)</p> <p>Busca novos produtos para aumentar a produção (f)</p> <p>Tenta sempre se atualizar, mas faz isso até onde pode fazer (f)</p> <p>Sempre busca novas tecnologias para produzir mais, acompanhando a evolução do mercado (f)</p>	<p>Dificuldade em fazer rotação de cultura (c)</p> <p>Baixa infraestrutura (c)</p> <p>Mão de obra (c)</p> <p>Resfriador a tarro (c) (f)</p> <p>Não possui muita tecnologia (g) (f)</p> <p>Não possui muita área de terra (g)</p> <p>Propriedade pequena (f)</p> <p>Custo alto para manter a produção (f)</p> <p>Pouco investimento (f)</p> <p>Custo operacional alto, por causa do aumento do diesel, insumos, impostos (f)</p> <p>Falta de maquinário (f)</p> <p>Distância entre uma lavoura e outra (f)</p>

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Condições de produzir mais (c) Gama de informações no dia a dia (c) Facilidade de informações (c) Inovações em tecnologia (c) Novos ramos de negócios (suíno, aves, hortifrúti, leite, piscicultura) (c) (f) Financiamentos Pronaf (c) O preço, às vezes, ajuda (c) (f) Dólar alto, que aumenta o preço dos produtos para venda (g) Soja resistente a lagartas (g) Soja resistente à ferrugem (g) Investimentos para agricultura (f) Formas de pagamentos diferenciados e com desconto (f) Sempre estar informado com as novas tecnologias (f) Mais controle para que não haja mais fraude no leite (f)	Volatilidade do câmbio (c) Preços (c) Clima (c) (g) (f) Política agrícola (c) Grave crise que o país está passando (c) (f) Fraudes no leite (c) Não tem garantia de estabilidade de preços (g) (f) Preço alto para fazer a lavoura (g) Dólar (g) (f) Aumento dos juros (g) Pragas e doenças mais resistentes (g) (f) Intempéries (f) Não diversificar (f)
<b>Legenda:</b> clientes= (c); gestor= (g); fornecedor= (f)	

#### Quadro 1 – Diagnóstico estratégico

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

#### 4.2.1 Pontos fortes

Na visão do gestor da propriedade, os pontos fortes encontrados no levantamento do estudo foram os seguintes: a propriedade “não fica longe da cidade”, algo que facilita o deslocamento em casos de urgência e até no dia a dia; “tem água para os animais”, possui água de fontes que possibilita a economia de água da comunidade, diminuindo gastos; tem “açude”, que serve para a criação de peixes para o consumo da família; segundo o gestor, na propriedade encontram-se “terras boas”, que não necessitam de alto investimento para dar retorno; são terras férteis; para ele, “a mão de obra é suficiente”, não necessitando de contratação para os afazeres da propriedade.

Segundo os clientes da propriedade, os pontos fortes ali encontrados são: possui uma “boa relação comercial”; apresenta um “bom volume de negociação”; o produtor está “mais capacitado”, devido a gama de informações que encontra no cotidiano; “aumento da produtividade”, devido ao uso de bons produtos ofertados pelos fornecedores; obtém-se

“matéria-prima de qualidade”, na propriedade; o produtor tenta sempre “buscar com o fornecedor as melhores técnicas para uma maior produtividade”; “desenvolve boas estratégias de produção” acompanhando o mercado; “não possui histórico de relacionamento negativo” devido aos anos de colaboração entre ambos; existe “flexibilidade de negociação”; a propriedade possui “organização”; existe uma “boa estrutura física”; algo que se destaca também é a “fidelidade” com o cliente; é encontrada uma “boa alimentação” para os animais; existe um “cuidado com a qualidade do produto” algo valorizado hoje em dia; além do cuidado, também se observa que há “higiene” nos procedimentos; encontramos também “boas práticas de manejo do solo” que ocasiona aumento da produtividade; percebe-se o “comprometimento” do gestor nos seus afazeres e também a “facilidade ao crédito” que ele tem.

Para os fornecedores da propriedade, os seguintes pontos fortes são encontrados: existe uma “boa relação comercial”, nunca houve qualquer tipo de desavenças entre ambas as partes; apresenta um “bom volume de negociação”; a “matéria-prima é de qualidade”, atende as exigências do mercado; “desenvolve boas estratégias de produção”; “não possui histórico de relacionamento negativo”, que possa vir a prejudicar a negociação; existe “flexibilidade de negociação”, que nos dias atuais é tudo para um negócio; possui “organização” na propriedade, algo indispensável para qualquer empresa que busca manter-se no mercado; desfruta de uma “boa alimentação” para o manejo do gado; existe “higiene”, item cada vez mais necessário, devido à demanda mercadológica; possui “terras boas”, de alta fertilidade; encontra-se “diversidade” de culturas e ramos, na propriedade; está sempre em “busca de novas tecnologias” para competir cada vez mais; existe um “bom planejamento”; utiliza “produtos de qualidade”; “busca novos produtos para aumentar a produção”, mantendo-se no mercado; “tenta sempre se atualizar, mas faz isso ‘até onde pode fazer’” - quer dizer que ele busca atualizações, mas o faz até onde os recursos financeiros da propriedade permitem; e “sempre busca novas tecnologias para produzir mais, acompanhando a evolução do mercado”; busca, com seu fornecedor, insumos acessíveis para a produção, acompanhando o mercado.

