

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA AGRICULTURA FAMILIAR

PINTO, Lucas Romano Gomes<sup>1</sup>

Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva - FAIT

CUNHA, Francisco Estevan Guerra da<sup>2</sup>

Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva – FAIT

### RESUMO

Este trabalho abordou sobre a gestão e o planejamento estratégico na agricultura familiar além de sua importância para economia nacional. Desta forma o objetivo do trabalho foi descrever sobre a importância do planejamento na agricultura familiar. Para isso, a partir de pesquisas bibliográficas discorreu-se sobre as características da agricultura familiar, levando em consideração o que a legislação brasileira classifica como perfil dessas propriedades. Também discorreu-se sobre a gestão no agronegócio familiar e sobre a conceituação de planejamento e seus pontos na gestão familiar. Desta forma concluiu-se que o planejamento organizacional para as propriedades rurais geridas por famílias não se diferencia do planejamento de outras organizações, o que deve ocorrer é uma mudança de ideia onde essas empresas ganhem uma visibilidade como empresas com potencial de crescimento, além de trazer benefícios econômicos, uma boa gestão também poderá auxiliar os produtores a conquistarem políticas governamentais que beneficiem seu trabalho.

**Palavras chave:** agronegócio, agricultura familiar, planejamento e gestão.

**Linha de Pesquisa:** Agronegócio familiar.

### ABSTRACT

This paper addressed the management and strategic planning in family farming and its importance to the national economy. Thus the aim of this paper was to describe the importance of planning in family farming. For this, from bibliographical research it was discussed about the characteristics of family farming, taking into consideration what the Brazilian legislation classifies as profile of these properties. Also discussed was the management in family agribusiness and the conceptualization of planning and its points in family management. Thus, it was concluded that organizational planning for family-owned farms does not differ from planning for other organizations, what should happen is a change of mind where these companies gain visibility as companies with potential for growth, and bring economic benefits, good management can also help producers achieve government policies that benefit their work.

Keywords: agribusiness, family farming, planning and management.

### 1. Introdução

O agronegócio familiar é responsável por grande parte da produção de alimentos fazendo parte do que diz respeito à nutrição e da segurança alimentar,

além disso, este ramo da produção alimentícia pode influenciar diretamente em questões ambientais e também no desenvolvimento econômico. (Bittencourt, 2018).

O problema levantado para esta pesquisa está relacionado às dificuldades de gestão e planejamento das propriedades rurais regidas por famílias. A tradição camponesa ainda está presente nessas famílias por isso a ideia de subsistência permanece. (Galvão, 2017; Bittencourt, 2018).

Diante da problemática foram levantadas as hipóteses relacionadas à falta de busca de conhecimento e baixa escolaridade dos produtores, além do impacto causado nas famílias pela tendência das gerações futuras buscarem oportunidades na zona urbana e as questões mercadológicas serem muito desafiadoras para esse tipo de negócio.

A importância desse setor para as questões econômicas, financeira e desenvolvimento sustentável, além de sua participação na alimentação das famílias brasileiras e no sustento de muitas outras, justifica a relevância desse estudo, já que toda essa amplitude da área faz se necessária uma boa gestão nestes estabelecimentos.

O planejamento e a boa gestão são imprescindíveis para o crescimento e a continuidade destas empresas, diante dessa conjectura o presente trabalho tem como objetivo geral relatar sobre a importância do planejamento na agricultura familiar e como objetivos específicos levantar o perfil dessas propriedades, apresentar a conceituação de planejamento e sua importância para o agronegócio familiar e a participação das pequenas propriedades na economia nacional.

## **2. Material e métodos**

Trata-se de um trabalho apoiado no levantamento bibliográfico em livros e análise de artigos científicos publicados. O material utilizado foi organizado de forma que possibilite a leitura e a compreensão do tema.

A referência mais antiga e mais recente utilizada neste artigo, data do ano de 2004 e 2018, respectivamente.

O trabalho foi desenvolvido em decorrência das dificuldades observadas pelo autor no desempenho de uma boa administração na agricultura familiar. Para isso foram utilizados autores que desenvolveram pesquisas voltadas planejamento, além de artigos de empresa especialistas na área do agronegócio como a Embrapa, bem como trabalhos acadêmicos voltados a agricultura familiar.

