

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

MARINA BRAGAGNOLO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
Um Estudo na Fazenda Noite Feliz

SOLEDADE

2019

MARINA BRAGAGNOLO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
Um Estudo na Fazenda Noite Feliz**

Trabalho de Estágio Supervisionado apresentado à disciplina de Estágio Supervisionado, do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus Soledade, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.
Orientador: Prof. Me. Daniel Vinícius Demarchi

SOLEDADE

2019

MARINA BRAGAGNOLO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

Um Estudo na Fazenda Noite Feliz

Estágio Supervisionado aprovado em _____ de _____
de _____, como requisito parcial para obtenção do
título de Bacharel em Administração da Universidade
de Passo Fundo, Campus Soledade, pela Banca
Examinadora formada pelos professores:

Prof. Me. Daniel Vinícius Demarchi
UPF – Orientador

Prof. _____
UPF

Prof. _____
UPF

SOLEDADE

2019

Dedico este trabalho à minha família, em especial a meus pais, que sempre me apoiaram sem medir esforços para que eu tivesse a oportunidade de cursar o ensino superior e ao Eduardo que me incentivou sempre nessa caminhada.

AGRACECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus pelo dom da vida;

Agradeço meus pais Darci e Jussara pelo incentivo, apoio e por colocar a família sempre à frente de suas próprias necessidades, sem medir esforços para que eu pudesse cursar o ensino superior;

Ao meu companheiro Eduardo, que esteve sempre ao meu lado nessa caminhada, dando apoio, incentivo e alguns empurrões;

À minha irmã Gabriela, por sempre acreditar e me acalmar nos momentos difíceis;

Meus queridos e amados colegas, Diego, Luana e Lucas que cresceram minhas amizades e permanecem eternos em meu coração;

Ao meu professor orientador Daniel Vinícius Demarchi que sanou minhas dúvidas, foi prestativo dando todo suporte necessário, sendo essencial para a conclusão deste trabalho;

À minha equipe da Sicredi Espumoso RS/MG, em especial aos líderes Daiane e Nicolau pelo incentivo e também por permitir horários diferenciados para que eu pudesse concluir o trabalho.

RESUMO

BRAGAGNOLO, Marina. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:** Um Estudo na Fazenda Noite Feliz. Soledade, 2019. 98 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2019.

O presente estudo tem como objetivo elaborar um planejamento estratégico para a Fazenda Noite Feliz, localizada no interior do município de Espumoso/RS. Esta é uma propriedade familiar de pequeno porte, atua no ramo da agricultura e também na pecuária de subsistência. Foi realizado no estudo uma pesquisa exploratória qualitativa, através de um estudo de caso. Nas etapas de análise e coleta de dados foram utilizadas entrevistas intencionais semiestruturadas, aplicadas ao Gestor/Proprietário, Técnico Agrícola e ao Gestor Financeiro da Cooperativa Triticola de Espumoso LTDA – Cotriel individualmente para diagnosticar o ambiente interno e externo da propriedade e também a postura estratégica em que a mesma se encontra. Contou-se com a assistência da Matriz SWOT para o desenvolvimento de estratégias potenciais identificadas a partir das variáveis de ponto fraco, as mesmas foram apresentadas através de um plano de ação que permitirá à propriedade diminuir os riscos que abrangem o segmento em que a mesma está inserida, os pontos fracos e potencializará os pontos fortes e oportunidades encontradas nos ambientes, permitindo crescimento e desenvolvimento da propriedade.

Palavras chave: Planejamento estratégico. Propriedade. Ambiente.

ABSTRACT

BRAGAGNOLO, Marina. **STRATEGIC PLANNING: A Study on The “Noite Feliz” Farm.** Soledade, 2019. 98 f. Supervised Internship (Course of Administration). UPF, 2019.

The present Study aims to develop a strategic planning for the Farm “Noite Feliz”, located in the countryside of the municipality of Espumoso/RS. This is a small family property that operates in the agriculture business, and also in subsistence livestock. A qualitative exploratory research was conducted in the study through a case study. In the stages of analysis and data collection, semi-structured intentional interviews applied to the Manager/Owner, Agricultural Technician and to the Financial Manager of the Espumoso Wheat Cooperative (Cooperativa Tríticola de Espumoso LTDA – Cotriel), individually to diagnose the internal and external environment of the property, and also the strategic posture in which it is located. The Head Office Swot assistance was counted for the development of potential strategies identified from the weak point variables, the same were presented through an action plan that will allow the ownership to reduce the risks that cover the segment in which the same is inserted, the weaknesses, and will enhance the strengths and opportunities found in the environments, allowing the growth and development of the property.

Key Words: Strategic Planning; Property Environment.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Relação entre fundamentos da estratégia.....	21
FIGURA 2 – Principais diferenças entre Planejamento e Administração Estratégica	22
FIGURA 3 – Níveis de decisão e tipos de planejamento	26

LISTA DE TABELAS E QUADROS

QUADRO 1 – Processo de planejamento estratégico	29
QUADRO 2 – Estrutura do plano de ação	30
TABELA 1 – Análise do Ambiente Interno e Externo da propriedade	74
TABELA 2 – Matriz SWOT – Análise Interna – Pontos Fortes	76
TABELA 3 – Matriz SWOT – Análise Interna – Pontos Fracos	77
TABELA 4 – Matriz SWOT – Análise Externa – Oportunidades	78
TABELA 5 – Matriz SWOT – Análise Externa – Ameaças	79
QUADRO 3 – Postura estratégica da Fazenda Noite Feliz	80
QUADRO 4 – Plano de ação 1	81
QUADRO 5 – Plano de ação 2	82
QUADRO 6 – Plano de ação 3	83
QUADRO 7 – Plano de ação 4	84
QUADRO 8 – Plano de ação 5	85
QUADRO 9 – Plano de ação 6	86
QUADRO 10 – Plano de ação 7	87
QUADRO 11 – Plano de ação 8	88
QUADRO 12 – Plano de ação 9	89
QUADRO 13 – Plano de ação 10	90
QUADRO 14 – Plano de ação 11	91
QUADRO 15 – Plano de ação 12	92
QUADRO 16 – Plano de ação 13	93

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FAO - Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação

INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

PIB – Produto Interno Bruto

PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

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

5W2H – What (o que?), Why (onde?), When (quando?), Who (por quem?), How (como?) e How Much (quanto custa?)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO	13
1.2	OBJETIVOS	14
1.2.1	Objetivo geral do estudo	14
1.2.2	Objetivos específicos	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	AGRICULTURA FAMILIAR	15
2.1.1	A evolução da Agricultura Familiar	16
2.1.2	Realidades e perspectivas da agricultura familiar	17
2.2	AGROECOLOGIA E SUSTENTABILIDADE.....	18
2.3	ADMINISTRAÇÃO RURAL	19
2.4	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	21
2.4.1	Estratégia	23
2.4.2	Objetivos	24
2.5	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	24
2.5.1	Tipos de planejamento	26
2.5.2	Análise do Ambiente Interno	27
2.5.3	Análise do Ambiente Externo	27
2.5.4	Plano de Ação	30
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	31
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO.....	32
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	33
3.4	PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	33
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.....	34
4	APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	35

4.1	HISTÓRICO DA PROPRIEDADE.....	35
4.2	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	36
4.2.1	Pesquisa com o gestor da propriedade	36
4.2.2	Pesquisa com o Técnico Agrícola	53
4.2.3	Pesquisa com o Diretor Financeiro da Cooperativa	68
4.2.4	Análise do Ambiente Interno e Externo	73
4.2.5	Matriz SWOT	76
4.2.6	Postura Estratégica.....	79
4.4.7	Plano de Ação.....	81
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	94
	REFERÊNCIAS	96
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA O PROPRIETÁRIO	99
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA O TÉCNICO AGRÍCOLA	102
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA O DIRETOR FINANCEIRO COTRIEL ..	104

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as constantes mudanças no meio rural fazem da mente do produtor um mundo de incertezas e expectativas, as novas tecnologias, recursos aplicados, assistência técnica agrícola, máquinas e inovações trazem um cenário promissor para o crescimento do agronegócio. O tempo, a terra, as condições climáticas, a comercialização, a exportação dentre outros fatores, se encarregam de fazer o sucesso final para as vendas do setor.

A busca pelo controle na gestão das propriedades rurais está crescendo, estar ciente das capacidades produtivas, recursos disponíveis, meios de economia, possíveis investimentos e a comercialização fora da porteira criam rotinas dinâmicas para o agronegócio, principalmente para o pequeno agricultor, que dispõe de recursos escassos e mão de obra familiar.

Diante disso o produtor deve a cada dia mais buscar conhecimentos, especializar-se, estar atualizado, acompanhar a globalização e as mudanças que ocorrem no setor. Planejar, organizar, dirigir e controlar, funções básicas dos administradores tornam-se ações essenciais para a obtenção de resultados compensadores e contínuos na área rural. A preocupação em conseguir lucro sobre os diversos fatores envolvidos passa a ser base para o desenvolvimento e o crescimento da propriedade rural. (SILVA, 2013, p.29).

Perante um cenário de competitividade comercial, o produtor deve adotar novas estratégias e produzir não mais somente aquilo que é mais adequado, mas também o que é mais vantajoso em termos de preço e lucro. (BRUMER, 2001, p.225). Neste sentido é necessário idealizar e implementar estratégias competitivas, para enfrentar condições imediatas e futuras, que proporcionem impacto duradouro sobre os problemas enfrentados que desafiam o negócio. (THOMPSON, STRICKLAND III, 2004, p. 154).

O presente estudo foi realizado na Fazenda Noite Feliz, localizada no interior do município de Espumoso/RS e buscou a identificação de quais pontos podem ser melhorados na propriedade, foi realizada a análise do ambiente interno e externo da propriedade, através do diagnóstico de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, a partir disso foi montada a matriz SWOT para identificar a postura estratégica na qual a propriedade se encontra e posteriormente poder ser realizado um plano de ação para a propriedade através de seus pontos fracos, conseguir efetivamente absorver as informações e poder colocar em prática o que lhe for viável.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

A propriedade pesquisada atua no ramo do agronegócio, onde a agricultura, com o cultivo da soja e trigo, são as principais atividades desenvolvidas e que mantêm o sustento da família Bragagnolo. As demais atividades são plantio de algumas frutíferas, hortaliças e tuberosas, criação de gado de corte, aves e suínos garantem apenas o suprimento das necessidades da propriedade e de seus membros, estes produtos não tem como objetivo a comercialização direta. A propriedade pertence à família Bragagnolo, tem sua única unidade localizada interior do município de Espumoso/RS. Atualmente conta com a mão de obra do proprietário e de sua esposa, o mesmo controla e administra os 15 hectares, destes, 12 hectares são de área cultivada e os 3 hectares restantes de mata nativa, gramíneas e benfeitorias.

A pesquisa foi realizada na área de planejamento estratégico, tendo como tema o plano de ação que será apresentado ao proprietário. O estudo foi desenvolvido a fim de conhecer as possíveis estratégias de gestão, estudando os pontos fortes e fracos a serem trabalhados, a percepção do ambiente externo, definição de objetivos para os próximos anos, e as possíveis soluções a serem adotadas.

Assim o planejamento estratégico irá trabalhar no diagnóstico de todas as situações negativas e positivas da gestão, buscando melhorar os pontos fortes e corrigir os pontos fracos, trazendo uma análise geral do ambiente externo, visando aproveitar as oportunidades existentes e afastar as ameaças que o mercado propicia, trazendo uma base sólida para a gestão, conseqüentemente mais rentabilidade ao proprietário.

A contribuição deste estudo para a ciência refere-se à Administração Estratégica com o objetivo de analisar a raiz do problema e escolher alternativas de gestão que tragam maior rentabilidade, produtividade e vantagem competitiva. Utilizar na Administração Rural as funções dos administradores de forma racional e eficiente, para bem controlar seus recursos na busca de resultados contínuos e compensadores nos diversos fatores de produção. (SILVA, 2013, p. 29).

Neste sentido, a fim de identificar o estilo de gestão da empresa, apresenta-se como problema de pesquisa: Quais os pontos fortes e fracos existentes na propriedade e quais estratégias poderão ser implantadas?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral do estudo

Elaborar um Planejamento Estratégico para a Fazenda Noite Feliz.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar o ambiente interno, através do diagnóstico de pontos fortes e fracos;
- Analisar ambiente externo, através do diagnóstico de oportunidades e ameaças;
- Montar a matriz SWOT para identificar a postura estratégica da propriedade;
- Arquivar um plano de ação junto aos pontos fracos identificados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na amplitude da agricultura familiar serão apresentados os conhecimentos científicos de autores sobre realidades e perspectivas que vivenciamos no meio rural; dando uma pequena passagem nos primórdios, chegando à atualidade com o surgimento da agroecologia.

Dentro de uma boa administração também veremos tópicos do planejamento estratégico, onde serão conceituadas análise interna e externa, fatores importantes para a criação de um plano de ação que seja a base de uma organização para a propriedade. Este capítulo aborda pensamentos e o conhecimento científico de diversos autores, proporcionando maior conhecimento teórico sob a perspectivas variadas.

2.1 AGRICULTURA FAMILIAR

Agricultura familiar é utilizar a noção de unidade familiar dentro da produção, vai além dos laços consanguíneos e do convívio diário, valores e tradições são passadas às gerações futuras que assumirão a gestão e farão o controle nos meios políticos, econômico e social. (WANDERLEI, 2001, p. 11).

Empresa familiar é aquela na qual dois ou mais membros de uma mesma família são proprietários, operam em conjunto ou por sucessão, (LONGENECKER, et. al., 2013, p. 82) salienta que para que uma sucessão dê certo é necessário ter paixão pelo negócio da família, pois cada membro possui interesses e necessidades distintas dos demais o que torna o relacionamento entre membros da família mais delicados do que comparados aos empregados sem vínculo familiar.

O caráter familiar não é uma mera característica, isso mostra o quanto ela tem papel fundamental na economia e na sociedade, hoje fala-se de uma agricultura familiar diferente do camponês tradicional, ela está modernizada, possui políticas e tecnologias que favorecem sua viabilidade econômica e social. (WANDERLEY, 2001, p. 23).

A Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação – FAO – e o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (1996) definem a agricultura familiar com base em três características: a gerência da propriedade rural é feita pela família; o trabalho é desempenhado na sua maior parte pela família; os fatores de produção pertencem à família (exceção, às vezes, da terra) e são passíveis de sucessão em caso de falecimento ou aposentadoria dos gerentes. (BLUM, 2001, p. 62).

O setor agropecuário difere dos outros setores da economia, este depende de condições climáticas, ocorre maior sazonalidade e leva em consideração uma demanda constante, por consequência disso vem a instabilidade dos preços que predomina neste setor. (BATALHA, 2009, p. 304).

“A agricultura familiar tem uma participação importante no setor agropecuário, tendo papel fundamental para o crescimento das comunidades rurais”. (CAUMO, STADUTO, 2014, p. 14).

Muitos atributos podem ser usados para classificar as propriedades rurais, mas a escolha de uma classificação deve se basear na finalidade de estudo a que se destina. A seguir, relacionam-se maneiras diferentes de classificação, observando-se vários atributos de estudo: a) quanto ao tamanho da área: mini – menor que 10 ha; pequeno – de 11 a 50 ha; médio – de 51 a 200 ha; grande – acima de 201 ha; b) quanto ao uso da mecanização; tração manual; tração animal; tração mecanizada; automatizadas; robóticas; c) quanto ao tipo de atividade: agrícolas; pecuárias; mistas; d) quanto ao uso de insumos: baixo consumo; médio consumo; alto consumo; e) quanto à intensidade do uso dos fatores: extensivo; semi-intensivo; intensivo; f) quanto ao número de atividades: especializado; semi diversificado; diversificado; g) quanto à renda obtida: alta renda; média renda; baixa renda; h) quanto ao consumo de tecnologia: tradicionais; normativos; criativos.

Além desses atributos, outros podem ser usados conforme o objetivo dos estudos pretendidos. (Adaptado de BLUM, 2001, p. 69).

No governo, Fernando Henrique Cardoso fez diversos investimentos em infraestrutura para que a produção pudesse se desenvolver mais facilmente, mesmo assim, o Brasil ainda precisa de muitos recursos em logística (estradas, portos, ferrovias etc.) para que a produção possa ser escoada da devida maneira. (SILVA, 2013, p. 20).

A agricultura brasileira é o Norte para o país na economia, o agronegócio representa um terço do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, sendo uma grande potência exportadora. O agronegócio, tem criado grandes expectativas na atualidade e ganhou fama de “coisa moderna”, como cita o autor. (SILVA, 2013, p. 19).

2.1.1 A evolução da Agricultura Familiar

Na Idade Média, os barões repassavam as terras e o poder ao filho primogênito, mesmo este não tendo capacidade para administrar. Com o passar dos anos, as terras e propriedades passaram a ser divididas entre os demais familiares, o poder foi acabando, o título nobiliárquico continuava com o primogênito, mas as terras estavam subdivididas. (GRZYBOVSKI, TEDESCO, 2002, p. 170).

Hoje, apesar da globalização, essa cultura insiste em permanecer arraigada na nossa sociedade empresarial e rural. Os meios de produção foram melhorados, pequenos negócios familiares tornaram-se grandes empresas e fazendas e foram transformadas em empresas rurais, que, por serem fisicamente divisíveis, transformaram-se em pequenos sítios. Neles a exploração da terra é difícil em função do pequeno capital disponível e da diminuta extensão agricultável. (GRZYBOVSKI, TEDESCO, 2002, p. 170).

O estilo de vida camponês vem perdendo espaço devido à influência de vida urbanizada, não se anula tudo por completo o que foi construído em décadas passadas, mas a modernização social, a urbanização, as tecnologias estão construindo novos horizontes para o produtor rural. (TEDESCO, 2006, p. 18).

Nos últimos anos a agricultura familiar parece viver em crise, sendo que hoje ela é uma atividade globalizada, depende de uma série de insumos e processos produtivos para se desenvolver, as sementes são altamente tecnológicas, sem um pacote de insumos e pesticidas ela não produz. As inovações em máquinas e equipamentos fogem da realidade do pequeno produtor, que são dependentes de recursos financeiros bancários do plantio até a colheita, aumentando os riscos de endividamento perante este cenário. Em contrapartida torna-se um excelente negócio antes e depois da porteira. (TEDESCO, 2006, p. 26).

2.1.2 Realidades e perspectivas da agricultura familiar

A agricultura familiar assume estratégias que além do sustento imediato, permitam às futuras gerações que os recursos matérias, investimentos, trabalho ali já realizado possam ser um projeto para o futuro. O conhecimento tradicional, originado no passado é transmitido para as gerações que irão assumir o negócio a médio ou longo prazo. (WANDERLEY, 2001, p. 27).

“Os principais problemas enfrentados pelas propriedades familiares são: a falta de terra, escassez de mão-de-obra, escassez de capital, capacidade empresarial precária e gerenciamento com pouca profundidade”. (BLUM, 2001, p. 73).

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. (LACKI, 1995 apud TEDESCO, 2001, p. 74).

O produtor rural deve estar a par dos processos administrativos da sua propriedade, “a qualidade total, a sustentabilidade e o controle econômico-financeiro fazem parte do paradigma

vigente para a modernidade das empresas rurais.” (BLUM, 2001, p. 88). Além disso, a maioria dos agricultores não exerce o controle adequado sobre receitas, custos e despesa, não conhece a relação benefício/custo, ficando difícil detectar a fonte dos problemas, no caso de empobrecimento ou estagnação. A análise de investimento, outro ponto importante, ações e investimentos são implantados sem cálculo, estudos de mercado, taxa de retorno, correndo sérios riscos de erro após a implantação, a falta de visão sistêmica compromete o muito o sucesso da propriedade e ajudam no processo de tomada de decisão. (BLUM, 2001, p. 89).

2.2 AGROECOLOGIA E SUSTENTABILIDADE

Utiliza-se da economia agrícola e ambiental, ramos da ciência econômica para detectar problemas com a utilização de recursos naturais, principalmente no que tange o uso racional desses recursos, tendo em vista “problemas relativos à exaustão energética, resíduos nucleares, depredação dos recursos naturais, poluição, etc.” faz com que economistas e o próprio agricultor tomem providências e planejem meios de preservação para as propriedades agrícolas. (CAMPOS, 2001, p. 318).

Para que conscientização realmente ocorra é preciso seguir três metas “dentro de um novo padrão de desenvolvimento sustentável”. Primeiro a vocação natural, onde a produção deve estar compatível com as capacidades dos recursos existentes na propriedade; segundo a qualidade de vida que está relacionada “ao acesso à saúde, à educação, ao lazer, à informática, à telefonia, aos meios de transporte [...] e, principalmente, a energia elétrica”. E o terceiro às tecnologias que são utilizadas na produção agropecuária, ligadas a um modelo de agricultura sustentável. (CAMPOS, 2001, p. 319).

