

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFACVEST
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
MAYARA PEREIRA DE OLIVEIRA

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A AGRICULTURA
FAMILIAR**

LAGES, SC

2022

MAYARA PEREIRA DE OLIVEIRA
A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A AGRICULTURA
FAMILIAR

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao Centro Universitário
UNIFACVEST como parte dos requisitos
para a obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Aluno: Mayara Pereira de Oliveira

Orientador: Msc. Diangeli Gallert Alfredo
da Silva

Lages, SC, /03/2022.
(data de aprovação)

Nota _____

(assinatura / Msc. Diangeli Gallert Alfredo da Silva)

Nome do Coordenador
(coordenador do curso de graduação, nome e assinatura)

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A AGRICULTURA FAMILIAR

Mayara Pereira de Oliveira

Graduanda em Administração pela Unifacvest.

nomenomenome@unifacvest.edu.br

Professora Orientadora Ma. Diangeli Gallert Alfredo da Silva

Graduada em Administração. Mestra em Desenvolvimento Regional – Área econômico-organizacional. Atua na Unifacvest / curso de Administração.

nomenomenome@unifacvest.edu.br

Link do currículo lattes, ORCID.

RESUMO

O tema do presente artigo é a importância do planejamento estratégico para a agricultura familiar, tendo como foco, a aplicabilidade dos conceitos de planejamento em pequenas propriedades rurais. O objetivo é, portanto, compreender a importância do planejamento estratégico para o agronegócio em pequena escala, especialmente nos empreendimentos geridos por grupos familiares. O artigo trata-se basicamente de uma pesquisa qualitativa, desenvolvida por meio do diálogo entre diferentes referências bibliográficas. Há uma leitura cuidadosa de diversos autores cujas obras têm como tema a definição de administração, planejamento estratégico e agricultura familiar e, posteriormente, averiguando o planejamento estratégico enquanto possibilidade de vislumbrar a prática de agricultura familiar, tornando-a rentável do ponto de vista comercial.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Administração. Agricultura Familiar.

ABSTRACT

.....

The theme of this article is the importance of strategic planning for family farming, focusing on the applicability of planning concepts in small rural properties. The

objective is, therefore, to understand the importance of strategic planning for small-scale agribusiness, especially in enterprises managed by family groups. The article is basically a qualitative research, developed through dialogue among different bibliographical references. There is a careful reading of several authors whose works have as their theme the definition of administration, strategic planning and family farming and, subsequently, investigating strategic planning as a possibility of envisioning the practice of family farming, making it profitable from a commercial point of view.

Keywords: Strategic Planning. Administration. Family farming.

1 INTRODUÇÃO

Apresenta-se nesse trabalho de conclusão de curso um estudo sobre a importância da administração, o planejamento estratégico aplicado à agricultura familiar.

Como metodologia para a realização da pesquisa, tem-se uma pesquisa qualitativa, bibliográfica, de modo que fosse possível dialogar com os autores, sobre a importância da temática em questão.

Justifica-se o estudo aqui apresentado em virtude da necessidade de fortalecer a agricultura familiar, normalmente compreendida tanto pelos moradores das regiões rurais como para muitos profissionais da área da administração de empresas. Do ponto de vista pessoal, a justificativa assume proporções maiores, pois esta pesquisadora é de uma região em que a agricultura familiar poderia ser sinônimo de qualidade de vida e renda para muitas famílias.

Considero importante fomentar o movimento do pensamento dentro da academia, dentro da universidade, sobre a agricultura familiar não apenas como modo de subsistência, mas de mudar a vida financeira das pessoas. Esse é o principal motivo da realização desse trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Administração, planejamento estratégico e agricultura familiar

Nessa primeira seção do artigo, será abordada a definição de Administração e de Planejamento Estratégico enquanto princípio de gestão de negócios. É importante compreender o significado da Administração e o quanto tem se modificado com o tempo, tomando rumos que a direcionam para a aplicabilidade nos mais diversos espaços da sociedade.

A partir da compreensão do autor Daft (2010), a administração compreende no conjunto de técnicas, procedimentos, princípios e normas que tem como função planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar as atividades de uma organização para que seja possível o alcance dos objetivos desejados.

Já para o autor Chiavenato (2015, p. 6), “a administração é a maneira pela qual as coisas acontecem nas organizações. Sem ela, o mundo moderno jamais seria o que é hoje”.

