

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS

BRUNA OLIVEIRA DOS SANTOS

CAMILA APARECIDA LOPES

ANDRE FELIPE QUEIROZ
INSTITUTO FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

VALÉRIA SUN HWA MAZUCATO

Introdução

O planejamento estratégico está presente nas atividades exercidas, sendo ela simples ou complexa. No Brasil, as propriedades rurais estão cada vez mais ganhando espaço e importância e são responsáveis por grande parte da movimentação econômica do país. A atuação dessas propriedades rurais dentro desse cenário requer empenho em uma administração eficaz. As grandes propriedades já consistem em uma organização bem estruturada, entretanto as pequenas propriedades rurais, como é o caso da agricultura familiar pode sofrer dificuldades na implementação de ferramentas e modelos de gestão estratégica.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Diante das dificuldades que uma pequena propriedade enfrenta, como a ferramenta do planejamento estratégico, a Matriz SWOT, vem sendo utilizada mesmo que de forma proxy pelos pequenos produtores rurais? O objetivo geral da pesquisa é investigar se a ferramentas de planejamento estratégico Matriz SWOT tem sido utilizada e de que forma, é utilizada por produtores rurais familiares na região dos assentamentos de Amambai - MS.

Fundamentação Teórica

O referencial discorre sobre temáticas como: o desenvolvimento das pequenas propriedades rurais brasileiras; as propriedades rurais e agricultura familiar dentro do setor econômico atualmente; o planejamento estratégico e suas ferramentas - a análise SWOT; o planejamento estratégico em propriedades rurais familiares.

Metodologia

A pesquisa de formato qualitativo, descritivo, foi efetuada por meio de levantamento de campo através de coleta de dados com visitas in loco, e entrevistas através de um roteiro semiestruturado. A coleta ocorreu em três propriedades diferentes dentro do Assentamento em Amambai-MS, sendo realizada presencialmente com cada proprietário, através de gravação de áudio. Foram efetuadas perguntas relacionadas ao uso da Matriz SWOT, de forma simples e com características informais, para capturar a utilização da ferramenta, considerando um público que poderia não conhecer a linguagem formal e acadêmica

Análise dos Resultados

A aplicação da matriz SWOT considerando as proxies informadas evidenciam que os agricultores familiares pesquisados aplicam de maneira informal elementos de planejamento estratégico, a SWOT evidencia as oportunidades e ameaças, assim como os pontos fortes e fracos do empreendimento rural. Os agricultores familiares se baseiam nessas análises informais para a tomada de decisão. Entretanto, a análise não é efetuada metodologicamente, e não existem registros formais das apreciações estratégicas.

Conclusão

Diante das análises elaboradas foi possível identificar que há uma gestão implantada dentro das pequenas propriedades, apesar da mesma vir sendo construída indiretamente e de modo informal pelos pequenos produtores. A administração é efetuada pelos proprietários por meio de proxy, por estes não terem amplo conhecimento acadêmico e profissional sobre temas relacionados a gestão.

Referências Bibliográficas

FREZATTI, F., et al. Accounting without accounting: Informational proxies and the construction of organisational discourses. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 2014. MUNARETTO, L. F.; DELLARMELIN, S.; ROSIN, Régis B. Proposta de metodologia de planejamento estratégico para pequenas propriedades rurais de base familiar. *Colóquio - Revista do Desenvolvimento Regional*, v. 16, n. 1, p. 25-54, 2019. QUEIROZ, A. F. et al. Entendendo a importância do controle gerencial para a performance econômica na agricultura familiar. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, v. 25, 2023.

Palavras Chave

Assentamentos, Agronegócio, Agricultura Familiar

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico está presente nas atividades laborais exercidas, sendo ela simples ou complexa e tem como um dos objetivos analisar dentro de uma organização, seja ela grande ou pequena. Há vários fatores que implicam no desenvolvimento de seus negócios.

