

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

JEAN CARLO MARTINELLI LARGO

COMO MELHORAR A GESTÃO RURAL? PROPOSTAS PARA A PROPRIEDADE
DA FAMÍLIA LARGO

Um estudo realizado na propriedade da família Largo

SARANDI

2014

JEAN CARLO MARTINELLI LARGO

**COMO MELHORAR A GESTÃO RURAL? PROPOSTAS PARA A PROPRIEDADE
DA FAMÍLIA LARGO**

Um estudo realizado na propriedade da família Largo

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Sarandi, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração.
Orientadora: Prof. Ms. Andrea Polidori Celia.

SARANDI

2014

JEAN CARLO MARTINELLI LARGO

**COMO MELHORAR A GESTÃO RURAL? PROPOSTAS PARA A PROPRIEDADE
DA FAMÍLIA LARGO**

Um estudo realizado na propriedade da família Largo

Estágio Supervisionado aprovado em _____ de
_____ de 2014, como requisito parcial
para obtenção do título de Bacharel em
Administração no curso de Administração da
Universidade de Passo Fundo, Campus Sarandi,
pela banca examinadora formada pelos
professores:

Prof. Ms. Andrea Polidori Celia
UPF - Orientadora

Prof. _____
UPF - Examinador

Prof. _____
UPF - Examinador

SARANDI

2014

“Ao meu Pai,
que me auxiliou em toda minha caminhada”.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a Deus, em primeiro lugar, que iluminou os meus passos nesta caminhada.

Agradeço a minha família, que sempre esteve ao meu lado, me apoiando nessa longa jornada: meu pai, Nerci; minha mãe, Anacleto; e meu irmão, Bruno. Essas pessoas me ajudaram a enfrentar todas as dificuldades e a superar os meus limites, sem perder a humildade, virtude que adquiri na convivência com eles.

Um agradecimento todo especial à minha noiva Jaíne Carla, que não mediu esforços para me ajudar. Deu-me total apoio na realização das minhas tarefas e me auxiliou no cumprimento das minhas responsabilidades. Ela faz parte desta conquista.

À minha Orientadora, Professora Andrea Celia, que coordenou de forma muito eficiente a realização de todas as atividades propostas. Com seus ensinamentos, adquiri uma visão até então desconhecida na minha vida acadêmica. Também precisa ser feito um agradecimento muito importante para a Prof. Ms. Alba Valéria Oliveira Ficagna que, com muita paciência, esclareceu todas as minhas dúvidas nos primeiros passos deste trabalho.

Ao colega e grande amigo Tailã Favaretto, que esteve sempre acompanhando o andamento do meu trabalho, disponibilizando-se para me ajudar várias noites adentro.

Agradeço, também, ao meu gestor Marcos da Conceição Almeida, pela compreensão nas vezes em eu que precisava me ausentar da empresa para as minhas pesquisas.

Agradeço à UPF, e a todos os meus colegas e professores que contribuíram e foram essenciais para a minha formação. A todos, muitíssimo obrigado.

“Experiências novas ampliam constantemente
as imagens antigas e no final exigem e geram
novas formas de compreensão”.

THOMSON

RESUMO

LARGO, Jean Carlo Martinelli. **Como melhorar a gestão rural? Propostas para a propriedade da família Largo: Um estudo realizado na propriedade da família Largo Sarandi**, 2014. 63 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2014.

O presente trabalho tem por objetivo apresentar uma proposta para melhorar a gestão da propriedade, saber como planejar a implantação desta nova proposta, associada ao cultivo de culturas já existentes. A classificação da pesquisa, quanto aos objetivos, é exploratória; quanto à abordagem, é qualitativa; e referente ao procedimento técnico, a pesquisa foi elaborada através de estudo de caso. Na coleta de dados foram entrevistados os sócios proprietários, utilizando como ferramenta de auxílio um questionário de diagnóstico estratégico, composto por perguntas abertas. No que se refere a culturas já existentes, na condução da cultura da soja, foram levantados todos os custos e os investimentos realizados e chegou-se à conclusão de que há um lucro líquido de R\$ 1.571,67 para essa cultura. Para a cultura do milho e do trigo foram realizados os mesmos procedimentos no levantamento de informações, sendo que houve um lucro resultante, por parte do milho, de R\$ 1.075, enquanto que para a condução do trigo o resultado não foi nenhum pouco agradável, fechando os cálculos em prejuízos de (R\$ 38) negativos por hectare. O trabalho também apresenta a ferramenta 5W2H que foi aplicada sobre os pontos fracos identificados na propriedade. Lá estão todas as estratégias necessárias para os agricultores implantarem como parte final do plano de ação realizado para auxiliar na tomada de decisão dos produtores. Os pontos fracos trabalhados no plano de ação foram: erosão do solo, doenças das cultivares, terras acidentadas, falta de um sistema de irrigação e distância entre as áreas de cultivo. Para erosão do solo, constatou-se que a melhor maneira de evitar e, também, eliminar os danos era aplicar a técnica dos terraços e o plantio de culturas de cobertura de solo. Como principal arma para resolver as doenças nas cultivares, foi sugerida a aplicação de defensivos, através de recomendações técnicas. Para as terras acidentadas, a melhor alternativa foi o abandono do cultivo, para recomposição da mata nativa. Em relação à falta de um sistema de irrigação, serão utilizados programas governamentais para implantar o sistema em pequenas áreas, com o intuito de irrigar as pastagens. E, por último, a sugestão apresentada para a distância entre as áreas de cultivo, foi a de manter a produção, plantando uma só cultura por safra, para diminuir os custos. Por fim, apresentamos uma lista de propostas que podem ajudar os produtores na melhoria da gestão da propriedade.

Palavras-chaves: Agricultura Familiar, Diagnóstico Estratégico, Planejamento Estratégico, Plano de Ação.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Sede da propriedade da família Largo	36
FIGURA 2 – Área destinada à produção de soja.....	40
FIGURA 3 – Cultivo de trigo no Município de Sagrada Família	47

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Uso atual das áreas da propriedade	35
QUADRO 2 – Insumos para o manejo da produção animal	41
QUADRO 3 – Consumo de combustíveis, lubrificantes e filtros	42
QUADRO 4 – Avaliação dos maquinários utilizados na propriedade	43
QUADRO 5 – Construções e instalações em geral	43
QUADRO 6 – Utilização da ferramenta 5W2H para Erosão do Solo	49
QUADRO 7 – Utilização da ferramenta 5W2H para Doenças das Cultivares	51
QUADRO 8 – Utilização da ferramenta 5W2H para Terras Acidentadas	52
QUADRO 9 – Utilização da ferramenta 5W2H para Falta de um Sistema de Irrigação	53
QUADRO 10 – Utilização da ferramenta 5W2H para Distância entre as áreas de cultivo	54

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO	12
1.2	OBJETIVOS.....	13
1.2.1	Objetivo geral	13
1.2.2	Objetivos específicos	13
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	AGRICULTURA FAMILIAR.....	14
2.1.1	Êxodo Rural	17
2.1.2	Sustentabilidade e Agricultura Familiar	18
2.1.3	Programas de Incentivo à Agricultura Familiar	21
2.2	A MULTIFUNCIONALIDADE DA AGRICULTURA	22
2.3	PLANTAS DE COBERTURA DE SOLO EM SISTEMA DE PLANTIO DIRETO	24
2.4	PLANEJAMENTO E QUALIFICACAO DO PRODUTOR RURAL.....	25
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	29
3.2	CATEGORIAS DE ANÁLISE	30
3.3	SUJEITO DA PESQUISA	31
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	32
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	33
4	RESULTADOS	34
4.1	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DA PROPRIEDADE.....	34
4.1.1	Produção Vegetal	37
<i>4.1.1.1</i>	<i>Condução da Cultura da Soja</i>	37
<i>4.1.1.2</i>	<i>Condução da Cultura do Milho</i>	38
<i>4.1.1.3</i>	<i>Condução da Cultura do Trigo</i>	39
4.1.2	Produção Animal	40
4.1.3	Outras Despesas / Receitas da Produção Agropecuária e Consumo Doméstico	41
4.1.4	Máquinas, Equipamentos e Benfeitorias	42
4.1.5	Principais Mudanças na História Produtiva do Agricultor	44

4.1.6	Qualidade de Vida	45
4.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PROPRIEDADE	46
4.2.1	Pontos Fortes e Fracos, Oportunidades e Ameaças	46
4.3	PLANO DE AÇÃO	48
4.4	PROPOSTAS PARA A MELHORIA DA GESTÃO	55
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
	REFERÊNCIAS	59

1 INTRODUÇÃO

É fundamental, nos dias atuais, que as pessoas tomem conhecimento dos métodos de gestão e de planejamento de suas propriedades. Para que isso aconteça de forma eficaz, é preciso que os produtores se adaptem às mudanças e recomendações técnicas, tanto em relação a seus hábitos, quanto ao solo, clima, e diversificação das atividades.

Quando se fala em conhecimento, quer-se dizer a busca constante de informações para agregar valor nas atividades. O planejamento é essencial para prevenir-se em eventuais crises que possam prejudicar a situação financeira da propriedade. Isso se dá pela ocorrência de catástrofes climáticas que danificam as lavouras, ou pela má visão do gestor.

O estudo realizado procura mostrar uma alternativa de diversificar a propriedade, associando com culturas já existentes. A diversificação deve ser feita com o objetivo de diluir os custos da propriedade e aumentar a renda. É relevante, também, apontar os benefícios que uma cultura de cobertura traz ao solo, onde antes a terra ficava ociosa.

Para trabalhar sob uma perspectiva de se desenvolver economicamente em pouco tempo, é inevitável que se busquem alternativas fáceis de implantar e, ao mesmo tempo, com boa relação custo-benefício. As tendências da agricultura, atualmente, estão inseridas num cenário de transformações rápidas e muitas vezes problemáticas em nível de mundo. (TEDESCO, 2001, p.57).

A diversificação rural/agrícola surge como alternativa para diminuir os riscos de se ter apenas uma atividade como principal fonte de renda e manutenção familiar, sendo uma opção estratégica na política do desenvolvimento rural, em particular nas regiões mais afetadas pelo declínio das atividades agrícolas. (PEREIRA, 2012, p.23).

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

A propriedade pesquisada pertence à família Largo, e a sua sede está localizada no município de Constantina- RS, e a principal fonte de renda é o cultivo de grãos. Constituída por 127 hectares, 45 deles estão localizados no município de Sagrada Família, onde apenas 37 são cultivados, sendo que o restante corresponde à mata nativa. No município de Constantina, 55 hectares são cultivados e o restante é composto por mata nativa, benfeitorias, e áreas alagadas. Tendo como proprietários dois sócios, ocupa a mão de obra do núcleo familiar.

Na realidade atual, com o avanço da tecnologia de culturas precoces, e num domínio total do sistema de plantio direto, é inadequada a prática do descanso de solo. Muitos agricultores realizam essa prática por falta de conhecimento, ou até mesmo pela insegurança de investirem em novas culturas para agregar valor na atividade. Diante desse cenário, o solo fica propício às chuvas fortes de inverno que provocam erosões, e, também, o escoamento dos nutrientes que causam o empobrecimento dos solos. Essa é uma realidade que se repete na propriedade pesquisada. Pelas condições de solo, percebe-se a necessidade de uma cultura para cobertura de solo.

A implantação de uma nova cultura na propriedade compreende uma atividade que pode impactar diretamente nos hábitos do proprietário, já que este tem pouco conhecimento sobre o novo exercício. No entanto, a nova técnica trará benefícios para o solo e também para as culturas subsequentes. Assimilar detalhadamente esses proveitos é uma informação relevante para a discussão da implantação.

O proprietário da lavoura em estudo a tem gerido de forma pouco diversificada. Na melhoria da gestão da propriedade podem ser implantadas alternativas para a introdução de uma nova cultura. Ele poderá optar por escolher espécies de cobertura, para adubação verde ou cobertura morta, que deve ser feita com a finalidade de grande quantidade de biomassa. Além disso, deve-se dar preferência para plantas fixadoras de nitrogênio, com sistema radicular profundo. (EMBRAPA, 2004)

Dessa forma, apresenta-se como problema de pesquisa: Como planejar a propriedade rural, associado ao cultivo de culturas já existentes, para a melhoria da gestão da propriedade?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral do estudo:

Planejar a implantação de novas propostas, associada ao cultivo de culturas já existentes, para a melhoria da gestão da propriedade.

1.2.2 Objetivos específicos:

- a) Analisar a gestão da propriedade, no que se refere às culturas existentes;
- b) Descobrir quais os impactos das principais mudanças na história produtiva do agricultor.
- c) Realizar o diagnóstico e o planejamento estratégico da lavoura.
- d) Formular o Plano de Ação a partir dos pontos fracos encontrados na propriedade.
- e) Apresentar propostas ideais para a propriedade, melhorando sua gestão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Dentre todos os temas que falam sobre as propriedades rurais e agricultura familiar, serão apresentados estudos de autores que descrevem a contribuição do conhecimento para elas, de modo a explicar a postura qualificada do agricultor. Também serão ilustrados processos de planejamento, qualificação e profissionalização.

Assim, será demonstrado o projeto de futuro para a agropecuária e o agronegócio gaúcho, da Secretaria da Agricultura, Pecuária e Agronegócio, e do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, de forma esclarecida, para compreensão, tanto dos estudantes como dos agricultores. Do mesmo modo, serão enfatizados estudos sobre sustentabilidade e o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar, como Estratégia de desenvolvimento Rural.