A palavra administração tem sua origem ligada ao latim *ad* – direção para, tendência para; *minister* – subordinação ou obediência, e significa a função que se desenvolve sob o comando de outro. Então, administrar é obter resultados por intermédio de outros, exerce-se a função de fazer as coisas através de outras pessoas, com os melhores resultados possíveis. Chama-se a atenção para o fato de o administrador comandar a ação e não realizá-la. (ROSSES, 2014, p.19).

Lançando a percepção para a relação entre o ato de administrar e o de pensar à frente, planejando, imaginando possibilidades, pode-se citar os escritos de Oliveira (2009, p. 4), que afirma que “a administração proporciona instrumentos que sustentam, de forma otimizada, a análise de novos negócios, inclusive pelo estabelecimento de estratégias criativas e diferenciadas”.

A administração cresceu e tornou-se uma ciência, uma técnica e uma arte: ela é uma ciência com princípios bem definidos e um corpo de conhecimentos científicos e devidamente codificados; uma tecnologia que produz ferramentas de utilização para obter resultados; e uma arte em lidar com situações concretas e abstratas. (CHIAVENATO, 2015, p. 6).

Segundo Daft (2010, p. 6), “administração é o atingimento das metas organizacionais de modo eficiente e eficaz por meio do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais”.

A administração permite alcançar resultados com os meios disponíveis. Fazer maravilhas com os recursos e competências de que se dispõe. Esse é o encanto da administração: transformar recursos e competências em resultados tangíveis e extraordinários. A administração é a maneira pela qual as coisas acontecem nas organizações. Sem ela, o mundo moderno jamais seria o que é hoje. (CHIAVENATO, 2014, p. 6).

Para Oliveira (2009, p. 4) “A administração pode ser considerada uma ciência ou uma arte, mas, o mais importante é que ela resulta em uma profissão, que sempre será importante no mercado de trabalho”. Pode-se considerar que os tipos ou níveis de planejamento correspondem aos três níveis de administração das empresas: estratégico, tático e operacional. Segundo esse autor, planejamento é a função da administração que permite diagnosticar e analisar situações atuais, de estabelecer resultados, objetivos e metas a serem alcançados pelas empresas e de delinear ações, estratégias para se alcançar estes resultados. (OLIVEIRA, 2009, p. 09),

Segundo Kotler (2000, p. 67), “(...) o segredo das empresas bem sucedidas no mercado se deve ao fato de praticarem frequentemente a arte do planejamento estratégico”.

É importante conhecer os elementos que constituem a administração enquanto ciência. Escreve-se, portanto, sobre a Organização. A estrutura organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alcance e dos processos de decisão, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas. (OLIVEIRA, 2009, p. 65).

Essa é a função da Direção do empreendimento, compreendida como a capacidade de supervisionar e orientar os recursos organizacionais, a saber, os recursos humanos, financeiros, tecnológicos e materiais. A gestão de pessoas apresenta-se como relevante desafio no trabalho da administração e, muito especialmente, no trabalho do agronegócio, da agricultura familiar.

Planejar estrategicamente pode implicar em gerir o pessoal de modo a aplicar as habilidades de liderança, comunicação e visão à curto, médio e longo prazo, de modo que os objetivos da empresa sejam alcançados. Alocar e direcionar recursos é, pois, uma característica do planejamento estratégico.

Para que o planejamento estratégico seja oportunamente sinônimo de lucro para a empresa e/ou de melhoria nos processos gerenciais, é imprescindível que haja a avaliação desse processo. Oliveira (2009, p. 17) afirma que “a avaliação deve considerar a contrapartida das partes e itens que foram evidenciados na função planejamento, pois tudo o que foi planejado deve ser avaliado.”

2.1.1 Agricultura familiar

Discorrer sobre o segmento da agricultura familiar é escrever sobre um ramo de grande relevância para o agronegócio nacional.

Feijó (2011) destaca que ser um agricultor familiar significa trabalhar e administrar uma pequena propriedade juntamente com sua família, caracteriza-se pelo desempenho da maioria das atividades realizadas pelo produtor e seus familiares e raramente empregando terceiros, e conforme o autor enfatiza a quantidade de trabalhadores que não são membros da família não deve exceder 25% do total de trabalhadores no empreendimento.