No Brasil, as propriedades rurais estão cada vez mais ganhando espaço e importância e são responsáveis por grande parte da movimentação econômica do país (LUZ; FOCESATO 2022). A atuação dessas propriedades rurais dentro desse cenário requer empenho em uma administração eficaz, que consiga trazer uma produtividade satisfatória e que mantenha a propriedade dentro do mercado que está cada vez mais competitivo e exigente.

O planejamento estratégico é essencial para que exista essa administração eficaz de tomada de decisões, uma propriedade que analisa seus pontos internos e externos tende a lidar melhor com as dificuldades que venham a surgir ou até mesmo consegue evitá-las. (BRANDALISE et al., 2012).

As grandes propriedades por sua maior parte já consistem em uma organização bem estruturada e consolidada no mercado interno e muitas vezes no externo, participando ativa e significativamente no setor do agronegócio, porém as propriedades pequenas de cunho familiar ainda penam para conseguir com pouco recurso e estrutura para se manter no páreo e conseguir inserir sua produção no mercado.

Atualmente a agricultura familiar é a principal fonte de abastecimento de alimentos que chegam até a mesa dos brasileiros todos os dias e cada vez mais tem conquistado seu espaço e importância dentro do setor produtivo do agronegócio, tudo isso devido a grandes investimentos em recursos de planejamentos estratégicos e projetos desenvolvidos dentro dessas propriedades.

Dessa forma, a questão central que norteia este trabalho busca entender: diante das dificuldades que uma pequena propriedade enfrenta, como a ferramenta do planejamento estratégico, a Matriz SWOT, vem sendo utilizada mesmo que de forma proxy pelos pequenos produtores rurais?

O objetivo geral da pesquisa é, portanto, investigar se a ferramentas de planejamento estratégico Matriz SWOT tem sido utilizada e de que forma por produtores rurais familiares na região de Amambai - MS, mais especificamente no assentamento Querência.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial apresenta os seguintes capítulos: O desenvolvimento das pequenas propriedades rurais brasileiras; Propriedades rurais e agricultura familiar dentro do setor econômico atualmente; Planejamento estratégico e suas ferramentas; Planejamento estratégico em propriedades rurais familiares. Que serão abordados a seguir

2.1 O DESENVOLVIMENTO DAS PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS BRASILEIRAS

De modo geral, as pequenas propriedades rurais têm grande importância no setor do agronegócio e para a economia de nosso país (BRASIL, 2015). Atualmente já se encontram grandes dados de desenvolvimento onde engloba as pequenas propriedades rurais, nota-se uma grande mudança em meio a tantas dificuldades que as mesmas enfrentam para se obter um crescimento significativo e ao mesmo tempo se manter no mercado atual.

Nos últimos anos o desenvolvimento agropecuário vem somando e trazendo grandes resultados satisfatórios para os proprietários rurais, nos dias atuais, os avanços tecnológicos;

apoios políticos; apoios governamentais tem uma enorme importância para todo esse crescimento (CELESTINO; SILVA, 2011; QUEIROZ; ESPEJO, 2021).

Podemos ressaltar também que alguns anos atrás não havia tanto apoio e meios para esses pequenos produtores, onde se via mais dificuldades em resultados positivos e aumento na produção. Atualmente já se encontra implantado projetos onde se podem obter ideias de inovações nessas propriedades, créditos rurais para ajudar nos custos de produção e também no aumento de produção.

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 agricultoras 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.