2.1 AGRICULTURA FAMILIAR

O Brasil vem crescendo cada vez mais e, nos últimos anos, isso vem sendo percebido em aspectos de grande importância: diminuição das taxas de mortalidade infantil, aumento da presença de crianças na escola, e elevação da expectativa de vida. Esse crescimento é perceptível em todos os âmbitos analisados, além do crescimento populacional. Diante dessa realidade, percebe-se a necessidade de alavancar um meio que seja fonte de alimentação para suprir a demanda da nação. A Agricultura Familiar tem um papel muito importante nesse meio, uma vez que produz a maior parte dos alimentos que são consumidos no mundo. A Organização das Nações Unidas (ONU) declarou 2014 o “Ano da Agricultura Familiar”, tendo como objetivo recolocá-la no centro das políticas agrícolas, ambientais e sociais, assegurando-lhe apoio técnico (FETRAF-SUL/CUT, 2014).

A Agricultura Familiar gera 70% dos empregos no meio rural e 10% do PIB nacional. Representa mais de 4,367 milhões de estabelecimentos, o que corresponde a 84,4% dos estabelecimentos rurais, porém ocupam apenas uma área de 24,3%. Produz 70% dos alimentos. A produção varia entre grãos, cereais, hortifrutigranjeiros, carnes e leite. (FETRAF-SUL/CUT, 2014, p.3).

Segundo resultados de pesquisas da FAO (Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura), gerar um emprego urbano custa ao governo seis vezes mais do que um emprego rural, e manter uma família na cidade custa ao poder público vinte e duas vezes mais do que mantê-la na área rural. Por mais que os dados comprovem a facilidade de se manter no campo, o êxodo rural ainda é bastante frequente. Com o crescente avanço tecnológico, as máquinas estão substituindo a mão de obra que antes necessitava de pessoas e que agora, em bem menos tempo e com mais precisão, é feita por implementos agrícolas cada vez mais modernos. Deve-se chamar a atenção para o fato de que as tecnologias não foram criadas apenas para aumentar o volume e a produção de alimentos, mas também para facilitar a produção e o comércio destes (MUSSKOPF, 2000).

Atualmente, um grande desafio imposto ao agricultor-produtor de alimentos é entender que não basta apenas produzir. É necessário, e também muito importante, que o agricultor considere e entenda todo o processo que leva o produto até seu destino final, que é o consumidor, e que, para tanto, se exige profissionalização da atividade agrícola. Os consumidores de países industrializados, que são importadores de países como o Brasil, exigem níveis de qualidade cada vez maiores. Essas exigências causam grandes impactos no processo de produção dos alimentos, já que se pede um produto de maior qualidade e, muitas vezes, não tendo outra opção, usa-se mais insumos para acelerar a produção e garantir que ela aconteça com qualidade (ASSAD, ALMEIDA, 2004).

A partir da década de 1960, vem ocorrendo uma intensificação na modernização da agricultura brasileira, baseada em um processo de transformação na sua base técnica, abrangendo, também, a maquinaria, linha de fertilizantes, agrotóxicos, e a genética, tudo isso visando sempre o crescimento produtivo. Com isso, foram surgindo novos padrões tecnológicos que proporcionaram cada vez mais o aumento da produção (em maior escala). Porém, esse processo fez com que o número de pessoas envolvidas na produção fosse menor, incentivando a exclusão de pequenos agricultores do meio rural. (PREZOTTO, 2005).

Percebem-se dois pontos bem relevantes para o andamento da agricultura brasileira: O primeiro, diz respeito ao termo “agricultura familiar” ser entendido como “agricultura de subsistência”, o que não é válido, pois a agricultura familiar, além de sustentar a propriedade,

tem capacidade de produção para comercialização; O segundo, é que a agricultura familiar não será substituída pela agricultura patronal, ao contrário, ela está ganhando cada vez mais força e apoio, apesar da crescente urbanização em que se encontra atualmente. (FETRAF-SUL/CUT, 2014).

Enquanto a agricultura capitalista tende a transformar radicalmente o meio ambiente para adequá-lo às condições de produção de commodities baseada em uso intenso de insumos químicos e combustíveis fósseis, com enorme perda de equilíbrio ambiental, a agricultura familiar tende a alocar seus recursos, sobretudo trabalho e capital, para melhor aproveitar as determinantes derivadas das condições ambientais advindas da terra e dos recursos naturais (FETRAF-SUL/CUT, 2014, p.8).

Um aspecto que merece bastante atenção é o entendimento sobre o rural. No ponto de vista econômico, torna-se cada vez menos relevante a percepção do meio rural apenas como um meio de produção de matérias-primas ou de um local para produção unicamente agrícola, sendo que as atividades não agrícolas compõem opções importantes no meio rural. Como propõe Da Silva (1999), o espaço rural está sendo caracterizado como um espaço de pluriatividade, ligado ao turismo e ao lazer, à prestação de serviços, à moradia e à agroindustrialização. (PREZOTTO, 2005).

A agricultura, juntamente com as demais atividades trabalhistas, vem evoluindo cada vez mais. Na China, por exemplo, existiam 14 mil variedades de soja; na Indonésia, havia cerca de 10 mil variedades de arroz. Com a adaptação dos produtos ao solo e ao clima, garantiu-se a alta da produção. Com a adubação química e a mecanização, as variedades que antes foram adaptadas, agora cederam lugar aos híbridos, que produziam melhor. (PREZOTTO, 2005).

Com o passar dos anos, muitos pontos foram sendo melhorados, na agricultura. Entre eles, percebeu-se que, depois de algum tempo de plantio de um mesmo produto, em uma mesma lavoura, o rendimento na hora da colheita ia diminuindo gradativamente. A partir de algumas análises, percebeu-se então que deveria ser feita uma mudança na forma de plantio ou na alternância de espécies, pois o solo já não era capaz de reposicionar os nutrientes suficientes para desenvolver um bom crescimento da planta. A partir daí é que se deu início à chamada ‘rotação de culturas’, feita simplesmente pela alternância do produto plantado. Ao invés de plantar sempre a mesma cultura, faz-se o plantio alternado. Isso auxilia no descanso

do solo e na reposição de nutrientes que precisam se desenvolver para que se possa obter um bom rendimento da produção. . (FETRAF-SUL/CUT, 2014).

2.1.1 Êxodo Rural

O processo chamado ‘Revolução Verde’ surgiu com o propósito de aumentar a produção agrícola, através de pesquisas avançadas em sementes, insumos agrícolas e maquinários. Mas nem tudo saiu como o planejado. Os pequenos agricultores que não conseguiam se adaptar às inovações e não atingiram a produtividade suficiente para se manter na atividade, acabaram por migrar para a cidade, movimento conhecido como êxodo rural. (GLOBO ECOLOGIA..., 2013).

O êxodo rural é definido como o deslocamento de pessoas da zona rural para a zona urbana. Têm-se informações que esse processo vem ocorrendo desde a antiguidade. Ainda na Revolução Industrial, com o surgimento das indústrias no século XVIII, as cidades europeias passaram a atrair os camponeses que buscavam trabalhos nas fábricas e melhores salários. Hoje, esse deslocamento ocorre por vários motivos: dificuldade de adaptação com a crescente mecanização agrícola; fuga de desastres naturais como secas e enchentes; necessidade de infraestrutura e serviços básicos públicos. (SUA PESQUISA..., 2014).

Analisando o país como um todo, pode-se dizer que o êxodo rural diminuiu significativamente na década de 1980. Estima-se que o fluxo rural-urbano total nestes dez anos tenha sido em torno de 10 milhões de pessoas, comparados aos quase 16 milhões na década de 1970. Um dos vários motivos que contribuíram para diminuição deste fluxo foi a redução do crescimento vegetativo (MARTINE, MUELLER, 1997).

Diversos fatores contribuíram para a redução do êxodo rural na década de 1980. Entre esses, a queda da fecundidade, que vem se acelerando desde o final da década de 1960; essa queda reduziu significativamente o estoque de migrantes-em-potencial. E pode-se formular a hipótese de que a crise econômica contribuiu duplamente para a redução do fluxo migratório: (1) a queda da atividade econômica exerceu impacto imediato sobre a criação de oportunidades. Não havendo perspectivas de emprego ou de melhor renda, os migrantes em potencial, geralmente bem informados pelos meios informacionais de comunicação, reduziram sua movimentação no espaço em busca de melhores condições de vida. A sobrevivência passou a ser mais fácil no lugar de origem, onde existem mecanismos informacionais de apoio mútuo. E, (2) na agricultura, uma menor disponibilidade de crédito contribuiu para o arrefecimento da dupla causalidade do êxodo rural nas décadas anteriores: a modernização acompanhada de aumento da escala de produção, e a especulação com a terra. (MARTINE, MUELLER, 1997, p. 15)

No entanto, esse processo de êxodo rural teve também seu lado negativo. Muitos desses imigrantes não têm a capacitação profissional exigida pelo mercado de trabalho, que está cada vez mais competitivo. Com isso, cresce cada vez mais o número de vendedores ambulantes, catadores de materiais recicláveis, entre outros. Muitos acabam ficando transtornados, pois saem do campo com o intuito de encontrar nas grandes cidades melhores condições de vida e, em decorrência do crescimento populacional desordenado e falta de qualificação, acabam ficando sem emprego. Outro fator negativo que pode ser citado é o inchaço das cidades. Quando não se tem um planejamento urbano, há um superpovoamento de bairros, favelas e moradias em locais sem estruturas. (BRASIL ESCOLA..., 2014).

2.1.2 Sustentabilidade e Agricultura Familiar

Durante muito tempo acreditava-se que as fontes de matérias-primas seriam inesgotáveis, sendo inevitável a geração de poluentes na produção de bens e serviços. Também se admitia que todos os problemas ligados a esse tema seria resolvido pela tecnologia que vinha em rápido crescimento. Para tanto, no início da década de 1970, diante da crise social e ambiental, foi possível perceber que o planeta não seria capaz de absorver todo o rejeito oriundo das atividades do homem, por ser um sistema esgotável, não podendo sustentar o crescimento da sociedade humana consumindo bens e serviços infinitamente (SANTOS, CÂNDIDO, 2013).

Os debates sobre agroindustrialização convencional (em grande escala) indicam a formação de um desenvolvimento que seja sustentável. É difícil se ter um conceito preciso sobre o que abrange a sustentabilidade, já que esta engloba desde os aspectos que devem sustentar-se até os que devem desenvolver-se. O desenvolvimento sustentável deve oportunizar uma condição de equilíbrio entre aspectos social, cultural, ambiental e econômico (PREZOTTO, 2005).

Ao mesmo tempo em que a forma de produção sustentável deve servir como um impulso para o crescimento rural, precisa manter um nivelamento com os demais aspectos levados em consideração anteriormente. Entende-se que a sustentabilidade deve agrupar esses quatro pontos, trabalhando com atenção a preservação da natureza e visando o fim econômico. Com o crescente avanço tecnológico, a agricultura sustentável vem sendo, de

certa forma, acobertada. Aumenta cada vez mais a demanda por alimentos e, aliado a isso, exige-se melhoria de qualidade dos produtos, o que causa concorrência entre produtores. Para que se possa suprir a demanda alimentícia, usa-se muito produto químico para que os produtos cresçam e desenvolvam-se em menos tempo, o que é um contraponto à agricultura sustentável. (PREZOTTO, 2005).

O PRONAF, instituído em 1996, foi um importante instrumento que possibilitou a captação de capital financeiro e humano, viabilizando a obtenção de sustentabilidade dos agricultores. O programa permitiu que o agricultor familiar e os diversos representantes dos segmentos sociais dos municípios debatessem e apontassem alternativas de solução, a partir de suas próprias experiências e prioridades (DAMASCENO, KHAN, LIMA, 2011).

O PRONAF começou em 1995/96, com quatro áreas de atuação básicas: no financiamento do custeio e investimento agrícolas; fortalecimento da infraestrutura rural; negociação e articulação de políticas públicas e formação de técnicos extencionistas e agricultores. Nesse momento inicial do programa, as taxas de juros eram altas (12% a.a.) e houve pouco acesso dos agricultores, principalmente em função do desconhecimento da política pelos mesmos e suas organizações, com a exceção da região Sul, que, devido ao fato de agricultores serem mais inseridos nas dinâmicas dos mercados, se sobressaíram (ABRAMOVAY, VEIGA apud GAZOLLA, SCHNEIDER, 2013, p.3).

A sociedade precisa de um modelo que almeje a minimização dos problemas ambientais; uma sociedade que não apenas cresça, mas se desenvolva sustentavelmente. Para isso, precisa-se de um equilíbrio entre as dimensões econômica, social, institucional, cultural e ambiental, contribuindo para o alcance do desenvolvimento sustentável (SANTOS, CÂNDIDO, 2013). “A ideia de sustentável indica algo capaz de ser suportável, duradouro e conservável, apresentando imagem de continuidade. Trata-se da emergência de um paradigma, voltado para a orientação dos processos” (DAMASCENO, KHAN, LIMA, 2011).

Para a construção de um bom modelo de desenvolvimento rural sustentável, deve-se levar em consideração a importância de se criar uma estrutura produtiva economicamente eficiente e socialmente equitativa. Como os recursos naturais são à base da riqueza das propriedades que dependem das atividades agropastoris, precisa-se da criação de um novo modelo de planejamento agrícola que leve em conta a necessidade de se repensar o atual padrão de desenvolvimento na agricultura, já que as repercussões ambientais, tais como esgotamento de terras e contaminação ambiental, comprometem a potencialidade produtiva dos recursos naturais, nas propriedades (TEDESCO, 2001).

Um importante modelo implantado na década de 1960 foi a Revolução Verde, que se baseava na especialização da produção para aumentar o rendimento da terra e da mão de obra. Porém, esse modelo teve que ser reorientado, pois ao mesmo tempo em que conseguiu elevar a produtividade e o rendimento de algumas culturas, também elevou o consumo energético nos agros ecossistemas, e acelerou o processo de degradação ambiental (SANTOS, CÂNDIDO, 2013).

A sustentabilidade é um tema que tem chamado atenção de parte da população mundial. Ela procura obter condições iguais ou superiores de vida para um grupo de pessoas e seus sucessores em um ecossistema. A partir daí, busca-se um modelo de exploração agrícola que venha a reduzir os prejuízos ao meio ambiente e aos seres humanos, tendo em vista que a degradação ambiental vem se agravando cada vez mais (ENDE, Von Marte et al, 2012).