### 4.2.2 Pontos fracos

Para o proprietário do empreendimento rural, os pontos fracos encontrados são: por ser classificada como uma propriedade de pequeno porte, ela, então, “não tem muita área de terra” o que é considerado como um ponto fraco; outro ponto fraco na visão do gestor é que “não tem muita tecnologia”; por ser uma propriedade pequena, acaba tendo menos poder de barganha para a compra de equipamentos mais avançados.

Segundo os clientes da propriedade, os pontos fracos presentes ali são os seguintes: “dificuldade em fazer rotação de cultura”, devido ao alto custo que tem se alavancado nas culturas, optando o produtor por produzir sempre a mais rentável; possui “baixa infraestrutura”; a “mão de obra” também é escassa, tornando-se um ponto fraco; e possui “resfriador a tarro” quando, hoje, a maioria utiliza resfriador a granel.

Na visão dos fornecedores, os seguintes pontos fracos são encontrados: “resfriador a tarro”, quando a maioria possui a granel; “não tem muita tecnologia” devido ao avanço muito rápido desta, a pequena propriedade não consegue acompanhá-la; “propriedade pequena”; “custo alto para manter a produção”, em razão do aumento dos insumos; “pouco investimento”; “custo operacional alto, por causa do aumento do diesel, insumos, impostos”; tem “falta de alguns maquinários” que poderiam baratear o custo, não necessitando terceirizar; e, ainda segundo fornecedores, a “distância entre uma lavoura e outra” acaba impactando um pouco quanto ao deslocamento, que gera um pouco mais de custo.

### 4.2.3 Oportunidades

Segundo o gestor da propriedade, as oportunidades que podem ser vistas são: “dólar alto, que aumenta o preço dos produtos para venda” e beneficia o produtor; “soja resistente à lagarta”, que diminui o custo com defensivos agrícolas; também já possui “soja resistente à ferrugem”, que também diminui o custo e pode garantir a safra, considerando que a ferrugem é uma das principais causadores de perda de produtividade das lavouras.

No entendimento dos clientes, as oportunidades de mercado são: “condições de produzir mais”, por causa do elevado potencial produtivo das culturas, que vem aumentando

com o passar do tempo; hoje ele desfruta de uma “gama de informações no dia a dia”, pois as notícias estão muito mais acessíveis e mais próximas do produtor, e ele fica sabendo sobre tudo o que acontece no agronegócio mundial; “facilidade de informações” que ele obtém; “inovações em tecnologia”, por consequência do avanço rápido em novos maquinários e insumos; “novos ramos de negócios (suíno, aves, hortifrúti, leite, peixes)” vêm pra complementar ou podem se tornar a principal fonte de renda das propriedades; “financiamentos Pronaf”, destinados à agricultura familiar, são mais acessíveis para as pequenas propriedades, pois têm juros menores; e o “preço, às vezes, ajuda”, preços das *commodities* e dos laticínios, às vezes, estão ao lado do produtor, servindo como incentivo.

Para os fornecedores, as oportunidades são: “novos ramos de negócios (suíno, aves, hortifrúti, leite, peixes)”, que podem complementar a renda do produtor; o “preço, às vezes, ajuda” e, ao mesmo tempo, incentiva; poderiam ser feitos “investimentos para agricultura”, porque há incentivos para o setor; aproveitar as “formas de pagamento diferenciadas e com descontos” que, no fim do mês, podem resultar em economia; “sempre estar informado com as novas tecnologias”, para buscar melhoramento constante e uma maior produtividade; e “mais controle para que não haja mais fraude no leite”, com a divulgação, na mídia, de fraudes do leite, muitos produtores viram o preço do produto despencar; após o ocorrido, a fiscalização será maior e, conseqüentemente, o preço se manterá, além de dificultar mais a adulteração.

#### **4.2.4 Ameaças**

Na visão do gestor da propriedade, as ameaças ao negócio são: o “clima”, que ultimamente está muito volátil; “não tem garantia de estabilidade de preços”, pois estes oscilam muito, sendo que nem a política de preços mínimos oferece segurança; “preço alto para fazer a lavoura”, devido ao aumento dos insumos; “dólar”, um fator extremamente importante, pois eleva o preço dos produtos, o que é bom; por outro lado, o Brasil importa cerca de 70% dos insumos, e isso encarece o custo da lavoura; “aumento dos juros”, em virtude da má gestão do governo, que aumentou os juros, a fim de ter dinheiro no caixa, no curto prazo, o que acabou se transformando em uma ameaça para todos; e “pragas e doenças

mais resistentes” é uma ameaça, pois além de prejudicar a lavoura deve-se usar defensivos mais fortes para poder acabar com as pragas e doenças encarecendo o custo.