Destacando outro ponto muito importante para esses pequenos produtores, é a importância de um planejamento estratégico dentro de suas propriedades. Hoje já podemos trabalhar com várias ferramentas estratégicas dentro de uma propriedade rural, lembrando que essas ferramentas são utilizadas tanto em empresas privadas urbanas, quanto em propriedades rurais, pois tem o mesmo objetivo, porém se muda o roteiro de atividades e foco. (BARRETO, 2010)

Ter um planejamento dentro de uma empresa ou propriedade rural, não significa exatamente/certamente que não haverá perda ou prejuízo em sua produção. Basicamente ajudará na organização de suas atividades e focará na implantação de ferramentas que possibilitam analisar as oportunidades que o mercado oferece momentâneo, nas falhas internas, fará uma análise geral de como sua empresa ou propriedade está posicionada dentro do mercado atual, assim fazendo ajustes e mudanças constantes para manter dentro do padrão de produção que se exige a sociedade.

Segundo Callado (2016), agronegócio é um conjunto de atividades que envolvem diversos processos como das operações de produção, comercialização e distribuição das matérias-primas, insumos, produtos e serviços agropecuários.

As diferenças entre os setores do agronegócio na agricultura familiar e na agricultura patronal precisam ser consideradas. A agricultura familiar e pequenas propriedades não significa somente a família trabalhando, mas “o processo de agro- industrialização das matérias primas produzidas na propriedade, através de pequenas unidades de beneficiamento dos produtos, instalados na própria unidade de produção (UECKER; BRAUN, 2005)

Ela tem o papel estratégico de viabilizar economicamente os agricultores, pela agregação de valor aos produtos agropecuários e aumento da renda das famílias, geração de postos de trabalho e renda no meio rural e elevar a arrecadação municipal através dos impostos gerados.

A agricultura patronal é empresarial, o tamanho das propriedades tem sido maior, a renda é maior e concentrada em poucos gerando a pobreza muito grande que assola o meio rural. A agricultora patronal como aconteceu até agora no Brasil é exploradora de mão de obra sem gerar desenvolvimento rural sustentável. Atualmente, os princípios de administração orientados para o mercado são aplicados em pequenas empresas do meio urbano e com sucesso.

Diante de tudo isso, iremos analisar como são aplicados tais princípios de gestão nas pequenas propriedades rurais, a fim de que as mesmas se tornem rentáveis e contribuam para um desenvolvimento rural.

2.2 PROPRIEDADES RURAIS E AGRICULTURA FAMILIAR DENTRO DO SETOR ECONÔMICO ATUALMENTE.

Agricultura Familiar em pequenas propriedades rurais e assentamentos é a principal entidade responsável pela produção dos alimentos que são disponibilizados para o consumo da população brasileira (BRASIL, 2015). São constituídas de pequenos produtores rurais, povos e comunidades tradicionais, assentados da reforma agrária, silvicultores, aquicultores, extrativistas e pescadores. O setor se destaca pela produção de milho, raiz de mandioca, pecuária leiteira, feijão, suínos, aves e hortaliças (BRASIL, 2015).

Na agricultura familiar a gestão da propriedade é compartilhada pela família e a atividade produtiva agropecuária é a principal fonte geradora de renda (QUEIROZ, 2022). Além disso, o agricultor familiar tem uma relação particular com a terra, seu local de trabalho e moradia. A diversidade produtiva também é uma característica marcante desse setor, pois muitas vezes aliam a produção de subsistência a uma produção destinada ao mercado.

Atualmente essas pequenas propriedades rurais onde estão implantadas a agricultura familiar, tem como base vários projetos e incentivos governamentais para alavancar e ajudar na sua produção (BEZERRA; SCHLINDWEIN, 2017). Cada vez mais vem ganhando reconhecimento e espaço dentro do setor do agronegócio, assim com grande incentivo também vem as dificuldades de um controle mais concentrado por partes desses gestores/proprietários nessas pequenas produções.

Talvez o maior desafio hoje em dia seja esses pequenos produtores se manter dentro mercado, visando o grande aumento de custeio para se produzir. Mesmo com grandes incentivos e apoio ainda se vê falhas nessas ajudas governamentais, ao mesmo que ajuda, por outro lado vem à preocupação com a demanda de mercado, com preços, com valores de custeio de produção etc.