Este tema é um desafio que vem crescendo e se difundindo cada vez mais nas organizações e na sociedade. “A sustentabilidade agrícola, econômica e social se constitui num desafio crescente às instituições envolvidas com a problemática do desenvolvimento regional, que, por sua vez, assumem um papel fundamental como corresponsáveis pelas atividades socioeconômicas” (TEDESCO, 2001, p. 331).

O desenvolvimento rural sustentável possibilita que as pessoas atinjam um nível satisfatório de desenvolvimento social e econômico e de realização humana e cultural, fazendo com que elas usem de forma razoável os recursos da terra, e que preservem as espécies e os habitats naturais. Como a agricultura é responsável por alimentar o mundo, ela depende dos recursos naturais para satisfazer essa demanda. Dessa forma, é importante que se alcance sustentabilidade, já que essas atividades exercem pressão sobre o meio ambiente. E para isso, é preciso que promovam estilos de desenvolvimento que preservem a biodiversidade e a diversidade cultural (SANTOS, CÂNDIDO, 2013).

O objetivo central do desenvolvimento sustentável é a melhoria da qualidade de vida, mediante o gerenciamento racional das intervenções sobre o meio ambiente, com ou sem transformações da estrutura e das funções dos ecossistemas, distribuindo de forma equitativa e eticamente justificável os custos e benefícios entre as populações envolvidas. Logo, a questão da qualidade de vida das populações rurais, como objetivo intrínseco das políticas de desenvolvimento econômico, passa, no contexto atual, pelo planejamento mais racional do uso dos recursos naturais (FLORES E NASCIMENTO apud TEDESCO, 2001, p.331).

As cooperativas sociais tem se mostrado uma alternativa eficaz para o desenvolvimento sustentável da agropecuária brasileira. Para proporcionar o acesso a maiores conhecimentos, a cooperativa social insere o associado em uma cadeia de trabalhos relacionada a estudos e formação. Com isso elas possibilitam que os associados obtenham informações, educação e capacitação para articularem suas atividades (ENDE, Von Marte et al, 2012).

Para que as gerações futuras tenham chances de existir e viver bem é preciso conciliar o desenvolvimento econômico com a preservação do meio ambiente. Para atingir certo nível de desenvolvimento social, as sociedades terão grandes dificuldades de se expandir economicamente e, para que isso aconteça, é preciso que exista um conjunto de dimensões baseadas em aspectos sociais, políticas institucionais e ambientais (SANTOS, CÂNDIDO, 2013).

2.1.3 Programas de Incentivo à Agricultura Familiar

O Ministério da Agricultura tem o compromisso de abastecer o país com alimentos de qualidade e de assegurar preços que permitam a permanência do produtor na atividade rural. Pensando nisso, o Ministério desenvolveu um plano chamado “Plano Agrícola e Pecuário”, que disponibilizou 136 bilhões de reais para o produtor plantar, colher e garantir o abastecimento. São recursos que vão ampliar o crédito para cooperativa, armazenagem, apoio ao médio produtor, cobertura do seguro rural, irrigação, incentivo à inovação tecnológica e à agricultura de baixa emissão de carbono, e modernização da defesa agropecuária. É através desses e de outros Programas que o Governo incentiva o produtor do campo, como é o caso do desenvolvimento sustentável, onde o Ministério pretende desenvolver e estimular as boas práticas agropecuárias, privilegiando os aspectos sociais, econômicos, culturais, bióticos e ambientais (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2014).

O plano ABC é um dos principais projetos criados com base no desenvolvimento sustentável. Esse plano tem por finalidade a organização e o planejamento das ações a serem realizadas para a adoção das tecnologias de produção sustentáveis, selecionadas com o objetivo de responder aos compromissos de redução de emissão dos gases de efeito estufa no setor agropecuário assumido pelo país (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2014).

O ministério do desenvolvimento agrário desenvolveu o programa de assistência técnica e extensão rural, cujo principal objetivo é melhorar a renda e a qualidade de vida das famílias rurais, por meio do aperfeiçoamento dos sistemas de produção, de mecanismo de acesso a recursos, serviços e renda, de forma sustentável (SECRETARIA DA AGRICULTURA FAMILIAR, 2014).

O ministério da Agricultura busca integrar sob sua gestão os aspectos mercadológico, tecnológico, científico, ambiental e organizacional do setor produtivo e também dos setores de abastecimento, armazenagem e transporte de safras, além da gestão da política econômica e financeira para o agronegócio. Com a integração do desenvolvimento sustentável e da competitividade, o Mapa visa à garantia da segurança alimentar da população e à produção de excedentes para a exportação, fortalecendo o setor produtivo nacional e favorecendo a inserção do Brasil no mercado internacional. A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e a Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) são empresas públicas que atuam sobre ingerência e coordenação do Mapa (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2014).

Ainda sobre os programas criados com a intenção de incentivar o agricultor a se manter no campo, destaca-se a criação do Programa “Mais Alimentos”, que destina recursos para investimentos em infraestrutura da propriedade rural, criando, assim, as condições necessárias para o aumento da produção e da produtividade da agricultura familiar (SECRETARIA DA AGRICULTURA FAMILIAR, 2014).

2.2 A MULTIFUNCIONALIDADE DA AGRICULTURA

A agricultura não é uma atividade exclusivamente produtora de bens alimentares. Além da produção primária de alimentos e matéria-prima, o setor permite que se realizem outras atividades agrícolas que até recentemente não eram valorizadas pela sociedade. Em outras palavras, a multifuncionalidade da agricultura refere-se a todos os produtos e serviços criados pelas atividades agrícolas para favorecer a economia como um todo. Além da simples produção de alimentos e matéria-prima, passa a desempenhar novas funções que permitem que ela contribua com atividades educativas, como por exemplo, a prática do turismo rural pedagógico (KLEIN, SOUZA, 2013).

Dentro do setor agrícola há uma preocupação com a pequena unidade de produção familiar, com dificuldades como: a carência de planejamento das atividades desenvolvidas, o despreparo do produtor rural para atuar no mercado globalizado, a ausência da agroindustrialização no meio rural, e a migração do meio rural para o urbano. Diversos programas foram criados para amenizar essas dificuldades, dentre eles, destaca-se um pacto desenvolvido no ano de 1997, chamado “Pacto Novo Rio Grande” que tinha como proposta investimentos para organizar pequenas associações, promover a transferência de tecnologia, agregar qualidade em todas as fases de produção e investir num mercado eficiente (TEDESCO, 2001).

O caráter multifuncional da agricultura tem relação importante com a segurança alimentar e o desenvolvimento sustentável. Ela também pode moldar a paisagem e prover benefícios ambientais, tais como: conservação dos solos, gestão sustentável dos recursos naturais renováveis e preservação da biodiversidade, além de contribuir para a viabilidade socioeconômica em várias áreas rurais. “A noção da multifuncionalidade da agricultura representa uma importante estratégia para o desenvolvimento rural, na medida em que permite compreender a complexidade do mundo rural e as diferentes dinâmicas sociais e culturais” (KLEIN, SOUZA, 2013).

A diversificação dos negócios pode contribuir na geração de um desenvolvimento rural mais sólido e efetivo. As cooperativas agropecuárias são muito importantes para o desenvolvimento dessas atividades (SPAVENELLO, DAL’MAGRO, 2012).

As cooperativas diversificam suas atividades internas oferecendo aos associados e à comunidade diferentes serviços: os relacionados ao consumo, à assistência técnica, aos insumos, os serviços especializados, dentre outros. A maioria das cooperativas faz uso da agroindustrialização, tanto de produtos para o consumo humano como animal. A diversificação dos negócios pelas cooperativas, seja por meio da forma concêntrica ou conglomerada, está diretamente relacionada com a produção do quadro social e com as distintas atividades com que cada uma trabalha para se manter e prosperar no mercado competitivo (SPAVENELLO, DAL’MAGRO, 2012, p.1).

Para fechar a ideia de multifuncionalidade no meio rural é importante saber as funções atribuídas por esse sistema. A multifuncionalidade da agricultura favorece o delineamento de um novo cenário no espaço rural e, nesse cenário, estão envolvidas funções que permitem o inter-relacionamento entre as pessoas do meio rural e urbano, e com o próprio espaço. Entre elas estão as seguintes funções: recreativa- ligada aos espaços de lazer; estética- associada à

beleza da paisagem rural; patrimonial- associada à conservação da biodiversidade; social- voltada às condições de permanência da agricultura; terapêutica- relativa ao tratamento dos desequilíbrios e enfermidades humanas; ambiental- norteia o processo de otimização de inter-relações entre a agricultura e as propriedades físicas e biológicas do ambiente natural; e a pedagógica - que utiliza instrumentos como cultura, atividades humanas e os recursos da natureza para educar o ser humano (FUCKS apud KLEIN, SOUZA, 2013, p.197).

2.3 PLANTAS DE COBERTURA DE SOLO EM SISTEMA PLANTIO DIRETO

O sistema de plantio direto é uma das melhores alternativas para a manutenção da sustentabilidade dos recursos naturais na utilização dos solos. Esse sistema contribui de forma muito eficaz para a preservação ambiental e a redução da poluição das águas. Para a implantação desse sistema são fundamentais algumas condições como rotação de culturas e cobertura de solo (ANDRIOLI, Itamar et al, 2008).

Com práticas de manejo de solo como a rotação de culturas, pode-se manter e até recuperar as características físicas do solo, já que esta pode apresentar um sistema radicular abundante e alta produção de biomassa, contribuindo para a diminuição dos efeitos da compactação do solo (CUBILLA, Martín M. A. et al, 2001).

A produção de biomassa é essencial para o sistema, pois protege o solo da erosão, contribui para a melhoria da fertilidade e aumenta a infiltração e a disponibilidade de água para as plantas. Para a cobertura, são utilizadas espécies como leguminosas, gramíneas, crucíferas, além de outras, usadas ainda na pré-safra, com o objetivo de produção de fitomassa para viabilizar o plantio direto. Seus resíduos são mantidos na superfície do solo para a formação de cobertura morta. A cobertura leguminosa é muito eficiente, devido ao seu alto poder de fixação de nitrogênio no solo, que resulta em economia de N para a cultura subsequente (ANDRIOLI, Itamar et al, 2008).

A adoção de sistemas de rotação de culturas, em especial no sistema plantio direto (SPD) tem sido preconizada para o manejo físico, químico e biológico do solo. Do ponto de vista da física do solo, tem-se estimulado a adoção de rotação de culturas para manter e/ou aumentar os teores de matéria orgânica, criar poros biológicos, melhorar a estrutura e manter a palha suficiente na superfície do solo. A bioporosidade criada pela atividade radicular e mesofauna do solo e a possibilidade

das raízes de algumas culturas penetrarem camadas mais compactadas, têm sido o motivo de se considerar a rotação de culturas fundamental em plantio direto. Estratégias de manejo que mantêm ou adicionam carbono ao solo, têm bom potencial para a melhoria da qualidade física do solo para o crescimento das plantas (ANDRADE, STONE, SILVEIRA, 2009, p.412).

A composição do solo pode impactar diretamente no ambiente em que vivemos. “O solo é um importante componente do ecossistema, influenciando a qualidade do ar e da água. Atualmente, é crescente o interesse pelo potencial que o solo apresenta em sequestrar carbono e, conseqüentemente, contribuir para mitigar o efeito estufa” (AMADO, T. J. C et al, 2001).

2.4 PLANEJAMENTO E QUALIFICAÇÃO DO PRODUTOR RURAL

O agronegócio brasileiro faz parte de um cenário de constantes transformações na tecnologia, no tamanho e estrutura dos negócios e na localização geográfica para a produção. Diante disso, destaca-se a importância do capital humano como meio de se buscar oportunidades de negócios e gerenciamento das mudanças (BINOTTO, Erlaine et al, 2012).

A mudança é permanente no ambiente empresarial, e para isso deve-se estar em constante busca de compreensão para um processo administrativo bem conduzido que pode nos levar ao sucesso empresarial. As mudanças provocadas pela globalização exigem uma gestão mais complexa das propriedades, cabendo aos administradores ajustarem essas mudanças às inovações. A maior apreensão do empreendimento é relevante para planejar o médio e longo prazo da propriedade, que pode resultar em bom nível de produtividade (BILIBIO, 2009).

Hoje, a informação está presente no campo para que os agricultores tomem conhecimento e possam se atualizar e se qualificar, direcionando os produtos para o consumidor final. As cooperativas também assumem grande importância nesse contexto, tendo que se adaptarem às regras do mercado para obter a credibilidade dos seus associados. Elas estimulam a criação de conhecimento e são muito importantes para o desenvolvimento do setor produtivo (BINOTTO, Erlaine et al, 2012).

Embora as margens de rentabilidade estejam cada vez mais apertadas, devido a grande competitividade de outros segmentos da economia, os produtores rurais devem transformar-se em empresários rurais, aperfeiçoando a tomada de decisão e permitindo ganhos de eficiência.

Para as empresas familiares tornarem-se competitivas, elas deverão se adaptar aos novos fatores de produção, novas tecnologias e novos modelos de gestão (BILIBIO, 2009).

Muitas empresas familiares crescem e se tornam complexas, exigindo ter um perfil profissional. Outras ainda, não identificam o seu posicionamento diante do mercado consumidor e, por isso, não tem perspectivas quanto a sua evolução, não possuem conhecimentos administrativos e nenhuma base para a definição do planejamento estratégico, bem como para o planejamento operacional (BILIBIO, 2009, p.14).

O produtor deve aprender a lidar com os negócios de forma mais ampla, o que requer habilidades e visão estratégica, não pode se deter em modismos, mas capacitar-se para tomar decisões num ambiente de incertezas. “É importante entender aspectos ligados ao modo de como se dá a criação de conhecimento entre os produtores rurais. Isso se justifica pelo fato de estarem envolvidos em atividades muito mais amplas que as operacionais” (BINOTTO, Erlaine et al, 2012).