A Lei 11.326 define como pequena propriedade aquela que possui no máximo quatro módulos fiscais, sendo que o tamanho de um módulo fiscal é específico para cada município, visto que o tamanho de cada módulo fiscal varia de 5 a 110 hectares. “O lar da família agricultora é o local que pertence às pessoas, além de ser o lugar que lhes proporciona abrigo. Em suma, é o lugar onde a família vive e onde as crianças crescem” (PLOEG, 2014, p. 8).

Apesar do seu grande potencial tanto em termos de lucratividade para as pessoas que estão diretamente envolvidas com os empreendimentos familiares de pequeno porte como para a sociedade, quando há referência aos empreendimentos consolidados sobre os pilares de economia solidária e sustentabilidade, há que se dar mais ênfase a esse setor gerencial.

Segundo Lourenzani et al. (2023, p. 01),

O segmento da agricultura familiar assume papel sócio-econômico de grande importância no agronegócio brasileiro. Seu desenvolvimento é entendido como uma das pré-condições para uma sociedade economicamente mais eficiente e socialmente mais justa.

Existe uma série de fatores que afetam significativamente o desempenho dos empreendimentos rurais. Muitas dessas variáveis fogem ao controle da unidade de produção, mas outras, como a gestão da produção, estão mais diretamente vinculadas ao seu controle e às habilidades de planejar estrategicamente. A disponibilização de técnicas gerenciais apropriadas para a agricultura familiar visa contribuir para a promoção da sustentabilidade econômica desses empreendimentos.

Segundo Vielmo (2017, p. 01),

Em relação à agricultura familiar, os estudos sobre a sua definição indicam que é o modo agrícola pelo qual mais se produz alimentos no Brasil, já que possui uma produção diversificada, destinada ao abastecimento da propriedade, onde o excedente é vendido com vistas à obtenção de renda. A abrangência que a agricultura familiar tem tomado, nos últimos anos, faz com que tenha ares de novidade e de renovação, embora não seja uma atividade nova.

Wanderley (1999) caracteriza o agricultor familiar brasileiro como um sujeito ativo, empreendedor que, durante a história, busca criar possibilidades, lutando por mais espaço na sociedade. adaptando-se às exigências da agricultura moderna sem perder os traços camponeses.

Pode ser considerada uma ação de planejamento estratégico a adoção da conduta de buscar rendas de diferentes formas, no empreendimento familiar. Nesse caso, há a abertura para outras possibilidades de renda que não exatamente a agricultura. A própria prática de administração de empresas é um exemplo disso. Prestar consultoria aos vizinhos, recebendo um pagamento por esse serviço ou vendendo a mão de obra em épocas que não há trabalho na propriedade seriam exemplos práticos de atividades que vão além da agricultura familiar. A pluriatividade é, portanto, uma característica importante e reforça a necessidade de haver o planejamento adequado.

Conforme Vielmo et al. (2017, p. 53),

A ideia de pluriatividade vem sendo utilizada por pesquisadores, a fim de analisar e de explicar o processo de diversificação do trabalho que vem ocorrendo nas unidades de produção familiar. A pluriatividade refere-se a um fenômeno que se caracteriza pela combinação das múltiplas inserções ocupacionais das pessoas que pertencem a uma mesma família, ou seja, diz respeito a um fenômeno em que se combinam pelo menos duas atividades, sendo uma delas a agricultura. Essas atividades são exercidas por um grupo familiar que tenha ou não entre si laços consanguíneos, mas que se consideram, ou denominam, uma família, compartilhando um mesmo espaço de moradia.

As pequenas propriedades rurais que buscam viver com o que conseguem produzir nesse ambiente são reconhecidas por investirem em mais de uma atividade que resulte em lucro.

Conforme enfatiza Vielmo et al (2017), a diversificação da produção é uma estratégia para os agricultores familiares, se caracterizando como uma alternativa de sobrevivência em um mercado cada vez mais dinâmico. Trata-se de uma forma encontrada para escapar da dependência que o mercado impõe e para reduzir os riscos diante da instabilidade em que a agricultura se encontra, estando sempre

vulnerável a agentes externos, como o clima, as pragas, as doenças e as variações nas condições mercadológicas.

Outra estratégia aplicável aos empreendimentos rurais é a organização de uma cooperativa. O cooperativismo surge como a opção de continuidade dos negócios e da sobrevivência a partir da união de pequenas forças produtivas.