Na opinião dos clientes, as ameaças são as seguintes: “volatilidade do câmbio”, por não possuir estabilidade, acaba tornando-se uma ameaça ao produtor; os “preços” é outro fator de risco para o proprietário, porque ora estão a favor e ora parecem jogar contra; o “clima” é uma ameaça, pois pode devastar a lavoura e não há o que fazer; a “política agrícola” do Brasil começou a prejudicar os empreendimentos rurais, segundo os clientes; para eles, a “grave crise que o país está passando” é outro fator de risco; e as “fraudes no leite” também prejudicam os produtores, pois a demanda do produto cai, uma vez que as pessoas evitam comprar o produto, substituindo-o. Consequentemente, o preço cai.

Já para os fornecedores, as possíveis ameaças são: o “clima”, porque não há o que fazer; não se pode comandá-lo nem mudá-lo; a “grave crise que o país está passando”, graças à má gestão do nosso governo; “não tem garantia de estabilidade de preços”- às vezes, sequer o preço mínimo está em vigor, e isso acaba prejudicando o produtor; “dólar” - às vezes ajuda, às vezes prejudica; “pragas e doenças mais resistentes” encarecem o custo das lavouras, em virtude do uso de defensivos mais fortes; “intempéries” ventos fortes, pedras, tempestades, tudo isso é uma ameaça para os produtores; e “não diversificar” também é uma ameaça para o produtor, pois se alguma coisa der errado no plantio, ele poderá perder toda a produção.

#### 4.3 MATRIZ SWOT

A análise da matriz SWOT se propõe tratar dos aspectos do ambiente interno (pontos fortes e fracos) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças), para identificação da postura estratégica.

**Tabela 1 – Matriz SWOT – Variáveis internas**

<i>VARIÁVEIS INTERNAS</i>			
<b>PONTOS FORTES</b>	1	5	9
Boa relação comercial			X
Bom volume de negociação			X

Apresenta mais capacitação			X
Aumento da produtividade			X
Matéria-prima de qualidade			X
Busca (com o fornecedor) as melhores técnicas, para uma maior produtividade.			X
Desenvolve boas estratégias de produção			X
Não possui histórico de relacionamento negativo	X		
Flexibilidade de negociação			X
Organização	X		
Estrutura física	X		
Fidelidade	X		
Boa alimentação			X
Cuidado com a qualidade do produto			X
Higiene	X		
Boas práticas de manejo do solo			X
Comprometimento	X		
Facilidade ao crédito			X
Não fica longe da cidade			X
Tem água para os animais	X		
Açude	X		
Terras boas			X
A mão de obra é suficiente			X
Diversidade			X
Buscas de novas tecnologias			X
Bom planejamento			X
Usa produtos de qualidade			X
Busca novos produtos para aumentar a produção			X
Tenta sempre se atualizar, mas faz isso até onde pode fazer			X
Sempre busca novas tecnologias para produzir mais, acompanhado a evolução do mercado	X		
<b>Total de Pontos Fortes</b>			<b>234</b>
<b>PONTOS FRACOS</b>	1	5	9
Dificuldade em fazer rotação de cultura		X	
Baixa infraestrutura		X	
Mão de obra	X		
Resfriador a tarro	X		

Não tem muita tecnologia		X
Não tem muita área de terra		X
Propriedade pequena		X
Custo alto para manter a produção		X
Pouco investimento		X
Custo operacional alto, por causa do aumento do diesel, insumos, impostos		X
Falta de maquinário	X	
Distância até a outra lavoura		X
<b>Total de Pontos Fracos</b>		<b>53</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2015).

Tabela 2 – Matriz SWOT – Variáveis externas

<b>VARIÁVEIS EXTERNAS</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	1	5	9
Condições de produzir mais		X	
Gama de informações no dia a dia			X
Facilidade de informações			X
Novos ramos de negócios (suíno, aves, hortifrúti, leite, peixes)		X	
Financiamentos Pronaf			X
O preço que, às vezes, ajuda			X
Dólar alto que aumenta o preço dos produtos para venda			X
Soja resistente a lagartas			X
Soja resistente à ferrugem			X
Investimentos para agricultura			X
Forma de pagamento diferenciada e com desconto		X	
Sempre estar informado com as novas tecnologias		X	
Mais controle para que não haja mais fraude no leite		X	
<b>Total de Oportunidades</b>		<b>97</b>	
<b>AMEAÇAS</b>	1	5	9
Volatilidade do câmbio			X
Preços			X
Clima			X
Política agrícola		X	
Grave crise que o país está passando			X
Fraudes no leite			X
Não tem garantia de estabilidade de preços			X
Preço alto para fazer a lavoura			X
Dólar			X
Aumento dos juros		X	
Pragas e doenças mais resistentes			X
Intempéries			X
Não diversificar		X	
<b>Total de Ameaças</b>		<b>105</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Ao observar as tabelas 1 e 2, verificaram-se as variáveis internas e as variáveis externas da propriedade rural, através da análise de grau de importância, onde se constatou 234 pontos fortes, 53 pontos fracos, 97 oportunidades e 105 ameaças.

#### 4.3.1 Postura estratégica identificada

Através da análise SWOT, variáveis internas e externas, identifica-se a postura estratégica de manutenção na propriedade rural, onde há predominância de pontos fortes e, também, de ameaças.