Para o planejamento estratégico adequado da empresa familiar, o proprietário terá de analisar o ambiente interno e externo, identificando os pontos fortes e fracos que podem resultar em oportunidades e ameaças. Sabendo que, futuramente, os pontos fracos poderão gerar ameaças para a empresa, e os pontos fortes, oportunidades. Cabe aos gestores diagnosticarem essas variáveis, a fim de reterem as ameaças e aproveitarem as oportunidades. E, a partir daí, criar um plano de ação (DEMARCHI, 2014).

A agricultura familiar é importante para o desenvolvimento econômico do país, sendo fundamental para a geração de renda das famílias envolvidas, a produção de alimentos e a redução do êxodo rural, além de favorecer práticas ecológicas como a diversificação de culturas e a diminuição de utilização de insumos industriais (PADUA, SCHLINDWEIN, GOMES, 2013).

Cerca de noventa por cento das empresas no Brasil são familiares, e hoje, com as rápidas transformações de tecnologia, o avanço dos meios de transporte e a expansão dos serviços urbanos para as áreas rurais as transformaram em dinâmicas que tecem e atravessam relações entre campo e cidade (CAMARGO, OLIVEIRA, 2012).

Considerando a multifuncionalidade da agricultura e a importância do desenvolvimento sustentável, a produção de alimentos orgânicos vem ganhando força. Também outras variáveis se tornam relevantes para a economia, as quais se classificam em

atividades não agrícolas, como: agricultura familiar, turismo rural e comercialização direta (PADUA, SCHLINDWEIN, GOMES, 2013).

As maiorias das propriedades familiares iniciam com a dedicação e o investimento de indivíduos empreendedores que possuem um propósito, almejando o sucesso e a continuidade. Para isso se tornar realidade, a qualidade deve estar totalmente ligada ao agronegócio, desde a produção de insumos até o consumidor final. Ela deve ser capaz de se sustentar, sobreviver e se desenvolver nos mercados correntes e nos novos mercados (BILIBIO, 2009).

A agricultura familiar, na última década do País, passou a ser vista pelo governo brasileiro como um segmento imprescindível para o combate à fome e para garantir segurança alimentar e nutricional. Estima-se que 70% da alimentação do brasileiro provenham da agricultura familiar. O Estado, ciente dessa importância, passou a se preocupar em definir políticas públicas que atendessem às peculiaridades da agricultura familiar na tentativa de diversificar as formas de auxílio a essa categoria e fomentar pluriatividade por meio de linhas de crédito específicas (RODER, DA SILVA, 2013, p.3).

Existe uma visão falsa de agricultura familiar, descrita como um setor pouco produtivo. Ela está presente em todas as grandes produções destinadas ao mercado interno ou à exportação: contribui com dois terços da produção de tubérculos e de leite, um terço da produção de soja, 20% da de carne bovina e as frutas, além de muitas outras produções, como o fumo e a laranja (SABOURIN, 2007). “Para continuar crescendo e diversificando, o agronegócio gaúcho depende de políticas públicas que atendam simultaneamente o aumento da produção e da qualidade dos produtos e, conseqüentemente, da renda” (SECRETARIA ESTADUAL DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E AGRONEGÓCIO, 2014).

O planejamento estratégico é uma importante ferramenta utilizada para avaliar o ambiente em que a empresa se encontra e também para aperfeiçoar os resultados já alcançados. Através dessa ferramenta, as empresas podem enfrentar de forma positiva as ameaças e aproveitar as oportunidades que surgem no ambiente. É indispensável a criação de objetivos e metas, que norteiam a empresa para onde ela está focada, e a formação de planos estratégicos seguidos por uma implementação eficiente, a fim de permitir que a empresa consiga avaliar até que ponto as suas estratégias estão sendo eficazes (ALVES, Juliano Nunes et al, 2013).

O diagnóstico estratégico propõe a análise detalhada das informações internas e externas, as forças e as fraquezas, as oportunidades e as ameaças, estabelecendo uma união

entre elas, com o objetivo de posicionar a empresa em seu ambiente. Essa ferramenta de planejamento dá a ideia de que as empresas precisam ser hábeis para buscar e se adequar às informações externas que interferem nas decisões e geram impactos dentro e fora da empresa. As organizações estão sendo permanentemente influenciadas pelas variáveis externas (culturais, sociais, políticas, econômicas, ambientais e tecnológicas) e devem se adaptar a essas mudanças para sobreviver no mercado (DEMARCHI, 2014).

Elaborar um Plano de Ação significa planejar todas as ações para alcançar o resultado desejado. Ele descreve como pôr em prática o planejamento estratégico. Para implementação dessa ferramenta, é indicado organizar uma estrutura com base em sete perguntas - o chamado 5W2H: O que será feito? Por que será feito? Onde será feito? Quando será feito? Por quem será feito? Como será feito? E Quanto custará para ser feito? Para a realização de um bom Plano, este deve apresentar algumas características, que tais: adaptar-se à organização, ser um meio e não um fim, orientar-se para os resultados, ser dinâmico e flexível, e ajustar-se aos sistemas gerenciais da organização (DEMARCHI, 2014).

A ferramenta 5W2H é uma das técnicas mais eficazes para o planejamento das atividades. É uma ferramenta que serve para planejar o que deve ser feito e para distribuir as tarefas entre os integrantes da equipe, permitindo acompanhar o que cada um deles está realizando. No que tange à melhoria dos processos, ela serve para planejar a análise de um problema ou processo, para aumentar o nível de informação e detectar onde está a falha. Com ela, pode-se montar um plano do que deve ser feito para eliminar um problema. Serve, também, para padronizar procedimentos que devem ser seguidos como modelo, para prevenir o reaparecimento do problema. (PLURIVALOR..., 2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os métodos e as técnicas a serem utilizados na pesquisa empírica. O capítulo está estruturado em cinco sessões. Primeiramente, será tratado o delineamento da pesquisa, seguido pelas categorias de análises, sujeito da pesquisa, técnicas de coleta de dados e, por fim, as técnicas de análises de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa será realizada com base em estudos exploratórios. Esse tipo de investigação permite que haja maior experiência em torno de determinado problema. As características desse método possibilita que o pesquisador desempenhe com maior segurança uma teoria cujo enunciado resulta demasiado amplo para os objetivos da pesquisa que pretende realizar. “Este tipo de investigação, por exemplo, não exime a revisão da literatura, entrevistas, o emprego de questionário etc., tudo dentro de um esquema elaborado com a severidade característica de um trabalho científico” (TRIVIÑOS, 1994, p.109).

Quanto à abordagem da pesquisa, será elaborada de forma qualitativa. Essa pesquisa pode ser compreendida por atividades denominadas específicas, ou caracterizada por traços comuns. Assim, podem-se levantar informações de forma mais ampla sobre o assunto a ser explorado (TRIVIÑOS, 1994). Esse modelo foi escolhido por apresentar métodos de coleta e análise de dados apropriados para uma fase exploratória de pesquisa. “A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos” (ROESCH, 2013, p.154).

Sobre o procedimento técnico da pesquisa, este será formado através de estudo de caso. Esse procedimento se refere ao presente e busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Ele tanto pode ser trabalhado com evidência qualitativa como quantitativa, mas acredita-se que é mais apropriado classificar o estudo de caso como uma abordagem qualitativa, pois este inicia com um esquema conceitual fraco. O mais apropriado seria que a análise qualitativa fosse guiada por algumas proposições, questões ou atividades. “Também, à medida que a análise progride, os tópicos podem ser reorganizados, e, finalmente, dados qualitativos e quantitativos que se referem ao mesmo tópico devem ser combinados” (YIN apud ROESCH, 2013, p.155).

3.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE

A variável é algo que pode mudar. Na pesquisa quantitativa, a variável deve ser medida, e na pesquisa qualitativa, deve ser descrita. Na pesquisa de abordagem qualitativa, ela é conhecida como categorias de análise, que são de fundamental importância para se ter uma ideia clara dos rumos e conteúdos de uma pesquisa. Elas podem, também, apontar diferentes valores como idade, estatura, religião, entre outras (TRIVIÑOS, 1994).

Diagnóstico Estratégico: O diagnóstico estratégico é a primeira fase do processo de planejamento. Essa fase compreende o levantamento, a auditoria, a análise das realidades da organização. E, com base nas análises internas e externas do ambiente, e, também, na análise dos concorrentes, é possível determinar como a organização está. O diagnóstico apresenta uma metodologia baseada em um roteiro de elaboração e implementação do planejamento estratégico. Ele também deve apresentar em sua estrutura algumas características, como: identificar as ameaças, a fim de evitá-las, e as oportunidades, a fim de usufruí-las; conhecer seus pontos fortes e fracos, agindo de forma integrada, contínua e sistêmica (OLIVEIRA apud ROJO, COUTO, 2007).

Planejamento Estratégico das Propriedades Rurais: O planejamento estratégico é responsável pelo desenvolvimento e direção da organização, uma vez que se trata de um processo metodológico gerencial que tende a uma maior interação com o ambiente (KOTLER apud MORESCO, MARCHIORI,

GOUVEA, 2014). O planejamento tem o objetivo de manter a organização estável para alcançar a sua própria sobrevivência no mercado. Ele auxilia e formaliza as decisões estratégicas das empresas. Peter Drucker define-o como “um processo contínuo de decisões empresariais sistemáticas” (DRUCKER apud MORESCO, MARCHIORI, GOUVEA, 2014). “A formulação do planejamento deve considerar os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades, os valores pessoais e as expectativas da sociedade, sendo essas variáveis os limites do que a empresa pode realizar com sucesso” (PORTER apud ROJO, COUTO, 2007, p.53).

Plano de Ação: Plano de Ação é o planejamento das ações para atingir um resultado desejado. Ele é realizado de forma que a empresa pode rever a sua missão, e relacionar suas metas prioritárias, tendo em vista os resultados esperados. É uma ferramenta fundamental para o alcance de determinado objetivo. “O Plano de Ação é uma ferramenta para acompanhamento de atividades, amplamente utilizado no mundo inteiro. Auxilia na coordenação das equipes, pois explicita quem é responsável por cada atividade, as datas de entrega e anotações/comentários para o progresso”. Com o Plano de Ação em mãos, é possível apresentar rapidamente todo o histórico das ações executadas ou previstas no âmbito aplicado. No planejamento estratégico, é possível realizar o acompanhamento das reuniões e adicionar indicadores estratégicos para manter o histórico de seu progresso (RODRIGUES, 2014).

Na pesquisa qualitativa, as categorias de análises apresentadas serão todas analisadas por entrevistas.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Sujeito da pesquisa é o participante pesquisado, de caráter voluntário, que será informado sobre os riscos e benefícios do estudo e, a partir daí, decide participar. A decisão de participar de um estudo é de sua livre e espontânea vontade. O participante tem o direito de ser informado com detalhes de como será realizada a pesquisa e, quando esta estiver concluída, tem direito a todos os benefícios dela resultantes. O sujeito tem direito a esclarecimentos, privacidade, respeito, informação e exclusividade. Na pesquisa em questão,

serão entrevistados os quatro membros da família Largo, proprietários da unidade familiar a ser estudada (BRASIL, 2014).

3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Na realização da coleta de dados será utilizada a técnica de entrevistas em profundidade de caráter semiestruturado, e observação participante. As entrevistas serão aplicadas para seis pessoas que fazem parte da família em questão. Essa entrevista parte de questionamentos básicos que, apoiados em teorias, oferecem amplo campo de interrogativas, que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. É útil esclarecer que as perguntas que constituem a entrevista são resultados não só da teoria que alimenta a ação do investigador, mas também de toda a informação recolhida sobre o fenômeno social que interessa. (TRIVIÑOS, 1994).

É uma técnica que exige muita habilidade do entrevistador, e que tem por objetivo desenvolver a compreensão sobre o “mundo” do respondente. Serão utilizadas questões abertas, que permitem ao entrevistador captar a perspectiva do participante da pesquisa. Nesse modelo de pesquisa, o entrevistador deve ser capaz de ouvir e evitar projetar seus sentimentos na situação, bem como observar as mensagens não verbais emitidas pelo entrevistado (ROESCH, 2013).

A duração da entrevista é flexível e depende do teor do assunto em estudo. “Porém, nossa experiência nos indica que uma entrevista que se prolongue muito além de trinta minutos se torna repetitiva e se empobrece consideravelmente” (TRIVIÑOS, 1994, p.146). Se a entrevista for gravada, o pesquisador deve transcrevê-la e analisá-la antes que se realize outra entrevista com o mesmo sujeito ou outras pessoas (TRIVIÑOS, 1994).

Na observação participante, a pesquisa será realizada de forma aberta, onde o pesquisador tem permissão para observar, entrevistar e participar do ambiente de trabalho em estudo. “A observação participante de forma aberta ocorre quando o pesquisador tem permissão para realizar sua pesquisa na empresa e todos sabem a respeito de seu trabalho” (ROESCH, 2013, p.162). Essa técnica caracteriza-se muito mais como um envolvimento interrompido, uma vez que combina observação com entrevistas (ROESCH, 2013).

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A técnica utilizada para a análise e interpretação dos dados será análise de conteúdo. Esta é definida como “um conjunto de análise das comunicações, visando, através de procedimentos sistemáticos, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção das mensagens” (BARDIN apud TRIVIÑOS, 1994, p.160).

Esse método busca vários procedimentos para levantar inferências válidas a partir de um texto. Ele também cria indicadores quantitativos, e cabe ao investigador interpretar os resultados, usando teorias relevantes (ROESCH, 2013).

É uma técnica que exige muita paciência e tempo do pesquisador, o qual tem de se valer da imaginação e criatividade, principalmente para a criação das categorias de análise. A análise de conteúdo é o procedimento mais adequado, mas os dados só terão sentido ao serem trabalhados de acordo com uma técnica de análise apropriada. Esse conjunto de técnicas busca enriquecer a leitura dos dados coletados, além de coletar informações do comportamento humano, possibilitando uma aplicação bastante variada (MOZZATO, GRZYBOVSKI, 2011).