Segundo Gonçalves et al (2019, p. 34),

O intuito de uma cooperativa para os produtores rurais é uni-los em uma organização com o objetivo de promover e prestar serviços para gerar renda para o produtor. As cooperativas são instituições jurídicas que realizam um significativo papel social e econômico, são organizações cuja administração coletiva tem os conceitos fundamentados na democracia.

Nesse sentido, as cooperativas viabilizam o segmento da agricultura familiar a partir do momento em que une diferentes famílias, diferentes produções, contribuindo para fácil e rápido acesso à obtenção de matéria-prima, insumos e suprimentos.

Ademais, conforme bem enfatiza Gonçalves et al (2019, p. 35), o que se espera com o cooperativismo e a agricultura é solucionar problemas, melhorando assim o ambiente econômico visando suprir as necessidades e propósitos comuns em certo grupo de associados. De modo, que a cooperativa pode ser definida como uma corporação que fornece serviços aos seus cooperados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A agricultura familiar é um setor do agronegócio pouco reconhecido como possibilidade de subsistência das famílias com pequenas propriedades rurais, quando observadas sob a ótica da lucratividade.

Todavia, ao aplicar os conhecimentos oriundos da administração de empresas, do planejamento estratégico enquanto recurso que disponibiliza para os produtores diversas percepções acerca do empreendimento rural, há o vislumbre do quanto pode se desenvolver essa área nos pequenos municípios em que a maioria da população é residente do meio rural e sobrevive com o que produz nesse ambiente, sem uma prática de gestão adequada.

Como estratégia gerencial, seria considerável a elaboração, o desenvolvimento de uma atividade executada a longo prazo, que unisse os produtores da agricultura familiar de determinada região, com a finalidade tanto de

fomentar a capacitação dessas pessoas, como de buscar o desenvolvimento local de maneira sustentável.

Se uma família consegue sobreviver e, mais que isso, viver com qualidade de vida, a partir das atividades mercantis que desenvolve em sua propriedade, a tendência é que suas raízes se fortaleçam no lugar, o que contribuiria também para minimizar o êxodo rural, um problema tanto social como político e econômico.

Portanto, incentivar práticas gerenciais juntamente dos pequenos produtores rurais de modo a potencializar os lucros por meio da agricultura familiar é de amplo interesse de vários segmentos que compõem a sociedade.

Considere-se importante, também, que ao trabalhar o planejamento, desenvolvam-se habilidades na área de controle da produção, marketing, custos, logística e comercialização etc.

É uma gestão bem alinhada que representa a diferença entre a sobrevivência e o crescimento da empresa familiar e é o planejamento estratégico que servirá de indicativo do lugar em que a propriedade empresarial familiar está e a possibilidade de crescimento e desenvolvimento real em um determinado período de tempo.

Segundo Rovená (2018),

O **planejamento estratégico** funciona como um ponto de partida para todas as ações que uma empresa realizará ao longo de um período para chegar na visão de futuro almejada. Ele ajuda a **administrar tempo, recursos e energia para a estratégia de negócio**, focando no que realmente importa a longo prazo, ou seja, aquilo que vai trazer mais prosperidade à empresa. Muitos administradores não gostam de “perder tempo” planejando, pois não conseguem compreender o **valor de criar um plano para o futuro**. O planejamento estratégico auxilia na compreensão das mudanças do ambiente externo e interno, pois ajuda a **reconhecer problemas** que podem surgir ao longo do caminho e a **identificar oportunidades de melhoria** para o negócio. Portanto, mesmo que o mercado esteja em constante transformação, isso não invalida a necessidade de ter um plano que direcione os esforços organizacionais.

É fundamental que os agricultores adotem o processo de aprendizagem de todo um conjunto de atividades pouco usuais nos sistemas tradicionais de produção. Segundo Oliveira (2009, p. 15), além da utilização de tecnologia e novas formas de organização, inclusive coletiva, também é imprescindível trabalhar com a gestão do empreendimento.

Para que o produtor familiar se desenvolva e acompanhe a evolução do setor rural, é de fundamental importância que sua propriedade seja administrada como uma empresa, adotando técnicas e procedimentos gerenciais adequados à realidade

da agricultura familiar. Entre esses procedimentos, destacam-se o planejamento das atividades produtivas, cujo objetivo é tornar a empresa mais eficiente e competitiva, e as necessárias tomadas de decisão envolvidas nessa atividade (VILCKAS, 2005).