Na década de 1990 e no início deste século não se fizeram sentir apenas noções e conceitos no campo econômico, como globalização, mercados, terceirização, produtividade, concorrência, capitalização e financeirização. Novos processos de desenvolvimento imprimiram novas linguagens, que, por sua vez, são produto e produtores de ações, significados, simbologias e representações. A sustentabilidade é uma delas. Novos movimentos e lutas sociais, novas tecnologias, o campo da ética [...], da responsabilidade social, do solidarismo, dentre outras, são linguagens que ganham corpo e eficácia nas ações sociais, provocando, com isso, novos discursos, sociabilidades e compreensões em torno de natureza, da produção, do consumo, da vida rural etc. (TEDESCO, 2006, p. 22)

Tedesco define agroecologia como: “práticas agrícolas que buscam obter boa produtividade animal e vegetal, trabalho e moradias decentes, diversidade de alimentos, técnicas, métodos e experiências criadas e desenvolvidas utilizando técnicas não degradantes

aos meios físico, atmosférico e biológico” (TEDESCO, 2006, p. 24). Esse conceito requer um trabalho harmonizado com a natureza, onde a própria agricultura é realizada, sem uso de agrotóxicos, ofertando um produto cem por cento natural, orgânico, que gera e mantém a saúde dos consumidores. Além disso, que a agricultura promova o respeito e o cuidado com a natureza. (TEDESCO, 2006, p. 24).

Segundo Graziano da Silva, Del Grossi e Campanhola (2002), foi a partir dos anos 1980 que surgiu uma nova configuração do meio rural brasileiro, meio que se compõe basicamente de três grandes grupos de atividades: uma agropecuária moderna, baseada em commodities e ligada às agroindústrias; um conjunto de atividades não agrícolas, ligadas à moradia, ao lazer e a várias atividades industriais e de prestação de serviços; e um conjunto de “novas” atividades, que até então não tinham importância econômica por não gerarem renda monetária, que agora são impulsionadas por nichos de mercado. Para Ellis (1998), o desenvolvimento rural associa-se a estratégias de sobrevivência familiares pela diversificação dos modos de vida rurais. A diversificação como estratégia se dá através da possibilidade de os agricultores familiares construírem uma série de atividades econômicas e sociais que garantam as condições de vida, e o desenvolvimento rural reduziria a pobreza em áreas rurais e isso poderia ocorrer através do empoderamento da população rural. (CAUMO, STADUTO, 2014, p. 14).

A agroecologia mostra uma agricultura onde a vida e as pessoas vêm em primeiro lugar, em parceria com a natureza. Busca produzir alimentos ricos nutricionalmente, com a qualidade e as quantidades desejadas e suficientes para crescer os ecossistemas e tornando uma fonte de vida mais saudável. Assim o controle de pragas, fertilização do solo, adubação verde são realizados de maneira natural, com uso de compostos orgânicos, biofertilizantes, húmus de minhocas, cobertura por palhas, pulverizações folhares, cinzas entre outros recursos que não agredem o meio ambiente. (TEDESCO, 2006, p. 46).

2.3 ADMINISTRAÇÃO RURAL

A Administração rural utiliza das funções básicas dos administradores para administrar com mais eficiência os fatores de produção (terra, máquinas, insumos...), empregar a tecnologia adequada, aumentar a produtividade, gerenciar custos, minimizar riscos, melhorar a qualidade de vida, conservar ou aumentar o valor do patrimônio, proteger o meio ambiente, contribuindo para que a propriedade se transforme em uma empresa rural. (SILVA, 2001, p. 29).

Silva coloca que a agricultura sofre interferência de uma série de fatores próprios desse meio, o agricultor deve conhecer bem as características físicas, biológicas e químicas de sua terra, saber que o clima condiciona a maioria das suas explorações agropecuárias, que produtos

perceíveis exigem maior planejamento na produção e comercialização, os riscos são maiores, levando em conta fenômenos climáticos como seca, chuvas em excesso, granizo e geada, oferta irregular e demanda constante promovem a adaptação de produtos na entre safra, que os custos e a produtividade são muito importantes, visto que o produtor rural é um tomador de preços, ele não consegue impor-se ao mercado. (SILVA, 2001, p. 24-27).

A atividade rural no Brasil foi tratada, até hoje, como uma atividade bastante amadora, mas isso acabou ou está acabando. A atividade agropecuária não era tratada como negócio porque a série de subsídios ofertada fazia com que o lucro existisse sempre, independentemente da eficiência. O lucro vinha do crédito fácil e barato. Com o fim dos subsídios de crédito, a partir do início da década de 80, a situação dos agricultores mudou rapidamente. Quem não se profissionalizou está fadado ao desaparecimento. (SILVA, 2001, p. 104).

Oliveira (1997, p. 26), define que a administração é sistema estruturado e intuitivo, está consolidada através de um conjunto de princípios, normas e funções para elevar o crescimento de forma harmoniosa no processo de planejamento de situações futuras, bem como o seu posterior controle de eficiência e produtividade nas grandes e pequenas empresas para que possam produzir ao máximo, tendo como base o controle das informações, direção dos recursos, as expectativas e os resultados esperados, interligando o pensamento produtivo, conhecimentos adquiridos, com novas adequações futuras necessárias para uma administração de excelência.

O planejamento é considerado a função principal desempenhada dentro do processo administrativo. A necessidade do planejamento não se limita ao atendimento dos objetivos organizacionais. Ele também é necessário, bem como, que tipo de administração que a empresa vai adotar". (SILVA, 2001, p. 102).

Um planejamento bem estruturado, com análise das informações relevantes do presente e passado, junto com a formação de cenários futuros, são chaves para uma boa administração. O Planejamento ocorre em todos os ramos de atividades, não seria diferente na administração rural, ele auxilia no processo de tomada de decisão, para atingir os objetivos almejados na propriedade. (SILVA, 2001, p. 102).

Com a série de dificuldades encontradas pelos produtores rurais, a dificuldade de comprar mais terras, modernização, preços baixos, muitos passam a ser pluriativos (um pouco agricultores e um pouco assalariados), na expectativa de fortalecer o patrimônio familiar. (GRZYBOVSKI, TEDESCO, 2002, p. 123).

A agricultura no Brasil vive um momento muito importante de transição. Está ligada ao desenvolvimento do país, ela é fonte geradora de alimentos e consumidora de insumos para a

produção de grãos, sendo uma forte ferramenta de exportação, que conseqüentemente movimentou a economia do país que apresenta baixos índices de crescimento há mais de uma década e meia. (SILVA, 2013, p. 104)

2.4 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Administração estratégica constitui uma administração evolutiva, do futuro. Busca de forma sistêmica otimizar os resultados da empresa, seus princípios e conceitos estão em constante evolução e suas estruturas estão interligadas ao todo, ela se ajusta as mudanças ambientais e internas na construção de uma empresa mais lucrativa, satisfatória para clientes e onde a realização pessoal e profissional prevalece. (OLIVEIRA, 1997, p. 29).

Gaj (1995, p. 40) coloca que a estratégia possui vários fundamentos, abaixo a relação e a importância destes com a estratégia.

Figura 1 – Relação entre os fundamentos da estratégia e a margarina estratégica

Módulo tema	Objeto
Diagnóstico	Analisar turbulência interna e externa da organização.
Sistema de informações	Completar dados relevantes sobre turbulência e que afetam a organização.
Desenvolvimento estratégico	Trabalha a capacitação dos grupos e indivíduos.
Treinamento em estratégia	Trabalhar capacitação na linguagem e sistema estratégico.
Administração de eventos estratégicos	Processo de estratégia para enfrentar eventos importantes que o afetem.
Administração do processo estratégico	Mecanismos de estratégia para adequação à turbulência.
Administração de projetos estratégicos	Formas de controle de estratégia e seu desempenho na ação.
Estrutura organizacional	Recursos de capacitação para obter objetivos.
Orçamento estratégico	Para a ação estratégica com recursos limitados
Sistema de recompensas	Estímulo para a capacitação para P&D (pesquisa e desenvolvimento) e criatividade.

Administração de resistência e conflitos	Criar condições, capacitação para lidar com turbulência e adquirir estratégias adequadas.
------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: GAJ, 1995, p. 41

Para Oliveira (1997, p.29) a administração estratégica está se distanciando cada dia mais da administração tradicional, a administração sistêmica possui um caráter mais participativo.

A administração participativa trata das expectativas pessoais através de conquistas negociadas; e, neste contexto, a estrutura organizacional considera os focos de liderança, as responsabilidades compartilhadas, a noção de conjunto e de diferenças, bem como o processo integrativo para o alcance dos objetivos estabelecidos. (OLIVEIRA, 1997, p. 29).

A aprendizagem e as inovações nas empresas familiares, não é somente aquilo que as pessoas sabem, mas é composta também pelas aptidões, crenças e valores, que foram incorporados ao longo dos anos. “Aprender significa mudar de atitude em relação ao processo administrativo com o objetivo de cumprir as metas organizacionais daquele que aprende, ou seja, é uma forma de ação mais efetiva” (GRZYBOVSKI, 2002, p. 58).

Alguns fatores fazem toda a diferença para que possam ser identificadas diferenças básicas entre a administração e o planejamento estratégico, “Se quisermos resumir as diferenças entre planejamento estratégico e administração estratégica, podemos recorrer à figura” (GAJ, 1995, p. 23).

Figura 2 – Principais diferenças entre Planejamento e Administração Estratégica

Planejamento estratégico	Administração estratégica
Estabelece uma postura em relação ao ambiente.	Acresce capacitação estratégica.
Lida com fatos, ideias, probabilidades.	Acresce aspirações em gente, com mudanças rápidas da organização.
Termina com um plano estratégico.	Termina com um novo comportamento.
Sistema de planejamento.	Sistema de ação.

Fonte: Gaj (1995, p. 23).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 21) dividem a administração estratégica em dez escolas a partir de suas perspectivas, as três primeiras escolas preocupam-se como as

estratégias devem ser formadas, as seis escolas seguintes preocupam-se mais de fato como as estratégias são formuladas:

A Escola do Design: formulação de estratégia como um processo de concepção.
 A Escola do Planejamento: formulação de estratégia como um processo formal.
 A Escola do Posicionamento: formulação de estratégia como um processo analítico.
 A Escola Empreendedora: formulação de estratégia como um processo visionário.
 A Escola Cognitiva: formulação de estratégia como um processo mental.
 A Escola de Aprendizado: formulação de estratégia como um processo emergente.
 A Escola do Poder: formulação de estratégia como um processo de negociação.
 A Escola Cultural: formulação de estratégia como um processo coletivo.
 A Escola Ambiental: formulação de estratégia como um processo reativo.
 A Escola de Configuração: formulação de estratégia como um processo de transformação. (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2010, p. 20-21)

Oliveira comenta que os sistemas administrativos sofrem evoluções em suas análises e desenvolvimento, a reengenharia movimentada esses processos em qualquer nível estratégico da empresa. (OLIVEIRA, 2004, p. 42).

O administrador estrategista deve consolidar todas as seguintes características: interagir com fatores ambientais, desenvolver estratégias dentro de seus recursos que visem a interação com o ambiente, assegurando alavancagem da empresa e na consolidação de novos projetos como forma de renovação, que otimize a fator pessoal e que contribua para o crescimento além de empresarial, da economia do país como um todo. (OLIVEIRA, 1997, p. 29).

2.4.1 Estratégia

Estratégia é o conjunto de mudanças e abordagens para reforçar a posição da empresa no mercado competitivo e melhorar seu desempenho. Sem estratégias os gestores junto com a empresa ficam sem rumo, não existe um programa para atingir os resultados almejados, todos os setores devem participar da estratégia, cada um tem seu papel, os gerentes ficam responsáveis pela elaboração e a equipe deve abarcar estas mudanças unindo-se aos seus gestores implantá-las, para melhoria e sucesso da empresa. (THOMPSON, STRICKLAND III, 2004, p. 1).

Estratégia é o caminho, maneira ou ação que é estabelecida e está de acordo com as adequações de objetivos, metas e desafios para alcançar os resultados da empresa, interligando aspectos interno e externos ou desenvolvendo uma nova estrutura organizacional. (OLIVEIRA, 1997, p. 28).

Segundo Aaker (2012, p. 1) todas as mudanças globais que ocorrem atualmente como crises políticas, tendência para vida mais saudável, as crises de energias, crescimento

populacional afetam diretamente a formação da estratégia. As mudanças constantes não permitem que o plano de ação anual seja executado da mesma forma o ano todo, as novas tecnologias, mídias e inovações forçam a estratégia a mudar a cada instante na tentativa de melhor adaptar-se ao mercado atual, tornando “a criação de estratégias e sua implementação muito mais desafiadoras”.

Oliveira (1997, p. 30), salienta que a estratégia deve identificar, analisar e efetivar a interligação entre os fatores externos e internos da empresa, na busca de otimizar processos e para que as ameaças ambientais possam ser evitadas.

2.4.2 Objetivos

Para Oliveira (1997, p. 50) objetivo é denominado como alvo ou situação que se pretende atingir, e determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços, reforçando as suas estratégias. Já o objetivo funcional faz intermédio entre às áreas funcionais para que os objetivos da empresa possam ser atingidos.

É importante que os objetivos sejam estabelecidos na etapa inicial da estratégia, para identificar as expectativas da empresa. (OLIVEIRA, 2004, p. 163-164)

2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Oliveira (1997, p. 36), o planejamento estratégico é a metodologia utilizada pela gerência para direcionar a empresa onde, visando maior grau de interação com o ambiente onde a empresa está inserida, mostrando caminhos que ela possa seguir e obter sucesso total dentre as mais variadas realidades e cenários enfrentados no dia a dia. O planejamento conta também com pessoas alocadas para que gerenciar e supervisionar fatores ambientais e interpessoais que interfiram no processo decisório. Como suas tendências são em longo prazo, a mudança deve adequar-se à cultura organizacional e estar acompanhada de avaliação de resultados.

Segundo Oliveira (1997, p. 42), o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que mostra a direção pela qual a empresa deve seguir, visa a maior interação com ambiente. Seguindo esse caminho a empresa deve considerar o todo, não somente uma de suas partes. O planejamento que considera apenas uma parte é visto como tático, onde tem a finalidade apenas de otimizar uma determinada área da empresa.

Para Silva (2013, p. 102), o planejamento é o processo básico pelos quais decidimos quais objetivos almejamos e como iremos alcançá-los, é também considerada a principal função desempenhada dentro de um processo administrativo, visto que a necessidade do planejamento não se limita apenas ao atendimento dos objetivos organizacionais, mas de maneira geral ele é a chave para uma boa administração.

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através de análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos. (FISCHMANN, ALMEIDA, 1995, p. 25).

Sendo assim Silva (2013, p. 105), completa que um planejamento estratégico eficiente deve seguir as seguintes etapas: “determinação dos objetivos da empresa; análise do ambiente; análise interna da empresa e geração, avaliação e seleção de alternativas estratégicas”.

As mudanças e objetivos não constituem sozinhos o plano de uma empresa “O planejamento estratégico não pode ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações da empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar as aspirações em realidade”. (OLIVEIRA, 2004, p. 65).

Oliveira (2004, p. 66) enfatiza que o planejamento estratégico possui três dimensões operacionais: delineamento, elaboração e implementação.

O delineamento é formado pela estruturação do processo do planejamento estratégico, onde o executivo escolhe a estrutura metodológica do planejamento estratégico e também um consultor ou outro executivo se necessário. (OLIVEIRA, 2004, p. 66).

A elaboração atua na identificação dos ambientes interno e externos, com a identificação dos pontos forte e fracos que existem na empresa e identificar as oportunidades que podem gerar vantagem competitiva, as condições de enfrentar e sobreviver às ameaças que cercam a empresa. (OLIVEIRA, 2004, p. 66).

Já a implementação refere-se a assuntos organizacionais, incentivos, competências, treinamentos e quais lideranças necessárias para que o processo possa ser desenvolvido com sucesso. (OLIVEIRA, 2004, p. 66).

2.5.1 Tipos de planejamento

Oliveira (1997, p. 42-43) faz a divisão em três tipos de planejamento, sendo eles o Planejamento Estratégico, Planejamento Tático e o Planejamento Operacional.

O Planejamento Estratégico considera a empresa como um todo, mostra a direção que a empresa deve seguir. O Planejamento Tático considera apenas uma parte, um setor da empresa, visam o futuro. Este pode dividir-se em Planejamento Operacional que busca resultados em áreas específicas da empresa. (OLIVEIRA, 1997, p. 43).

Figura 3 - Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (1997, p. 45)

Planejamento Estratégico: é de responsabilidade dos níveis mais altos da organização desenvolver a metodologia para mostrar a melhor direção para a empresa seguir, levando em conta condições internas e externas para a formação do todo.

Planejamento Tático: é desenvolvido por níveis organizacionais inferiores, busca otimizar apenas uma área da empresa, para a melhor utilização dos recursos disponíveis seguindo as políticas da empresa.

Planejamento Operacional: é a formalização das metodologias desenvolvidas e estabelecidas. Deve conter detalhes como prazo estabelecido, recursos necessários, resultados esperados, entre outros. (OLIVEIRA, 2004, p. 47-49).

2.5.2 Análise do Ambiente Interno

O ambiente interno é formado por pontos fortes e fracos, que são formados pelas variáveis internas e controláveis. Já o ambiente externo é composto por oportunidades e ameaças, formados por variáveis internas e não controláveis. (OLIVEIRA, 2004, p. 89).

Hartmann (1999, p. 195) coloca que a análise interna é detectar pontos fortes (positivos ou qualidades) e pontos fracos (negativos ou defeitos) e menciona também ponto neutro “condições ou situações de difícil mensuração para avaliar o seu impacto sobre os resultados”.

Ponto forte é algo que a empresa faz e proporciona uma capacidade competitiva importante, pode trazer alianças e investimentos para a empresa. (THOMPSON, STRICKLAND III, 2004, p. 125).

Ponto fraco é uma condição ou algo que a empresa não faz muito bem e acaba a coloca-la em desvantagem, podendo ser fatais ou contornáveis (THOMPSON, STRICKLAND III, 2004, p. 125).

Silva menciona dez pontos fortes que uma empresa rural pode ter e sobre os quais deve melhorar a visão dessas variáveis:

- terras com boa fertilidade e topografia plana ou levemente ondulada;
- proximidade da propriedade com um centro consumidor;
- propriedade bem abastecida por água e energia e com boas vias de acesso;
- propriedade com boa estrutura física, (máquinas, equipamentos, benfeitorias etc.);
- disponibilidade de mão de obra qualificada na região;
- equipe administrativa e técnica experiente e motivada para a produção;
- nome (marca) já conhecido e consolidado na região;
- clientela (mercado) bem definida para comercialização dos produtos produzidos;
- disponibilidade de recursos financeiros ou facilidade de acesso ao crédito bancário e
- domínio de tecnologia necessária ao desenvolvimento das principais atividades. (SILVA 2013, p. 106-107).

Ele descreve também os pontos fracos da empresa rural, sobre a ótica de quatro variáveis, sendo elas:

- equipe técnica e administrativa com pouca experiência nas atividades desenvolvidas;
- topografias com declives acentuados, exigindo altos investimentos em conservação do solo;
- glebas infestadas com ervas daninhas de difícil controle e
- mão de obra com baixa qualificação para o trabalho operacional. (SILVA 2013, p. 107).

2.5.3 Análise do Ambiente Externo

A análise externa estuda as oportunidades e ameaças que o executivo deve identificar e analisar, “fazendo com que a empresa identifique e aprenda a comportar-se diante de uma multiplicidade de forças ambientais diferentes” sabendo aproveitar as forças favoráveis e evitar o impacto das forças negativas, mantendo o crescimento e a sobrevivência da empresa. (OLIVEIRA, 2004, p. 92).

Hartmann (1999, p. 188) define análise externa como “identificação de oportunidades e ameaças e suas respectivas causas priorizadas, localizadas externamente ao seu negócio ou território [...], que afetam positiva ou negativamente os resultados”.

As oportunidades têm peso relevante na elaboração da estratégia, as oportunidades mais relevantes são as que oferecem maior perspectiva de crescimento dos lucros, maior vantagem competitiva proporcional aos recursos financeiros necessários. (THOMPSON, STRICKLAND III, 2004, p. 126).

Já as ameaças podem ocorrer pela competitividade, concorrência, inovações e tecnologias, novas leis, mudanças políticas e econômicas entre outros fatores que afetam as atividades da empresa. (THOMPSON, STRICKLAND III, 2004, p. 126).

Sendo assim, Silva mostra as oportunidades que o ambiente rural proporciona, descrevendo-as em seis posições:

- linhas de créditos especiais;
- incentivo à produção de determinado produto;
- garantia de preços ou contratos de entrega a preço preestabelecidos;
- oferta menor que a demanda por um determinado produto, causando aumento de preço;
- produção de produtos para segmentos específicos do mercado e
- exclusividade de mercado ou garantia de entrega de um produto a um determinado mercado. (SILVA, 2013, p. 108).

Reconhecer as oportunidades no ambiente onde se está inserido certamente oferece maior vantagem competitiva, o que permite perdurar por vários anos sob a mesma gestão. Reconhecer o ambiente assegura a sobrevivência, o crescimento e a continuidade, isso é ação de um administrador que toma decisões com muita eficácia. (GRZYBOVSKI, 2002, p. 23).