4. RESULTADOS

Os resultados da pesquisa foram obtidos através de um questionário de diagnóstico aplicado aos sócios proprietários, levando em consideração a situação atual e as mudanças na história produtiva da empresa agrícola. Foram obtidas todas as informações necessárias para se fazer um planejamento da propriedade, bem como estabelecer uma proposta de melhoria para as atividades ali desenvolvidas.

4.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DA PROPRIEDADE

A agricultura familiar representa, no Brasil, 84,4% dos estabelecimentos rurais. Ela produz 70% dos alimentos, e a produção varia entre grãos, cereais, hortifrutigranjeiros, carnes e leite. A propriedade diagnosticada produz todos esses alimentos, mas o foco principal é a produção de grãos.

A sede da propriedade em questão está localizada no município de Constantina, mas seus proprietários também possuem uma área no município de Sagrada Família. A família é composta pelo proprietário, Nerci Largo, esposa Anacleta, filhos Jean Carlo e Bruno Renan, sendo que na gestão da propriedade está seu sócio e cunhado, Gilmar Martinelli. Eles têm como principal objetivo o cultivo de grãos. O proprietário e sua esposa atuam somente na unidade e moram no estabelecimento; já o sócio trabalha parcialmente fora/dentro da unidade e reside fora do estabelecimento, na zona urbana. Os filhos trabalham e residem na zona urbana.

A propriedade é constituída por uma área total de 127 hectares. Abaixo, segue uma tabela com o uso atual da área.

Área (ha)	Exploração	Especificações
0,5	Culturas Permanentes	Videiras e Nozes Pecan
92	Culturas Temporárias	Soja, Milho e Trigo
0,5	Pastagens Naturais	Potreiro
0,5	Capineiras	Capim Elefante e Cana
28,5	Matas e Florestas	
3	Terras Inaproveitáveis	Morros e Terras Acidentadas
1	Açudagem	
1	Sede e Benfeitorias	Galpão, Casa e Pocilga
127	Total	

Quadro 1: Uso atual das áreas da propriedade

Fonte: Dados primários – propriedade em estudo

Das culturas temporárias, atualmente, estão sendo usados 72 ha para soja e trigo, e os 20 ha restantes, para o cultivo de milho. Como práticas de manejo e conservação do solo foram utilizados os terraços e culturas de cobertura para adubação verde e massa seca. Em 2013, foi realizada a última correção de solo com base em análise química e física, quando foi incorporado ao solo 1.200 Kg/ha de calcário.

A mão de obra utilizada nas atividades agropecuárias é totalmente familiar, sendo que os sócios trabalham em média 24 dias por mês, com uma carga horária oscilante, que varia de acordo com a safra e entressafra. Nos meses de janeiro, fevereiro, junho, julho, setembro, outubro e dezembro há uma carga horária aproximada de 8 horas diárias. Já nos meses de março, abril, maio, agosto e novembro há uma carga horária uma pouco mais elevada, correspondente a 10 horas diárias. A esposa, Anacleto, trabalha em média 24 dias por mês, com uma carga horária mais constante, de 10 horas diárias, porém com mais intervalos durante o dia, em comparação com os demais.

Existe, também, nas atividades da propriedade, uma demanda de mão de obra na safra do milho, onde se contrata, por diária, um motorista para o transporte do grão, durante um período aproximado de três dias, com remuneração de R\$ 80/dia de serviço.

A contratação de serviços mecanizados também acontece na cultura do milho, onde é contratado, por horas de trabalho, um operador para realizar a colheita do grão. Este trabalha em média 20 horas para encerrar as atividades, com remuneração de R\$ 315/ hora trabalhada, fechando um custo total de R\$ 6.300 para toda a operação.

Considerando a condição atual da propriedade, a visão do negócio para os produtores é de uma propriedade autossuficiente, que garanta a disponibilidade de recursos necessários para produção de qualidade.

Como a propriedade possui pequenas parcelas de áreas de plantio, o foco não é a quantidade e, sim, a qualidade. Devido a esse fator, mais a questão de áreas dispersas, os produtores chegaram à conclusão que a missão do negócio é produzir grãos de alta qualidade, com a máxima eficiência, de acordo com os recursos disponíveis, respeitando as pessoas e o meio ambiente e agregando valor ao produto comercializado.

Os valores considerados essenciais para um ambiente agradável de trabalho e também para manter uma relação amigável entre os sócios, a família, clientes e fornecedores é respeito, confiança, cooperação, integridade e diálogo.

Abaixo, segue a imagem de satélite, ilustrando a sede da propriedade, que demonstra de forma clara as divisas territoriais, matas, benfeitorias, áreas alagadas e o cultivo de grãos.



Figura 1: Sede da propriedade da família Largo

Fonte: www.google.com.br/earth

4.1.1 Produção Vegetal

Para produção vegetal serão relatados os métodos de como são conduzidas as culturas da soja, milho e trigo, assim como os custos dos insumos necessários para toda a produção, em quantidade total por ano, e a fonte de recursos utilizada pelo produtor para investir na plantação.

4.1.1.1 Condução da Cultura da Soja

Com 72 ha destinados à cultura da soja, são compradas 100 sacas de semente a um custo de R\$ 120 por saca, fechando um custo total de R\$ 12.000 para compra da semente. A adubação realizada é do tipo químico, NPK 2-26-18, onde são necessárias 360 sacas, que são adquiridas por um custo de R\$ 59, resultando em um montante de R\$ 21.240 para compra do produto.

Para o controle de ervas é utilizada uma quantidade mais elevada, de 500 litros de herbicida, a um custo de R\$ 12 ao litro, perfazendo um total de R\$ 6.000 para o controle de toda a safra. O controle de pragas é realizado com dois tipos de inseticida: um, próprio para lagartas; e outro, para percevejos. Para tanto, são necessários 60 litros do produto para um custo de R\$ 70 ao litro, sendo assim, um custo total de R\$ 4.200 de inseticida. Com relação ao uso de fungicida para o controle de doenças, é preciso 108 litros, adquiridos a R\$ 70 cada; logo, o custo total fecha em R\$ 7.560 para o uso deste efeito.

O rendimento na colheita da soja, na safra 2013/2014, foi, aproximadamente, 50 sacas por hectare. Em 72 ha foram colhidas 3.600 sacas, ou seja, 216.000 kg de grãos. O custo calculado para a operação de colheita e frete do produto até a cooperativa foi de 10% ao do total, somando 360 sacas a uma base de preço para a região de R\$ 56/saca, resultando em R\$20.160 de custo pra a colheita da safra. A fonte de recursos para investir na plantação é realizada através de financiamentos bancários de custeio, onde foram financiados R\$ 1.200 ao hectare, somando R\$ 86.400 em 72 hectares.

Para melhor entendimento dos custos, lucros ou prejuízos decorrentes da safra da soja, será realizada uma base de cálculo por hectare. Considerando todos os custos dos insumos citados acima, e também para a colheita, o custo por hectare fecha em R\$ 988,33, mais o

custo médio gasto para a operação de plantio e manejo da cultura, avaliado em R\$ 80 horas/máquina/ha. Com base em 3 horas utilizadas para operar 1 ha, o custo será de R\$ 240; logo, o custo total por ha será de R\$ 1.228,33.

Os lucros ou prejuízos, assim como os custos, foram calculados a partir do preço atual de mercado, que é de R\$ 56 a saca de soja. Portanto, colhendo 50 sacas a R\$ 56, o lucro bruto fecha em R\$ 2.800/ha; descontando o custo calculado anteriormente de R\$ 1.228,33, tem-se o lucro líquido, avaliado em R\$ 1.571,67/ha.

4.1.1.2 Condução da Cultura do Milho

A área destinada para a produção desta planta é de 20 hectares, sendo necessárias para a sua condução 26 sacas de semente. Essa semente é comprada diretamente do fornecedor ao preço de R\$ 540 por saca, custando ao todo R\$ 14.040. Há um custo adicional neste produto, devido à necessidade de se fazer o tratamento da semente, que o próprio fornecedor realiza, a um custo de R\$ 80 por saca. No caso da propriedade em questão, é tratada toda a semente, somando um total de R\$ 2.080 de todo o tratamento. Para o milho, a adubação realizada é química, NPK 10-30-20, e são adquiridas do fornecedor 120 sacas a R\$ 65 cada, somando R\$ 7.800 de custo para o produtor. Além desse tipo de adubação, também é aplicado como cobertura o composto N-ureia. Deste, é espalhado, em média, 360 kg por hectare, que custa para os produtores R\$ 59/saca; Desse modo, são adquiridos 120 sacas, que acrescentam R\$ 7.080 aos gastos de adubação.

O único tipo de controle realizado nesta planta é um herbicida, utilizado na quantidade de 2,5 litros por hectare. Portanto, são adquiridos 50 litros de produto a R\$ 12/ litro, somando, para toda a área de aplicação, um custo de R\$ 600.

O rendimento na colheita do milho para a safra 2013/2014 foi, aproximadamente, 150 sacas/ha. Em 20 hectares foram colhidos 3.000 sacas de milho, isto é, 180.000 kg de grãos. O custo de colheita e frete ocorre do mesmo modo que a cultura da soja, sendo calculados 10% sobre o total da produção. No caso do milho, com uma base de preço no mercado de R\$ 21 por saca, significa que de 300 sacas gerou um custo para operação de R\$ 6.300. A fonte de recursos investida para a produção de milho são financiamentos bancários de custeio, onde foram financiados R\$ 2.200 por hectare, custando ao todo R\$ 44.000 de 20 hectares plantados.

O cálculo de avaliação de custos por hectare foi realizado da mesma maneira que o da soja. Somando todos os custos, desde os insumos até a colheita, foram contabilizados R\$ 1.835/ha, mais os também avaliados R\$ 240 de custo médio para plantio e manejo da cultura, o custo total fecha em R\$ 2.075/ha.

A cultura do milho também fechou com lucro. Considerando a última colheita, de 150 sacas por hectare, vendidas a R\$ 21 cada, o lucro bruto fica avaliado em R\$ 3.150. Descontados os custos calculados no parágrafo anterior, o lucro líquido resultante é de R\$ 1.075/ha.

4.1.1.3 Condução da Cultura do Trigo

O trigo é cultivado, assim como a soja, em 72 ha de lavoura, lembrando que é realizada a técnica de rotação de culturas para conservação do solo, todo ano. Para essa área, são necessárias 288 sacas de semente, compradas a R\$ 82 cada, somando um custo inicial de R\$ 23.616 para aquisição do produto. A adubação realizada é do tipo químico, utilizando NPK 5-20-20. São incorporados ao solo 200 kg/ha, somando a mesma proporção, em sacas, da semente, ou seja, 288 sacas de adubo, a um custo de R\$ 51, totalizando R\$ 14.688 para a adubação. Da mesma forma que a cultura do milho, o trigo precisa ser fertilizado com N-ureia. São espalhadas nas 72 ha de lavoura 360 sacas, adquiridas a R\$ 59, acrescentando R\$ 21.240 - o custo de adubação.

O controle realizado para o trigo é um herbicida aplicado antes do plantio para combater as ervas daninhas. Esse produto é adquirido a R\$ 12 ao litro, sendo necessários 216 litros para a operação, perfazendo um valor de R\$ 2.592 de custo. Também é necessária para o manejo da cultura a aplicação de fungicida, na quantidade de 108 litros, adquiridos a R\$ 70 cada, fechando um custo de R\$ 7.560 em produtos.

Apesar de o trigo ser a única planta cultivada no inverno, o rendimento da safra passada não foi satisfatório. E as projeções realizadas para este ano, devido a fatores climáticos, também apontam índices de prejuízos na comercialização. Na safra 2013/2014 o rendimento aproximado foi de 50 sacas por hectare, onde em 72 ha foram colhidos 3.600 sacas. O custo de colheita e frete foi calculado com 10% sobre o total; sendo assim, 360 sacas avaliadas em R\$ 26 resultaram um custo total de R\$ 9.360 para a operação. Foram investidos

na cultura R\$ 1.200/ha através de financiamentos bancários de custeio, que em 72 ha totalizaram R\$ 86.400 de investimentos.

Somando todos os custos dos insumos relatados acima, com o custo de plantio e controle da cultura, que também fica avaliado em R\$ 240/ha, fechou em R\$ 96.336 de custo total. Em 72 ha cultivados, o custo médio fica avaliado em R\$ 1.338/ha.

Fica claro o alto custo na cultura do trigo, pois, supondo que a comercialização do produto seja feita ao mesmo preço da colheita, como foi feito para as duas culturas anteriores, o resultado fecha com prejuízos. Com a colheita aproximada de 50 sacas/ha, comercializadas a R\$ 26, o lucro bruto fechou em R\$ 1300 por hectare; considerando o custo de R\$ 1.338/ha calculado anteriormente, tem-se um prejuízo avaliado em -R\$ 38/ha, totalizando um montante de -R\$ 2.736 de prejuízos com a safra. Lembrando que esse resultado pode ser revertido com as oscilações de preço do mercado.

Abaixo, tem-se a imagem de satélite para ilustrar as áreas de cultivo da produção vegetal.



Figura 2: Área destinada à produção de soja
Fonte: www.google.com.br/earth

4.1.2 Produção Animal

A produção de animais, na propriedade, existe somente para o consumo próprio, exceto derivados de leite que são comercializados. São criados poucos animais, mas com o

manejo adequado, consegue-se manter os animais com boa qualidade e produtividade excelente.

Na categoria de bovinos, há uma vaca em lactação, uma bezerra mamando e um macho de engorda, totalizando três animais. A vaca em lactação produz, em média, 15 litros de leite na primavera/verão, e 20 litros no outono/inverno. O leite é destinado para o consumo próprio e também para fabricação de queijo, o qual se produz para comercializar na zona urbana, sendo vendido a R\$ 12/kg. A produtora Anacleta consegue produzir uma unidade por dia, na média de 1,500 kg cada, isto é, em um mês são comercializados, em média, 45 kg do derivado, que vendido a R\$ 12/kg, resulta numa renda bruta de R\$ 540.