### **3. Resultados e discussões**

#### **3.1 Agricultura familiar, suas características, desafios e seu papel na economia nacional.**

Segundo Lamas (2017), pesquisador da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), a origem de muitos produtos alimentícios que chegam até os consumidores finais no Brasil provem da agricultura familiar, tanto do ponto de vista relacionado à quantidade como da diversidade dos alimentos. Além disso, de acordo com Bittencourt (2018) também integrante da Embrapa, os pequenos produtores tem relação direta com a segurança na alimentação dos brasileiros, impulsiona a economia local e nacional e ainda promove o desenvolvimento rural sustentável ao estabelecer vínculos entre a família e o local de sua moradia e produção.

A Lei Nº 11.326 sancionada em 24 de julho de 2006 considera agricultor familiar, o empreendedor rural que contenha uma propriedade de até quatro módulos fiscais e essa medida de acordo com a Embrapa (2012) varia de acordo com a localização da propriedade, pois é estabelecida pelo INCRA (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária) que possuem superintendências regionais. Ainda de acordo com a Lei Nº 11.326 o agricultor familiar é aquele que é responsável pelo gerenciamento e direção negócio e utiliza em sua propriedade mão de obra em sua maioria do núcleo familiar, que tenha um percentual mínimo da renda familiar originada de sua propriedade.

Segundo Galvão (2017), o agronegócio familiar apresenta conceito variados, tais como agricultura de subsistência, agricultura dos pequenos produtores ou

agricultura de renda baixa. Algumas das características deste tipo de negócio de acordo com a autora é a diversificação dos métodos de produção pra diminuir os riscos, é a estratégia de investimento progressivo, combinação de subsistemas intensivo e extensivo e também uma grande capacidade de adaptação. Assim, Galvão conclui que as maiorias das definições para a agricultura familiar são baseadas na mão de obra utilizada, na direção dos trabalhos e na renda gerada.

De acordo com Bezerra e Schindwein (2017) a agricultura familiar recebeu várias definições que relacionam a atividade com a pobreza, sendo reconhecida somente a partir da década de 90 por sua capacidade produtiva e social, trazendo políticas públicas destinadas a categoria, causando impacto no Produto Interno Bruto (PIB) e cooperando para o desenvolvimento econômico regional e local.

De acordo com Plano Safra (2017/2020) divulgado pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Governo Federal do Brasil, existem atualmente aproximadamente 4,4 milhões de famílias agriculturas e isso representa 84% dos estabelecimentos rurais do país, além de ser responsável por mais de 50% na produção dos alimentos de cesta básica brasileira e gerar postos de trabalho no campo. Esses dados revelam o quão é importante o segmento para o desenvolvimento do Brasil.

Galvão (2017) descreve que os dados quantitativos recentes a respeito da agricultura familiar revela sua importância para o desenvolvimento da economia sustentável. Um dos grandes entraves da atividade é a falta de informação e a utilização de tecnologias inadequadas, o que impede um avanço ainda maior pra este setor.

É fato que o agronegócio familiar é importante para a economia brasileira, mas existem muitos desafios a serem superados, segundo Bittencourt (2018) o tamanho limitado das propriedades inviabilizam financeiramente os estabelecimentos o que leva a muitas famílias a viverem em condições de extrema pobreza e isso inevitavelmente é danoso não só para a economia mas também ao desenvolvimento sustentável.

Bittencourt (2018) aposta na modernização para a viabilização econômica e de produção das propriedades rurais familiares, isso inicia-se pela capacitação, uso adequado de insumos, máquinas e equipamentos apropriados para o

estabelecimento e para as pessoas que irão manuseá-los. A autora também relata que é necessária uma mudança na ideia que pequenos agricultores buscam apenas sobreviver, mas promover uma transformação que os tornem empreendedores rurais. Esse conceito envolve ferramentas de gestão, tomada de decisão, estratégias no processo produtivo, agregação de valor nos produtos e maximização de mercado e olhar atento às oportunidades.

O planejamento na gestão dessas propriedades pode alavancar a competitividade do agronegócio familiar e cooperar ainda mais com desenvolvimento econômico da categoria.

### 3.2 Planejamento

De acordo com Oliveira (2005), o planejamento é um conjunto de providências a serem tomadas com o objetivo de mudar o que não é bom para que não cause problemas no futuro além de alavancar a eficácia da organização.