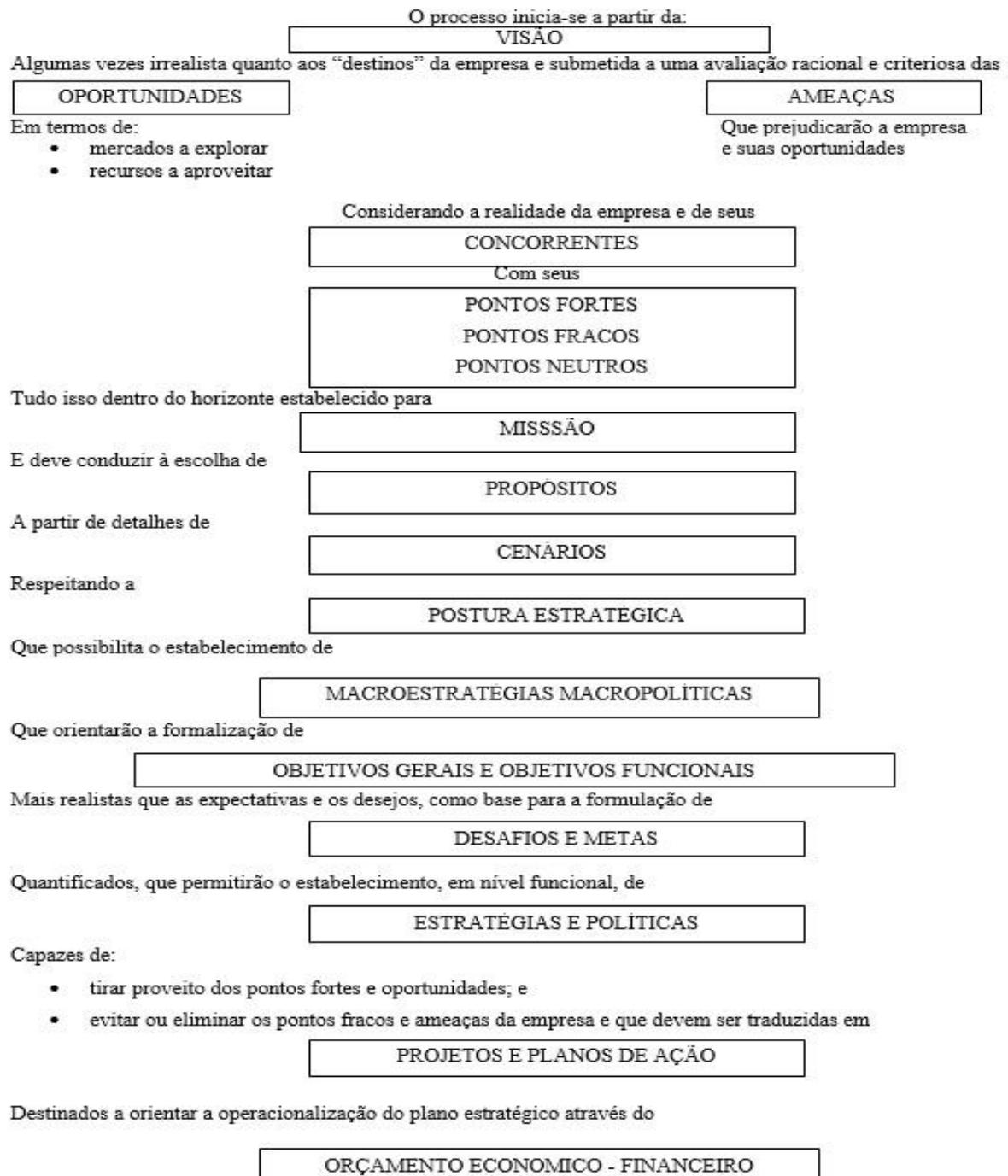
Silva, alerta para as variáveis que afetam o ambiente, descreve em seis posições as ameaças de atingem o ambiente, sendo elas:

- altas taxas de inflação;
- desestruturação política do país;

- desequilíbrio do mercado financeiro, com altas taxas de juros;
- diminuição da demanda pelo produto, devido ao baixo poder aquisitivo;
- importação de produtos similares e
- intervenção do governo por meio de política agrícola. (SILVA, 2013, p. 108).

É aconselhável que o Planejamento estratégico siga um passo a passo, este está demonstrado no quadro abaixo segundo Oliveira (2004, p.81):

QUADRO 1 – Processo de planejamento estratégico



Fonte: OLIVEIRA (2004, p. 81)

2.5.4 Plano de ação

Posterior aos objetivos, desafios, estratégias e políticas o último passo da estratégia é a elaboração de um plano de ação que é o conjunto das partes de diversos projetos, que proporcionem condições da empresa operacionalizar, desenvolver e alcançar os resultados almejados no planejamento estratégico. (OLIVEIRA, 2004, p. 246-247).

Segundo Fischamnn e Almeida (1995, p. 121), colocam que o desenvolvimento do Plano Estratégico deve ser feito de forma democrática, não somente para ter-se maior facilidade na adaptação e na mudança de atitude e das pessoas envolvidas, como também buscar adaptar à realidade do plano às características da empresa e das pessoas que nela trabalham, o plano de ação é ferramenta fundamental para organizar todas as ações necessárias a fim do objetivo final.

Para Costa (2006, p. 206), a cada objetivo ou meta, deve haver planos de ação específicos para que as ações estejam garantidas e os passos necessários estejam bem desenvolvidos e especificados, a implementação das estratégias deve ser combinada para que sejam executados e acompanhados por pessoas pré-determinadas.

Para Costa (2006), no plano de ação devem estar definidos os investimentos e despesas necessários para implantar as estratégias. Para a construção de um bom plano de ação estratégico é importante seguir algumas orientações que estão apresentadas no quadro abaixo:

QUADRO 2 - Estrutura do plano de ação

Perguntas	Comentários
O quê?	O que deve ser feito, quais são os passos ou etapas necessários, quais dependem de quais, e quais devem ser realizados simultaneamente.
Depende de quê?	Esta atividade depende de qual? Qual ou quais etapas devem estar completadas para que esta possa se iniciar?
Quem?	Quem deve executar cada atividade e quem deve supervisionar a sua execução e responder por prazos, qualidade e orçamento de cada etapa?
Por quê?	Justificativa: Por que a etapa específica é considerada necessária?
Como?	Como a etapa deverá ser executada? É a maneira como será feita cada etapa.
Até quando?	Até quando aquela atividade deve estar completada?
Quanto custa?	Quanto vai custar a etapa, quanto será gasto para realizá-la?
Recursos necessários?	Que outros recursos são necessários, em cada etapa, como recursos humanos, informações, relatórios, licenças, patentes, equipamentos, espaço físico, máquinas e tecnologias?

Fonte: Costa (2006, p. 207).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos a serem desenvolvidos na propriedade, para a obtenção dos resultados almejados no planejamento, a metodologia irá apresentar e integrar a melhor forma com base em conhecimentos científicos para desenvolver os procedimentos metodológicos. “A metodologia pode ser definida como o estudo e a avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica”. (DIEHL; TATIM, 2004, p. 47).

Este capítulo será estruturado em cinco etapas, sendo cinco grupos que irão definir a metodologia do estudo da seguinte forma: 3.1 serão abordados o delineamento da pesquisa, 3.2 variáveis de estudo ou categorias de análise, 3.3 população e amostra, 3.4 procedimentos a técnica de coleta de dados, 3.5 análise e interpretação dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O objetivo da pesquisa em questão se aplica de forma exploratória e descritiva, para Cervo e Bervian (2005, p.66) a pesquisa descritiva busca o conhecimento das mais diversas situações e relações de comportamento “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatores ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. Para complementar esta característica de análise torna-se essencial que a pesquisa tenha caráter exploratório também, para que se busquem mais informações sobre o estudo, familiarizando-se mais com a propriedade, a fim de descobrir novas ideias e perspectivas, considerando os mais diversos aspectos da propriedade em situação. (CERVO; BERVIAN, 2005, p. 69).

A abordagem dos dados será de forma exploratória, a pesquisa qualitativa permite a interação com as variáveis da propriedade, na coleta e levantamento de dados, análise e estudos da coleta e interpretação dessas variáveis.

Já no que diz respeito ao procedimento técnico, o modelo será enquadrado em um estudo de caso “caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”. O estudo de caso apresenta uma série de vantagens que permitem novas descobertas, conhecimento da totalidade da propriedade e

simplicidade nos procedimentos. Porém apresenta certa dificuldade de generalizar todos os aspectos apresentados pelo estudo. (DIEHL; TATIM, 2004 p. 61).

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

Na visão de Marconi e Lakatos (2008, p. 139) “uma variável pode ser considerada como uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito operacional, que contém ou apresenta valores; aspecto; propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração”.

Serão analisadas neste estudo as variáveis do ambiente interno e externo, que são pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças e também Matriz SWOT, postura estratégica e plano de ação.

- I. Pontos fortes: “são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa em relação ao seu ambiente”. (OLIVEIRA, 2004, p. 89).
- II. Pontos fracos: “são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente”. (OLIVEIRA, 2004, p. 89).
- III. Oportunidades: “são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las”. (OLIVEIRA, 2004, p. 89).
- IV. Ameaças: “são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições desfavoráveis para a mesma”. (OLIVEIRA, 2004, p. 89).
- V. Matriz SWOT: “O Objetivo dessa análise é gerar informações importantes para tornar a organização mais consciente de suas possibilidades futuras”. (NOGUEIRA, 2014, p. 46).
- VI. Postura estratégica: é estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir sua missão. (OLIVEIRA, 2004, p. 138).
- VII. Plano de Ação: “corresponde ao conjunto das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, etc.)”. (OLIVEIRA, 2018, p. 322).

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Do ponto de vista de Diehl e Tatim “população ou universo é um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar”. A unidade de análise bem como a propriedade estudada refere-se à Fazenda Noite Feliz, que está localizada no interior de Espumoso-RS, a dez quilômetros da cidade, na localidade de Arroio da Prata.

O presente estudo se enquadrará na análise de amostragem não probabilística, “seu uso pode ser uma boa alternativa, entretanto apresenta maior limitação no que diz respeito à generalização dos resultados para o universo estudado” (DIEHL; TATIM, 2004 p. 65) sendo feita a abordagem intencional com o proprietário, com o técnico agrícola e com o diretor financeiro da Cotriel.

Seguindo a apresentação do universo temos definido como “a delimitação de universo consiste em explicitar que as pessoas ou coisas, fenômenos, etc. serão pesquisados, enumerando suas características comuns, como, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem, a comunidade onde vivem etc.” (MARCONI; LAKATOS, 2008 p. 225).

3.4 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para Barros e Lehfeld (2000, p. 89) “coleta de dados é a fase da pesquisa onde os dados são obtidos”. Em primeiro momento o processo de coleta de dados para a pesquisa será realizado com perguntas abertas semiestruturadas em entrevista com o proprietário, para dar suporte e auxiliar no desenvolvimento do trabalho, que será realizado na propriedade.

O procedimento de coleta de dados será realizado da seguinte maneira: será efetuada uma visita na propriedade rural, posterior a isso será realizada uma entrevista intencional com perguntas abertas semiestruturadas ao proprietário, com o técnico agrícola e com o diretor financeiro da Cotriel.

“A entrevista permite o estreitamento entre as partes, nas entrevistas não estruturadas a conversação tem por objetivo conseguir identificar os aspectos mais importantes dentro da pesquisa”. (BARROS; LEHFELD, 2000, p. 90).

Entrevista: “encontro entre duas pessoas cujo objetivo é que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto mediante uma conversação de natureza profissional”. (DIEHL; TATIM, 2004 p.66).

Observação: “Não consiste apenas em ver ou ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”. (DIEHL; TATIM, 2004 p. 71).

Análise de documentos: para a melhor compreensão e entendimento dos processos e da cultura existente na propriedade, serão feitas análises de documentos que auxiliem no processo decisório e na obtenção de resultados. Variáveis também apresentam qualidades, características, traços, sendo o conceito um objeto, problema. (MARCONI; LAKATOS, 2008, p. 223).

Para a elaboração das entrevistas, foi utilizado como referência o trabalho de conclusão de curso do acadêmico Berta (2017), que desenvolveu um planejamento estratégico para a propriedade de sua família. Este trabalho serviu como auxílio e suporte para a elaboração das entrevistas, com o intuito de diagnosticar o ambiente interno e externo da Fazenda Noite Feliz.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta etapa do processo os dados coletados serão analisados para que se tornem elementos importantes para as hipóteses ou expectativas. (BARROS; LEHFELD, 2000, p. 93). Para a análise qualitativa, os dados são descritos em textos, é de suma importância a análise de dados primários e secundários para obter considerações com base em dados repetidos, buscando interpretar as respostas (análise de conteúdo) baseando-se em modelos conceituais definidos *a priori*. (DIEHL; TATIM, 2004, p. 82).

Após sistematizados os dados coletados, o pesquisador deve proceder com sua interpretação “buscando expressar o significado do material investigado e analisado em relação aos objetivos estabelecidos na pesquisa, para então elaborar as recomendações e as generalizações permitidas. (DIEHL; TATIM, 2004, p. 86).

Como o princípio da pesquisa será a coleta de dados através de entrevistas e transcrever sobre os pontos fortes e fracos identificados no ambiente interno, as oportunidades e ameaças identificados no ambiente externo, posterior será realizada a análise e a matriz de SWOT que assim, possibilitará identificar a postura estratégica da propriedade e propor um plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H.

4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo será apresentado a descrição e histórico da propriedade onde foi realizado o estudo, em seguida, será apresentado os resultados da pesquisa e suas análises, análise SWOT, o posicionamento e postura estratégica identificada e finalizando o plano de ação e as sugestões que foram elaboradas, em busca de uma maior rentabilidade e controle da propriedade.

4.1 HISTÓRICO DA PROPRIEDADE

A Fazenda Noite Feliz iniciou suas atividades quando seu primeiro proprietário Jesué Bragagnolo casou-se com Rosa Néspolo Bragagnolo e foram residir na Comunidade do Arroio da Prata, localizada no interior do município de Espumoso/RS, onde constituíram sua sede, a então propriedade estudada: Fazenda Noite Feliz. Nela atualmente seu filho Darci Luiz Bragagnolo segue na linha de sucessão familiar e administra a propriedade e os recursos ali produzidos.

A propriedade possui sua renda absolutamente advinda da produção agrícola, conta com o trabalho de seus atuais proprietários Darci Luiz Bragagnolo e sua esposa Jussara Morás Bragagnolo, onde em seus 15 hectares de área são produzidos soja na cultura de verão e trigo na cultura de inverno destinados à comercialização. Também criam alguns animais para consumo de carne, frutas, verduras e hortaliças apenas para o consumo da família os quais não são comercializadas.

Na propriedade não são realizados controles administrativo, contábil e financeiro. Na gestão do proprietário, não há controle real de receitas, custos e despesas, os processos são controlados apenas com algumas anotações em caderno; não são feitas planilhas de controle, anotações ou arquivos através de software. Inexistem metas e objetivos específicos, o proprietário está preocupado com o futuro de sua propriedade, porém não tem conhecimentos necessários para uma gestão equilibrada, sendo necessário, assim, um estudo mais aprofundado e a utilização de técnicas para melhorar a receita da propriedade rural.

Como é uma propriedade de pequeno porte, a renda líquida não é um valor alto, sendo necessário financiamento de custeio agrícola para a realização do plantio e aquisição de insumos agrícolas necessários para o desenvolvimento e produção das cultivares. A propriedade se enquadra no Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) e utiliza deste recurso junto a Instituição Financeira para o plantio da lavoura.

Para o plantio utiliza sementes próprias, advindas da colheita anterior e os insumos para o desenvolvimento da lavoura são adquiridos com o recurso do custeio contratado junto a Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento de Espumoso RS/MG – SICREDI Espumoso RS/MG e comprados na Cooperativa Triticola de Espumoso Ltda (COTRIEL) onde o senhor Darci é associado desde 22/03/1989.

No momento da colheita entrega sua produção ocorre também junto à Cooperativa Triticola de Espumoso Ltda (COTRIEL) a qual é responsável pela comercialização em grãos, que pode ocorrer em lotes futuros de soja ou trigo ou também vendas em menor proporção na data solicitada pelo associado. Utiliza equipamentos e maquinários próprios e o único serviço terceirizado é o transporte da produção até a Cooperativa local.

4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados inicialmente os resultados da presente pesquisa que foram coletados com o gestor da propriedade, com o técnico agrícola e com o diretor financeiro da Cooperativa, em sequência a análise das variáveis internas e externas.

4.2.1 Pesquisa com o gestor da propriedade

A pesquisa realizada com o gestor da propriedade foi realizada através de entrevista individual com o intuito de identificar os pontos fortes e fracos existentes na propriedade e as oportunidades e ameaças existentes no setor da agricultura, o qual a propriedade está inserida. Os resultados obtidos encontram-se explanados a seguir.

1) Quais são os pontos fortes e fracos existentes na propriedade?

Resposta: De positivo a localização, terra boa, planta de tudo um pouco, o clima ajuda, faz inverno e verão, planta para a subsistência também, planta para comer mandioca, batata, feijão, tem horta, parreiras para fazer o vinho. Mas olha, ponto fraco de momento até nem tem eu acho, por enquanto a terra está boa e máquina para comprar é difícil, plantando pouco, vamos levando assim por enquanto.

A questão de número 1, abordou questionamento sobre o ambiente interno da propriedade, para a identificação de pontos fortes e fracos avaliados sob a visão do proprietário.

Ele iniciou a entrevista fazendo menção à localização como sendo um ponto forte, também comentou que a terra é boa, referindo-se à qualidade do solo, o que propicia a produtividade e é essencial para a obtenção de boas safras, dando sequência salientou a importância da agricultura de subsistência realizada na propriedade, a qual garante diversos produtos para o consumo familiar, podendo ser observado pontos fortes na qualidade do solo e na agricultura de subsistência. Considera o clima um ponto favorável, pois inverno e verão possibilitam diferentes culturas, sendo essa uma variável que pode ser considerada uma oportunidade no atual cenário climático que vem favorecendo a agricultura. Quando abordado sobre pontos fracos disse não identificar, porém em sua fala pode ser classificada como pontos fracos a área plantada, a qual considera ser pouca e a dificuldade na aquisição de máquinas, pois está diretamente relacionada ao seu capital de giro, variável considerada um ponto fraco.

2) Como o senhor vê a estrutura física e localização da propriedade?

Resposta: A princípio é bom aqui, dá para se manter.

Na questão de número 2, foi perguntado ao proprietário seu ponto de vista sobre a estrutura física da propriedade e sua localização, na questão anterior ele já havia considerado a localização um ponto forte e nesta abordagem disse considerar boa a estrutura física da propriedade tornando este um ponto forte e fraco, onde o técnico aborda como sendo um ponto fraco a estrutura de armazenagem.

3) Os maquinários e equipamentos estão adequados para a produção agrícola?

Resposta: Pelo que a gente planta, está! Arruma algumas coisas que faltam a gente terceiriza para plantar, mas é, não tem como bancar máquina para esses poucos de terra. O que mais precisaria mesmo é a plantadeira, o restante até que tem. A plantadeira que eu uso é do meu irmão, daí praticamente ele me empresta, não cobra nada, a gente ajuda com a mão de obra às vezes para ele e faz a troca em serviço, não tem custo a hora máquina, só o combustível do trator.

A terceira questão foi elaborada com intuito de obter informações sobre as máquinas e equipamentos que são utilizados nas atividades da propriedade se estão adequadas à realidade do dia a dia, o proprietário comentou que pela área plantada de maneira geral as máquinas e equipamentos conseguem atender as demandas de trabalho da propriedade, logo após comentou

sobre a demanda de maquinários terceirizados e a necessidade de adquirir uma plantadeira, já que atualmente usa uma emprestada por seu irmão, tornando esta variável uma variável que pode ser classificada como ponto forte e fraco.

4) Existe a necessidade de adquirir novos implementos agrícolas? Se sim, quais seriam?

Resposta: Se fosse o caso seria uma plantadeira, mas hoje em dia, acho que não teria como, derrete uma usada, uma hora que se ajeitar, mas está difícil de conseguir, linha normal, uma plantadeira média para pequena até. Não precisa muita coisa não, marca, tem muita marca boa, só depende o que seria mais em conta na hora que estiver em condições boas, depende muito do uso, conforme o cuidado e a manutenção, às vezes vale muito e novo isso não tem como, pelo tamanho da área plantada, não compensa.

Na questão número 4 o proprietário complementou a informação de necessidade de adquirir uma plantadeira, como descreveu anteriormente na questão 3 e expressou novamente a dificuldade de encontrar um produto com custo benefício adequado à realidade de propriedade que é de pequeno porte, ambas permitem a identificação de variáveis relacionadas as máquinas e equipamentos e ao capital de giro já descritas nas questões anteriores.

5) A sociedade com seu irmão nas máquinas/implementos beneficia ou prejudica a produção?

Resposta: As máquinas, junto é só a colheitadeira, daí eu tenho a porcentagem, pouca coisa que é só 10%, uso só para colher a minha lavoura e ele usa para colher a dele. Para a produção não muda, a colheita seria da mesma forma se fosse minha (referindo-se à quantidade) só para mim fica bom, eu posso colher o dia que quero, não interfere, dificilmente vai ter serviço no mesmo dia pros dois.

Durante a resposta da questão número 5, percebe-se que o proprietário classifica como benéfico a sociedade com seu irmão na colheitadeira, a qual não interfere de modo negativo na produção, sendo uma variável considerada ponto forte.

6) Com os atuais implementos, existe a capacidade de uma maior produção?

Resposta: Sim, alguma coisa até dá, não muito, se fosse o caso acredito que mais uns 20 hectares daria para plantar.

Avaliando a capacidade produtiva dos implementos agrícolas na questão 6, o proprietário evidencia que os mesmos apresentam condições de expandir o trabalho e aumentar a produtividade, podendo ser identificada como uma variável de ponto forte.

7) Há possibilidade de disponibilizar em horas máquinas os implementos como obtenção de renda extra?