<b>SWOT</b>			ANÁLISE INTERNA		
			PREDOMINÂNCIA DE		
			PONTOS FRACOS		PONTOS FORTES
			53		<u>234</u>
ANÁLISE EXTERNA	PREDOMINÂNCIA DE	AMEAÇAS	<u>105</u>	Sobrevivência	<u>MANUTENÇÃO</u>
		OPORTUNIDADES	97	Crescimento	Desenvolvimento

**Quadro 2 – Matriz de posicionamento estratégico da propriedade**

**Fonte:** Dados da pesquisa (2015).

De acordo com Oliveira (2007, p. 186), a postura de manutenção apresenta como estratégias três formas:

1. **Estratégia de estabilidade** – procura a manutenção de um estado de equilíbrio entre os setores da empresa.
2. **Estratégia de nicho** – busca focar e dominar um segmento de mercado que atua, dirigindo seus esforços e recursos para preservar algumas vantagens competitivas.
3. **Estratégia de especialização** – a empresa tenta conquistar ou manter liderança no mercado.

#### 4.4 SUGESTÕES

A partir do estudo realizado, algumas sugestões devem ser repassadas para a propriedade, para que sejam levadas em consideração, melhorando seu posicionamento estratégico, usando os pontos fortes a seu favor, aumentando suas oportunidades e tentando abolir todas as ameaças levantadas. Em relação aos pontos fracos, algumas sugestões também serão encaminhadas.

Após a identificação da postura estratégica de manutenção, na propriedade em estudo, serão apresentadas as sugestões, conforme consta na bibliografia. A partir dos resultados obtidos, seguindo estratégias de nicho, de tentar focar um segmento de mercado, a alternativa para a propriedade seria focar na bovinocultura leiteira. Como não possui muita área de terra, o cultivo de grãos se torna quase inviável e a compra de terra tem um valor muito expressivo, podendo levar o produtor ao endividamento; no segmento do leite, o proprietário pode ver uma alternativa. Porém, para melhorar ainda mais e obter lucro nesse segmento, ele deve tentar agregar valor ao produto, transformando a matéria-prima (leite) em subprodutos, como: queijos de diferentes tipos, iogurtes, manteiga, ricota, dentre outros. Assim, sua propriedade poderá ser transformada em uma agroindústria.

Há mais uma forma de agregar valor ao produto leite, que é a substituição do resfriador a tarro pelo resfriador a granel. Isso trará maior qualidade ao produto. Além desse investimento, o proprietário deve adquirir um gerador de energia a diesel, para contar com um suporte quando falta energia elétrica, pois assim não há perda da produção.

Outra possibilidade é aproveitar os recursos água e açude da propriedade. Poderia organizar a venda de tilápias para os mercados, não vendendo o peixe em si, mas agregar-lhe valor, com a venda do filé, produto muito apreciado pelos consumidores e de alto valor

comercial. Isso, certamente, trará maior retorno ao produtor, sendo uma saída para a propriedade.

Uma alternativa rentável pode estar no setor de hortifrúti de produtos orgânicos (sem qualquer tipo de agrotóxicos), porque esse produto viu sua demanda se elevar nos últimos anos e está em grande alta no mercado, uma vez que os consumidores estão mais exigentes, optando por produtos mais saudáveis. Surge aí uma oportunidade para a propriedade, que é trabalhar com esse tipo de produto, altamente diferenciado. Nos dias atuais, quando predominam os agrotóxicos, os produtos orgânicos já possuem um grande valor em si agregado. O produtor poderá fazer a entrega em mercados, feiras de produtos coloniais, e vendas em avulso. Certamente será um setor promissor.

A partir das sugestões dadas a propriedade, cabe ao proprietário também descobrir se a família possui as características para desenvolver as atividades propostas acima, de nada adianta tentar produzir queijo e os demais subprodutos do leite se a família não possui características necessárias para desenvolver essa atividade em sua propriedade e se está disposta a fazer os investimentos em máquinas e equipamentos para o desenvolvimento desta e das outras atividades. Outro fator que deve ser levado em conta para o proprietário é fazer uma análise criteriosa de qual destas sugestões é a que trará uma melhor rentabilidade para a propriedade.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As pequenas propriedades rurais produzem a maioria dos alimentos que consumimos no nosso dia a dia. No entanto, muitas delas não têm um planejamento adequado para enfrentar a dura realidade que vem se desenhando no passar dos anos, e, por isso, necessitam de um diagnóstico estratégico para poder perceber a real situação em que se encontram. Esse procedimento é de suma importância para todas as empresas, pois revela a situação em que ela se encontra: se está em sobrevivência, se possui mais pontos fracos e ameaças; se precisa de manutenção; se só tem pontos fortes e ameaças; se há crescimento, predominância de pontos fracos e oportunidades ou se está em desenvolvimento, com pontos fortes e oportunidades.

Quanto ao objetivo geral do estudo, que se constituía em apresentar o diagnóstico estratégico da propriedade, foi plenamente alcançado. Os objetivos específicos - verificar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças - foram atingidos com sucesso. Verificaram-se, também, as perspectivas da agricultura familiar e as alternativas que poderiam ser implantadas na propriedade.