Na categoria de aves, são criadas 30 galinhas, avaliadas a um preço médio unitário de R\$ 15 cada. Dentre essas aves, dez são destinadas a produção de ovos, e o restante é para o consumo da família. São criados 15 animais na categoria de suínos. Entre eles estão uma criadeira, com preço médio de R\$ 400, e um reprodutor, avaliado em R\$ 1.000, segundo os proprietários. Também há a criação de 11 leitões, com idade entre dois e seis meses, estimados em R\$ 80 cada, e dois suínos, com mais de seis meses de idade, prontos para o abate, avaliados em R\$ 300 cada.

O quadro abaixo serve para ilustrar os insumos adquiridos para o manejo da produção animal.

Especificação	Quantidade/ano	Custo Unitário/R\$	Unidade
Concentrados	12	61	Sacas
Vacinas	2	20	Und
Vermífugos	200	1	20g
Sais	10	2,5	Kg

Quadro 2: Insumos para o manejo da produção animal

Fonte: Dados primários – propriedade em estudo.

4.1.3 Outras Despesas / Receitas da Produção Agropecuária e Consumo Doméstico

Para ilustrar de forma convincente as despesas e receitas da produção, e o consumo doméstico, serão apresentados os dados na forma de quadros. Desse modo, é possível obter

uma visão melhor do que realmente é gasto com o consumo, que muitas vezes passa despercebido, e acaba ficando fora dos orçamentos do produtor.

Tipo	Consumo/ano	Unidade	Preço R\$ / Unidade
Diesel	1000	Litros	2,66
Gasolina	1680	Litros	3,10
Lubrificante 40	100	Litros	25
Graxa	15	Kg	160
Filtro de Ar	3	Unidade	60
Filtro de Óleo	6	Unidade	30

Quadro 3 – Consumo de combustíveis, lubrificantes e filtros

Fonte: Dados primários – propriedade em estudo.

Outras fontes de consumo foram calculadas: há um custo anual de R\$ 2.000 de energia elétrica; R\$ 120 no consumo de gás de cozinha; e 5 m³ de lenha, avaliados em R\$ 50 ao m³, totalizando R\$ 250 de material. Para o consumo doméstico, são gastos em média R\$ 500/mês. Além disso, há impostos de 2,3 % de todos os produtos comercializados pela atividade agropecuária, o chamado FUNRURAL. E para o armazenamento do milho, na cooperativa, há um custo calculado em R\$ 300 por ano.

Os sócios possuem financiamentos bancários para investimento, cujo valor financiado no ano de 2013 foi de R\$ 163.000, com taxa de juros de 2% ao ano. Esse financiamento tem um contrato de 10 anos, e sua última amortização foi dia 15 de março de 2014, no valor de R\$ 16.626.

4.1.4 Máquinas, Equipamentos e Benfeitorias

Segue o quadro que ilustra os maquinários, equipamentos e veículos utilizados na propriedade, seguido do valor atual, a idade e a condição de posse de cada um.

Tipo	Valor Atual/R\$	Idade/Anos	Condição de Posse
Trator	70.000	7	Sociedade
Colheitadeira	60.000	19	Sociedade
Semeadora	40.000	5	Sociedade
Pulverizador	12.000	9	Sociedade
Espalhador	2.500	10	Sociedade
Caminhão	30.000	42	Sociedade
Carreto de Madeira	3.000	10	Sociedade
Rastelo para Trator	4.000	6	Sociedade
Caçamba	3.000	5	Sociedade
Arado	1.500	30	Sociedade
Escarificador	1.500	15	Sociedade
Batedor de Milho	5.000	10	Sociedade
Grade	2.000	20	Sociedade
Motocicleta	8.500	7	Sociedade

Quadro 4: Avaliação dos maquinários utilizados na propriedade

Fonte: Dados primários – propriedade em estudo.

O quadro abaixo ilustra as benfeitorias existentes na propriedade, junto com as respectivas áreas em m², e o valor atual de cada uma.

Tipo	Área/m²	Valor Atual da Área
Galpão	170	40.000
Casa	1.242	50.000
Pocilga	133	30.000

Quadro 5: Construções e instalações em geral

Fonte: Dados primários – propriedade em estudo.

4.1.5 Principais Mudanças na História Produtiva do Agricultor

O principal movimento migratório da história da propriedade ocorreu com os bisavós italianos do proprietário Nerci Largo, que imigraram para o Brasil na década de 1850 e se instalaram no município de Casca, no Rio Grande do Sul. Mas o foco desse movimento foi a próxima geração, ou seja, os avós do proprietário, que vieram para Constantina, RS, em busca de terras cultiváveis para explorar.

A década em que se conseguiram relevantes informações foi a de 1970, onde o agricultor Fioravante Largo, pai do proprietário Nerci, introduziu as lavouras e as criações, na granja. O que marcou aquela década, segundo os informantes, foi a conversão das terras para a agricultura e pecuária, a criação de suínos e também de gado. Começaram trabalhando em 30 hectares, sendo que oito delas estavam aptas para o cultivo.

Ainda naquela década, foram introduzidos máquinas, equipamentos e benfeitorias como arado e trilhadora de milho. Foram construídas pelos próprios donos a pocilga de madeira e a residência na qual moravam os agricultores Fioravante e Angelina Largo, junto com seus quatro filhos, Geni, Neli, Nerci - o único filho homem - e Joeci. Também construíram, com muito esforço e a ajuda dos amigos e vizinhos, o celeiro de madeira, muito importante para os camponeses que lá armazenavam o milho, equipamentos e outras ferramentas indispensáveis para o trabalho no campo. Ele serviu até de moradia, enquanto faziam reformas e manutenção na casa. Para a realização das tarefas rotineiras, a família contava com a ajuda de alguns equipamentos como plantadora manual, foice e enxada. O único e indispensável veículo usado na época era a carroça de bois, ainda utilizado por muitos agricultores.

Com muito trabalho e dedicação, na década de 1990, conseguiram abrir mais cinco hectares de lavoura, totalizando 13 ha para se cultivar. Na década de 2000 foram introduzidos mais seis ha, acumulando 19 para melhorar ainda mais a produtividade. Quando o único filho homem assumiu com total autonomia a propriedade, as mudanças foram acontecendo de modo a modernizar a atividade. O abandono da criação de suínos, a trilhadora de milho, a carroça de bois e o celeiro de madeira marcou o período. Tudo isso devido à introdução de novas máquinas e equipamentos como: trator, carreta de madeira, batedor de milho, escarificador, semeadora, grade, caminhão, colheitadeira, pulverizador, rastelo para trator, caçamba e pulverizador.

A sociedade com o seu cunhado Gilmar Martinelli também foi um dos principais fatores de mudanças da história produtiva, sociedade essa que permanece até hoje. Ambos adquiriram mais 97 ha, somando 127, sendo que 92 estão aptos para o cultivo. A propriedade não investe na produção leiteira, isso é uma opção dos sócios, que não apreciam a atividade.

4.1.6 Qualidade de Vida

A qualidade de vida no interior do município de Constantina é excelente. A casa onde reside a família é localizada bem no centro da propriedade, em meio a árvores e água em abundância. Como a caça não é praticada, esse é o lugar perfeito para os pássaros. A estrada de chão, além de ter boas condições, é curta, pois até chegar à estrada pavimentada com asfalto, são apenas 350 metros. E, após chegar ao asfalto, são somente cinco km para chegar ao centro do município.

A casa tem dois pisos. O primeiro, predominantemente de alvenaria, é usado como garagem e depósito para armazenar o vinho produzido para o consumo, além de servir para guardar alguns equipamentos. O segundo piso, de madeira, é a moradia propriamente dita. A casa, ao todo, possui uma área de 124,2 m². Construída no ano de 1968, passou por reformas ao longo do tempo, e agora apresenta um bom estado de conservação, com pouco desgaste e totalmente utilizável.

O abastecimento de água e a iluminação usada na casa em que reside a família vêm da rede pública. O destino dos dejetos é fossa negra e a aplicação dada ao lixo orgânico produzido na propriedade é a reciclagem, separando-se o que serve de comida para os animais e o que é aproveitável para adubação.

A natureza do serviço de atendimento médico utilizado pela família é público, enquanto o serviço de atendimento odontológico é privado. A educação já foi pública, mas atualmente o filho mais novo, Jean Carlo, o único da família que ainda estuda, frequenta universidade privada, localizada no vizinho município de Sarandi. Os demais serviços utilizados ficam na sede do município.

Os meios de transporte de que a família dispõe são carros de passeio. Os equipamentos de uso domiciliar existentes na propriedade são: fogão a gás, fogão a lenha, geladeira, freezer, batedeira e liquidificador, rádio, aparelho de som, computador, televisão e telefone celular.

Os dias semanais de descanso da família são o sábado e o domingo, quando são praticadas atividades de lazer como futebol, bochas e passeios. A família tira férias uma vez por ano e, nesse período, costuma visitar parentes em outras cidades, e praticar a pesca.

Os produtores participam também de cooperativas de crédito e cereais, sindicato dos trabalhadores e associação comunitária, os quais exercem função de liderança e diretoria de esportes.

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PROPRIEDADE

Sabe-se que para um bom planejamento da propriedade os produtores precisam traçar objetivos e metas a serem alcançadas. Só assim ela pode se manter em constante desenvolvimento e obter produção de qualidade.

Segundo os sócios, os objetivos gerais traçados por eles são: ampliar as terras cultiváveis, associado com tecnologia; adquirir máquinas mais sofisticadas; e concluir a construção de uma residência no centro do município.

Os objetivos para a produção vegetal, principal fonte de renda da família, são os seguintes: utilizar os insumos de melhor qualidade existente no mercado, realizar a correção de solo em todas as áreas cultiváveis, e obter o máximo de produtividade com boas práticas de manejo de solo. Como a produção animal é somente para o consumo, o objetivo desta atividade não vai muito além, pois para os produtores os animais existentes devem ser mantidos com boas práticas de manejo, mas sem o propósito de ampliar essa profissão.

Entre os principais projetos que os agricultores pensam em realizar a curto e médio prazo, estão: a introdução de um sistema de irrigação na propriedade; o reflorestamento em todas as áreas não cultiváveis; investimento em uma colheitadeira mais sofisticada; e aquisição de um navegador GPS para equipar o trator.

4.2.1 Pontos Fortes e Fracos, Oportunidades e Ameaças

No que se refere à propriedade em si, existem pontos fortes e fracos que refletem diretamente na sua gestão. Como pontos fracos, aparecem alguns fatores críticos que

interferem no sucesso do negócio, como por exemplo: a erosão do solo, que prejudica o manejo das culturas; doenças das cultivares que se fazem presentes todo o ano; parte das terras acidentadas; falta de um sistema de irrigação; e a distância entre as áreas de cultivo, que ocasionam um alto custo de produção.

Em relação aos pontos fortes, os produtores citaram a presença de solos ricos em nutrientes, a boa localização da propriedade, situada perto da zona urbana, e com abundância de água de fonte. Essas águas servem para a irrigação da horta, para o trato dos animais, e, ainda, para lavar as máquinas e os equipamentos usados na propriedade. Outro ponto forte são as grandes áreas de mata nativa, que embelezam a propriedade e qualificam a vida de quem reside no campo.

Abaixo, vê-se a figura da área cultivada no município de Sagrada Família.



Figura 3: Cultivo de trigo no Município de Sagrada Família

Fonte: www.google.com.br/earth

As informações obtidas dos sócios, referentes aos principais pontos que ameaçam a propriedade, estão relacionadas ao ambiente externo. Lembrando que, se não houver conhecimento dessas informações, elas podem se transformar em pontos fracos, dificultando o planejamento da localidade. São estes os chamados pontos fracos: a propriedade localizada numa região com frequentes chuvas irregulares; ervas daninhas resistentes, que, assim como as doenças, estão todo o ano presentes no solo; pragas e doenças resistentes; e preços elevados dos insumos.

As oportunidades para o sucesso do negócio devem ser analisadas com o máximo de cuidado para que não passem despercebidas. Da mesma forma que as ameaças, essas oportunidades podem se transformar em pontos fortes que facilitam a administração. Os bons

prazos para pagamento dos financiamentos bancários beneficiaram muito os agricultores nos investimentos da plantação, bem como os juros subsidiados pelo governo e os incentivos para a permanência do agricultor no interior, também por parte do governo. As visitas técnicas para acompanhar as atividades trazem mais confiança para os agricultores nas atividades diárias. A boa qualidade das estradas para o transporte de grãos até o cerealista agilizam o processo da colheita, na safra. O seguro agrícola também foi citado como uma importante oportunidade para o negócio.

Para concluir a ideia, os agricultores foram interrogados sobre como eles veem a situação de vida atual, em relação à de 10 anos atrás. Segundo eles, houve uma transformação positiva em relação à última década, com inúmeros programas para a produção alimentar, o que oportuniza o consumo de alimentos de menor custo e melhor qualidade. Os financiamentos com bons prazos, o lançamento de insumos agrícolas com tecnologia para o aumento da produtividade, e a facilidade de manejo com o plantio direto influenciaram muito essa transformação.

4.3 PLANO DE AÇÃO

Para atingir o resultado desejado, o planejamento das ações foi realizado através da ferramenta 5W2H, uma metodologia usada para a elaboração de planos de ação, cuja finalidade é reunir as informações necessárias para executá-lo. A sigla (5W2H) desta ferramenta foi caracterizada por conter em sua estrutura sete perguntas, que são: What (O que será feito?), Why (Por que será feito?), Where (Onde será feito?), When (Quando será feito?), Who (Por quem será feito?), How (Como será feito?) e How much (Quanto custará para ser feito?). Essa técnica foi utilizada a partir dos pontos fracos encontrados na propriedade em questão, sendo aplicada individualmente para cada ponto. Os pontos fracos diagnosticados foram: a erosão do solo, doenças das cultivares, terras acidentadas, falta de um sistema de irrigação, e distância entre as áreas de cultivo.