Resposta: Eu só tenho o trator e essa porcentagem da colheitadeira, não tem como prestar muito serviço para terceiro. Que nem da colheitadeira como é sociedade a gente colhe pra terceiro, daí praticamente todo valor recebido vai para a manutenção, daí a gente gasta menos, o que vai de gasto em manutenção fica com serviço terceirizado, usado na revisão, se quebra e tem que trocar alguma peça, óleo até é pouco, quase não vai muito.

Na questão número 7, onde o assunto abordado foi a possibilidade de disponibilizar os implementos agrícolas para outras atividades, de forma terceirizada o proprietário vê como positivo, como é o caso da colheitadeira, onde os custos com manutenção, reforma e revisão são absorvidos com o lucro da terceirização da colheitadeira. Porém para os demais implementos percebe-se uma maior dificuldade por não serem todos próprios, declarado em primeiro momento na questão, variável que pode ser identificada como ponto forte e fraco.

8) Como o senhor considera a produção por hectare?

Resposta: Tá da média pra cima, tipo a média produzida na região, tá boa, hoje a média da região pra soja é de 60 a 70 sacas por hectare, por aí, eu colho em torno de 70 sacas de soja por hectare, um pouco mais, um pouco menos, o trigo é poucos anos que eu comecei a plantar, na última safra deu para as despesas e sobrou, foi em média de 50 a 60 sacas de trigo por hectare, igual a média regional, esse ano como a plantação está bonita a promessa é de uma produção maior.

A questão número 8 é direcionada para a produtividade, onde percebe-se que o produtor está satisfeito com seus resultados, principalmente relacionado à produção de soja, tornando esta variável um ponto forte e possui boas também boas expectativas para a próxima colheita do trigo.

9) As práticas de manejo do solo estão adequadas à produção desejada? São realizadas análises para acompanhar a qualidade e fertilidade do solo?

Resposta: De adubação está boa, daria de repente como está quase na hora, colocar calcário de novo, a terra está um pouco compactada, como por muitos anos teve pastagem com gado em cima, agora com a raiz das plantas ela vai soltando um pouco, porém vai um bom tempo, as análises são feitas justamente para acompanhar o solo e ao financiar a planta é exigido no banco as análises, quanto a fertilidade, está boa, dentro do esperado.

A questão de número 9 é voltada ao manejo do solo, é possível identificar nesta questão o proprietário classifica a adubação e a fertilidade do solo como boas, estas sendo variáveis podendo ser classificadas como pontos fortes, em contrapartida comenta que o solo sofreu compactação devida a antiga criação de gado leiteiro, a qual era exercida na área e que esse processo demorará algum tempo para ser corrigido, tornando-a uma variável que pode ser classificada como ponto fraco. Comenta que são realizadas análises de solo para acompanhar a qualidade, essa variável pode ser identificada como ponto forte.

10) Existem práticas ou produtos que possam melhorar a produtividade?

Resposta: Precisaria ter um pouco mais de matéria orgânica, porque onde tinha pastagem, não sobrava muita palha, mas aos poucos com a rotação de cultura as raízes vão aflorando, com o trigo e soja mais devagar, bom se fosse feita a rotação de cultura com milho, plantas que fornecem a adubação verde, só que teria que ser feito no inverno com cevada, centeio, essas culturas até tem comercialização, mas geralmente são mais para a palha virar matéria orgânica e bom mesmo se conseguisse fazer aquela agricultura de precisão.

Na questão número 10, onde foi abordado sobre práticas ou que possam melhorar a produtividade, o proprietário mencionou a rotação de cultura que vem sendo praticada, essa

variável pode ser considerada ponto forte, comenta a possibilidade de uma rotação no inverno com cultivo de cevada ou centeio e comenta sobre a falta de comercialização desses produtos, onde precisaria ser verificado o comparativo do custo benefício antes de colocar realmente em prática, porém como o solo está compactado precisaria dessa prática para acelerar o processo, como já mencionado anteriormente a compactação do solo é uma variável que pode ser classificada como ponto fraco. Quanto a adubação identifica também o potencial da agricultura de precisão como alternativa de crescimento da produtividade, e que a mesma não é realizada na propriedade, variável que pode ser classificada como ponto fraco.

11) Qual o motivo do senhor optar pelo uso de semente própria? Isso prejudica a germinação e o desenvolvimento da planta?

Resposta: O custo, que é praticamente metade do valor. Na cultura de verão (soja) se eu consigo guardar uma semente boa, uso semente própria que é classificada na Cotrirel ou na Cepasa e armazeno no galpão em casa para a próxima safra, o trigo que é cultura de inverno depende do clima, que pode interferir na germinação, uso praticamente toda semente própria, se a semente não tiver a qualidade esperada para o cultivo, vendo para a indústria e utilizo semente com certificação. Quanto ao desenvolvimento, ambas seguem o mesmo padrão, sem ter diferença, antes de plantar são realizadas as análises para germinação e vigor e só realiza a planta se estiver tudo de acordo.

Na resposta acima da questão de número 11, o proprietário evidencia a vantagem do custo no uso de semente própria, das análises de semente que são realizadas para a certificação da qualidade, podendo esses dois apontamentos serem considerados variáveis como pontos fortes. Fala do armazenamento da semente que é feito em sua residência sem interferir na germinação e no desenvolvimento da planta como positivo (o armazenamento foi apontado pelo técnico como um ponto fraco) o que permite considerar essa variável estrutura física como ponto forte e fraco.

12) O custo benefício da semente própria x semente certificada compensa? Qual seria essa diferença em reais por saca, tanto na produção de trigo como para a soja?

Resposta: O custo benefício da 50% de diferença, a semente certificada é bem mais cara, a semente própria é praticamente só o custo de produção, que é o mesmo do grão indústria. Hoje o valor da semente certificada varia conforme a variedade e o tamanho da semente, ficando em torno de R\$4,00 a R\$5,00 o quilograma de soja e R\$3,00 o quilograma de trigo, considerando que a saca indústria de 60 quilogramas é comercializada em torno de R\$75, 00 para soja e o trigo com PH acima de 78 o valor é R\$38,00 em média a rentabilidade é bem maior, pois o custo da semente é bem inferior.

Na questão de número 12, é novamente citada a relação de custo benefício para o uso de semente própria, variável já apontada como ponto forte.

13) Agricultura de precisão, é realizada ou poderia fomentar a produtividade?

Resposta: Na propriedade não é realizada, com agricultura de precisão são coletadas amostras de solo em diversos pontos, daí são colocados os insumos conforme precisa, pode em um hectare precisar uma coisa, em outro, produtos diferentes, quantias diferentes, sendo variável e adequada a cada parte da terra conforme a necessidade, pois a terra não é padrão o solo, uma lombada é um tipo de terra, uma baixada é outro, as amostras e aplicações são realizadas tudo em pequenas áreas, aí vem o caminhão aquele que é taxa variável, daí onde precisa o caminhão larga os produtos e onde não precisa não vai, os casos que eu vi por aqui que fizeram aumenta a produtividade, só não sei dizer quanto.

Na questão de número 13, o proprietário evidencia os passos da agricultura de precisão, diz conhecer alguns casos que realizam essa prática e realmente ocorreu aumento de produtividade, porém comenta que não realiza essa prática, variável que já foi citada e classificada anteriormente na questão 10 como uma variável de ponto fraco.

14) Do plantio à colheita, todos os recursos e serviços são próprios ou existe terceirização? Isso favorece a rentabilidade?

Resposta: Aqui a gente mesmo planta, não tem mão de obra de outros, de terceiros é o financiamento do custeio e o transporte de grãos, vem os caminhoneiros puxar, quase sempre eles cobram em porcentagem da carga, o custo é em média 2,5%, aqui nessa distância como é perto da cidade, até a Cotrirel dá em torno de 12km, se for mais longe eles cobram mais. O custeio até hoje sempre fiz no Sicredi, financiando ultimamente todo o valor necessário para realizar a safra, tem suas vantagens e desvantagens, porque se não financiar precisa ter capital de giro e financiando usa o dinheiro do banco para comprar os produtos, só que tem as taxas, os juros, por outro lado a lavoura fica assegurada, daí fica bom.

A questão de número 14 abordou pontos sobre os recursos ou serviços que são terceirizados e se esses pontos são positivos para a rentabilidade. O proprietário iniciou contando que a mão de obra é familiar, variável que pode ser considerada um ponto forte da propriedade, pois não exige o custo de um trabalhador assalariado mensalmente. Na sequência ele comenta que os recursos terceirizados são o financiamento agrícola através da Sicredi, a qual avalia positivo, mesmo com a incidência de taxas e juros, variável que pode ser considerada um ponto fraco, também sinalizado pelo gestor da Cooperativa pela falta de controle financeiro e de capital de giro. Comenta sobre não possuir capital de giro, variável já considerada um ponto fraco a qual está atrelada à necessidade de financiamento. Quanto ao transporte terceirizado comenta que o valor a ser pago é em percentual da carga, em média 2,5% por ser próximo à cidade, mesmo assim é um serviço que acresce as despesas, ao longo dos anos com o valor pago a terceiro poderia ter sido adquirido um caminhão próprio que poderia ser usado em outros tipos de frete também. Tornando-a uma variável já considerada um ponto forte e fraco em máquinas e equipamentos.

15) As orientações passadas pelo técnico agrícola são seguidas ou o senhor as vê como desnecessárias?

Resposta: Geralmente a gente segue, pois a tecnologia hoje em dia é fundamental para produzir, o técnico orienta desde tipo de adubo se baseando na análise, os tratamentos, as épocas de aplicação dos produtos (fungicidas, herbicidas, pesticidas), o acompanhamento deles está sempre de acordo, quando a gente

precisa é só ligar, eles estão sempre à disposição, quando precisamos de adubo ou fórmulas a gente vai até lá (Cooperativa), agora quando é tratamento para prescrever fungicida, essas coisas por exemplo eles vem ver nas plantas o tipo de produto que precisa ser aplicado e indicam, sigo tudo o que ele passa, alguma coisa que eu já tenho a experiência de outros anos a gente faz, mas muito pouco, com certeza é muito importante a assistência técnica.

Na questão de número 15, que foi abordada sobre a Assistência Técnica, o proprietário diz seguir todas as orientações passadas pelo seu técnico agrícola e salienta a importância dele para acompanhamento e desenvolvimento de todas as etapas da lavoura, variável que pode ser considerada uma oportunidade. Observa a tecnologia como fundamental, variável que pode ser considerada uma oportunidade e ponto forte e comenta também sobre sua experiência que facilita algumas percepções e técnicas de manejo que adquiriu ao longo dos anos, variável que pode ser considerada um ponto forte.

16) Quanto a mão de obra, é necessária a contratação de trabalhador fixo ou temporário?

Resposta: A mão de obra é apenas familiar, não tem profissionais terceirizados, por enquanto não precisa contratar outras pessoas, está de acordo com a demanda e pela quantidade de área plantada sobra mão de obra.

A questão de número 16 aborda sobre a contratação de mão de obra terceirizada, a qual o proprietário diz não ser necessário a contratação de outros trabalhadores e que na propriedade é usada apenas mão de obra familiar, variável que já foi considerada um ponto forte na questão número 14.

17) A criação de animais no espaço de campo é viável? Isso agregaria benefícios?

Resposta: A área total da propriedade é 25 hectares e a área plantada é de 12 hectares, a área de campo e potreiro é pequena, onde crio bovinos apenas para consumo, pelo tamanho da área não cabe muito, só se fosse alguma coisinha (algumas cabeças de gado) e para a venda teria que ser direto para a Cooperativa, tem que ser tudo inspecionado.

Na questão de número 17 onde foi abordado sobre a viabilidade da criação de animais, o proprietário explica que por ser uma área pequena consegue criar algumas cabeças de gado, proporcionalmente à área, então existe a possibilidade de usar o recurso da área que não pode ser plantada para a criação de animais, este recurso não está sendo aproveitado em toda sua amplitude no momento, variável que pode ser considerada um ponto fraco.

18) Os recursos financeiros para despesas do plantio à colheita são próprios ou financiados? Como funcionam os pagamentos?

Resposta: São recursos de custeio agrícola, financiados pelo Pronaf, o prazo é pré-estabelecido em torno de 7 a 8 meses para o vencimento, tudo depende o ano, conforme o preço dos produtos, mas geralmente é um prazo bom, até a época do vencimento sempre o produto tem um preço razoável (valor de venda).

Na questão de número 18 onde foi abordado sobre os recursos financeiros para o plantio, desenvolvimento e colheita e como funcionam os prazos de pagamento, o proprietário avalia como um prazo bom, porém esse prazo está atrelado à falta de recurso próprio (capital de giro) apontado novamente uma ameaça. Comenta também que o preço de venda dos produtos na época do pagamento dos contratos geralmente tem preço razoável, o que torna o valor de venda uma oportunidade.

19) É realizado controle financeiro de receitas e despesas, como fluxo de caixa, demonstrativo de resultado e balanço patrimonial?

Resposta: Até agora não, nada! O controle que é feito como se diz: “vai levando no peito”. Quando precisa de dinheiro vende algum produto e vai comprando o que precisa, sem registro, controlo para não gastar muito também, mas sem separar o que é da propriedade e despesas pessoais, até agora deu tudo certo, só a gente não sabe o quanto ganha ou o quanto tem de prejuízo.

Na questão de número 19, onde foi abordado sobre o controle financeiro da propriedade, o gestor deixa claro não realizar nenhum controle, quando precisa de dinheiro vende os produtos na Cooperativa, sem separar despesas pessoais dos custos de produção o que não permite saber

ao certo se a propriedade está devidamente trazendo rentabilidade ou se está gerando prejuízos, variável que pode ser considerada um ponto fraco.

20) Quais são as oportunidades e ameaças para o setor agrícola?

Resposta: Hoje em dia a gente vem se mantendo, para expandir não é fácil, cada ano os custos vão aumentando, para comprar terra não tem como é muito cara, o valor dos arrendamentos também, são exagerados, não é fácil. A princípio eu não vejo muito atrapalho (referindo-se às ameaças), muito imposto, isso sim é o que tem judiado o produtor, imposto de tudo que é lado, daí a rentabilidade vai diminuindo.

A questão de número 20 que foi direcionada para a identificação de oportunidades e ameaças, o proprietário destacou os custos de produção, valor das áreas de terra para compra, arrendamentos e impostos como algumas barreiras que dificultam o desenvolvimento da propriedade, essas 4 variáveis podem ser consideradas ameaças.

21) Clima, impacta diretamente da produção, como ele pode influenciar os resultados finais? Existem outros fatores externos ligados à produtividade?

Resposta: Quando dá alguma intempérie, claro, daí é praticamente prejuízo na certa e o problema vem. Ultimamente o clima está positivo, é uma porção de anos que não ocorreram problemas com perda de safra, mas sempre a gente corre o risco, porque é um investimento a céu aberto.

Na questão de número 21 onde foi abordado sobre o clima e sua relação com a produtividade o proprietário comenta que nos últimos anos existe uma sequência de safras boas, com um impacto positivo do clima variável que pode ser considerada uma oportunidade. Porém como é um fator impossível de ser controlado ocorrem momentos no qual ele acarreta perdas, trata-se de uma variável volátil e que dependendo do momento e das ocorrências climáticas pode ser considerada uma variável de ameaça, diferente da situação vivida atualmente.

22) O governo disponibiliza políticas de fomento a agricultura através de programas como o Pronaf e recursos de financiamento através do BNDES, como o senhor avalia essas políticas, isso é positivo para a propriedade?

Resposta: Acredito que são positivas, pois se não tivesse financiamento seria muito pior. O custeio uso para financiar a lavoura e BNDES nunca usei para nenhuma linha, talvez para o futuro utilize.

Na questão de número 22, o tema abordado foram as políticas de incentivo à atividade agrícola realizadas pelo governo, o proprietário às considera positivas, variável que pode ser considerada uma oportunidade.

23) O senhor é associado de alguma cooperativa? O ato de trabalhar em cooperação é benéfico? Existe algo negativo?

Resposta: Eu sou associado da Cotriel e Sicredi, o cooperativismo é para ajudar o agricultor, é mais seguro para entregar os produtos do que em firma (empresa) particular, a Cotriel na situação que está hoje aparenta ser forte, tranquila, tem assistência técnica e outras coisas boas também, só que às vezes, quase, quase, incomodam também, os insumos são caros, podiam ajudar mais o produtor quanto ao preço, apesar de que eles tem que ganhar também né e não adianta. O preço de venda dos grãos também é a Cooperativa que dita aqui na região, nenhuma firma abre o preço antes da Cotriel, é ela que regula o preço.

Na questão de número 23, tratando-se do Cooperativismo o proprietário destacou o benefício de trabalhar com cooperativas, que servem para ajudar o agricultor, a importância de poder contar com a Assistência Técnica, destacando a segurança que a Cotriel representa na região, variável que pode ser considerada uma oportunidade e que também é com base nela que as outras empresas formam seu preço para a comercialização da produção, criando um mercado com ciclo vicioso, variável que pode ser considerada uma ameaça. Comenta sobre o valor dos insumos, variável considerada uma ameaça, identificada dentro dos custos de produção.

24) Qual é o impacto da taxa de juros para a atividade agrícola desenvolvida na propriedade?

Resposta: O que eu mais sinto e utilizo é o custeio, como é verba do governo é o que eles colocam o juro e o cara não pode dizer muito se é bom ou ruim, mas o valor é alto pelo retorno que a gente tem, só que se não é esse juro a gente não consegue financiar, acaba sendo pior ainda, alguns anos a gente consegue fazer a planta do próprio bolso, mas não é sempre e se usa esse valor deixa de investir em outras coisas na propriedade, ficando quase empatado.

A questão número 24 instigou sobre o impacto da taxa de juros, onde o proprietário informou ser cara e fica amarrado nesta questão pois ela é pré-determinada, variável que pode ser considerada uma ameaça. Porém depende deste recurso para realizar a planta, variável identificada como ponto fraco dentro da falta de capital de giro.

25) A variação da inflação, analisando seus momentos de pico e baixa, interfere a atividade agrícola?

Resposta: Ultimamente não está oscilando muito a inflação, ela está estável, só muito anos atrás a inflação era diária e eu não trabalhava com banco e na agricultura ainda, era pequeno (criança). Mas mesmo assim o preço das coisas sempre aumenta e o dinheiro da gente compra menos com o mesmo valor.

Na questão de número 25 questionado sobre a inflação vivenciada atualmente o proprietário comentou estar estável em comparativo com anos atrás quando o país sofria com a oscilação diária e mesmo neste cenário de estabilidade o valor da moeda perante os produtos está perdendo seu valor, variável que pode ser considerada uma ameaça.

26) Qual o impacto do valor do dólar nos insumos e valor dos grãos?

Resposta: A variação do dólar é um grande problema, porque quando sobe o valor do dólar aumenta o preço de todos os insumos e o valor do produto não tanto e quando baixa o valor do dólar, baixa o valor dos produtos e os insumos baixam pouco, tornando cada vez maior o custo de produção.

Na questão de número 26 onde foi abordado sobre o impacto do dólar proprietário disse ser um grande problema sua variação, pois na elevação do valor do dólar, o valor dos insumos se eleva também e o valor dos produtos para venda nem tanto. No momento em que ocorre a queda no valor do dólar, o valor dos produtos decai consideravelmente e os insumos mantêm seus preços ou sofrem pouca alteração, o que torna uma variável que pode ser considerada uma ameaça.

27) A comercialização com mercados externos (China e Estados Unidos) é positiva ou negativa? Como a safra desses países interfere a agricultura Brasileira?

Resposta: Pelo que a gente vê quem manda no preço dos produtos é os Estados Unidos e se não fosse a China comprar, nós não teríamos o que fazer com a produção, o Brasil não consome tudo aquilo que produz, dependendo desse comércio externo.

A questão número 27 abordou os pontos sobre a comercialização com outros países, como o Brasil não é autossuficiente para processar toda a produção nacional, é necessário comércio exterior, caso não ocorresse essa venda teria excesso de produtos sem demanda de consumo, o que acarreta queda no preço dos produtos para venda, a chamada “lei da oferta e da demanda”, neste cenário esta é uma variável que pode ser considerada uma oportunidade. Quanto ao valor ditado pelo Estados Unidos, está diretamente ligado ao valor do dólar, é uma variável já considerada uma ameaça.

28) Existe concorrência com os demais Estados do Brasil na venda da produção?

Resposta: Pelo que vejo acho não, cada um vende uma quantia, eu vendo direto para a Cooperativa e a Cooperativa vende para as exportadoras, trigo e milho a Cooperativa consome bastante, na fabricação de farinhas e vende para o exterior mais é soja.

Abordado sobre a concorrência com outros Estado do Brasil na questão 28, o proprietário diz não a perceber, cometa que todos os Estados conseguem escoar sua produção tranquilamente, tornando uma variável que pode ser considerada uma oportunidade.

29) Como o senhor considera o valor de venda da produção?

Resposta: Pelo custo da produção é razoável, mas precisava valer um pouco mais, apesar de não ter muito o que o produtor possa fazer nesse sentido, pois é o preço que eles ditam e tem que seguir.

No que tange ao valor de venda dos produtos identificados na questão 29, o proprietário avalia que o produto precisa ser mais valorizado, ter um valor melhor na hora na venda, mas mesmo sendo uma variável externa e sofre oscilações onde o produtor fica impossibilitado de intervir, pode ser classificada essa variável como uma oportunidade por estar apresentando um valor que o produtor classificou como razoável e disse ter um preço neste mesmo padrão no vencimento dos contratos de financiamento citado anteriormente na questão 18 e também por ser a realidade vivida nos últimos anos.