“Planejar é procurar antecipar os acontecimentos do futuro, de uma forma lógica e organizada. É traçar o melhor caminho, antes de caminhar, com a vantagem de poder prever e eliminar os possíveis erros dessa caminhada, é organizar o mapa de navegação, é o ato de pensar, comparar, refletir, tomar decisões e agir, organizar e exercitar antecipadamente, com baixo custo, o que deverá ser feito para obter os resultados esperados.” (SEPULCRI, 2004, p. 09).

Segundo Steiner (1969) apud Oliveira (2005), o planejamento deve considerar dimensões como o assunto a ser abordado, elementos do planejamento (orçamento, objetivos, procedimentos, políticas, etc), estipulação de períodos, unidade organizacional e também as características do planejamento no intuito de amplificar a visualização do projeto. Desta forma, Oliveira (2005) conceitua planejamento como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura em que se faz o melhor aproveitamento de todos os esforços e recursos disponíveis, afim de que o resultado seja o mais eficiente, eficaz e efetivo.

Sepulcri (2004) descreve que, quando se tem conhecimento do ambiente externo e interno da organização empresarial, ou seja, conhecimento do estabelecimento e das demandas do mercado o produtor poderá planejar seu negócio. O autor afirma que o objetivo do plano é detalhar as atividades a serem desenvolvidas na busca de atingir os objetivos e metas, respeitando o potencial, as restrições e limites do estabelecimento e da família.

Sepulcri (2004) explica os três níveis do planejamento:

- Nível estratégico: é o nível mais alto da empresa onde participam seus gestores estabelecendo objetivos gerais e estratégicos. Esse planejamento é para longo prazo.
- Nível gerencial: define-se o que fazer para atingir os objetivos do planejamento estratégico com um prazo médio.
- Nível operacional: envolvem as ações, normas, diretrizes, operações e tarefas do dia a dia da propriedade rural.

Os benefícios do planejamento como a organização no desempenho das atividades diárias, aumento da capacidade de organizar e entender o processo produtivo auxilia no processo da tomadas de decisões, aumento da capacidade de respostas e mobilização, confirma hipóteses e traz outras que deverão ser estudadas, preserva recursos e estimula a competitividade. (Sepulcri, 2004).

### 3.2.1 Planejamento organizacional na agricultura familiar

Chiavenato (2005) descreve que na era da informação uma boa gestão é quando se mantem lado a lado os fatores de produção e os recursos empresariais, integrando conhecimento, habilidade, competências com a natureza, capital e o trabalho.

“Gerir uma empresa significa reunir e juntar todos os recursos necessários para seu funcionamento e dar-lhes a integração necessária e a direção focada em resultados a alcançar por meio da plena utilização de conjunto deles.” (CHIAVENATO, 2005, p. 10).

Visto que na agricultura familiar os agricultores já têm estabelecido algumas questões sobre o negócio como a experiência e o conhecimento no seu meio de atuação, é importante ressaltar que ainda existem muitas outras a serem respondidas. De acordo com Silva (2018) consultor do SEBRAE, para o planejamento de negócio é necessário ampliar os conhecimentos sobre assessoria técnica, fornecedores de insumos e serviços, concorrentes e clientes, além das políticas governamentais voltadas aos agricultores de pequeno porte, requisitos ambientais e licenças para o funcionamento, órgãos de regularização, tempo, gargalos e riscos da atividade. Essas questões fazem parte do ambiente em que a propriedade esta inserida.

Segundo Sepulcri (2004), o ambiente é constituído por outras empresas, grupos sociais, política, etc, e isso se denominam ambiente externo da empresa. Sobre o ambiente interno o autor relata que é constituído pelos recursos de produção da empresa além de sua estrutura, funcionamento, desempenho e resultados, e é neste ambiente que acontecem as decisões e ações exclusivas dos agricultores como: escala de produção, o que produzir, combinação dos fatores de produção, tecnologia e maximização de lucros, ou seja, está relacionado ao gerenciamento da propriedade.

Silva (2018) cita algumas características mais específicas sobre o ambiente da empresa rural que afetam diretamente no seu resultado: topografia da região, distância entre a propriedade e o município, clima, precipitação, estrada de acesso, ocorrência de geada, estiagem.

Além do ambiente e fatores que interferem no funcionamento da empresa, Sepulcri (2004) lista algumas chaves que fazem parte do processo de gestão e devem ser analisados para o planejamento das atividades: foco no resultado, liderança, visão sistêmica, flexibilidade, tomada de decisão baseada em fatos e dados, maximização de meios e recursos, desenvolvimento sustentável, apoio a inovação, satisfação do cliente e lucratividade.