Verificou-se a atual situação da propriedade rural, através de um levantamento de dados com o gestor, os fornecedores da propriedade e os clientes. Todos eles expuseram, através da pesquisa, os pontos fortes e fracos do ambiente interno, e as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

A partir deste estudo, pode-se repassar para o gestor da propriedade uma radiografia desta, indicando em que setor ela está bem, quais os pontos fortes que podem ser ampliados e as oportunidades que lhe poderão ser úteis, futuramente. Além disso, é possível mostrar claramente as ameaças detectadas, para tentar freá-las; e, finalmente, encaminhar as sugestões que foram elaboradas para a propriedade.

Para o produtor, é muito importante fazer o planejamento de sua produção, pois há muitos fatores que podem prejudicar sua lavoura, sua rentabilidade, ocasionando perdas e diminuindo mais ainda o lucro final. Exemplos desses fatores foram constatados na pesquisa: o clima, as pragas, as doenças mais resistentes, o dólar. Para que o produtor não seja altamente prejudicado com esses fenômenos, uma solução é a diversificação da produção. Assim, se algo der errado com algum de seus empreendimentos, ele não será totalmente prejudicado, pois conta com mais uma fonte de lucro.

O estudo foi muito importante para mim, pois nunca foi feito nada semelhante em relação à propriedade e, assim, foi possível diagnosticar os problemas pelas quais ela está passando, vislumbrar as oportunidades, e buscar solucionar o que for possível, para continuar competindo em um mundo que evolui tão rápido, que a pequena propriedade não pode deixar de acompanhar, sob pena de ficar somente na história e acabar sendo extinta.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, Armando Lopes do *et al.* **Boas Práticas de Produção de Suínos**. Concórdia: Embrapa, 2006. Disponível em:  
<[http://www.cnpsa.embrapa.br/sgc/sgc\\_publicacoes/publicacao\\_k5u59t7m.pdf](http://www.cnpsa.embrapa.br/sgc/sgc_publicacoes/publicacao_k5u59t7m.pdf)>. Acesso em: 21 maio 2015.
- ANDRADE, Antonio Carlos. **Crítérios para estudo de viabilidade econômica de projetos**. 2008. Disponível em:  
<<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/criterios-para-estudo-de-viabilidade-economica-de-projetos/25828/>>. Acesso em: 18 maio 2015.
- ANDRADE, Mário Geraldo Ferreira de *et al.* Controle de custos na agricultura: um estudo sobre a rentabilidade na cultura da soja. **Custos e @gronegócio On Line**, São Leopoldo, v. 8, n. 3, p.24-45, jul. 2012. Disponível em:  
<[http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero3v8/rentabilidade\\_soja.pdf](http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero3v8/rentabilidade_soja.pdf)>. Acesso em: 14 maio 2015.
- ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de Agronegócio**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2013.
- BARCELLOS, Leonardo José Gil. **Piscicultura na região, no estado, no país e no mundo**. In: BARCELLOS, Leonardo José Gil; FAGUNDES, Michele (Org.). **Policultivo de jundiás, tilápias e carpas**: uma alternativa de produção para a piscicultura rio-grandense. 2. ed. Passo Fundo: Upf, 2012. p. 27-36.
- BARCELLOS, Leonardo José Gil; FAGUNDES, Michele (Org.). **Policultivo de jundiás, tilápias e carpas**: uma alternativa de produção para a piscicultura rio-grandense. 2. ed. Passo Fundo: Upf, 2012.
- BARTELS, Henrique. **Suinocultura**. Emater. Disponível em:  
<<http://www.emater.tche.br/site/area-tecnica/sistema-de-producao-animal/suinocultura.php#.VV4yjvIVikp>>. Acesso em: 21 maio 2015
- BLUM, Rubens. **Agricultura Familiar**: Estudo preliminar da definição, classificação e problemática. In: TEDESCO, João Carlos (Org.). **Agricultura Familiar**: realidades e perspectivas. 3. ed. Passo Fundo: Upf, 2001. p. 57-104.
- BRASIL, Ministério da Pesca e Aquicultura: Aquicultura. Disponível em:  
<<http://www.mpa.gov.br/index.php/aquicultura>>. Acesso em: 19 maio 2015.
- BRUN, Rauni. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A UMA PROPRIEDADE RURAL DE ATIVIDADE LEITEIRA**. 2013. 55 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Faculdade Horizontina, Horizontina, 2013. Disponível em:  
<[http://www.fahor.com.br/publicacoes/TFC/EngPro/2013/Pro\\_Rauni.pdf](http://www.fahor.com.br/publicacoes/TFC/EngPro/2013/Pro_Rauni.pdf)>. Acesso em: 20 maio 2015.

BUAINAIN, Antônio Márcio; ROMEIRO, Ademar R.; GUANZIROLI, Carlos. Agricultura familiar e o novo mundo rural. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 5, n. 10, p.312-347, jul. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/soc/n10/18723.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2015.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. Disponível em: <[http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576050476/pages/\\_1](http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576050476/pages/_1)>. Acesso em: 14 abr. 2015.