30) O prazo de pagamento para insumos e recursos de terceiros se adaptam a realidade da propriedade?

Resposta: Até o momento está tudo de acordo, a Cotriel disponibiliza diversos prazos de pagamento, à vista, 30 dias, 60 dias, conforme o produto eles tem um prazo porém quanto mais aumenta mais vai agregando juro, eu sempre procuro pagar à vista que não tem acréscimo e ganha desconto, existe até conforme os produtos o pagamento para a safra, aí quando colhe paga, já vem o juro embutido e eles passam o preço safra.

Nesta questão de número 30, abordado sobre o prazo de pagamento de insumos e financiamento, podemos perceber que o proprietário diz estar de acordo com a realidade da propriedade e que procura pagar sempre à vista suas compras, variável identificada como oportunidade, porém esse prazo muitas vezes está aliado a taxa de juros questionada na questão 24 e identificada como uma ameaça ao produtor e sua propriedade.

31) Após a entrega da produção é prático ou oneroso a venda dos grãos? O prazo de recebimentos das vendas está adequado às suas necessidades?

Resposta: A venda não tem muito segredo, o dia que eu quero vender é só ir lá, conforme a quantidade de sacas faturadas recebe na hora, se for mais tem prazo de 8, 10 até 21 dias, a soja é recebida em menos prazo o trigo o prazo já é maior para

receber. Na verdade, é o associado que precisa se adequar aos prazos, eles não vão realizar o pagamento conforme cada um precisa, como a gente sabe do prazo, tem que estar sempre ligado.

Na questão 31, o tema abordado foi sobre a venda dos grãos, o proprietário informou que a empresa onde realiza essa comercialização segue um padrão para a venda dos grãos e não tem como atender as necessidades individuais de seus clientes, sendo assim essa variável pode ser considerada uma ameaça.

32) Onde o senhor entrega a produção, existem políticas de benefícios para o produtor rural? Existe diferenciação de preços?

Resposta: Não é para existir política de benefícios, pois cooperativa é para ser igual a todos. Se existe alguma diferença a gente nem fica sabendo. Quem não é associado entrega a produção também e tem descontos maiores e que não dão retorno em cota capital, a DAP quem tem recebe R\$1,00 a mais na hora, acredito que para quem não é associado não ganha a DAP, outro benefício é a assistência técnica, quem não é associado não tem.

Na questão de número 32, referente à política de benefícios praticadas pela empresa onde o produtor/proprietário entrega e comercializa sua produção, o mesmo diz estar contente, pois consegue identificar benefícios diferentes aos associados num comparativo de quem não é sócio, apenas cliente. Essa é uma variável que pode ser considerada uma oportunidade dentro do cooperativismo.

33) As tecnologias e modernização da agricultura são positivas? A propriedade consegue adaptar-se ao mundo da inovação tecnológica?

Resposta: A tecnologia é claro que ajuda, nem todo mundo conseguem aplicar toda tecnologia existente e tudo isso tem um custo. Na propriedade o que está no alcance de fazer a gente faz, hoje existem máquinas que fazem de tudo, porém é só grandes produtores que conseguem comprar pelo valor que elas custam, a propriedade está defasada em partes, as máquinas não estão bem de acordo como precisa, já a parte de produtos que são utilizados na lavoura como fungicida, inseticida estão de

acordo. Em máquinas como o custo é muito alto, a propriedade não consegue acompanhar, tem implementos que realizam as funções e não são tão tecnológicos.

Na questão de número 33, ao ser abordado sobre a inovação tecnológica e a adaptação da propriedade o gestor como já mencionou anteriormente na questão 15 identifica a importância da tecnologia, variável já considerada como uma oportunidade, comenta sobre a dificuldade financeira e de custo benefício em aquisição de maquinários citadas na questão 4 e que não consegue alcançar em maquinários a tecnologia esperada, variável identificada como um ponto fraco em virtude da maior dificuldade ser financeira e estar ligada ao capital de giro. No que diz respeito à tecnologia de insumos o proprietário diz estarem de acordo o que é usado na propriedade, essa variável que pode ser considerada um ponto forte.

34) O senhor mudaria alguma coisa dentro da propriedade? Algo que tem vontade de fazer diferente?

Resposta: O que precisa é uma casa nova, essa aqui está velha e máquina gostaria de melhorar, mas como disse antes com pouca área não é fácil.

A questão de número 34 deixou o proprietário livre para expor seus desejos, disse precisar de uma casa nova para a sede da propriedade, variável que pode ser considerada um ponto fraco e que se pudesse melhoraria seus implementos agrícolas, variável já apontada em máquinas e equipamentos ambas trariam uma melhor qualidade de vida para a família.

35) Quais ações poderiam tornar a propriedade mais rentável e desenvolvida?

Resposta: Não sei dizer no momento o que precisaria fazer, talvez mais tecnologia em máquinas e investir em adubação.

Nesta última questão de número 35, foi questionado o proprietário sobre possíveis estratégias que tornariam a propriedade mais rentável e desenvolvida, ele citou o possível investimento em tecnologia de máquinas, variável já sinalizada em máquinas e equipamentos. E a adubação que acredita poder melhorar e fazer diferente do que vem sendo praticado e considerada anteriormente uma variável de ponto fraco em agricultura de precisão.

4.2.2 Pesquisa com o Técnico Agrícola

- 1) **Há quanto tempo o senhor e a Cooperativa atendem o produtor Darci? A propriedade mantém um bom relacionamento com a Cooperativa? Em algum momento teve histórico negativo, como por exemplo, ter recusado a entrega da produção?**

Resposta: A Cooperativa é bem mais tempo, mas eu desde que entrei na Cooperativa para a Assistência Técnica, fazem uns 13 pra 14 anos, é mais ou menos essa fase, porque aquela região ali sempre fui eu que dei assistência, o seu Antônio lá em baixo também, em torno de 12 pra 13 anos no mínimo. Quanto ao relacionamento eu acredito que sim, pelo que ele busca informação e desde o tempo que ele lidava com leite, até através de inseminação tudo e na assistência veterinária, eu acho que sim, o vínculo dele com a Cooperativa e com a Assistência aí é um vínculo bom, acredito eu que as dúvidas que ele tenha, quando ele sempre vem buscar e é sempre correspondido, então atende à demanda dele né, acredito eu que esteja bem satisfeito.

Em termos de produção nos últimos 10, 12 anos pra cá, sempre tem produzido bem, isso falando em safra de verão, safra de inverno se teve oscilação de produção, geralmente a cada 5 anos se tem 3 a 4 percas dentro do inverno e isso não repercutia tanto nele porque ele lidava com criação de leite, então a área destinada pra inverno era com pastagem, agora que ele parou com o gado de leite, acho tá indo pra 2 a 3 anos que ele encerrou a criação de leite, aí sim, aí se tem ano passado e ano retrasado se não me engano acho teve perda de produção no inverno, mas é tudo na questão dele financiado, então acredito eu que prejuízo ele não teve ou teve o amparo do seguro, no caso dele sendo um Proagro cobriu toda demanda, a falta de renda que teve no inverno e no verão não tem problema porque nos últimos 10, 12 anos aí sempre tem tido safra boa, produção boa.

Na primeira questão da entrevista realizada com o técnico agrícola ele comenta que o relacionamento que o produtor mantém com a empresa (Cooperativa) é boa, variável que pode ser considerada um ponto forte. Como já mencionado pelo proprietário, o técnico agrícola também considera a produtividade boa, variável considerada um ponto forte e quanto a seguridade da lavoura, que permite garantia em condições de perdas, também citada pelo proprietário, variável que pode ser considerada um ponto forte.

2) Qual é a importância do produtor dentro da cooperativa? Também dentro do ramo de atuação dela.

Resposta: O próprio nome já diz né Cooperativa, ela vem favorecer o associado, apesar de não ser cem por cento isso hoje uma cooperativa, ela já tá mudando o patamar, não foca cem por cento no associado e sim foca em número de venda, mas em fim o nome, o intuito cooperativa é isso, é beneficiar sempre o quadro dos sócios, o quadro que realmente é o dono digamos assim da empresa, se tem o nome cooperativa por causa disso, é uma cooperação de pessoas que juntaram em si, pro seu próprio bem, pro seu próprio benefício, então tem casos aí perante assistência que a gente preza por isso ainda, tanto é que a gente leva a opção pro produtor, de preço, de recomendação e ele não é obrigado a comprar na cooperativa, mas em fim, assistência leva isso, sempre a melhor opção pra ele e a parte de venda tá deixando um pouco a desejar hoje, a gente tem que ser franco, porque o produtor é livre e escolhe onde tem a melhor opção de preço, ele não pode trabalhar contra ele mesmo, se ele for trabalhar contra ele mesmo, o próprio nome já não pode ser cooperativa mais, então é esse o intuito da coisa e a área técnica ainda preserva essa questão.

Na questão de número 2 o técnico agrícola define e explica detalhadamente dois pontos que foram vistos como oportunidades na entrevista com o proprietário, o cooperativismo e a assistência técnica que está à disposição do associado na Cotriel.

3) A propriedade transmite credibilidade?

Resposta: Sim, porque acredito eu que ele é um cara franco, ele sempre fala se deixa alguma coisa a desejar ou se tá sendo feita alguma recomendação fora de valor estipulado ou algum custo elevado na propriedade e em termos da propriedade de geração de renda e quitação de tudo que é conta feita ou custo da lavoura, nunca deixou nada a desejar, sempre foi um produtor que sempre teve suas contas em dia, então isso é o que a cooperativa preza, não preza o tamanho do produtor, mas sim a participação dele dentro da cooperativa e a sua conta, o seu nome sempre limpo e pagando as contas em dia, não tem produtor ruim, produtor ruim é realmente aquele que não paga, perante a cooperativa é isso.

Na questão número 3 foi abordado o tema credibilidade, o técnico afirma que a propriedade transmite credibilidade e relata a transparência do produtor perante seu trabalho, ambas qualidades que podem ser consideradas pontos fortes. Comenta também que o proprietário nunca deixou nada a desejar e sempre mantém suas contas em dia com a Cotriel, também a tradição de pagamento podendo ser considerada um ponto forte.

4) Quais são os produtos/serviços ofertados ao produtor/associado e como o senhor os avalia?

Resposta: Hoje se falando em gama de produto a Cooperativa atende praticamente em todas as linhas né, então o que se tem de melhor na parte de defensivo, na parte de fertilizante ou seja, desde loja de ferragem a Cooperativa tem, toda parte operacional também, combustível, tudo que envolve uma lavoura ou uma propriedade no caso a Cooperativa tem essa demanda, só que é aquilo que eu falei, nem sempre é o melhor preço, aí fica a critério do produtor de balancear todo o sistema que é sendo feito, todo o fomento que é prestado a ele se esse custo vale a pena ou não, mas isso fica a critério dele, nunca foi até então obrigado o produtor no momento que é prestado uma assistência, ele é livre, ele é dono do negócio, se ele acha vantajoso e rentável tudo o que tá sendo feito ele vai lá e adquire. Na parte tecnológica hoje a Cooperativa atende toda a demanda e bem atendido, porque todos os produtos de ponta que tem hoje, lançamento, tudo que é novidade no mercado a Cooperativa tem disponível, tanto na parte de semente, adubo e defensivos como fungicida e inseticida.

A questão número 4 refere-se à avaliação do técnico sobre os produtos e serviços que estão à disposição do proprietário, ele considera que todo o portfólio atende todas as necessidades de uma propriedade e traz tecnologia agregada, as novidades existentes no mercado tanto em insumos, ferragens ou serviços, podendo ser considerada uma oportunidade toda essa abrangência dentro do portfólio de produtos e serviços Cotriel.

5) Existe diferença nos benefícios (tecnologias), descontos, prazos de pagamento, negociação entre grandes e pequenos produtores com a Cooperativa?

Resposta: Teoricamente não poderia ter, mas infelizmente tem e não adianta né volume de compra é assim, tu chega lá sendo um produtor de 10 hectares, 15 ou 20 perante à uns 100, 200, 300 queira ou não queira vai ter diferença na hora da barganha, na hora

da negociação, como a gente falou, por ser Cooperativa não poderia ter essa diferença, mas a gente sabe que quem tem volume de compra, tem oscilação de preço, isso a gente não pode negar.

Na questão número 5, foi questionado sobre formas de negociação para pequenos e grandes produtores, o técnico abordou que por ser cooperativa não poderia existir, porém compras em quantidades maiores favorecem a barganha e conseqüentemente descontos progressivos, considerando que o proprietário é pequeno produtor, esse fator representa uma ameaça.

6) Quanto à qualidade, existe um padrão de referência aos produtos fornecidos ao produtor?

Resposta: Hoje o padrão de qualidade até por ser uma Cooperativa e uma revenda de produto, tem toda parte de ISO envolvido no meio, então a questão de semente tem toda parte de germinação vigor, isso hoje é obrigatório, não é uma questão de querer fornecer qualidade ou não, isso hoje o mercado te exige, ou tu entra nos padrões de qualidade ou tu tá fora, hoje tem fiscalização em cima de tudo que é produto e nessa parte de fiscalização a Cooperativa está dentro de todos os quesitos de qualidade na parte de semente, fertilizante, defensivo num geral e até na linha de peças.

Na questão número 6, abordado sobre a qualidade dos produtos, o técnico comenta ser um referencial, por participam de processos de fiscalização e certificação, sendo a qualidade uma oportunidade na aquisição de produtos.

7) As formas de pagamento, tem relevância para a empresa?

Resposta: Faz diferença, porque como a Cooperativa adquire a maior parte de seus produtos sob o crédito rural, então tem diferença de preço, se o produtor optar por uma compra à vista vai ter diferença, tanto para ele que vai pagar um produto um pouco mais barato como a Cooperativa também que já está reembolsando todo esse dinheiro e pode dependendo do prazo que foi feito esse crédito rural girar com esse dinheiro em outra situação, mas se tem vários tipos de oferta, como pagamento para 30, 60, 90, 100 dias ou safra, isso tanto na linha leite como na inverno e verão, é oferecido a troca de defensivo por grão direto, em forma de lote, o próprio lote de venda de grão pronto já

e pra quem é produtor de leite, é conta leite, que é disponível e além da conta corrente que fica disponível por 30 dias e quando chega no trigésimo dia o produtor é obrigado a quitar e tem a linha de combustível que fica a critério do produtor, hoje dentro da Cooperativa ele escolhe a forma que ele quer pagar, se ele tem crédito, após análise, ele vai fazer ele mesmo a sua forma de pagamento, quando o produtor é um bom pagador e um produtor certo ele vai ter a cooperativa a sua disposição pelo prazo que se adequar na melhor condição das suas contas e dentro do seu equilíbrio financeiro.

Na questão número 7 o técnico comenta sobre as formas de pagamento e prazo proposto pela Cotriel, percebe-se que existem diversas possibilidades e que o proprietário pode adequar-se a opção que melhor se enquadra, tornando-a uma oportunidade.

8) A empresa está apta a desenvolver novos produtos sob encomenda/solicitação de clientes?

Resposta: Nem todos, se vem um produtor de 5 hectares que vai abrir a linha de hortaliças/hortigruti e tem interesse em fazer isso é feito o fomento, só que depende o grau de investimento a Cooperativa não tem como investir, adquirir uma máquina ou algum insumo que vai ser usado só nessa propriedade, então é feito um estudo de viabilidade, se é, a Cooperativa vai atrás e ver se é viável para comprar e como a Cooperativa sempre fomenta é de ter as 3 pontas, ter o produtor, ter o produto e ter onde colocar esse produto gerado depois, não adianta o produzir e não ter comércio, se for viável e tiver demanda, aí sim a Cooperativa investe.

Na questão de número 8, onde foi abordado se a Cotriel está apta e realiza o fornecimento de novos produtos, o técnico informa que sempre é feito um estudo de viabilidade, mas que ficando dentro dos critérios analisados sempre busca atender à essas demandas, variável que pode ser considerada uma oportunidade.

9) Qual é o prazo de entrega dos produtos ou do atendimento da assistência técnica?

A empresa possui produtos a pronta entrega, ou fornece os produtos na lavoura maximizando o tempo do produtor? Em caso de resposta positiva: Existe algum custo para este serviço?

Resposta: Em termos de assistência a gente não pode dizer que é imediato, mas a gente tenta no máximo, principalmente nas épocas de pico que é dezembro, janeiro, fevereiro e março que é onde mais se tem demanda de área técnica, não é sempre que a gente consegue atender no mesmo dia o chamado, mas no máximo 2 ou 3 dias a gente tá chegando na propriedade, faltaria técnico? Faltaria, hoje precisaria pelo menos uns 30 por cento a mais de técnico agrícola dentro da Cooperativa pra ti conseguir fazer um trabalho bem feito no produtor, mas dentro do possível a gente chega, como é tudo meio regionalizado, quando a gente faz uma região tipo do teu pai que é na região do Arroio da Prata, quando vai para aquele lado tenta atender o máximo de produtor possível naquela linha, não é sempre que se consegue, mas como eu falei 2, 3 dias no máximo 4 dias a gente tá lá, claro tudo isso dentro de um chamado, de um aviso do produtor se é urgente ou não, se for urgente a gente vai lá e atende na hora, isso na área técnica agrícola, mas a parte veterinária é assim, é questão de 2 a 3 horas, é obrigatório se não se perde até bicho né, então o atendimento tem que ser mais rápido. E na parte de disponibilidade de produto quando é recomendado sempre tem a pronta entrega, essa parte aí a Cooperativa não deixa a desejar, o portfólio é bem grande e tudo que é recomendado a Cooperativa dispõe na hora então é só o tempo de ele vir até a cooperativa, adquirir o seu produto e levar para a sua propriedade e aplicar. A entrega na lavoura: pra produtor direto não, ele tem ele mesmo vir se buscar, adquirir e comprar e levar para a sua propriedade, até a legislação não permite isso né, pra ti conseguir fazer uma entrega hoje de produto tem que se enquadrar em um padrão desde adaptação de veículo, curso tudo pro motorista lidar com carga perigosa, então hoje pra Cooperativa é inviável isso, fazer a entrega direto, a não ser claro, quando o produtor é grande, o volume é grande até o próprio produtor não tem como levar isso, aí sim é feita a disponibilidade, mas até por regra de aplicação hoje o produtor só pode levar para sua propriedade o produto que é recomendado pra cultura que tá implantada no momento e a questão até de aplicação, ele só pode levar o que ele pode aplicar naquele dia, não tá cem por cento em vigor ainda essa regra mas é assim que vai funcionar, digamos assim, ele fez um troca, ele planejou toda a lavoura dele, ele fez

toda gama de fungicida, inseticida e dessecante e quiser levar numa vez só embora, ainda ele consegue hoje, mas dentro de um período aí ele não vai mais conseguir, ele vai ter que ir levando conforme as aplicações que vão sendo feitas, até por questão de segurança dele mesmo, perante a roubo e tudo que está acontecendo e pela legislação que está em cima das aplicações e monitorando todo o histórico de aplicação do produtor, é assim que vai funcionar.

Na questão número 9, foi abordado sobre a entrega de produtos e serviços, onde percebe-se o esforço das equipes técnicas para atender às demandas dos associados, tornado uma oportunidade a ser considerada, viu-se também que o técnico comenta faltar técnicos para compor a equipe de assistência, o que pode ser considerada uma ameaça. Quanto à produtos, todas as recomendações estão disponíveis à pronta entrega, variável que pode ser considerada uma oportunidade, em contrapartida, o serviço de entrega na lavoura não é realizado, sendo necessário o proprietário deslocar-se até a Cooperativa para fazer a aquisição de seus insumos ou produtos, variável que pode ser considerada uma ameaça. No último momento da fala ele aborda sobre a restrição na retirada de insumos, esse processo acarreta apenas um maior deslocamento e talvez algum desconto por lote antigo do produto, porém beneficia em outros critérios como a segurança por toxicidade, segurança contra furto e roubo, valor cumulativo em estoques, desperdício de produto (vai usar apenas o recomendado), evita o uso ou acréscimo de produtos junto à recomendação técnica que pode acarretar erros, visualizando este cenário é uma variável que pode ser considerada uma oportunidade.

10) Como a empresa trabalha na adaptação e desenvolvimento novos produtos, serviços e tecnologias que auxiliem cada vez mais o produtor rural a crescer e desenvolver suas atividades?

Resposta: Hoje o que tem de novidade no mercado aí que seja viável, que a Cooperativa também tem uma área experimental e ali teria que passar todos os produtos antes de ser adquirido e oferecido pro produtor, teria que passar por essa área experimental, mas nem tudo se passa por lá, porque hoje com a quebra do genérico é muito produto entrando no mercado, mas enfim o princípio ativo quando ele é bom ele é testado e assim é recomendado, daí se divide em nome de produtos, mas a recomendação é sempre feita em cima do princípio ativo e da melhor forma possível, então nessa parte aí a Cooperativa tá sempre na frente como trabalha com várias linhas de venda todos

os produtos hoje o que tem de melhor no mercado está sempre à disposição do produtor, sempre o associado está livre pra chegar lá e perante a uma recomendação adquirir os melhores produtos que tem no mercado.

Na questão número 10, onde fora questionado sobre a adaptação e desenvolvimento de novos produtos, produtos e serviços que auxiliem o proprietário cada vez mais, o técnico destacou que toda a abrangência de novidades disponível no mercado a empresa disponibiliza, está ligada ao desenvolvimento de novos produtos, variável já considerada uma oportunidade e que tudo passa pela área experimental, se não o produto específico, mas pelo menos o princípio ativo, trazendo mais segurança ao produtor na hora da escolha e da aplicação, variável que pode ser considerada também uma oportunidade ligada a qualidade dos produtos e serviços.