Chiavenato (2005) afirma que o planejamento determina antecipadamente quais são os objetivos e o caminho que deve ser percorrido para atingi-los. Para

determinar este percurso, o autor relata que o planejamento a principio deve definir o que deve ser feito, quando fazer, quem deve fazer e como fazer.

Sepulcri (2004) diz que quando o produtor tiver conhecimento da propriedade e do mercado, ele está pronto para planejar. Portanto o inicio deve ser com um diagnóstico obtido de um sistema de informações para o conhecimento interno e externo da propriedade, a partir disso traça-se um objetivo ao plano, o que no geral está ligado à lucratividade, logo após busca-se definir quais métodos de planejamento a ser utilizado.

Silva (2018) ressalta a importância de descrever o processo produtivo e relacionar os bens, insumos e recursos físicos necessários para a produção, bem como levantar a necessidade de mão de obra e buscar informações sobre comercialização, concorrência, cooperação, riscos e possibilidades.

Alinhado a essa ideia Sepulcri (2004) lista alguns fatores que fazem parte do dia a dia do produtor e que tem participação ampla no planejamento:

- Mercado: este fator envolve a logística, estocagem, preço e comercialização do produto.
- Produção: envolvem setores ligados aos recursos disponíveis para a produção, como a capacidade produtiva, ciclo biológico ou tempo de produção, processo produtivo, tecnologia, diferenciação, qualidade, flexibilidade, restrições ou limitações da produção.
- Recursos produtivos: são os meios utilizados para a produção. Neste setor considera-se o capital natural, capital físico, capital financeiro, capital humano e informações.
- Capital social: diz respeito à atuação coletiva do setor, a sua influencia em questões políticas, sociais e econômicas para a categoria.

Silva (2018) também apresenta como parte do planejamento a gestão financeira, nela deve-se definir a produção e receita levando em consideração a produção estimada, o preço médio de venda para estar por dentro dos resultados de receita. Nas finanças também se deve calcular o custo total de produção considerando custos fixos e variáveis e projetar os resultados e indicadores.



Gräf (2016) diz que o produtor só pode ser considerado profissional quando sabe gerenciar, planejar e executar as tarefas, isso ampliara a sua visão de negócio. É importante enfatizar que o planejamento só terá resultado se estiver acompanhado das outras funções administrativas que são a organização, direção e controle. Ainda segundo o autor, não existe profissionalismo sem estar acompanhado do planejamento, gerenciamento e trabalho. O autor continua relatando que o que se deve estar consciente é que a propriedade rural mesmo pequena deve ser considerada uma empresa, onde o próprio produtor gerencia tornando-se responsável pelo sucesso ou fracasso do negócio.

#### **4. Considerações finais**

Verificou-se que o agronegócio tem participação ativa no desenvolvimento econômico e sustentável do país, que a propriedade rural de pequeno porte esta presente nos dia a dia dos brasileiros fazendo parte da alimentação das famílias, por esse motivo a agricultura familiar faz parte da segurança e da nutrição alimentar dos brasileiros, além de fazer parte direta no desenvolvimento econômico nacional.

Ainda que haja muito que conquistar, a agricultura familiar possui políticas públicas voltadas ao setor, que envolvem fatores macroeconômicos de incentivo a categoria. As questões mercadológicas e culturais também oferecem espaço, visto que o agronegócio possui grande participação na economia do país.

Também se verificou que planejamento e a gestão de uma propriedade rural de pequeno porte segue a mesma ideia de administração das grandes empresas. O estudo a ser realizado e a forma de planejamento devem respeitar as peculiaridades e as características da propriedade como em qualquer planejamento de negocio de uma grande empresa.

A grande necessidade da agricultura familiar é deixar a economia de subsistência, ou seja, o status de sobrevivência e encarar a propriedade rural como uma empresa com potencial de crescimento. O produtor precisa se tornar um empreendedor e identificar as oportunidades e transforma-las em lucros.

O fato de o agricultor buscar conhecimento para gerir sua propriedade não o fara perder seu modo de produção camponês, mas pode trazer benefícios

econômicos e financeiros a ele e sua família além de prepara-lo para lutar em favor da categoria, buscando mais providencia governamental e politicas que os favoreçam e auxiliem no desenvolvimento do agronegócio familiar.