Abaixo, tem-se o quadro referente à erosão do solo, que representa um dos pontos fracos identificados na propriedade. A erosão hídrica no solo, se não controlada, pode inviabilizar o cultivo em algumas áreas pela diminuição da fertilidade natural, causando, também, ineficiência dos fertilizantes químicos.

Perguntas	Respostas
O que será feito?	Foi realizado um estudo com os técnicos da Emater/Ascar e da Secretaria da Agricultura sobre a erosão presente nos solos da propriedade. Foi constatado que, para evitar, e também eliminar os danos já causados, o melhor a ser feito é aplicar a técnica dos terraços, através das máquinas disponíveis e da presença de um técnico. Ainda, uma das melhores maneiras de evitar esse fenômeno é fazer o plantio de plantas de cobertura de solo, como o nabo forrageiro, aveia, entre outras.
Por que será feito?	Com a vinda do plantio direto, que foi uma grande, se não a maior, evolução da agricultura, o produtor não imaginava se deparar com esse fenômeno, e acabou abandonando as práticas convencionais de preservação do solo, como os terraços. Além disso, houve o desmatamento, realizado para abrir lavouras, e que acabou prejudicando as terras.
Onde será feito?	Na propriedade da família, em terrenos mais acidentados, onde a erosão causa maior dano.
Quando será feito?	Na entressafra, no período de preparação do solo para o plantio. Para os proprietários, a melhor época para trabalhar a terra é nos meses de abril a junho.
Por quem será feito?	Pelos proprietários. E, em casos de maior necessidade, há a possibilidade de terceirizar os serviços. A patrulha agrícola do município também pode ser citada como um recurso para os produtores.
Como será feito?	Tirando o nível dos terraços com aparelhos apropriados; onde se apresenta o caimento ideal, o trabalho é realizado com o arado a trator.
Quanto custará para ser feito?	Dependendo das horas necessárias para a reparação do solo, o valor é estipulado de R\$80,00 a R\$100,00 a hora/máquina.

Quadro 6: Utilização da ferramenta 5W2H para Erosão do solo

Fonte: Dados primários – propriedade em estudo.

No quadro a seguir, estão as informações referentes ao ponto fraco “incidência elevada de doenças das cultivares”, que foi identificado no planejamento estratégico. O manejo integrado de pragas e doenças preconiza a utilização de níveis de controle de pragas e a utilização de produtos químicos que sejam seletivos aos predadores naturais. Também há práticas de manejo, como o uso de quebra ventos para evitar a entrada de doenças nas lavouras. A regulagem de pulverizadores pode ser um ponto crucial para a eficiência de uma aplicação, pois a operação de pulverização é uma das mais difíceis de ser feita, tanto que foi criada uma ciência chamada “tecnologia de aplicação” (ANTUNIASSI E BOLLER, 2011).

Perguntas	Respostas
O que será feito?	Percebe-se a presença cada vez maior das doenças que atacam as plantações. Através de recomendações técnicas, serão aplicados defensivos específicos para cada doença identificada, seja ela causada por fungos e/ou insetos. Será realizada rotação de culturas e manejo integrado de pragas. Também será verificado o funcionamento correto dos pulverizadores. E, por fim, escolha de variedades que sejam mais resistentes às pragas encontradas.
Por que será feito?	É inevitável que se faça esse tipo de manejo, pois sem ele a produção pode ser totalmente comprometida. Essas práticas são realizadas para as culturas de soja e trigo, todos os anos, uma vez que a presença é cada vez mais assustadora. O importante é que tudo seja feito de forma adequada, conforme as recomendações técnicas.
Onde será feito?	Será feito na lavoura, em todas as parcelas utilizadas e de propriedade dos agricultores.
Quando será feito?	Será feito durante o planejamento para o plantio: a escolha das cultivares e manutenção do maquinário. Já no período de desenvolvimento da planta, apropriadamente de 30 a 40 dias após o plantio, serão feitas as aplicações com agroquímicos. Ou quando houver necessidade, sendo possível a antecipação da aplicação.
Por quem será feito?	Pelos proprietários e técnicos para identificação das pragas.
Como será feito?	Através do pulverizador a trator, onde o proprietário deve, obrigatoriamente, utilizar os equipamentos de proteção individual.
Quanto custará para ser feito?	- R\$ 211,33/ha para a soja. - R\$ 121,00/ha para o trigo.

Quadro 7: Utilização da ferramenta 5W2H para Doenças das cultivares

Fonte: Dados primários – propriedade em estudo.

Neste quadro serão apresentadas as informações sobre as terras acidentadas, como ponto fraco. Terras acidentadas são muito difíceis de serem mecanizadas, sendo muitas vezes utilizadas para cultivos de subsistência, onde as atividades são manuais.

Perguntas	Respostas
O que será feito?	Na entrevista com os proprietários, foi constatado que o melhor a ser feito nas áreas de difícil acesso seria o abandono, para a recomposição da mata nativa. Onde as terras são acidentadas, mas ainda se cultiva, apesar de não ser possível aplicar um manejo mecanizado, decidiu-se por manter a produção.
Por que será feito?	O abandono foi uma das maneiras de manter a reserva legal, onde se exige 20% da área composta por matas. Optou-se por manter a produção em algumas áreas, devido às necessidades reais e à situação que se encontra a propriedade.
Onde será feito?	Nas áreas da propriedade em estudo.
Quando será feito?	Devido à mão de obra ser limitada, as decisões tomadas serão praticadas de imediato.
Por quem será feito?	Pelos proprietários.
Como será feito?	As áreas onde se manteve a produção, que corresponde a três hectares, serão destinadas à plantação de alimentos orgânicos, como batata, mandioca, amendoim e feijão, sendo que uma parte será para o consumo da família; e, uma vez que há demanda de alimentos orgânicos na zona urbana, o restante será comercializado no município.
Quanto custará para ser feito?	Como os alimentos são cultivados de forma orgânica, será utilizado o adubo produzido na própria propriedade, e as práticas de manejo serão realizadas manualmente. Por isso, haverá um custo baixo de produção, aproximadamente R\$ 70/ha.

Quadro 8: Utilização da ferramenta 5W2H para Terras acidentadas

Fonte: Dados primários – propriedade em estudo.

No próximo quadro está aplicada a ferramenta no ponto fraco que corresponde à falta de um sistema de irrigação. A irrigação pode aumentar de forma significativa a produtividade de uma pastagem, principalmente em períodos de seca que ocorre frequentemente no verão, no Rio Grande do Sul. Porém, o intuito dessa estratégia é de qualificar a produção, mas sem o objetivo de aumentá-la, a fim de elevar a mão de obra necessária.

Perguntas	Respostas
O que será feito?	Como a propriedade possui açudes e boas fontes de água, a proposta é utilizar os programas governamentais para implantar um sistema de irrigação em pequenas áreas, com o intuito de melhorar as pastagens destinadas aos animais.
Por que será feito?	Como a família depende dessa pequena produção, que é a sua principal fonte de alimentos, os produtores precisam precaver-se de estiagens que podem afetar essa atividade.
Onde será feito?	Atualmente existem 0,5 hectares destinados às pastagens naturais. Mas com a implantação do sistema, os produtores optaram em viabilizar essa proposta em um hectare de terra, localizado perto das fontes de água presentes na propriedade.
Quando será feito?	No momento em que sair o recurso para o financiamento que será encaminhado no início de 2015.
Por quem será feito?	O financiamento será realizado através de uma cooperativa de crédito, e o sistema será instalado por uma empresa especializada, localizada no próprio município, o que facilita a operação e não encarece a implantação, por não precisar contratar uma empresa de fora.
Como será feito?	Será utilizada a água do açude existente na propriedade, lembrando que este possui o suficiente para a irrigação de um hectare de terra. A escolha do sistema é de micro aspersores, que serão operados por uma bomba instalada perto do açude.
Quanto custará para ser feito?	O projeto, realizado por um técnico que presta assistência na propriedade, tem um investimento de R\$40.000,00.

Quadro 9: Utilização da ferramenta 5W2H para Falta de um sistema de irrigação

Fonte: Dados primários – propriedade em estudo

Abaixo, segue o último ponto fraco identificado: a distância entre as áreas de cultivo, que dificulta as operações.

Perguntas	Respostas
O que será feito?	As terras localizadas no município de Sagrada Família ocasionam alto custo de deslocamento, mas como a área de plantio é de boa qualidade, com terra fértil e uma produção rentável, a proposta é de manter a área para cultivo. Em primeiro plano, será plantada uma só cultura para reduzir esses custos, o que facilita o manejo, podendo-se conseguir bons resultados, ao manter-se a área de cultivo.
Por que será feito?	O custo para adquirir as terras do município de Sagrada Família foi baixo, porque, além de apresentar solo rico em nutrientes, as terras são planas, com presença de água e reserva legal de matas nativas. Após análise, foi constatado que será viável manter essas áreas, mesmo sendo distantes.
Onde será feito?	A decisão foi tomada a partir das áreas localizadas no município de Sagrada Família.
Quando será feito?	Está sendo feito atualmente.
Por quem será feito?	Pelos proprietários.
Como será feito?	Com veículos adequados pode se fazer facilmente o transporte das máquinas para operar na área em estudo. Se for necessário, é possível deixar as máquinas por mais de um dia próximo ao local de cultivo, pois conta-se com a ajuda amigável de vizinhos que possuem espaço para guardá-las.
Quanto custará para ser feito?	O custo para o transporte das máquinas com o caminhão gira em torno de R\$ 60 de diesel, por viagem, sendo que para cada cultura são necessárias cinco viagens até a colheita. Assim, o custo projetado por cultura é de R\$ 300. Também podem ser incluídos os custos de gasolina consumida com a motocicleta, que é utilizada para acompanhar o desenvolvimento das culturas, que foram calculados em torno de R\$ 100 por cultura.

Quadro 10: Utilização da ferramenta 5W2H para Distância entre as áreas de cultivo

Fonte: Dados primários – propriedade em estudo

4.4 PROPOSTAS PARA A MELHORIA DA GESTÃO

Algumas medidas podem ser tomadas para diminuir o impacto que os pontos fracos, analisados anteriormente, ocasionam na propriedade.

- a) Sobre a erosão do solo, é possível implantar o nabo forrageiro como cultura para rotação no inverno, junto com o trigo, pois o nabo permite a diminuição do impacto da gota d'água no solo, permitindo que ela penetre lentamente na terra. Essa cultura ainda tem a capacidade de descompactar o solo, com suas raízes profundas que, depois de sofrer a decomposição, abrem espaço para a entrada de água. Por ser uma planta crucífera, ela tem a capacidade de modificar a microbiota do solo e aumentar a quantidade de matéria orgânica.
- b) Com a realização da prática de rotação de culturas pode-se diminuir os riscos do ataque de doenças nas plantações. Essa prática também permite que o solo esteja sempre em boas condições de cultivo, pois não lhes serão retirados sempre os mesmos nutrientes. A aplicação de defensivos deve sempre ser feita com recomendações técnicas, utilizando defensivos certificados e específicos para as cultivares.
- c) A produção de alimentos orgânicos nas regiões mais acidentadas pode ser uma grande alternativa para a melhoria da gestão da propriedade, pois além de se produzir bons alimentos para o consumo, pode-se obter uma renda extra para melhorar os resultados da propriedade. É importante, também, que se mantenham áreas para reserva legal, uma vez que a lei determina que 20% da área devem ser compostas por matas, o que também pode refletir na amenização das erosões.
- d) Com o intuito de aproveitar o privilégio de ter água em abundância, uma grande riqueza da propriedade, optou-se pela implantação de um sistema de irrigação que pode ser fundamental para a pastagem de boa qualidade. Esta atividade é muito importante para a qualidade de vida da família, pois além da renda com a produção de queijos, ainda existem animais de engorda para o consumo doméstico.
- e) A inserção de planilhas de controle de custos foi identificada como uma proposta indispensável nas operações financeiras da unidade. Um bom exemplo foi manter as áreas localizadas distantes da sede, pois através de cálculos minuciosos se percebeu a viabilidade do negócio.
- f) Como ainda estão sendo pagos financiamentos de máquinas e de lavouras, os investimentos para os projetos de adquirir uma colheitadeira mais sofisticada e um

aparelho de GPS para equipar o trator não serão realizados, considerando a situação atual dos proprietários, ficando estes como projetos futuros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A produção de grãos é a principal atividade desenvolvida pela propriedade em estudo, cabendo aos proprietários fazer desta prática uma alternativa para buscar resultados financeiros. Para isso o planejamento deve ser realizado com atenção e eficiência, sendo que para alcançar estes objetivos, serão implantadas todas as estratégias que for preciso.

A pesquisa objetivou planejar a propriedade rural, associado ao cultivo de culturas já existentes para a melhoria da gestão da propriedade. O levantamento dos dados foi realizado através de um roteiro de perguntas abertas para a família dos agricultores que residem no campo e são responsáveis pela unidade, e também com o sócio proprietário, que reside na cidade.

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como exploratória; quanto à abordagem, é qualitativa; e em relação ao procedimento técnico, é realizada através de estudo de caso.

A pesquisa apresenta as condições atuais de trabalho na propriedade, e mostra que devido a situação atual das atividades, a visão do negócio, para os produtores, é de uma propriedade autossuficiente, que garante a disponibilidade dos recursos necessários para a produção de qualidade. Pela propriedade constituir-se de pequenas parcelas de área de plantio, os produtores chegaram à conclusão de que a missão do negócio é produzir grãos de alta qualidade, com a máxima eficiência, de acordo com os recursos disponíveis, respeitando as pessoas e o meio ambiente, e agregando valor ao produto comercializado. O respeito, a confiança, a cooperação, a integridade e o diálogo são os valores considerados essenciais pela família.