11) Em sua opinião, o produtor tem alcance de desenvolver boas técnicas de produção?

Resposta: Sim, porque como a gente sempre fala não interessa o tamanho da propriedade, o que interessa é o custo por hectare é o que vai fazer a conta, então se o produtor tem 10, 15, 200 ou 1000 ele tem que tratar cada hectare da mesma forma, digamos assim, esse ano tá caro o fertilizante vou tirar 50, 60 quilos, não adianta! Se ele não tiver um banco de nutrientes no solo que ele possa fazer essa retirada, que ele esteja sobrando digamos assim, que a gente vem trabalhando sempre com adubação de inverno e verão, adubando sistema, tem uma poupança de nutriente no solo, ele pode sacar dela, agora caso ele não tenha, trabalha sempre no limite, se ele lançar mão dessa adubação ele vai perder potencial produtivo e isso não vai ser rentável pra ele lá na frente. Como se trata de um negócio a céu aberto o produtor tem que fazer o máximo que ele pode pra deixar planta expressar o máximo de potencial dela e isso vai reverter em produção, não adianta o clima ser favorável e ele ter um déficit de nutriente que não vai responder a genética da variedade, então o que a gente vem trabalhando sempre, é que o produtor tem que fazer o máximo do que ele consegue e entregar pra cultivar que tá no campo a máximo de potencial que ela pode extrair.

Nesta questão de número 11 que trata das técnicas de produção e se o proprietário tem alcance para desenvolvê-las, o técnico afirma que sim, tonando uma variável de oportunidade, comenta que para que o desenvolvimento da produção ocorra de forma correta é necessário realizar uma poupança de nutrientes no solo, variável que pode ser considerada uma

oportunidade e se caso contrário não realizar essa poupança, o déficit de nutrientes irá afetar o desenvolvimento e por consequência a produtividade da lavoura, tornando essa uma variável que pode ser considerada uma ameaça e complementa que a atividade agrícola é um negócio a céu aberto, questão que pode ser considerada uma ameaça diretamente ligada às questões climáticas como chuva de granizo, estiagem, sol forte.

12) Quais técnicas favorecem as altas produtividades, qual o custo para um investimento assim?

Resposta: Isso tem que começar, hoje a Cooperativa dispõe de uma agricultura de precisão que é o mapeamento da fertilidade do solo do produtor, em cima disso é feita uma recomendação de uso de fertilizante, aí vem pro produtor a variedade que ele quer escolher, trabalha com 20,30 tipos de variedade, então depende a adaptação da região, o tipo de solo é recomendada a variedade e em cima disso é feito um cronograma de aplicação tanto de defensivo como adubação folhar, manejo funjico, para tentar entregar o máximo possível do potencial produtivo pro produtor, quanto mais o produtor quer investir e deixar a variedade entregar seu potencial é o maior custo, hoje se trabalha aí se falando em soja, um produtor que vai utilizar alta tecnologia em torno de R\$2.000,00 o hectare, o produtor que consegue segurar uma semente em casa, uma semente com qualidade, não vai plantar uma semente com baixo vigor e germinação, vem adubando inverno e verão pode reduzir um pouquinho esse custo, vem para uns R\$1.600,00 – R\$1.700,00 e uma baixa tecnologia que fica a critério do produtor, custa uns R\$1.400,00 - R\$1.500,00. É difícil dizer: - “Ó produtor tu vai usar baixa tecnologia e tu vai colher menos”, difícil pelo que a gente não sabe, o potencial que vai ter gerado no ano, se o clima vai favorecer uma produção de 70, 80, 90 ou 50 sacas por hectare, o que salva o produtor é dinheiro no bolso, ele ter lucro no ano, tem vezes que esse cara que investe menos é o que sobra, mas vai depende o ano, que fique bem claro, o produtor fica ciente disso que se botou menos, o potencial é de produzir menos, nem sempre vai ser assim, mas na maioria dos casos acontece.

A questão número 12, que foi direcionada para as técnicas que favorecem as altas produtividades, a primeira citação que o técnico faz é sobre a agricultura de precisão que a Cooperativa coloca à disposição do produtor, comenta que ela deve ser iniciada na propriedade e os benefícios que ela traz para atividade agrícola, variável apontada também pelo proprietário

e considerada um ponto fraco. Na sequência ele comenta que o produtor rural precisa ter uma reserva de emergência, precisa ter dinheiro para não sofrer caso ocorra uma quebra de safra, como o produtor não possui esse recurso, foi uma variável apontada como ponto fraco no capital de giro.

13) Quais são os pontos fortes identificados na propriedade?

Resposta: É uma propriedade bem manejada, o que a gente vê é que o produtor é sempre bem atento, quando tem algum aparecimento de praga diferente é sempre comunicado, quando se tem alguma mancha de invasor diferente ele vai e busca informação como faz pra controlar o que pode fazer pra melhorar aquele sistema, quando se tem uma mancha de soja com baixo potencial produtivo que visualmente aparece, pro produtor que é detalhista ele enxerga, ele tá sempre buscando informação, que nem a gente falou o que faz a rentabilidade numa propriedade é a margem líquida por hectare aí não interessa o tamanho da propriedade, o produtor tem que tratar cada hectare com seu próprio valor e perante isso acho que ele tá bem ciente, ele sabe bem quanto custa e como funciona a questão de rentabilidade por hectare, acredito eu que ele tá bem informado.

Na questão número 13, o técnico aponta os pontos fortes vistos na propriedade, foi apontado o manejo da propriedade, a experiência do produtor que busca por informações constantemente.

14) Quais são os pontos fracos identificados na propriedade?

Resposta: Pois é, a gente sempre tenta fazer o melhor na propriedade e existe que nem na parte dele lá precisaria uma estrutura um pouquinho melhor de galpão, de armazenagem de máquinas, semente, algum resíduo que ele quisesse disponibilizar pra algum bicho de engorda, de ter espaço eu acho que um dos principais pontos fracos dele lá é isso só uma questão de armazenagem.

Na questão número 14 que foi direcionada para o apontamento dos pontos fracos o técnico sinaliza apenas a questão da armazenagem que poderia ser melhorada, variável ligada à estrutura física da propriedade.

15) Quais são as oportunidades e ameaças que cercam o produtor e sua propriedade?

Resposta: Aí vai do que o produtor queira almejar, fica no caso de tu plantar uma área própria com o custo mais baixo ou tu querer expandir e plantar uma área arrendada que só o arrendamento te custa 30 por cento da produção, aí tu pega historicamente de 5, 6 anos a rentabilidade de um cara que tá plantando área arrendada é zero praticamente, tá trabalhando para o dono da terra, a gente orienta bem isso, bota as contas na mesa e é sempre franco em dizer pro produtor que tu tá assumindo um risco grande pra te sobrar uma margem muito pequena, tá assumindo um risco de 90 por cento de custo pra te sobrar 10 por cento de rentabilidade, a escolha é tua, o critério é teu! E até pra adquirir terra na nossa região, aqui é uma região supervalorizada, um hectare de terra está custando em torno de 80, 90, 100 mil reais e se diluir isso num custo líquido que te entregaria um hectare, tu vai de 45, 50 anos pra pagar né, então o produtor na verdade tem que achar opções de produção, seja ela de inverno e verão, equilibrar a sua área, tentar fazer o máximo, ter um equilíbrio de cada hectare produzir teoricamente a mesma coisa pra ter um potencial produtivo alto dentro do que tu tem e aí sim fazer o balanço do negócio e ver se tu quer expandir ele ou não, mas sempre sabendo do risco que está correndo. Ameaça hoje o maior problema é o clima, o clima e os próprio produtores mesmo, como tem gente tendo lucro nesses anos, tem gente que só tá trocando figurinha, só virando a página, esperando um ano, esperando um ano, reclamando de preço, preço tá se tendo, um dos grandes problemas do produtor é saber a hora de realizar esse lucro, saber quanto custa um hectare de soja que é o carro chefe da região e transformar esse soja em dinheiro sabendo quanto vai ter de retorno, se vai ter lucro, se não vai, muita gente não tem o custo bem certinho por hectare pra saber se o preço de R\$70,00 é bom ou ruim, geralmente sempre esperam, ah mas o preço bom é R\$80,00, mas tem que ver que custo da tua lavoura, como tu gerou esse custo ao longo do ano, então como a gente falou o produtor tá sempre bem ciente, bem orientado nessa parte que a hora de expansão do negócio é um risco que ele tá assumindo e não só ele, isso qualquer negócio teria que ser assim, tem que ter um balanço bem feito do que é gerado de lucro, até onde pode chegar e assumir o risco se vai agregar valor em cima ou não.

A questão número 15 foi direcionada para as oportunidades e ameaças do setor agrícola, o técnico deixa bem claro que vai variar muito do que o proprietário almeja, mas que nas atuais

situações tanto no arrendamento quanto aquisição de novas áreas de terra os custos são muito elevados, gerando uma baixa rentabilidade, ameaças sinalizadas também na entrevista com o proprietário. Comenta também que o proprietário deve buscar seu maior potencial produtivo dentro do que ele tem, dentro da sua propriedade, que pode ser alcançado através da realização da agricultura de precisão. Sinaliza que uma das maiores ameaças é o clima que atualmente vem em cenário constantemente positivo, por isso foi identificado como uma oportunidade, mas que este pode mudar e tornar-se uma ameaça. Comenta que uma das maiores ameaças também é o próprio produtor rural, onde nos anos em que o clima favorece mantém-se reclamando e não realiza uma boa gestão de seus recursos, variável que em conjunto com a dificuldade na hora da venda dos grãos, por não saber qual o preço que precisa realizar a venda para obter o retorno esperado, pode ser considerada uma ameaça no controle financeiro da propriedade.

16) Existem fatores que influenciam o preço dos produtos (insumos, sementes, tecnologias)? Tem como manter ou controlá-los?

Resposta: Tem, porque se tu trabalhar com uma variedade de ciclo um pouco mais longo ela já demanda duas a três aplicações de fungicida já vai te ter um custo de 5 a 10 por cento da produção, se fizer uma adubação de solo malfeita e não tiver uma análise de solo em mãos onde tá colocando nutriente errado de forma errada, isso já acrescenta mais 5 por cento, até na própria semente, tá comprando uma semente que o mercado teoricamente tá fazendo marketing em cima dessa variedade que tu não sabe o funcionamento dela tá botando ela de forma errada, mais 5, 10 por cento, então hoje uma lavoura um pouquinho mal feita, mal estruturada, tu pode ter um erro de até 30 por cento no custo de produção sem ter praticamente nada de retorno, a margem é grande da diferença e 30 por cento pode se tratar do lucro do ano, então o produtor tem que ser muito ligado, procurar informação, não pode ter vergonha de chegar e perguntar, ter sempre opção na mão, não descansar porque o dono é ele do negócio, então ele tem que ir atrás, é oferecido dia de campo tanto de inverno como de verão não só na Cooperativa, na região inteira então o produtor tem que ir lá e ver aos seus olhos qual a variedade que tá se apresentando melhor no mercado e aí sim em cima disso define 2 a 3 variedades e vai pedir informação como é o ciclo dela, a estruturação da planta se ela vai ter um retorno de produção ou não dentro da propriedade.

A questão número 16 aborda sobre o valor dos produtos e os fatores que influenciam, o técnico inicia abordando que variedades de cultivares com ciclo longo, necessitam mais aplicações de insumos e conseqüentemente o custo é maior, variável que pode ser considerada uma ameaça. Comenta ameaças que podem trazer risco como adubação de solo malfeita, não realizar análise de solo, falta de conhecimento e manejo incorreto da semente (variedades de ciclo longo) para evitar essa ameaças comenta que está à disposição dias de campo que são realizados na área experimental e o proprietário pode participar e buscar informações, variável que pode ser considerada uma oportunidade.

17) Como o senhor avalia as técnicas de produção e manejo do solo desenvolvidas na propriedade?

Resposta: Pelo potencial que se tem de produção, como a gente falou ele vem de anos com gado de leite e isso queira ou não queira por compactação e por extração por pastagem ele vai demorar mais 1 ou 2 anos pra deixar a terra em perfeita condição, mas do jeito que ele tá adotando a prática, com a análise de solo tudo dentro de acordo, isso aí mais 1, 2 anos ele tem a sua propriedade com alto potencial produtivo, como ele vinha lidando com leite não adianta, a gente sabe que uma pastagem tu não consegue ter o mesmo teto produtivo que uma resteva, aos poucos vai se alinhando, reestruturando o solo.

Na questão 17, abordando sobre o manejo do solo o técnico enfatiza a compactação do solo como um ponto franco também sinalizado pelo proprietário, as análises de solo que estão sendo realizadas e como ponto forte o potencial produtivo será normalizado dentro de 1 a 2 anos.

18) O que é necessário para que se consiga uma boa produção?

Resposta: Tem que ter uma boa adubação, uma boa variedade, uma boa aplicação desses métodos pelo produtor, uma planta em condição favorável, uma adubação feita numa condição favorável, aplicação de defensivos tanto ele sendo herbicidas pra ti limpar o que tiver de invasor, inseticida pra controlar a praga e fungicida na hora certa, o excesso de aplicação não quer dizer que vai ter retorno de produção, o produtor tem que fazer o que demanda na hora certa, esse é o segredo da coisa.

Na questão 18 abordado sobre o que é necessário para uma boa produção o técnico apontou as seguintes questões: Realizar uma boa adubação, usar uma boa variedade de semente, produtor ter conhecimento das práticas e saber realizá-las, clima e aplicação de defensivos na hora certa, o excesso de produtos (fito) ele sinaliza que pode significar uma ameaças pois não representa retorno de produção, todas esses apontamentos estão diretamente ligados ao manejo da propriedade, agricultura de precisão e ao conhecimento/experiência do proprietário.

19) Quais são os riscos que o produtor rural corre que possam afetar de forma negativa a produção?

Resposta: Existe, como a gente falou, não só risco de errar uma aplicação hoje trabalhando com fitotoxicidade de produtos, se tu tiver uma mistura de fungicida na hora errada, vai te causar a fito e essa fito vai te tirar folha, vai te tirar produção e a questão principal hoje é o ambiente, estiagem, sol quente, chuva de granizo, vento, tudo isso que influencia uma perda de produção, hoje com a informação que o produtor tem a margem por erro dele é muito baixa, digamos que 5, a 10 por cento é a perda que pode envolver ainda perda de colheita, hoje o fator maior que pode tirar de 50 a 60 por cento da produção ainda é clima.

Na questão 19, abordado sobre os riscos que o proprietário corre que possam afetar a produção o técnico identifica como ameaças: o risco de erro nas aplicações que está atrelado ao manejo da propriedade e a agricultura de precisão, a fitotoxicidade de produtos, estiagem, sol quente, chuva de granizo e o vento.

20) Como é a forma de trabalho, o produtor consegue auxílio e apoio da Cooperativa ou através de bancos/financiamentos para desenvolver sua produção? Alguma é mais benéfica?

Resposta: Hoje as linhas de crédito são diferenciadas pelo tamanho do produtor, se o produtor é pronaiano que é até 72 hectares tem um acesso mais barato ao crédito, juro mais baixo, facilidade desde fazer um projeto até buscar esse crédito, nessa linha de se pensar no produtor eu acho até que é ofertado muita coisa, o produtor fica sem saber utilizar de tanta coisa que que é oferecido, aí que fica do produtor buscar informação e não exceder nesses custos, hoje o agro não só na nossa região, no Brasil inteiro é uma das maiores fontes de renda é o que tá sustentando o país, então oferta de recurso

tem aos montes, não só na Cooperativa, como tu falou em banco, qualquer linha de crédito onde ele quiser buscar ele tem, só ele tem que ter cuidado que essa linha de crédito tá um pouco fácil demais e depois é um pouquinho difícil pra ser paga, então o produtor tem que fazer um bom gerenciamento da sua propriedade e ver se esse investimento é realmente viável ou não na propriedade dele.

Na questão 20 onde foi questionado sobre o apoio da Cooperativa e de bancos através de financiamentos e se isso beneficia a produção o técnico aponta que para pronaianos o acesso ao crédito é mais barato, porém diz existir excesso de linha e de oferta o que pode acarretar custos desnecessários, onde o proprietário precisa saber fazer uma boa gestão, variável de controle financeiro já identificada.

21) O senhor tem alguma sugestão para que este possa aumentar a produtividade?

Resposta: A princípio dentro do padrão que o Darci tá trabalhando, acredito eu que não tenha muito o que dizer porque ele optou por plantio de soja, então ele parou com o gado de leite e optou por plantio de inverno e verão e acredito eu que tá sendo feito da melhor maneira possível, se ele não tem alguma coisa de produção não é por erro dele ou de recomendação e sim por fator climático. A opção de buscar mais renda vai depender da mão de obra dele, opção teria, vai depender dele decidir está disposto a fazer isso, trabalhar nisso, mas acredito que trabalhar com gado de corte ou cria e recria onde é área de mato, poderia complementar a renda sim.

Na questão número 21, foi pedido ao técnico se ele teria alguma sugestão para a propriedade, salientou que já vem sendo realizadas boas práticas de manejo do solo, ponto forte identificado anteriormente e complementa que a área de campo pode ser usada para a criação de gado de corte ou cria e recria de matrizes, vislumbrando uma oportunidade através de um ponto fraco identificado na propriedade por ter o espaço disponível e não ter nenhuma exploração deste recurso.

4.2.3 Pesquisa com o Diretor Financeiro da Cooperativa

1. Qual é a importância do produtor dentro da Cooperativa e no cenário produtivo em que a empresa está inserida?

Resposta: O produtor é vital para a existência da Cooperativa, a Cooperativa é o reflexo do que acontece no campo e no agronegócio, se lá não vai bem aqui não vai bem também.

Nesta primeira questão abordado sobre a importância do produtor, o gestor comenta que o produtor em conjunto com os demais é vital para a Cooperativa, variável que pode ser considerada uma oportunidade dentro do cooperativismo.

2. Há quanto tempo o produtor mantém relacionamento com a Cooperativa? Isso é positivo? Quais as responsabilidades da cooperativa com o produtor e vice-versa?

Resposta: O associado iniciou sua relação como sócio desde março de 1989, é positiva a relação dele tanto na entrega como na aquisição de mercadorias e produtos. A Cotriel com o associado tem o papel de prover recursos para que o produtor seja incentivado a ficar na atividade rural, satisfazer os associados sendo uma referência positiva no agronegócio e serviços, viabilizar o associado e contribuir para o seu desenvolvimento, já o associado é satisfazer pontualmente seus compromissos com a Cooperativa, entregar a produção que interessa, comercializar e realizar com ela demais operações que contribuem com seus objetivos econômicos e sociais e também tem uma participação ativa na vida societária da Cotriel, os dois, tanto associado como Cotriel é um relacionamento de ajuda mútua de responsabilidade compartilhada.

Na segunda questão foi abordado sobre o relacionamento que o proprietário possui com a Cooperativa onde o gestor coloca que é positivo o relacionamento, existe ajuda mútua e responsabilidade compartilhada, variável que pode ser considerada uma oportunidade dentro do cooperativismo.

3. Como é o procedimento de entrega de produtos, como funciona a avaliação de qualidade e volume que a empresa utiliza? Dentre estes critérios, de maneira geral como é considerada a produção entregue pelo associado?

Resposta: Pra cada cultura existe um comunicado, então todas as unidades elas trabalham iguais, tipo agora nós estamos trabalhando com a cultura do trigo, começa desde a entrada de produto, existe uma norma do governo que diz que um carroto pequeno recebe 3 furos (amostras) na carga, mais de 15 eixos é 8 amostras e mais de 30 a 50 toneladas é 11 amostras, então o procedimento na entrada ele é igual em todas as unidades, não pode ser diferente, entrando ali classificado ele fica no balde, vai pra classificação, a impureza é a primeira coisa que se faz, cada cultura tem a sua norma e essa norma tá dentro da normativa do Governo, nada se faz fora disso, fazendo a impureza e a umidade o balanceiro decide em qual armazém ele vai cair, se é na moega A, B ou C, já tem um mapa que ele sabe que no A é úmido, no B é seco e assim que classificado o produto e dali ele já sabe em que silo vai ou se vai para um armazém. Algumas unidades não têm algumas facilidades que nós temos aqui na sede, mas mesmo assim trigo a gente tenta fazer o mais segregado possível, soja praticamente é a mesma coisa você tem o úmido e o seco, o trigo não, você já tem alguma coisa de PH e de qualidade superior ou inferior, soja você consegue misturar, mas trigo não. Milho é a mesma coisa, geralmente ele vem mais úmido ainda, é mais complicado ainda, o milho não pode ficar mais que 12 a 16 horas dentro da moega, como ele é muito úmido ele dá gás, no milho a gente tem um pouco mais de problema, mas em síntese é assim. O produtor que entrega 1000 sacas ou 10.000 sacas o procedimento é o mesmo, dentro da lei a gente faz o desconto de impureza e tudo mais, o maior problema pra nós e depois carregar, nós temos silos armazéns baste grandes e aí sim, se você não tiver um cuidado muito bom, vai ter problema depois na expedição, principalmente soja, nós aqui 84% o que gira é soja, não que os 7% não sejam importantes, mas o foco aqui é soja, se chegar uma carga fora da norma volta, imagina a carga vai pra Rio Grande/RS e volta! Então seguidamente a cada 2, 3 anos a gente faz uma reciclagem, traz treinamento, faz todos procedimentos que precisa é mais ou menos assim que funciona. Pelo histórico do teu pai, a última safra teve índices bons de impureza e umidade, quanto maior for a qualidade, melhor pra Cooperativa também.