## 5. Referências

BRASIL, LEI N° 11.326, DE 24 DE JULHO DE 2006. **Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais**. Brasília, DF. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm). Acesso em: 05/09/2019.

BRASIL, MINISTERIO DA AGRICULTURA, PECUARIA E ABASTECIMENTO, Embrapa. **Módulos fiscais**. Brasília, DF, 2012. Disponível em:

<https://www.embrapa.br/codigo-florestal/area-de-reserva-legal-arl/modulo-fiscal>. Acesso em: 07/09/2019.

BRASIL, MINISTERIO DA AGRICULTURA, PECUARIA E ABASTECIMENTO, Secretaria da Agricultura Familiar e Cooperativismo, Plano Safra 2017/2020. **Plano Safra da Agricultura Familiar 2017/2020: Fortalecer o campo para desenvolver o Brasil**. Brasília, DF. Disponível em:

[http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user\\_img\\_1684/3Baixa\\_Cartilha\\_Plano\\_Safra\\_2017.pdf](http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user_img_1684/3Baixa_Cartilha_Plano_Safra_2017.pdf). Acesso em: 14/09/2019.

BEZERRA, Gleicy Jardim; SCHLINDWEIN, Madalena Maria. **Agricultura familiar como geração de renda e desenvolvimento local: uma análise para Dourados, MS, Brasil**. Campo Grande, MS, 2017. Disponível em:

<http://www.scielo.br/pdf/inter/v18n1/1518-7012-inter-18-01-0003.pdf>. Acesso em: 04/09/2019.

BITTENCOURT, Daniela. **Agricultura familiar, desafios e oportunidades rumo à inovação**. Brasília, DF, 2018. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/31505030/artigo---agricultura-familiar-desafios-e-oportunidades-rumo-a-inovacao>. Acesso em 04/09/2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de produção: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2005.

GALVÃO, Flávia Hosne de Freitas. **Agricultura Familiar: Planejamento, Lógicas Produtivas, economicidade e sustentabilidade**. Botucatu, SP, 2017. Disponível em:

[https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/152556/galvao%2cfhf\\_dr\\_bot.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/152556/galvao%2cfhf_dr_bot.pdf?sequence=3&isAllowed=y). Acesso em: 04/09/2019.

GRAF, Lúcio Vicente. **Gestão da propriedade rural: um estudo sobre a autonomia do jovem na gestão da propriedade rural**. Lajeado, RS, 2016.

Disponível em:

<https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1472/1/2016LucioVicenteGraf.pdf>.

Acesso em: 05/09/2019.

LAMAS, Fernando Mendes. **Organização da agricultura familiar é mais que necessidade**. Dourados, MS, 2017. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/26776914/artigo-organizacao-da-agricultura-familiar-e-mais-que-uma-necessidade>. Acesso em: 11/09/2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22. Edição. São Paulo, SP: Atlas, 2005.

SEPULCRI, Odílio. **Gestão do sistema de produção agropecuário familiar e suas interfaces**. Curitiba, PR, 2004. Disponível em:

[http://www.emater.pr.gov.br/arquivos/File/Biblioteca\\_Virtual/Premio\\_Extensao\\_Rural/1\\_Premio\\_ER/GestaoSistemaProd\\_Agrop.pdf](http://www.emater.pr.gov.br/arquivos/File/Biblioteca_Virtual/Premio_Extensao_Rural/1_Premio_ER/GestaoSistemaProd_Agrop.pdf). Acesso em: 16/09/2019.

SILVA, João Augusto. **Estratégias para o planejamento do negócio sementes e mudas: plano de negócio**. SEBRAE, 2018. Disponível em:

[http://ead.senar.org.br/wp-](http://ead.senar.org.br/wp-content/uploads/capacitacoes_conteudos/bioma_cerrado/CURSO_2/AULA_2_PLAN)

[content/uploads/capacitacoes\\_conteudos/bioma\\_cerrado/CURSO\\_2/AULA\\_2\\_PLAN/O\\_DE\\_NEGOCIO\\_-\\_SEMENTES\\_E\\_MUDAS.pdf](http://ead.senar.org.br/wp-content/uploads/capacitacoes_conteudos/bioma_cerrado/CURSO_2/AULA_2_PLAN/O_DE_NEGOCIO_-_SEMENTES_E_MUDAS.pdf). Acesso em: 18/09/2019.