Segundo a Constituição brasileira, materializada na Lei nº 11.326 de julho de 2006, considera-se agricultor familiar àquele que desenvolve atividades econômicas no meio rural e que atende alguns requisitos básicos, tais como: não possuir propriedade rural maior que 4 módulos fiscais; utilizar predominantemente mão de obra da própria família nas atividades econômicas de propriedade; e possuir a maior parte da renda familiar proveniente das atividades agropecuárias desenvolvidas no estabelecimento rural (BRASIL, 2006).

Podemos concluir que, atualmente ainda se encontra grandes dificuldades em se manter dentro do mercado e levar adiante sua produção, a agricultura familiar é de suma importância para nossa sociedade e também para o setor econômico (QUEIROZ et al., 2023), porém alguns ajustes ainda precisam ser adotados para que haja maiores condições de apoio a essas famílias, no intuito que elas tenham boa produtividade e lucratividade que as possibilitem não só sobreviver no mercado como possivelmente expandir.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUAS FERRAMENTAS.

O planejamento estratégico constitui uma forma de administração onde se consegue pontuar os parâmetros que vão conduzir a organização da empresa, o modo de ação a ser tomado, o controle das atividades envolvidas em seu cotidiano. O planejamento tem como objetivo regar os administradores através de suas ferramentas e análises com informações que os auxiliem em tomadas de decisões.

Segundo Oliveira (1996, p. 46):

O planejamento estratégico pode ser conceituado como um processo gerencial que possibilita aos administradores estabelecerem o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de melhoria contínua na relação da empresa com seu ambiente.

O autor Fischimann (2009, p. 27) afirma que “Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consistência das suas oportunidades e ameaças do ambiente de uma organização”.

São vários fatores que envolvem o planejamento para que ele se faça de forma estratégica, é preciso fazer análises para se planejar de forma ordenada e de maneira adequada e mais precisa para atingir os objetivos.

“O planejamento não é um ato isolado. Portanto, deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos” (OLIVEIRA, 2007, p.6).

Ao longo dos anos vêm sendo apresentadas várias ferramentas dentro do planejamento estratégico e dentro delas temos a Análise SWOT, que já é uma clássica ferramenta dos administradores.

2.3.1 Análise SWOT.

Segundo Fagundes (2010), análise SWOT ou Matriz SWOT como também é conhecida teve seu nascimento na década de 60, um conceito criado em uma pesquisa desenvolvida na Universidade de Standford pelo norte americano Albert Humphrey, um consultor empresarial.

O conceito se baseia nas análises do ambiente interno e externo de uma empresa, levantando seus pontos fortes, suas fraquezas, as oportunidades e as ameaças, fazendo assim um apanhado geral dos âmbitos que influenciam no cenário empresarial atual e pode-se assim então criar estratégias para um novo cenário. Oliveira (2007, p. 37) afirma que a definição da análise SWOT ocorre da seguinte forma:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

Esses quatro pontos devem ter uma conexão e serem analisados em conjunto após serem identificados para que haja uma percepção de como a empresa se encontra. Para Andion e Fava (2003, p. 43) “através da análise dos pontos fortes e fracos, os gestores e suas equipes poderão determinar com mais clareza as prioridades em termos de ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo”.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PROPRIEDADES RURAIS FAMILIARES.

Desde seus primórdios, o planejamento estratégico foi pensado em um modelo de gestão de empresas que possui características básicas semelhantes, por isso além da dificuldade de se administrar uma propriedade rural que é bem diferente de qualquer outra empresa, deve ser feita uma adaptação de tudo que sabemos sobre o planejamento estratégico e suas ferramentas para podermos encaixar nesse setor agropecuário específico.

Os ambientes a serem analisados são bem distintos quanto se trata de uma propriedade rural, então tudo que se tem visto sendo utilizado com ferramenta de planejamento estratégico deve ser utilizada de forma a pensar na realidade que condiz com esse ambiente organizacional que é repleto de peculiaridades (SEPULCRI, 2004).