Nesta questão número 3, que foi abordado sobre o processo de recebimento dos grãos percebe-se três pontos principais identificadas durante a fala, que são a entrega de grãos padronizada e regulamentada, o cuidado com a produção entregue e o recebimento dos grãos independentemente do volume que envolvem as variáveis de qualidade de produtos e serviços e cooperativismo. O gestor comenta também que na última safra o proprietário entregou a produção com baixos índices de umidade e impureza, entregou uma produção com qualidade, variável que pode ser considerada um ponto forte.

4. Modo de produção e tecnologias são avaliados para que a entrega de grãos seja aceita? As técnicas que o produtor está desenvolvendo correspondem as expectativas da cooperativa? Existe algum histórico negativo?

Resposta: Nós temos um histórico de todas as cargas por ano, ele fica registrado quando se faz a entrada, olhando a safra do último ano é isso aqui que ele entregou pra nós de produto, impureza 1,5 isso pra nós é bom, umidade 12,6 nem precisou passar no secador. Para modo de produção e tecnologias aí tem a área técnica, se nós um dia quiséssemos fazer a checagem de produtos, nós saberíamos desde a dessecação até ele trazer o produto na Cooperativa nós temos um monitoramento e poderia dizer que a soja do teu pai é melhor ou menos tóxica que a soja do Alemão, mas nós não temos um monitoramento da soja de onde que foi colocado, eu sei o silo, mas ele tá junto com 200 ou 300 mil sacos. Hoje correspondem as expectativas, tá tudo certo, histórico negativo não teve.

Na questão de número 4 foi abordado se as técnicas que o produtor está desenvolvendo correspondem às expectativas da Cooperativa e se o modo de produção é avaliado para a entrega de grãos, o gestor comenta que todo o histórico de cargas entregues fica registrado, salienta que na última safra a produção entregue teve uma boa qualidade, pouca impureza e umidade, variável considerada um ponto forte da propriedade. Destaca que não é avaliado os métodos de produção na recepção dos grãos, mas que esse controle está disponível na área técnica, comenta também a ausência de histórico negativa na entrega dos grãos, variável que pode ser considerada um ponto forte ligado a qualidade da produção.

5. Existe preferência pela entrega de grandes produções ou os associados conseguem escoar sua produção de forma igualitária dentro Cooperativa?

Resposta: Todos eles têm a mesma escoação, se não, não seria Cooperativa! Pra nós A, B, C não interfere em nada, aí tu vai dizer assim: O grande te dá mais retorno? Depende, se ele adquirir produtos ou não, não é que seja complicado trabalhar com o grande, mas todo mundo quer o grande, não é que fique perigoso, nós temos unidades que tem 10 associados que representam 70% do recebimento, isso sim é preocupante, não é o caso da sede, mas é o caso de onde tem lavouras maiores, Capão do Valo/RS é uma delas, ali você tem que cuidar um pouco, principalmente nos investimentos também, mas dentro da Cooperativa não tem preço diferenciado, não tem nada, todos são iguais!

A questão de número 5 abordou se existe preferência no recebimento de grandes produções, o gestor coloca que dentro da Cooperativa todos são iguais e entregam e escoam sua produção de forma igualitária, variável que pode ser considerada uma oportunidade na abrangência do cooperativismo.

6. Como é formado o preço de venda dos grãos e quais fatores influenciam este valor?

Resposta: A formação do preço é feita com a cotação da bolsa de Chicago, dólar, prêmio para exportação e demanda e consumo. Soja é produto de exportação, o trigo aqui é demanda de consumo, na farinha para ter preço também, o milho a mesma coisa conforme a cotação de Chicago também onde tudo se baseia, se o dólar tá alto na cotação de Chicago o preço é alto, se o dólar baixar, baixa a soja. O mercado hoje é uma coisa, amanhã muda, tu prevê questão de 5, 6 dias, mas que nem se tivessem aprovado a reforma da previdência era pra ter baixado o dólar e ele subiu, então qualquer notícia de política e coisas que acontecem no mundo inteiro, influi.

Na questão número 6 foi abordado sobre a formação do preço de venda dos grãos e quais fatores influencia essa formação do preço, o gestor destaca os seguintes itens: Bolsa de Chicago, dólar, valor do prêmio para exportação, demanda e consumo e alterações ou notícias envolvendo questões políticas, afetam diretamente no valor final para a venda, variáveis que podem ser consideradas ameaças.

7. Em sua opinião quais são os pontos fortes e fracos da propriedade?

Resposta: Pontos fortes: o uso da propriedade para diferentes atividades que possibilita um aumento de rentabilidade, a experiência do produtor e o conhecimento dele na atividade, a logística para a entrega de produção, assistência técnica, fertilidade do solo, o fato dele ser proprietário, equipamentos e máquinas e por ser pequeno produtor a mão de obra familiar.

Pontos fracos: ainda tem muito forte uma cultura do patriarca predominante, então as vezes o filho quer por uma coisa nova e o pai não permite, dependência de fornecedores e bancos também, hoje o produtor não tem a cultura de ter um capital de giro, sucessão familiar eu acho um ponto fraco ainda, a gestão de custos é muito pouco produtor que faz isso e as áreas arrendadas.

A questão número 7 abordou os pontos fortes e fracos da propriedade sob a visão do gestor da Cooperativa, onde foi apontado como pontos fortes: rotação de culturas, experiência do produtor e seu conhecimento na atividade, a logística para a entrega de produção, a fertilidade do solo, o fato dele ser proprietário (áreas próprias), equipamentos e máquinas e a mão de obra familiar. A assistência técnica citada pelo gestor é uma variável considerada oportunidade. No que tange os pontos fracos foi apontado: a cultura do patriarca predominante, dependência de fornecedores e bancos (capital de giro), sucessão familiar, gestão de custos (controle financeiro). As áreas arrendadas, pode ser considerado ponto forte e fraco, pois ele arrendando sofre com o custo, por outro lado se ele não arrendar perde rentabilidade e não conseguirá manter-se apenas com as áreas próprias.

8. No ramo de atuação da cooperativa, quais são as oportunidades e ameaças que cercam a empresa e o produtor?

Resposta: De oportunidade eu vejo como forte hoje assim que tá mais em destaque é o fortalecimento das agroindústrias é um campos que a gente tem muito pra expandir, é crescer e melhorar e nas ameaças as principais pra mim hoje é a instabilidade política e tributária, a reforma trabalhista e previdenciária, o próprio cenário econômico hoje, monopólio de fornecedores, endividamento do produtor. Também tem a concorrência, quando a concorrência vem você dá uma dinâmica diferente para a tua empresa, você abre outros campos de negócio para suprir a economia, te faz ser criativo dentro o negócio.

Na questão número 8 foi abordado sobre as oportunidade e ameaças que cercam o setor agrícola, o gestor apontou como oportunidade o fortalecimento das agroindústrias e a concorrência e como ameaças a instabilidade política e tributária, a reforma trabalhista e previdenciária, o próprio cenário econômico hoje, monopólio de fornecedores, endividamento do produtor (controle financeiro).

9. Alguma sugestão para melhorar a relação associado-cooperativa ou que leve ao crescimento do agronegócio?

Resposta: Tem uma coisa que eu sempre defendi, que seriam as propriedades modelos afins, por exemplo, se pega um produtor de leite e você vai numa propriedade e desenha um modelo padrão e outros produtores afins se reúnem ali e a partir de então eles constroem várias propriedades modelos que isso trabalha o custo, trabalha gestão de custo, trabalha sucessão familiar, trabalha a melhor maneira de fazer pra obter maior rentabilidade e seria isso, trabalhar propriedades modelo onde outros viriam pra participar e fazer o crescimento dele automaticamente fidelizar na Cooperativa. E a outra parte pra mim é a tecnológica, não tem como nós ficarmos parados, a tendência é aumentar a parte tecnológica, agricultura de precisão que vai fazer sim o produtor crescer mais também.

Na questão número 9 foi deixado em aberto se o gestor tivesse alguma sugestão para apresentar à propriedade, observa-se como oportunidades as propriedades modelos afins, a tecnologia e a Assistência Técnica como fatores que possam fortalecer o proprietário.

4.2.4 Análise do Ambiente Interno e Externo

Com base nas pesquisas realizadas com o proprietário, técnico agrícola e com o gestor da Cooperativa, formulou-se a Tabela 1 (abaixo) com a tabulação dos dados coletados, que demonstra os pontos fortes e fracos do ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo da propriedade.

TABELA 1 – Análise do Ambiente Interno e Externo da propriedade

ITENS	PONTO FORTE	PONTO FRACO	OPORTUNIDADE	AMEAÇA
Localização	x			
Qualidade do solo	x			
Agricultura de subsistência	x			
Clima			x	
Área cultivada (tamanho)		x		
Capital de giro		x		
Estrutura Física	x	x		
Máquinas e Equipamentos	x	x		
Sociedade Máquinas/Implementos	x			
Implementos x Capacidade de produção	x			
Terceirizar maquinários	x	x		
Produtividade	x			
Adubação	x			
Fertilidade do solo	x			
Compactação do solo		x		
Análises de solo	x			
Rotação de culturas	x			
Agricultura de precisão		x		
Uso de semente própria	x			
Análises de sementes	x			
Mão de Obra familiar	x			
Assistência Técnica			x	
Tecnologia			x	
Experiência do proprietário	x			
Criação de animais em área de campo própria		x		
Valor de venda dos produtos			x	
Controle financeiro		x		
Custos de produção				x
Valor de áreas de terra para aquisição				x
Arrendamentos				x
Impostos				x
Políticas de fomento à Agricultura			x	
Cooperativismo			x	
Preço ditado pela Cotrirel				x
Taxa de juros				x
Inflação				x
Dólar				x
Mercados externos			x	
Inexistência de concorrência com os demais Estados do Brasil			x	
Prazo de pagamento Cotrirel			x	
Processo de venda dos produtos				x
Tecnologia de Insumos	x			
Casa		x		
Seguridade da lavoura (Proagro)	x			
Credibilidade	x			

Transparência	x			
Tradição de pagamento	x			
Portfólio de produtos e serviços Cotriel			x	
Diferenciação de preços para pequenos e grandes produtores				x
Qualidade de produtos e serviços			x	
Desenvolvimento de novos produtos			x	
Agilidade da Assistência Técnica/ Veterinária			x	
Falta de Técnico Agrícola				x
Produtos à pronta entrega			x	
Não realizar entrega de produtos na lavoura				x
Restrição de produtos aplicados apenas à cultura			x	
Potencial para boas técnicas de produção	x			
Manejo da propriedade	x			
Adubação de solo malfeita/ Déficit de nutrientes				x
Falta de conhecimento e manejo incorreto da semente (variedades de ciclo longo)				x
Dia de Campo			x	
Realizar uma boa adubação/ Poupança de nutrientes no solo			x	
Usar uma boa variedade de semente			x	
Fitotoxicidade de produtos				x
Estiagem				x
Sol quente				x
Chuva de granizo				x
Vento				x
Recebimento e escoamento dos grãos independentemente do volume			x	
Qualidade da produção entregue/ Ausência de histórico negativo	x			
Bolsa de Chicago				x
Valor do prêmio para exportação				x
Consumo x Demanda				x
Instabilidade política e tributária				x
Logística para a entrega de produção	x			
Área própria	x			
Cultura do Patriarca Predominante		x		
Sucessão familiar		x		
Áreas arrendadas	x	x		
Fortalecimento das agroindústrias			x	
Concorrência			x	
Reforma trabalhista e previdenciária				x
Atual cenário econômico				x
Monopólio de fornecedores				x
Propriedades modelos afins			x	

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

De acordo com as pesquisas realizadas, foram apresentados e identificados no quadro anterior, os itens divididos como pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Para assegurar a relevância desses itens, os dados precisarão ser introduzidos na Matriz SWOT.

4.2.5 Matriz SWOT

Nogueira (2014, p.46) define SWOT como instrumento para elaborar um planejamento estratégico eficiente através do ambiente, seja ele interno ou externo que possam gerar informações importantes, atribuindo-se peso para cada variável conforme tabela abaixo.

TABELA 2 – Matriz SWOT – Análise Interna - Pontos Fortes

VARIÁVEIS INTERNAS			
PONTOS FORTES	1	5	9
Localização			x
Qualidade do solo			x
Agricultura de subsistência			x
Estrutura Física			x
Máquinas e Equipamentos		x	
Sociedade Máquinas/Implementos	x		
Implementos x Capacidade de produção		x	
Terceirizar maquinários		x	
Produtividade			x
Adubação			x
Fertilidade do solo			x
Análises de solo			x
Rotação de culturas			x
Uso de semente própria			x
Análises de sementes			x
Mão de obra familiar			x
Experiência do proprietário			x
Tecnologia de Insumos			x
Seguridade da lavoura (Proagro)			x
Credibilidade			x
Transparência			x
Tradição de pagamento			x
Potencial para boas técnicas de produção			x
Manejo da propriedade			x
Qualidade da produção entregue			x
Logística para a entrega de produção			x
Área própria			x
Áreas arrendadas			x
TOTAL DE PONTOS FORTES			232

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

TABELA 3 – Matriz SWOT – Análise Interna - Pontos Fracos

VARIÁVEIS INTERNAS			
PONTOS FRACOS	1	5	9
Área cultivada (tamanho)		x	
Estrutura física			x
Máquinas e Equipamentos		x	
Terceirizar maquinários		x	
Compactação do solo			x
Agricultura de precisão			x
Capital de giro			x
Criação de animais em área de campo própria			x
Controle financeiro			x
Casa	x		
Cultura do Patriarca Predominante	x		
Sucessão familiar	x		
Áreas arrendadas			x
TOTAL DE PONTOS FRACOS			81

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Em comparativo das tabelas 2 e 3 para as variáveis internas, percebe-se a predominância de pontos fortes em relação aos pontos fracos, diante da análise de grau de importância os pontos fortes somam 260 e os pontos fracos 90 pontos.

TABELA 4 – Matriz SWOT – Análise Externa - Oportunidades

VARIÁVEIS EXTERNAS			
OPORTUNIDADES	1	5	9
Clima			x
Assistência Técnica			x
Tecnologia			x
Valor de venda dos produtos			x
Políticas de fomento à Agricultura		x	
Cooperativismo			x
Mercados externos			x
Inexistência de concorrência com os demais Estados do Brasil	x		
Prazo de pagamento Cotriel		x	
Portfólio de produtos e serviços Cotriel		x	
Qualidade de produtos e serviços		x	
Desenvolvimento de novos produtos		x	
Agilidade da Assistência Técnica e Veterinária	x		
Produtos a pronta entrega			x
Restrição de produtos aplicados apenas à cultura		x	
Dia de Campo		x	
Realizar uma boa adubação/ Poupança de nutrientes no solo			x
Usar uma boa variedade de semente			x
Recebimento e escoamento dos grãos independentemente do volume		x	
Fortalecimento das agroindústrias	x		
Concorrência	x		
Propriedades modelos afins	x		
TOTAL DE OPORTUNIDADES			126

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

TABELA 5 – Matriz SWOT – Análise Externa - Ameaças

VARIÁVEIS EXTERNAS			
AMEAÇAS	1	5	9
Taxas de juros/taxas bancárias			X
Custos de produção			X
Valor de áreas de terra para compra			X
Arrendamentos (valor)			X
Impostos			X
Preço ditado pela Cotriel	X		
Inflação			X
Dólar			X
Processo de venda dos produtos	X		
Diferenciação de preços para pequenos e grandes produtores		X	
Falta de técnico agrícola	X		
Não realizar entrega de produtos na lavoura	X		
Adubação de solo malfeita /Déficit de nutrientes			X
Não saber o preço ideal de venda			X
Não realizar análise de solo		X	
Falta de conhecimento e manejo incorreto da semente (variedades de ciclo longo)		X	
Fitotoxicidade de produtos	X		
Estiagem			X
Sol quente		X	
Chuva de granizo			X
Vento			X
Bolsa de Chicago			X
Valor do prêmio para exportação			X
Consumo x Demanda			X
Instabilidade política e tributária			X
Reforma trabalhista e previdenciária		X	
Atual cenário econômico		X	
Monopólio de fornecedores	X		
TOTAL DE AMEAÇAS			180

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Em comparativo das tabelas 4 e 5 para as variáveis externas, percebe-se a predominância de ameaças em relação as oportunidades, diante da análise de grau de importância as ameaças somam 227 pontos e as oportunidades 203 pontos.

4.2.6 Postura Estratégica

Com a identificação das variáveis internas e das variáveis externas, é possível aplicar a postura estratégica mais adequada à Fazenda Noite Feliz, conforme matriz de postura de estratégica de manutenção, sendo que apresenta mais pontos fortes e ameaças, conforme demonstrada o quadro 3.

QUADRO 3 - Postura estratégica da Fazenda Noite Feliz

			ANÁLISE INTERNA		
			PREDOMINÂNCIA DE		
			PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES	
ANÁLISE EXTERNA	PREDOMINÂNCIA DE	AMEAÇAS	180	81	232
		OPORTUNIDADES	126	Sobrevivência	Manutenção
				Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Oliveira (2015, p. 128).

Para Oliveira (2018, p. 190) na estratégia de manutenção a propriedade está vivendo em um ambiente com a predominância de ameaças, mas em contrapartida possui uma série de pontos fortes para que ela possa manter a posição conquistada até o momento e continuar a se desenvolver. Para que isso possa ser possível é necessário utilizar ao máximo os pontos fortes, minimizar os pontos fracos tomando uma atitude defensiva. Esta pode apresentar-se de três formas:

- 1) **Estratégia de estabilidade:** geralmente está associada ao desequilíbrio financeiro, “essa estratégia procura, principalmente, a manutenção de um estado de equilíbrio que está ameaçado ou, ainda, seu retorno em caso de perda” OLIVEIRA (2018, p. 190).
- 2) **Estratégia de nicho:** “a empresa procura dominar um segmento de mercado em que atua, concentrando seus esforços e recursos em preservar algumas vantagens competitivas” OLIVEIRA (2018, p. 190). Esta estratégia não busca a expansão geográfica, ela dedica-se a um único produto, ou único mercado, ou única tecnologia ou único negócio.
- 3) **Estratégia de especialização:** “a empresa procura conquistar ou manter liderança no mercado através da concentração dos esforços de expansão numa única ou em poucas atividades da relação produtos ou serviços *versus* segmentos de mercados” OLIVEIRA (2018, p. 190).

4.4.7 Plano de Ação

Costa (2007, p. 218) define que “para cada objetivo e para cada meta, deve haver planos de ação específicos para assegurar que as ações e os passos necessários para a implantação das estratégias combinadas sejam executados e acompanhados por pessoas previamente alocadas” e destaca também que “um bom planejamento estratégico não estará completo se não estiverem prontos os planos de ação”.

Os quadros 4 a 16 retratam um plano de ação elaborado a partir de cada ponto fraco diagnosticado.