Em relação à condução das culturas, foram apresentados resultados considerando a produção da última safra e também o preço de mercado atual para a região em estudo. Para a soja, os resultados obtidos foram de R\$ 1.571,67/ha de lucro líquido, enquanto que o milho apareceu com lucro líquido de R\$ 1.075/ha. A grande surpresa foi a cultura do trigo, que, ao término dos cálculos efetuados, mostrou um resultado com prejuízo de -R\$ 2.736/ha. A partir

dos resultados obtidos com a cultura do trigo, notou-se a grande importância de abordar todas as informações possíveis, podendo, assim, controlar todas as operações e chegar a um resultado final que facilita a tomada de decisão.

Nas principais mudanças da história produtiva identificou-se a evolução da propriedade. Com o avanço da tecnologia e a evolução dos trabalhadores, a unidade veio se inovando cada vez mais. Os programas governamentais foram um dos principais motivos de desenvolvimento da agricultura que sofreu reformas profundas e permitiu uma grande capitalização dos agricultores.

Por fim, no planejamento estratégico, com a identificação das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, foi possível adquirir conhecimento para orientar os agricultores e aplicar o Plano de Ação, que lhes trouxe ótimas sugestões, como a implantação do nabo forrageiro como planta para cobertura e rotação no inverno, produção de alimentos orgânicos, implantação de um sistema de irrigação e a inserção de planilhas de controle de custos para melhorar as operações financeiras da unidade.

As principais limitações do estudo foram, principalmente, a complexidade dos sistemas de produção abordados e a não utilização de séries históricas da propriedade para a realização dos estudos. Como sugestões para novos trabalhos, os pesquisadores podem abordar aspectos de viabilidade econômica de utilização de novas tecnologias aplicadas à agricultura familiar, e, ainda, trabalhar aspectos sociais da unidade de produção como sucessão familiar e realização profissional na agricultura.

REFERÊNCIAS

ALVES, Juliano Nunes et al. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista**, v.7, n.2, p.80-100, 2013 (Mai/Ago). Disponível em:

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/11637/a-utilizacao-do-planejamento-estrategico-como-ferramenta-de-gestao-na-pequena-empresa>. Acesso em: 11 jun 2014.

AMADO, T. J. C et al. Potencial de culturas de cobertura em acumular Carbono e nitrogênio no solo no plantio direto e a melhoria da qualidade ambiental. **R. Bras. Ci. Solo**, 25:189-197, 2001. Disponível em: <http://sbcs.solos.ufv.br/solos/revistas/v25n1a20.pdf>. Acesso em: 03 maio 2014.

ANDRADE, Rui da S. Andrade; STONE, Luís F; DA SILVEIRA, Pedro M. Culturas de cobertura e qualidade física de um Latossolo em plantio direto. **Revista Brasileira de Engenharia Agrícola e Ambiental**, v.13, n.4, p.411–418, 2009 Campina Grande, PB, UAEA/UFCG. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbeaa/v13n4/v13n4a07.pdf>. Acesso em: 02 maio 2014.

ANDRIOLI, Itamar et al. Produção de milho em plantio direto com adubação nitrogenada e cobertura do solo na pré-safra. **Rev. Bras. Ciênc. Solo**, vol.32, no.4 Viçosa July/Aug. 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-06832008000400034&lang=pt. Acesso em: 20 abr. 2014.

ANTUNIASSI, Ulisses Rocha; BOLLER, Walter (organizadores). **Tecnologia de aplicação para culturas anuais**. Passo Fundo: Aldeia Norte; 279 p, 2011.

ASSAD, Maria Leonor Lopes; ALMEIDA, Jalcione. **Agricultura e sustentabilidade**. Artigo publicado em ciência & ambiente, n. 29, 2004. P.15-30. Disponível em: http://www.gazetadocampo.com.br/base/www/gazetadocampo.com.br/media/attachments/4/4/524245d9e34dfb337ed8dfba6663530a787eb62b3987f_agricultura-e-sustentabilidade.pdf. Acesso em: 05 maio 2014.

BILIBIO, Carolina. **Planejamento estratégico na empresa agrícola familiar**. São Luis: Edufma, 2009. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=gaKxNpOjKyYC&pg=PA76&lpg=PA76&dq=carolina+bilibio&source=bl&ots=DNv2VO7A2E&sig=UHSjfgQZG7W45yMSiaOPAN3mCv8&hl=pt-BR>. Acesso em: 24 maio 2014.

BINOTTO, Erlaine et al. A contribuição do conhecimento no espaço das propriedades rurais. **Revista Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 13, n. 1, p. 106-125, jan./abr. 2012. Disponível em: <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/1594/1573>. Acesso em: 22 maio 2014.

BRASIL ESCOLA. **Êxodo Rural**, 2014. Disponível em:
<http://www.brasilecola.com/geografia/exodo-rural.htm>. Acesso em: 03 maio 2014

BRASIL. Ministério da Agricultura. **Plano Agrícola e Pecuário**, 2014. Disponível em:
<http://www.agricultura.gov.br/pap>. Acesso em: 06 maio 2014.

BRASIL. Ministério da Agricultura. **Plano ABC**, 2014. Disponível em:
<http://www.agricultura.gov.br/desenvolvimento-sustentavel/plano-abc>. Acesso em: 06 maio 2014.

BRASIL. Ministério da Agricultura. **Ministério**, 2014. Disponível em:
<http://www.agricultura.gov.br/ministerio>. Acesso em: 06 maio 2014.

BRASIL. Secretaria da Agricultura Familiar. **Programa de Assistência Técnica e Extensão Rural**, 2014. Disponível em: <http://portal.mda.gov.br/portal/saf/programas/assistenciaticnica>. Acesso em: 07 maio 2014.

BRASIL. Secretaria da Agricultura Familiar. **Programa Mais Alimentos**, 2014. Disponível em: <http://portal.mda.gov.br/portal/saf/programas/maisalimentos>. Acesso em: 07 maio 2014.

BRASIL. Secretaria da Agricultura Familiar. **Programa Nacional de Alimentação Escolar**, 2014. Disponível em: <http://portal.mda.gov.br/portal/saf/programas//alimentacaoescolar>. Acesso em: 07 maio 2014.

BRASIL. **Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos**, 2014. Disponível em:
<http://www.fundacaopadrealbino.org.br/fameca/cep/participando.pdf>. Acesso em: 28 maio 2014.

CUBILLA, Martín M. A. et al. **Plantas de cobertura do solo em sistema plantio direto – uma alternativa para aliviar a compactação**. [entre 2001 e 2013]. Disponível em:
http://www.fiscadosolo.ccr.ufsm.whoos.com.br/downloads/Producao_Artigos/50.pdf. Acesso em: 02 maio 2014.

DAMASCENO, Nagilane Parente; KHAN, Ahmad Saeed; LIMA Patrícia Verônica Pinheiro Sales. O impacto do Pronaf sobre a sustentabilidade da agricultura familiar, geração de emprego e renda no Estado do Ceará. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, vol.49, no.1 Brasília Jan./Mar. 2011. Disponível em:
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032011000100006&lang=pt. Acesso em: 01 maio 2014.

DE CAMARGO, Regina Aparecida Leite; DE OLIVEIRA, Julieta Teresa Aier. **Agricultura familiar, multifuncionalidade da agricultura e ruralidade: interfaces de uma realidade complexa**. Cienc. Rural vol.42 no.9 Santa Maria Sept. 2012 Epub Aug 14, 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-84782012000900030&lang=pt. Acesso em: 01 maio 2014.

DEMARCHI, Daniel Vinícius. Administração estratégica I e II. Passo Fundo, upf, 2014.

ENDE, Von Marte et al. Índices de sustentabilidade de projetos da economia solidária: o caso esperança/coopesperança. **Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA**, São Paulo, v. 6,

n. 3, p. 47-63, set./dez. 2012. Disponível em: <http://www.revistargsa.org/rgsa>. Acesso em: 20 abr. 2014.

FRANCISCO, Wagner de Cerqueira e. **Êxodo Rural**, 2014. Disponível em: <http://www.brasilecola.com/geografia/exodo-rural.htm>. Acesso em: 06 maio 2014.

FRANCISCO, Wagner de Cerqueira e. **Revolução verde**, 2014. Disponível em: <http://www.brasilecola.com/geografia/revolucao-verde.htm>. Acesso em: 03 maio 2014.

GAZOLLA, Marcio; SCHNEIDER, Sergio. Qual "fortalecimento" da agricultura familiar? Uma análise do Pronaf crédito de custeio e investimento no Rio Grande do Sul. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, vol.51, no.1 Brasília Jan./Mar. 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032013000100003&lang=pt. Acesso em: 02 maio 2014.

GLOBO ECOLOGIA. **Revolução verde foi um programa de expansão da produtividade agrícola**, 2012. Disponível em: <http://redeglobo.globo.com/globoecologia/noticia/2012/09/revolucao-verde-foi-um-programa-de-expansao-da-productividade-agricola.html>. Acesso em: 03 maio 2014.

KLEIN, Angela Luciane; SOUZA, Marcelino de. **A Multifuncionalidade da Agricultura e a Função Educativa das Propriedades Rurais: experiências a partir da prática do turismo rural pedagógico**. Vol. 24, n. 1, abril 2013. Disponível em: <http://turismoemanalise.org.br/turismoemanalise/article/view/260/187>. Acesso em: 21 maio 2014.

MORESCO, Marcielly Cristina; MARCHIORI, Marlene; GOUVEA, Daniela Modolo Ribeiro de. Pensamento estratégico e planejamento estratégico: Possíveis inter-relações. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 15, n. 1, p. 63-79, jan./abr. 2014. Disponível em: <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/2405>. Acesso em: 27 maio 2014.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. **Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios**. RAC, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, Jul./Ago. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4.pdf>. Acesso em: 31 maio 2014.

MUELLER, Charles C; MARTINE, George. Modernização da Agropecuária, emprego agrícola e êxodo rural no Brasil- A década de 1980. **Revista de Economia Política**, vol.17, n.3 (67), julho-setembro/ 1997. Disponível em: <http://www.rep.org.br/pdf/67-7.pdf>. Acesso em: 05 maio 2014.

MUSSKOPF, Helio Lailhen. **Agricultura Familiar Ecológica e Cooperativismo**. 2. ed. Rio Grande do Sul: Técnico Agrícola, 2000.

PADUA, Juliana Benites; SCHLINDWEIN, Madalena Maria; GOMES, Eder Pereira. **Agricultura familiar e produção orgânica: uma análise comparativa considerando os dados dos censos de 1996 e 2006.** Interações (Campo Grande) vol.14 no.2 Campo Grande July/Dec. 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-70122013000200009&lang=pt. Acesso em: 20 abr. 2014.

PEREIRA, Pedro Paulo. **Biodiesel e agricultura familiar: estudos do nabo forrageiro**, 2012. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/patobranco/estrutura-universitaria/diretorias/dirppg/pos-graduacao/mestrados/ppgdr2/arquivos/16.PP.pdf>. Acesso em: 09 maio 2014.

PLURIVALOR. **Ferramenta 5w2h**, 2014. Disponível em: <http://www.plurivalor.com/site/pub/marins/ferramenta5w2h.pdf>. Acesso em: 31 abr. 2014.

PREZOTTO, Leomar Luiz. **A sustentabilidade da agricultura familiar**. Fortaleza, Ceará: 2005.

RIO GRANDE DO SUL. Fetraf-Sul/Cut. **Mutirão da Agricultura Familiar-RS**. Porto Alegre: 2014.

RIO GRANDE DO SUL. **Secretaria da Agricultura, Pecuária e Agronegócio**, 2014. Disponível em: <http://www.agricultura.rs.gov.br/>. Acesso em: 08 maio 2014.

RODER, Elisângela dos Santos Faustino; DA SILVA, Edna Lucia. **Agricultura familiar e as teses de doutorado no Brasil**. Transinformação vol.25 no.2 Campinas May/Aug. 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-37862013000200002&lang=pt. Acesso em: 02 maio 2014.

RODRIGUES, Eli. **Como Fazer um Plano de Ação**. Gestão de Projetos na prática, 2014. Disponível em: <http://www.elirodrigues.com/2013/06/03/como-fazer-um-plano-de-acao/>. Acesso em: 28 maio 2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. 2005. Ex. 38 reimp. 2013. São Paulo: Atlas, 2013.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ROJO, Cláudio Antonio; COUTO, Eder Reli do. Diagnóstico estratégico em um Atelier familiar de médio porte. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.1, n.2, p. 51-64, 2007. Disponível em: <http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/104>. Acesso em: 27 maio 2014.

SABOURIN, Eric. **Que política pública para a agricultura familiar no segundo governo Lula?** Soc. estado. vol.22 no.3 Brasília Sept./Dec. 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922007000300009&lang=pt. Acesso em: 01 maio 2014.

SANTOS, Jaqueline Guimarães; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. Sustentabilidade e agricultura familiar: um estudo de caso em uma associação de agricultores rurais. **Revista de Gestão Social e Ambiental** - RGSA, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 69-85, jan./abr. 2013. Disponível em: http://www.revistargsa.org/rgsa/article/view/528/pdf_42. Acesso em: 20 maio 2014.

SPANEVERELLO, Rosani Marisa; DAL'MAGRO, Glenio Piran. **A diversificação das atividades nas cooperativas agropecuárias no norte gaúcho**. Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, v. 14, n. 2, p. 199-211, 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/8294/a-diversificacao-das-atividades-nas-cooperativas-agropecuarias-no-norte-gaucha>. Acesso em: 21 maio 2014.

SUA PESQUISA. **Êxodo Rural**, 2014. Disponível em: http://www.suapesquisa.com/geografia/exodo_rural.htm. Acesso em: 05 maio 2014.

TEDESCO, João Carlos. **Agricultura Familiar-Realidades e Perspectivas**. 3. ed. Passo Fundo: UPF, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1994.