Trata-se de uma empresa rural que detém na maioria das vezes de pouco capital investido, mão de obra simples e limitada, uso de tecnologias simples e ainda dependem na maioria de suas atividades dos fatores climáticos que são incontroláveis.

Considerando as limitações dos modelos tradicionais de planejamento estratégico Munaretto et al., (2019) fizeram uma proposta de metodologia para contemplar de forma mais

assertiva as propriedades rurais familiares. Essa metodologia teve como ponto central implantar técnicas de planejamentos estratégicos respeitando as adversidades do ambiente organizacional de uma propriedade rural, para facilitar a administração seguindo parâmetros condizentes com a realidade ali apresentada. Segundo Munaretto et al., (2019):

Há necessidade de ampliar a adoção das técnicas de gestão por parte dos empresários familiares rurais, devendo-se respeitar a dinâmica específica destes produtores ao fazer a transposição dos conceitos de técnicas administrativas do setor urbano para este segmento.

Em sua pesquisa que engloba as pequenas propriedades rurais no município de Siderópolis/SC, Ronsoni (2018) faz uma análise da gestão dessas propriedades, e como o planejamento estratégico vem sendo cada vez mais utilizado para auxiliar administração das mesmas. A análise dos dados coletados através de entrevistas concluiu que cada vez mais os proprietários têm se esforçado para acompanhar o mercado agropecuário e suas evoluções, onde o conhecimento e a aplicação de ferramentas de planejamento estratégico se tornam imprescindíveis para obter um resultado satisfatório.

Um dos dados que ressaltam um problema relacionado à inserção de qualquer tipo de planejamento dentro dessas propriedades são as características dos proprietários que são os próprios gestores, que em sua grande maioria detêm idade avançada e baixa escolaridade, Ronsoni (2018) diz que, “[...] 60% dos produtores rurais do município tem acima de 50 anos de idade e, além disso, o nível de escolaridade alcança 50% dos produtores que detêm apenas de nível fundamental incompleto [...]”.

Essa característica dos proprietários não é única dessa região estudada e sim da grande parte das propriedades rurais de cunho familiar, que na sua maioria vem passando de geração em geração, e traz nessa bagagem um jeito de administrar peculiar de cada família, passada de geração para geração, mas que não é mais suficiente e que se torna rudimentar se for levar em conta que a evolução é rápida e as formas de administração devem acompanhar essa rapidez.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia usada na pesquisa é de formato qualitativo, onde com base nas pesquisas e nos dados coletados, analisamos as informações encontradas. Do tipo descritivo, que têm como propósito a descrever as características de um grupo ou fenômeno, Gil (2008). Foi utilizada a técnica de estudo de caso e o público alvo da pesquisa serão os produtores familiares do Assentamento Querência. Será realizado um levantamento de campo através de coleta de dados com visitas in loco, através de um roteiro semiestruturado que se encontra a seguir.

A entrevista ocorreu em três propriedades diferentes dentro do Assentamento Querência e foi feita presencialmente com cada proprietário, sendo assim realizada a coleta de dados através de gravação de áudio e as entrevistas duraram em média quarenta minutos.

Sobre o roteiro da entrevista, no primeiro momento foram anotados dados do entrevistado e do local, como:

- Nome do entrevistado;
- Nome da propriedade;
- Quantidade de pessoas residentes no local.

Dando continuidade na entrevista, foram efetuadas perguntas gerais para analisar o histórico do entrevistado e da propriedade, como:

- Dê que forma ele se tornou um produtor rural;
- Quais foram os principais motivos que os levaram a tomar essa decisão.