Em toda atividade produtiva, o planejamento das atividades representa um ponto crucial, pois as falhas ou a ausência do planejamento influenciam decisivamente no desempenho da empresa e na sua sobrevivência no mercado. No processo de planejamento, uma das primeiras e principais decisões a serem tomadas pelo produtor refere-se aos produtos a serem oferecidos pela empresa.

Ainda, como estratégia para incrementar e agilizar o desenvolvimento individual e coletivo, sugere-se a realização de parcerias, a organização de cooperativas direcionadas especialmente para esse público. Conforme Gonçalves (2019, p. 35),

As cooperativas ajudam o agricultor a se manter no campo, fomentando a comercialização de seus produtos, fornecendo serviços a seus cooperados e desenvolvendo a região. Dentre os maiores benefícios, estão: inclusão de produtores, independentemente de seu tamanho e sistema de produção; coordenação da cadeia produtiva em relação horizontal; geração e distribuição de renda de forma equitativa; prestação de serviços e acesso e adoção de tecnologias aos seus cooperados; economias em escala nos processos de compra e venda, isto é, barganha adquirida nas compras e nas vendas coletivas; acesso a mercados, que isoladamente seria mais complicado; agregação do valor à produção dos cooperados.

A agricultura familiar pode, pois, contribuir para o desenvolvimento regional desde que haja um planejamento estratégico não apenas por parte dos empreendedores rurais, mas também do âmbito político, a fim de criar soluções e um trabalho em rede de formação e capacitação das pessoas que literalmente “moram no serviço”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há diversas formas de compreender a agricultura familiar. Uma forma é entendê-la como fonte de alimento para os moradores da propriedade rural. Outra forma é compreendê-la como uma empresa, que torna viável o lucro a partir das atividades ali desenvolvidas.

Evidentemente, para cada percepção há uma maneira diferente de gerir o empreendimento. Assim, torna-se fundamental averiguar primeiro os objetivos dos empreendimentos rurais voltados para a agricultura familiar. Depois, é essencial que as

famílias que atuam nesse ramo de negócio se capacitem, desenvolvam habilidades técnicas necessárias para gerenciar a empresa que pretendem administrar.

O planejamento estratégico é importante para a agricultura familiar porque ele faz com que as famílias, os donos da propriedade, olhem com certa estranheza para o próprio negócio e essa é uma atividade muito difícil de ser feita pelo apego natural que as pessoas tem pelo lugar que além de um negócio que possa significar dinheiro, significa Lar.

É justamente esse estranhamento, o distanciamento trazido pelo planejamento estratégico que pode oportunizar mudanças necessárias tanto na forma de compreender os pontos fortes e fracos da organização como de manter a consistência a partir das decisões tomadas.

6 REFERÊNCIAS

ALVES, A. C., NEVES, E., ROCHA. C. R. **Inteligência competitiva, planejamento estratégico e gestão inovadora.** 2008. Disponível em: <http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/3590.pdf>, acesso em: 23 de dezembro de 2022.

BISPO, Patrícia. **Inteligência competitiva: atento à concorrência.** 2015. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Entrevista/3876/inteligencia-competitiva-atento-a-concorrencia.html#>, acessado em 22 de dezembro de 2022.

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

GARBER, Rogério. **Inteligência competitiva de mercado.** São Paulo: ABDR, 2001.

VALENTIM, **O processo de inteligência competitiva em organizações.** Revista de Ciência da Informação - v.4 n.3 jun/2003. Disponível em: http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm, acessado em 23 de dezembro de 2022.

OLIVEIRA, P. H., MELO. S. C. O. A etapa de planejamento no processo de inteligência competitiva: desafios e algumas reflexões. Revista Inteligência Competitiva. V. 2. N. 3. 2012. Disponível em: <http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/view/17>, acessado em 23 de dezembro de 2022.

AAKER, D. A. Construindo marcas fortes. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração** teoria, processo e prática. 5. São Paulo Manole 2015.

DAFT, Richard L. revisão técnica Denis Forte; tradução HarusOharaAvritcher. **Administração.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.

HOFFMAN, K Douglas; BATESON, John E. G. **Princípios de Marketing de Serviços**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Fundamentos da administração** conceitos e práticas essenciais. São Paulo Atlas 2009.

ROSSÉS, Gustavo Fontinelli. **Introdução à administração**. Santa Maria, RS : Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria: Rede e-Tec Brasil, 2014.

TOLEDO, Z. A. B2B – marketing empresarial São Paulo: Saraiva; 2004.