CONAB. **Custos de Produção Agrícola: A metodologia da Conab**. Brasília: Conab, 2010. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/0086a569bafb14cebf87bd111936e115..pdf>>. Acesso em: 14 maio 2015.

CONAB. **Agricultura Familiar**. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/conteudos.php?a=1125&t=>>>. Acesso em: 14 abr. 2015

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DEL SANT, Jader. **Planejamento Estratégico da propriedade rural da família Del Sant localizada na linha Baios Baixo Sarandi- RS**. Sarandi, 2013. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2013.

DIEHL, Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ECKERT, Alex *et al.* PLANO DE NEGÓCIOS: VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA UM EMPREENDIMENTO DE DECORAÇÃO DE FESTAS INFANTI. **Convibra Administração**, Caxias do Sul, p.1-18, out. 2011. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/33/2012\\_33\\_4652.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/33/2012_33_4652.pdf)>. Acesso em: 18 maio 2015.

GOLIM, Antonio Paulo. **Treinamento e desenvolvimento do agronegócio**. In: BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena (Org.). **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. p. 170-179. Disponível em: <<http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788581435312/pages/-16>>. Acesso em: 12 maio 2015.

GUIDUCCI, Rosana do Carmo Nascimento *et al.* **Aspectos metodológicos da análise de viabilidade econômica de sistemas de produção**. In: GUIDUCCI, Rosana do Carmo Nascimento; LIMA FILHO, Joaquim Raimundo de; MOTA, Meirson Martins (Ed.). **Viabilidade econômica de sistemas de produção agropecuários: metodologias e estudos de caso**. Brasília: Embrapa, 2012. p. 17-78.

GUILHOTO, Joaquim J.M. *et al.* **A IMPORTÂNCIA DA AGRICULTURA FAMILIAR NO BRASIL E EM SEUS ESTADOS**. São Paulo: 2005. Disponível em: <[http://www.fea.usp.br/feaecon/media/livros/file\\_459.pdf](http://www.fea.usp.br/feaecon/media/livros/file_459.pdf)>. Acesso em: 11 maio 2015.

KIRCHOF, Breno. **Bovinos de Leite**. Emater. Disponível em: <<http://www.emater.tche.br/site/area-tecnica/sistema-de-producao-animal/bovinos-de-leite.php#.VVy42fIVikp>>. Acesso em: 20 maio 2015.

LOPES, Jackelline Cristina Ost. **Técnico em Agropecuária: avicultura**. Florianópolis: Edufpi, 2011. Disponível em: <<http://200.17.98.44/pronatec/wp-content/uploads/2013/06/Avicultura.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2015.

LOPES, Jackelline Cristina Ost. **Técnico em agropecuária: piscicultura**. Florianópolis: Edufpi, 2012. Disponível em: <<http://200.17.98.44/pronatec/wp-content/uploads/2013/06/Piscicultura.pdf>>. Acesso em: 19 maio 2015.

LOPES, Jackelline Cristina Ost. **Técnico em Agropecuária: suinocultura**. Florianópolis: Edufpi, 2012. Disponível em: <<https://gepsaa.files.wordpress.com/2013/03/tec-agrop-suinocultura-pronatec.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2015.

MAIA, Guilherme Baptista da Silva et al. Produção leiteira no Brasil. **Agropecuária**, n. 37, p.371-398, jan. 2013. BNDES. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3709.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3709.pdf)>. Acesso em: 20 maio 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. – 6. reimpr. - São Paulo: Atlas S.A., 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas S.A., 2011. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484942/recent>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. – 4. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2011.

MONTOYA, Marcos Antonio; GUILHOTO, Joaquim J. M. **Mudança estrutural no agronegócio brasileiro e suas implicações na agricultura familiar**. In: TEDESCO, João Carlos (Org.). **Agricultura Familiar: realidades e perspectivas**. 3. ed. Passo Fundo: Ufpa, 2001. p. 179-222.

NEVES, Marcos Fava *et al* (Org.). **Agricultura integrada: inserindo pequenos produtores de maneira sustentável em modernas cadeias produtivas**. São Paulo: Atlas S.A., 2010. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522470396/pages/45966570>>. Acesso em: 14 abr. 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas, com depoimentos de executivos**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologias, práticas.** 32. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2014. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522489176/pages/0>>. Acesso em: 18 abr. 2015.

OLIVEIRA, Paulo Armando Victória de. **Introdução.** In: OLIVEIRA, Paulo Armando Victória de; ZANUZZI, Cinthya Mônica da Silva; SOUZA, Darci Oliveira de (Org.). **GESTÃO AMBIENTAL DE PROPRIEDADES SUINÍCOLAS: EXPERIÊNCIA DO PROJETO SUINOCULTURA SANTA CATARINA.** Florianópolis: Fatma, 2006. Embrapa Suínos e Aves. Disponível em: <[http://www.cetesb.sp.gov.br/tecnologia/camaras/eventos/29\\_04\\_2010/case.pdf](http://www.cetesb.sp.gov.br/tecnologia/camaras/eventos/29_04_2010/case.pdf)>. Acesso em: 21 maio 2015.