Após esses levantamentos anteriores, foram efetuadas algumas perguntas relacionadas ao uso da Matriz SWOT, de forma simples e com características informais, para capturar a utilização da ferramenta, considerando um público que poderia não conhecer a linguagem formal e acadêmica da Matriz SWOT, foi adotado conforme sugerem Frezatti et al., (2014) e Queiroz (2022) a utilização de *proxy* de gestão, que está evidenciada no Quadro 01. Conforme Queiroz (2022) *proxy* são representações reais, que são aproximadas das ferramentas e modelos de gestão abordadas na literatura acadêmica. Conforme Frezatti et al., (2014) e Queiroz (2022), as proxies são mediadoras de informações que cooperam para a ideia da contabilidade sem contabilidade, que sugere que a organização ainda está “contabilizando” mesmo que não utilize de artefatos formais. Através deste, poderemos analisar o conhecimento dessa ferramenta, e se ela vem sendo aplicada ou não ali naquela propriedade e de que forma isso acontece.

Quadro 1 – A SWOT na literatura acadêmica e a proxy utilizada.

MATRIZ SWOT CITAÇÕES		PROXY UTILIZADA
Conceito	Fagundes (2010) diz que, a matriz SWOT consiste em uma análise dos pontos fortes e fracos da empresa, como elementos internos e controláveis, e das oportunidades e ameaças, como elementos externos e incontroláveis, porém que influenciam na empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Por que o senhor(a) começou a produzir este tipo de cultura e ou animal? • Teve algo que chamou atenção do senhor para essa tomada de produção? • O senhor(a) percebeu que poderia produzir de que forma? • A concorrência influenciou para a sua tomada de decisão?
Importância	Para Andion e Fava (2003, p. 43) “Através da análise dos pontos fortes e fracos, os gestores e suas equipes poderão determinar com mais clareza as prioridades em termos de ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo”.	<ul style="list-style-type: none"> • O que o senhor (a) costuma analisar para tomar as decisões? • As decisões são tomadas previamente, como forma de evitar algum problema ou só quando já é necessário resolve – lo?
Uso	Em um diagnóstico com a utilização da Matriz SWOT em uma propriedade rural familiar, Bieger e Faccin (2015) afirmam que, a utilização da análise SWOT nesta propriedade permitiu um entendimento sobre a gestão do mesmo, e foi possível identificar gargalos em seus sistemas produtivos, permitindo que se reformulasse as estratégias com base nas oportunidades e ameaças.	<ul style="list-style-type: none"> • O senhor(a) pensa em aumentar a produção? • já modificou muito o modo de produzir, e se sim porque decidiu mudar? • O que acha que é capaz de melhorar ainda e com que meio pode fazer isso? • De que maneira sabes que está tendo lucro nas vendas?

Fonte: autores.

A análise dos dados coletados foi feita com base no conteúdo das respostas e apresentadas no capítulo de resultados e discussões.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

As propriedades analisadas fazem parte do assentamento Querência, que fica no município de Amambai – MS, embora as três propriedades tragam três trajetórias diferentes, se

assemelham pelas características de pequenas propriedades onde geralmente se tem uma produção variada, com mão de obra familiar e um poder de capital pequeno.

Após as entrevistas conseguimos identificar os aspectos que formam a linha de raciocínio dos proprietários, que mesmo sem conhecimento sobre os artefatos utilizados para um gerenciamento e um planejamento estratégico conseguem formar opiniões e fazer tomadas de decisões com base em indicadores e nos princípios do conhecimento e vivência pessoal.

Esses princípios e indicadores são proxies que se relacionam com os indicadores trazidos pela ferramenta do planejamento estratégico Matriz SWOT, sendo assim, podemos dizer que os proprietários sem ter conhecimento do planejamento estratégico e suas ferramentas as utilizam de forma simplificada, sem auxílio de documentação contábil e conceitos definidos, os mesmos indicadores que existem nessas ferramentas para gerenciar sua propriedade e planejar os passos a serem tomados em cada iniciativa com relação à propriedade.