Quadro 4 – Plano de Ação 1

O quê?	Controle financeiro
Depende de quê?	Da propriedade e seu Gestor/Proprietário
Quem?	Gestor/Proprietário
Por quê?	Reduzir endividamento, alavancar rentabilidade, evitar perdas
Como?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Separar despesas pessoais de custos e despesas da propriedade; 2. Realizar controle de contas a pagar através de planilha; 3. Tabelar receitas, custos e despesas; 4. Economizar, evitar despesas extras e desperdícios 5. Associar o manejo da propriedade ao controle financeiro; 6. Organizar as finanças com o auxílio da família; 7. Buscar conhecimento na área, participar de cursos, palestras e usar a internet a favor da gestão financeira; 8. Realizar fluxo de caixa, demonstrativo de resultado e balanço patrimonial para identificar atual cenário e os posteriores objetivos alcançados.
Até quando?	Dezembro 2019
Quanto custa?	Não há custo financeiro

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Quadro 5 – Plano de ação 2

O quê?	Capital de giro
Depende de quê?	Da propriedade
Quem?	Gestor/Proprietário e Administrador
Por quê?	Reduzir a necessidade de capital de terceiros
Como?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciar controle financeiro; 2. Separar gastos oriundos a propriedade; 3. Programar poupança mensalmente, para reserva de emergência; 4. Reduzir custos e despesas; 5. Destinar percentual do lucro para garantir renda mensal nos períodos entre safra; 6. Buscar novas fontes de renda complementar com os recursos disponíveis na propriedade para alavancar a rentabilidade; 7. Inserir a família neste processo.
Até quando?	Dezembro 2019
Quanto custa?	Não há custo financeiro

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Quadro 6 - Plano de ação 3

O quê?	Área cultivada (tamanho)
Depende de quê?	Da propriedade
Quem?	Gestor/Proprietário
Por quê?	Aumentar a rentabilidade da propriedade
Como?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar pesquisa de mercado para obter informações de áreas próximas a propriedade que estão disponíveis para venda; 2. Analisar se é possível o acesso com máquinas e implementos agrícolas; 3. Analisar a qualidade do solo da área vislumbrada; 4. Se viável, estudar o retorno deste investimento e avaliar a disponibilidade de capital de giro ou a forma de pagamento mais adequada; 5. Extrair o máximo da produção das cultivares para fomentar a rentabilidade
Até quando?	Dezembro 2022
Quanto custa?	A orçar

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Quadro 7 – Plano de ação 4

O quê?	Máquinas e equipamentos
Depende de quê?	Da propriedade
Quem?	Gestor/Proprietário
Por quê?	Agilidade no plantio e transporte de grãos, sem custos adicionais
Como?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Primeiramente o proprietário deverá pesquisar qual a marca/modelo que mais se encaixa à realidade da propriedade. 2. Após, deverá ser avaliado o custo x benefício dos implementos 3. Analisar as condições de pagamento, se será feito com recurso próprio ou financiado através de instituição financeira. 4. Estudar a possibilidade de realizar plantio terceirizado com o implemento novo para auxiliar nas despesas com este investimento. 5. Se for viável, realizar cronograma com agenda de plantio das áreas de terceiros e próprias para não prejudicar o plantio na propriedade; 6. Estudar a possibilidade de realizar transporte terceirizado com o caminhão novo para auxiliar nas despesas com este investimento nos períodos de entre safra.
Até quando?	A parti de Abril de 2021.
Quanto custa?	Plantadeira e Caminhão – A orçar

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Quadro 8 – Plano de ação 5

O quê?	Estrutura física
Depende de quê?	Da propriedade
Quem?	Proprietário
Por quê?	Melhorar a estrutura da propriedade
Como?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Projetar o tamanho, estrutura, local e materiais que serão utilizados; 2. Avaliar o custo x benefício desta estrutura; 3. Analisar as condições de pagamento, se será feito com recurso próprio ou financiado através de instituição financeira; 4. Após o proprietário deverá pesquisar qual fornecedor ou construtor mais se encaixa à realidade da propriedade; 5. Contratar preferencialmente serviço por empreitada, evitando custos com mão de obra diária; 6. Não realizar pagamento antecipado sem parte da obra estar concluída
Até quando?	Dezembro 2020
Quanto custa?	A orçar

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Quadro 9 – Plano de ação 6

O quê?	Áreas arrendadas
Depende de quê?	Da propriedade
Quem?	Gestor/Proprietário
Por quê?	Aumentar rentabilidade, usufruir de capital próprio
Como?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudar a possibilidade de adquirir a parte dos demais herdeiros para manter a estrutura já utilizada; 2. Avaliar capacidade de pagamento; 3. Buscar condições de pagamento mais flexíveis, se tratando de irmãos e pelo histórico familiar; 4. Analisar se é realmente vantajoso permanecer nesta área ou se é mais viável iniciar sede em outra localidade.
Até quando?	Dezembro 2021
Quanto custa?	A orçar

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Quadro 10 – Plano de ação 7

O quê?	Criação de animais em área de campo própria
Depende de quê?	Da propriedade
Quem?	Gestor/Proprietário
Por quê?	Possuir nova fonte de renda em local não cultivável.
Como?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudar a quantidade de animais que a área comporta; 2. Selecionar a raça a ser trabalhada; 3. Calcular viabilidade de recurso próprio ou se será necessário custeio pecuário; 4. Estruturar a área com pastagem; 5. Adaptar antiga estrebaria para comedouros (se necessário confinar ou complementar a alimentação dos animais); 6. Adquirir terneiros (desmamados) para engorda ou matrizes; 7. Realizar o processo de criação para venda, durante o ano todo.
Até quando?	Junho 2020
Quanto custa?	A orçar

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Quadro 11 – Plano de ação 8

O quê?	Terceirizar maquinários
Depende de quê?	Maquinários da propriedade e do Gestor/Proprietário
Quem?	Gestor/Proprietário
Por quê?	Buscar nova fonte de renda
Como?	1. Primeiramente avaliar o custo x benefício deste serviço após a aquisição da plantadeira e/ou do caminhão; 2. Se viável, divulgar no programa da Cotriel a prestação de serviço; 2. Realizar cronograma com agenda de plantio das áreas de terceiros e próprias para não prejudicar o plantio ou a colheita na propriedade;
Até quando?	Dezembro 2021
Quanto custa?	A orçar após aquisição de plantadeira e trator

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Quadro 12 – Plano de ação 9

O quê?	Casa
Depende de quê?	Da propriedade
Quem?	Gestor/Proprietário
Por quê?	Melhorar a moradia e qualidade de vida dos proprietários e sua família
Como?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Projetar o tamanho, estrutura, local e materiais que serão utilizados; 2. Avaliar o custo x benefício desta estrutura; 3. Analisar as condições de pagamento, se será feito com recurso próprio ou financiado através de instituição financeira; 4. Após o proprietário deverá pesquisar qual fornecedor ou construtor mais se encaixa à realidade da propriedade; 5. Contratar preferencialmente serviço por empreitada, evitando custos com mão de obra diária; 6. Não realizar pagamento antecipado sem parte da obra estar concluída
Até quando?	Abril 2022
Quanto custa?	A orçar

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Quadro 13 – Plano de ação 10

O quê?	Sucessão familiar
Depende de quê?	Gestor/Proprietário
Quem?	Gestor/Proprietário
Por quê?	Desenvolver a propriedade
Como?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar a participação ativa da família nos negócios; 2. Compartilhar informações; 3. Levar os familiares junto, seja na lavoura, na Cotriel ou em instituições financeiras para a família se inteirar dos processos, formas de trabalho e poder identificar possíveis oportunidades ou ameaças existentes; 4. Criar um vínculo familiar maior de união, respeito, informação. 5. Treinar os filhos ou herdeiros para esta função.
Até quando?	Constantemente
Quanto custa?	Não há custo financeiro

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Quadro 14 – Plano de ação 11

O quê?	Cultura do patriarca predominante
Depende de quê?	Gestor/Proprietário
Quem?	Gestor/Proprietário
Por quê?	Desenvolver a propriedade
Como?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar a participação ativa da família nos negócios; 2. Compartilhar informações; 3. Levar os familiares junto, seja na lavoura, na Cotriel ou em instituições financeiras para a família se inteirar dos processos, formas de trabalho e poder identificar possíveis oportunidades ou ameaças existentes; 4. Criar um vínculo familiar maior de união, respeito, informação.
Até quando?	Constantemente
Quanto custa?	Não há custo financeiro

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Quadro 15 – Plano de ação 12

O quê?	Compactação do solo
Depende de quê?	Da propriedade
Quem?	Gestor/Proprietário e Assistência Técnica
Por quê?	Maximizar a capacidade produtiva
Como?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar auxílio e recomendações junto à Assistência Técnica 2. Realizar novas análises de solo; 3. Identificar cultivar, ciclo e estruturação da planta que acelere o processo de descompactação; 4. Seguir as práticas ele já está utilizando através do tempo de colocação de matéria orgânica e descompactação do solo com plantio de inverno e verão; 5. Realizar uma boa adubação no solo, com o auxílio da agricultura de precisão; 6. Aguardar o tempo da estruturação física e biológica do solo que é um processo natural, foge da capacidade do ser humano, somente com o tempo para ajustar e atingir o teto da fertilidade produtiva, a qual irá demandar ainda 2 ou 3 anos.
Até quando?	Dezembro 2019
Quanto custa?	A orçar

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Quadro 16 – Plano de ação 13

O quê?	Agricultura de precisão
Depende de quê?	Da propriedade e da Cooperativa
Quem?	Gestor/Proprietário
Por quê?	Maximizar a capacidade produtiva
Como?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar junto a Cotriel mais informações dessa prática; 2. Analisar a rentabilidade estimada 3. Avaliar o custo; 4. Se viável, utilizar todas as práticas de mapeamento da fertilidade do solo, recomendações de uso de fertilizante, variedade conforme a adaptação da região e do tipo de solo, cronograma de aplicação de defensivo como adubação folhar e manejo funjico. 5. Buscar o máximo possível do potencial produtivo da lavoura.
Até quando?	Dezembro 2019
Quanto custa?	A orçar

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi realizado na propriedade do senhor Darci Luiz Bragagnolo, a Fazenda Noite Feliz, localizada no interior do município de Espumoso/RS e buscou elaborar um planejamento estratégico para a propriedade a partir de do diagnóstico de pontos fortes e fracos que envolvem o ambiente interno e oportunidades e ameaças que abrangem o ambiente externo à propriedade.

Este estudo proporcionou ao proprietário abranger seu conhecimento sobre os fatores que estão impactando negativamente a propriedade, através deles foi formulado um plano de ação para cada variável, através do método 5W2H, bem como os pontos positivos que foram percebidos e podem ser mantidos para que a propriedade consiga prosperar.

A partir dos dados coletados identificou-se que a propriedade deve atuar de forma mais organizada no que tange seu controle financeiro. Foi possível identificar que não existem ferramentas e práticas que auxiliem esta gestão, bem como por consequência as receitas e despesas pessoais se misturam com as pessoais, não sendo possível estabelecer realmente o custo da lavoura, se com as atuais práticas e manejos ela está dando o retorno esperado, não é possível formar o preço de venda ideal para que os custos e despesas sejam supridos e as sobras representem rentabilidade. Além destes foram identificados outros pontos que irão acrescentar desenvolvimento à propriedade, como, o possível investimento em estrutura física e maquinários para atuar de forma mais tecnológica no ramo da agricultura, também foi possível identificar a necessidade de uma atuação maior da família dentro de todo o sistema da propriedade, principalmente o financeiro e de gestão, para que seja possível deixar de lado a cultura do patriarca predominante que está arraigada às tradições da propriedade e geram uma barreira no desenvolvimento da mesma.

Em contrapartida existem muitos pontos forte potenciais e que permitem a propriedade estar hoje no cenário de manutenção, mesmo com todas as ameaças que cercam o agronegócio e a agricultura, viu-se a localização, qualidade do solo, a produtividade a confiabilidade e transparência enaltecer tudo que há de bom e pode ser mantido como referencial para prosseguir nesta jornada.

Acredito que esse estudo foi fundamental para que o proprietário pudesse realmente visualizar suas qualidades e pontos fortes da propriedade, considerar as mudanças sugeridas e as ameaças que são encontradas diariamente e não o impedem de continuar trabalhando de

forma digna e em busca do melhor sempre. Que para este novo ciclo de conhecimento ao gestor em conjunto com a sua família consiga dar continuidade aos planos de ações que foram propostos a partir deste estudo para potencializar o desenvolvimento e a rentabilidade da propriedade.

Com este estudo muitas coisas positivas foram agregadas, a experiência prática de estar atuando no ramo da Administração Estratégica, poder desenvolver os conhecimentos adquiridos ao longo do curso e certamente beneficiar e auxiliar o proprietário de forma mais vertical, onde permitiu a ele seguir e administrar seus recursos com formato mais assertivo e ordenado.

Todo esforço vale a pena e de forma geral todo o percurso da faculdade e a realização deste estudo agregou conhecimento, sonhos, experiências que permitirão continuar no ramo da Administração e seguir cada vez mais a busca pelo conhecimento.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. 9.ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica: Um guia para a iniciação científica**. 2.ed. São Paulo: Pearson, 2000.
- BATALHA, Mário Otávio (Coord.). **Gestão Agroindustrial: grupo de estudos e pesquisas agroindustriais**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERTA, Gustavo José. **Planejamento estratégico: Implantação de um modelo estratégico em uma propriedade rural**. Universidade de Passo Fundo, Campus Casca, 2017.
- BLUM, Rubens. In: TEDESCO, João Carlos (Org.). **Agricultura Familiar: realidades e perspectivas**. 3.ed. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2001.
- BRUMER, Anita. In: TEDESCO, João Carlos (Org.). **Agricultura Familiar: realidades e perspectivas**. 3.ed. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2001.
- BUAINAIN, Antônio Márcio; SOUZA FILHO, Hildo Meirelles. In: BATALHA, Mário Otávio. (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. v. 2. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CAMPOS, Ginez Leopoldo R. de Campos. In: TEDESCO, João Carlos (Org.). **Agricultura Familiar: realidades e perspectivas**. 3.ed. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2001.
- CAUMO, Alessandra Juliana; STADUTO, Jefferson Andronio Ramundo. **Produção Orgânica: Uma Alternativa na Agricultura Familiar**. 2014. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**. v. 12 n.2 – Abril/Junho 2014. Acesso em: 17/-5/106
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo: Pearson, 2005.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DIEHL, Astor Antônio, TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em Ciências sociais aplicadas: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Pearson, 2004.
Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/33101/producao-organica--uma-alternativa-na-agricultura-familiar>>. Acesso em: 20 out. 2019.
- FÁVERO, Altair Alberto; GABOARDI, Ediovani Antônio. **Apresentação de trabalhos científicos: Normas e orientações práticas**. 4.ed. 5. re. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2012.
- FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GAJ, Luis. **Administração Estratégica**. 3.ed. São Paulo: Ático, 1995.

GRZYBOVSKI, Denise. **O administrador na empresa familiar**. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2002.

GRZYBOVSKI, Denise; TEDESCO, João Carlos. (Org.). **Empresa Familiar: tendências e racionalidades em conflito**. 3.ed. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2002.

HARTMANN, Luiz Fernando. **Planejamento Estratégico: para o gerenciamento total**. 5.ed. Lajeado: Grafocem, 1999.

LONGENECKER, Justin G. *et al.* **Administração de Pequenas Empresas**. 13.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

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

MINTZBERG, Henri.; AHLSTRAND, Bruce.; LAMPEL, Josep. **Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NOGUEIRA, Cleber Suckow. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Excelência na Administração Estratégica: A competitividade para Administrar o Futuro das Empresas**. São Paulo: Atlas S.A, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 21 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 33 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 34 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, Organização e Métodos: Uma abordagem gerencial**. 14.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SILVA, Roni Antonio Garcia da. **Administração Rural: Teoria e Prática**. 3.ed. Curitiba: Juruá, 2013.

TEDESCO, João Carlos (Org.). **Agricultura Familiar: realidades e perspectivas**. 3.ed. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2001.

TEDESCO, João Carlos. **Agrodiversidade, Agroecologia e Agricultura Familiar: velhas e novas faces de um processo de desenvolvimento na região de Passo Fundo – Pós-anos 90**. Co-ed. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2006.

THOMPSON, Arthur A., Jr.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico:** Elaboração, Implementação e Execução. São Paulo: Pioneira, 2004.

WANDERLEY, Maria de Nazareth Baudel. In: TEDESCO, João Carlos (Org.). **Agricultura Familiar:** realidades e perspectivas. 3.ed. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2001.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA O PROPIETÁRIO

- 1) Quais são os pontos fortes e fracos existentes na propriedade?
- 2) Como o senhor vê a estrutura física e localização da propriedade?
- 3) Os maquinários e equipamentos estão adequados para a produção agrícola?
- 4) Existe a necessidade de adquirir novos implementos agrícolas? Se sim, quais seriam?
- 5) A sociedade com seu irmão nas máquinas/implementos beneficia ou prejudica a produção?
- 6) Com os atuais implementos, existe a capacidade de uma maior produção?
- 7) Há possibilidade de disponibilizar em horas máquinas os implementos como obtenção de renda extra?
- 8) Como o senhor considera a produção por hectare?
- 9) As práticas de manejo do solo estão adequadas à produção desejada? São realizadas análises para acompanhar a qualidade e fertilidade do solo?
- 10) Existem práticas ou produtos que possam melhorar a produtividade?
- 11) Qual o motivo do senhor optar pelo uso de semente própria? Isso prejudica a germinação e o desenvolvimento da planta?
- 12) O custo benefício da semente própria x semente certificada compensa? Qual seria essa diferença em reais por saca, tanto na produção de trigo como para a soja?
- 13) Agricultura de precisão, é realizada ou poderia fomentar a produtividade?
- 14) Do plantio à colheita, todos os recursos e serviços são próprios ou existe terceirização? Isso favorece a rentabilidade?
- 15) As orientações passadas pelo técnico agrícola são seguidas ou o senhor as vê como desnecessárias?
- 16) Quanto a mão de obra, é necessária a contratação de trabalhador fixo ou temporário?
- 17) A criação de animais no espaço de campo é viável? Isso agregaria benefícios?

- 18) Os recursos financeiros para despesas do plantio à colheita são próprios ou financiados? Como funcionam os pagamentos?
- 19) É realizado controle financeiro de receitas e despesas, como fluxo de caixa, demonstrativo de resultado e balanço patrimonial?
- 20) Quais são as oportunidades e ameaças para o setor agrícola?
- 21) Clima, impacta diretamente a produção, como ele pode influenciar os resultados finais? Existem outros fatores externos ligados à produtividade?
- 22) O governo disponibiliza políticas de fomento à agricultura através de programas como o Pronaf e recursos de financiamento através do BNDES, como o senhor avalia essas políticas, isso é positivo para a propriedade?
- 23) O senhor é associado de alguma cooperativa? O ato de trabalhar em Cooperação é benéfico? Existe algo negativo?
- 24) Qual é o impacto da taxa de juros para a atividade agrícola desenvolvida na propriedade?
- 25) A variação da inflação, analisando seus momentos de pico e baixa, interfere na atividade agrícola?
- 26) Qual o impacto do valor do dólar nos insumos e valor dos grãos?
- 27) A comercialização com mercados externos (China e Estados Unidos) é positiva ou negativa? Como a safra desses países interfere na agricultura Brasileira?
- 28) Existe concorrência com os demais Estados do Brasil na venda da produção?
- 29) Como o senhor considera o valor de venda da produção?
- 30) O prazo de pagamento para insumos e recursos de terceiros se adaptam à realidade da propriedade?
- 31) Após a entrega da produção é prático ou oneroso a venda dos grãos? O prazo de recebimentos das vendas está adequado às suas necessidades?
- 32) Onde o senhor entrega a produção, existem políticas de benefícios para o produtor rural? Existe diferenciação de preços?

- 33)** As tecnologias e modernização da agricultura são positivas? A propriedade consegue adaptar-se ao mundo da inovação tecnológica?
- 34)** O senhor mudaria alguma coisa dentro da propriedade? Algo que tem vontade de fazer diferente?
- 35)** Quais ações poderiam tornar a propriedade mais rentável e desenvolvida?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA O TÉCNICO AGRÍCOLA

- 1) Há quanto tempo o senhor e a Cooperativa atendem o produtor Darci? A propriedade mantém um bom relacionamento com a Cooperativa? Em algum momento teve histórico negativo?
- 2) Qual é a importância do produtor para da cooperativa e para seu ramo de atuação?
- 3) A propriedade transmite credibilidade?
- 4) Quais são os produtos/serviços ofertados ao produtor/associado e como o senhor os avalia?
- 5) Existe diferença nos benefícios (tecnologias), descontos, prazos de pagamento, negociação entre grandes e pequenos produtores com a cooperativa?
- 6) Quanto à qualidade, existe um padrão de referência aos produtos fornecidos ao produtor?
- 7) As formas de pagamento, tem relevância para a empresa?
- 8) A empresa está apta a desenvolver novos produtos sob encomenda/solicitação de clientes?
- 9) Qual é o prazo de entrega dos produtos ou do atendimento da assistência técnica? A empresa possui produtos a pronta entrega, ou fornece os produtos na lavoura maximizando o tempo do produtor? Em caso de resposta positiva: Existe algum custo para este serviço?
- 10) Como a empresa trabalha na adaptação e desenvolvimento novos produtos, serviços e tecnologias que auxiliem cada vez mais o produtor rural a crescer e desenvolver suas atividades?
- 11) Em sua opinião, o produtor tem alcance de desenvolver boas técnicas de produção?
- 12) Quais técnicas favorecem as altas produtividades, qual o custo para um investimento assim?
- 13) Quais são os pontos fortes identificados na propriedade?
- 14) Quais são os pontos fracos identificados na propriedade?
- 15) Quais são as oportunidades e ameaças que cercam o produtor e sua propriedade?

- 16) Existem fatores que influenciam o preço dos produtos (insumos, sementes, tecnologias)? Tem como manter ou controlá-los?
- 17) Como o senhor avalia as técnicas de produção e manejo do solo desenvolvidas na propriedade?
- 18) O que é necessário para que se consiga uma boa produção?
- 19) Quais são os riscos que o produtor rural corre que possam afetar de forma negativa a produção?
- 20) Como é a forma de trabalho, o produtor consegue auxílio e apoio da cooperativa ou através de bancos/financiamentos para desenvolver sua produção? Alguma é mais benéfica?
- 21) O senhor tem alguma sugestão para que este possa aumentar a produtividade?

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO PARA O DIRETOR FINANCEIRO DA COOPERATIVA

1. Há quanto tempo o produtor mantém relacionamento com a Cooperativa? Isso é positivo?
2. Qual é a importância do produtor dentro da cooperativa e no cenário produtivo em que a empresa está inserida?
3. Como é o procedimento de entrega (compra) de produtos, como funciona a avaliação da qualidade e volume que a empresa utiliza? Dentre estes critérios, de maneira geral como é considerada a produção entregue pelo associado, está atendendo as expectativas?
4. Modo de produção e tecnologias são avaliados para que a entrega de grãos seja aceita? As técnicas que o produtor está desenvolvendo correspondem as expectativas da cooperativa? Existe algum histórico negativo?
5. Existe preferência pela entrega de grandes produções ou os associados conseguem escoar sua produção de forma igualitária dentro cooperativa?
6. Como é formado o preço de venda grãos? Quais fatores influenciam este valor?
7. Em sua opinião quais são os pontos fortes e fracos da propriedade?
8. No ramo de atuação da cooperativa, quais são as oportunidades e ameaças que cercam a empresa e o produtor?
9. Alguma sugestão para melhorar a relação associado-cooperativa ou que leve ao crescimento do agronegócio e da agricultura?