OSTRENSKY, Antonio; BOEGER, Walter. **Piscicultura: fundamentos e técnicas de manejo.** Guaíba: Agropecuária, 1998. Disponível em: <<http://projetopacu.com.br/public/paginas/220-livro-piscicultura-fundamentos-e-tecnicas-de-manejo.pdf>>. Acesso em: 19 maio 2015.

PEREIRA, Cláudia Maria Miranda de Araújo; MELO, Mário Raimundo; SANTOS, Mário Henrique. O AGRONEGÓCIO DO FRANGO DE CORTE: um estudo de caso sob a ótica da economia dos custos de transação. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 37, n. 1, p.7-17, jan. 2007. Disponível em: <<ftp://ftp.sp.gov.br/ftpiea/publicacoes/tec1-0107.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2015.

SANTOS, Eduardo Henrique de Souza. **Sistemas de produção de leite.** In: BRITO, Acácio Sânzio de; NOBRE, Fernando Viana; FONSECA, José Ronil Rodrigues (Org.). **Bovinocultura leiteira: informações técnicas e de gestão.** Natal: Sebrae/RN, 2009. p. 151-159. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/59F7F0013C0E7280832576EB00692AFE/\\$File/LivroBovinoculturaLeiteira.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/59F7F0013C0E7280832576EB00692AFE/$File/LivroBovinoculturaLeiteira.pdf)>. Acesso em: 20 maio 2015.

SCHUH, Edward. Considerações teóricas sobre custos de produção na agricultura. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, p.97-121, mar. 1976. Boletim técnico do Instituto de Economia Agrícola. Disponível em: <[ftp://ftp.sp.gov.br/ftpiea/rea/tomo1\\_76/artigo2.pdf](ftp://ftp.sp.gov.br/ftpiea/rea/tomo1_76/artigo2.pdf)>. Acesso em: 14 maio 2015.

SEBRAE. **Estudo de Viabilidade Econômica e Financeira.** Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br/index.php/consultoria-estudo-de-viabilidade-economico-e-financeiro>>. Acesso em: 18 maio 2015.

STOFFEL, Janete; OLIVEIRA, Oleides Francisca de. **PERSPECTIVAS PARA A AGRICULTURA FAMILIAR NO RIO GRANDE DO SUL.** Horizontina, 2010. Disponível em: <[http://www.fahor.com.br/publicacoes/jopec/2011/Artigos/PERSPECTIVAS\\_PARA\\_A\\_AGRICULTURA\\_FAMILIAR\\_NO RIO GRANDE DO SUL.pdf](http://www.fahor.com.br/publicacoes/jopec/2011/Artigos/PERSPECTIVAS_PARA_A_AGRICULTURA_FAMILIAR_NO RIO GRANDE DO SUL.pdf)>. Acesso em: 17 maio 2015.

TIFANY, Paul; PETERSON, Seven. **Planejamento estratégico.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

VALERIANO, Dalton. **Moderno gerenciamento de projetos.** 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Disponível em:

<<http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543004518/pages/19>>. Acesso em: 14 abr. 2015.

VIEIRA, Norberto Martins; DIAS, Roberto Serpa. **Uma Abordagem Sistêmica da Avicultura de Corte na Economia Brasileira**. Viçosa, 2004. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/2/394.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2015.

WANDERLEY, Maria de Nazareth Baudel. **Raízes históricas do campesinato brasileiro**. In: TEDESCO, João Carlos (Org.). **Agricultura Familiar: realidades e perspectivas**. 3. ed. Passo Fundo: Upf, 2001. p. 21-56.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZUIN, Luís Fernando Soares; QUEIROZ, Timóteo Ramos. **Gestão e inovação nos Agronegócios**. In: ZUIN, Luís Fernando Soares; QUEIROZ, Timóteo Ramos (Org.). **Agronegócios: gestão e inovação**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 1-19. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502108684/pages/48154845>>. Acesso em: 13 maio 2015.

**ANEXO A – QUESTIONÁRIO PARA OS CLIENTES****QUESTIONÁRIO PARA OS CLIENTES**

Peço vossa atenção para este questionário e a gentileza de responder com a maior sinceridade e dentro da realidade vivida por Vossa Senhoria. Os dados coletados serão utilizados somente para a realização do trabalho de Conclusão de Curso e, portanto, nenhum dado pessoal será divulgado.

Lucas Pietrobelli da Silva acadêmico do Curso de Administração UPF-Campus Sarandi.

1. Razão Social da Empresa (nome de registro da empresa)?

---

---

2. Ramo de atuação e público alvo?

---

---

---

3. Há quanto tempo atua no mercado, neste ramo?

---

---

---

4. Quais são os produtos mais vendidos pela empresa?

---

---

---

5. Os produtos comercializados pela instituição passam por algum tipo de controle de qualidade específico, exercido pela própria empresa? Caso a resposta seja afirmativa, quais são os procedimentos adotados?

---

---

---

6. A empresa presta serviços de entrega a domicilio dos produtos comercializados? Em caso afirmativo, esse serviço tem alguma taxa ou é prestado gratuitamente ao cliente?

---

---

---

7. Quanto às formas de pagamento dos produtos adquiridos pelos clientes: quais são as mais comuns exercidas ou solicitadas pelos clientes?

---

---

---

8. A instituição está apta a desenvolver novos produtos e serviços mediante solicitações de seus clientes?

---

---

---

9. No que se refere às datas de entrega dos produtos aos clientes, estas ocorrem no prazo estipulado?

---

---

---

10. Caso ocorra divergência de datas de entrega, qual fator é mais comum de ocorrer?

---

---

---

11. Como você avalia sua relação comercial com o proprietário/cliente?

---

---

---

12. Como você avalia o volume de negociação com o proprietário/cliente?

---

---

---

13. Qual a imagem do proprietário, no contexto produtivo?

---

---

---

14. Como você avalia o planejamento da produção desenvolvida pelo proprietário/cliente?

---

---

---

15. Como você avalia o desenvolvimento tecnológico da produção desenvolvido pelo proprietário/cliente?

---

---

---

16. Em sua opinião, o produtor desenvolve boas estratégias de produção?

---

---

---

17. Há histórico negativo de relacionamento com o proprietário/cliente?

---

---

---

18. Existe flexibilidade nas negociações com o proprietário/cliente?

---

---

---

19. Quais são os pontos fortes e fracos do proprietário/cliente?

---

---

---

20. Em seu setor, quais são as principais ameaças, e o que você acredita que seja uma grande oportunidade na área de atuação de sua empresa?

---

---

---

21. Para finalizar, quais são as recomendações para ser um bom administrador, baseado nos conhecimentos adquiridos dentro da empresa?

**ANEXO B – QUESTIONÁRIO PARA A GERÊNCIA****QUESTIONÁRIO PARA A GERÊNCIA**

Peço vossa atenção para este questionário e a gentileza de responder com maior sinceridade e dentro da realidade vivida por Vossa Senhoria. Os dados coletados serão utilizados somente para a realização do trabalho de Conclusão de Curso e, portanto, nenhum dado pessoal será divulgado.

Lucas Pietrobelli da Silva - acadêmico do Curso de Administração UPF- Campus Sarandi.

1. Quais são as ameaças que preocupam a propriedade?

---

---

---

2. Quais são as oportunidades que a propriedade pode aproveitar?

---

---

---

3. Quais são os pontos fortes da propriedade, em seu ambiente interno?

---

---

---

4. Quais são os pontos fracos da propriedade, em seu ambiente interno?

---

---

---

**ANEXO C – QUESTIONÁRIO PARA OS FORNECEDORES****QUESTIONÁRIO PARA OS FORNECEDORES**

Peço sua atenção para este questionário e a gentileza de responder com maior sinceridade e dentro da realidade vivida por Vossa Senhoria. Os dados coletados serão utilizados somente para a realização do trabalho de Conclusão de Curso e, portanto, nenhum dado pessoal será divulgado.

Lucas Pietrobelli da Silva - acadêmico do Curso de Administração UPF- Campus Sarandi.

1. Ramo de atuação?

---

---

2. Há quantos anos trabalha com o proprietário?

---

---

3. Quais são os produtos mais comercializados pelo proprietário?

---

---

4. Existe um controle adequado de qualidade dos produtos fornecidos?

---

---

5. A forma de pagamento da compra efetuada pelo cliente tem relevância para a empresa?

---

---

6. Os produtos ofertados pela empresa aos clientes são os da linha essenciais?

---

---

7. O fornecedor está apto a desenvolver novos produtos e serviços, mediante solicitação de seus clientes?

---

---

---

8. A entrega do produto, ao cliente, é feita na data estipulada?

9. Como Vossa Senhoria avalia sua relação comercial com o proprietário/cliente?

---

---

---

10. Como Vossa Senhoria avalia o volume de negociação com o proprietário/cliente?

---

---

---

11. Qual a imagem do proprietário, no contexto produtivo?

---

---

---

12. Como Vossa Senhoria avalia o planejamento da produção desenvolvida pelo proprietário/cliente?

---

---

---

13. Como Vossa Senhoria avalia o desenvolvimento tecnológico da produção realizado pelo proprietário/cliente?

---

---

---

14. Como Vossa Senhoria avalia o custo operacional da propriedade?

---

---

---

15. Quanto à organização da propriedade, como Vossa Senhoria avalia?

---

---

---

16. Em sua opinião, o produtor desenvolve boas estratégias de produção?

---

---

---

17. Há histórico negativo de relacionamento com o proprietário/cliente?

---

---

---

18. Existe flexibilidade nas negociações com o proprietário/cliente?

---

---

---

19. Quais são os pontos fortes e fracos do proprietário/cliente?

Pontos Fracos:

---

---

---

Pontos Fortes:

---

---

---

20. No ramo de atuação da sua empresa, quais são as principais ameaças e o que Vossa

Senhoria acredita que seja uma grande oportunidade na área de atuação?

Ameaças:

---

---

---

Oportunidades:

---

---

---