Vamos entender como isso ocorre individualmente, através de uma Matriz SWOT de cada propriedade que serão apresentadas da seguinte forma: Propriedade 1; Propriedade 2; Propriedade 3.

4.1. PROPRIEDADE 1

Quadro 02 – Análise SWOT propriedade 1

AMBIENTE INTERNO	<p style="text-align: center;">FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solo Produtivo; • Apoio Comunitário; 	<p style="text-align: center;">FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fata de conhecimento técnico; • Baixo poder de investimento; • Falta de mão de obra; • Falta de tempo;
	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento do consumo da carne de carneiro na região; • Incentivo do PRONAF; 	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constante elevação de preço de insumos no cenário atual do mercado; • Concorrência de grandes produtores;
AMBIENTE EXTERNO		

Fonte: autores.

O dono da propriedade 1, começou a entrevista nos contando um pouco de sua história. “Vim do Paraguai para adquirir um lote aqui no assentamento, com o objetivo de ter o próprio negócio e tentar uma vida melhor”.

Assim que chegou ele adquiriu algumas ovelhas para iniciar sua criação, visando que seria um bom negócio, pois na sua concepção era de fácil manejo, pois conseguiria fazer o manejo sozinho sem precisar de mais mão de obra, e não necessitaria de grande investimento de início. Porém, logo de início já enfrentou dificuldades com relação à falta de conhecimento sobre o manejo correto de ovinos.

O produtor disse: - “passei por momentos difíceis vendo que não sabia lidar com algumas situações, mas encontrei nos vizinhos um apoio e consegui muitas informações boas nas trocas de conhecimento, os vizinhos que já trabalhavam com criação de ovinos deram dicas que me ajudaram a melhorar meu manejo e até algumas dicas sanitárias, outra ajuda importante

é o melhoramento do meu rebanho através da troca de matrizes, onde consegui adquirir matrizes melhores e assim aumentar minha produtividade.”

Apesar de ter conseguido aumentar seu rebanho no último ano e melhorado suas matrizes e logo sua produtividade, o produtor e sua família não conseguem ainda sobreviver exclusivamente de sua produção, tendo que trabalhar como diarista em propriedades vizinhas para complementar a renda e conseguir aos poucos investir em sua propriedade.

“Hoje ainda não consigo manter minha família só com os ganhos anuais do meu rebanho, por isso, trabalho para fora e o que o rebanho me rende eu invisto na propriedade, aumentando o rebanho e a minha infraestrutura”, relatou.

O produtor também comenta que tem a vantagem do solo ser fértil e o pasto nativo ainda consegue ser suficiente para seu rebanho, porém ele trabalha com piquetes e rotatividade para aproveitar ainda mais essa vantagem, “Ainda não precisei mexer no meu pasto ou apelar para semear uma pastagem exclusiva para meu rebanho porque a terra é boa e o pasto nativo está dando conta, mas eu aprendi com meus vizinhos e amigos a trabalhar com os piquetes e a rotatividade entre eles, e assim estou conseguindo manter meu rebanho bem alimentado quase o ano todo exclusivamente com o pasto”.

“Ainda me falta tempo para cuidar mais do meu rebanho e me dedicar a minha propriedade, e a falta de dinheiro para investir, mas é um problema difícil de vencer, mas aos poucos estamos vencendo essas barreiras, quando preciso comprar ração para complementar a alimentação do rebanho em algumas épocas do ano, o orçamento aperta, mas vamos fazendo como dá”, afirma o proprietário, alegando também que sente falta de ajuda técnica na propriedade, que teoricamente essa ajuda deveria existir, mas que não se faz presente da forma efetiva. Citou o produtor: - “o técnico que deveria nos ajudar raramente aparece e nos dá uma ajuda clara e positiva, o que eu aprendi foi na vivência do dia a dia, errando e consertando e com meus vizinhos e amigos”.

Quando questionado sobre a venda do seu produto e a concorrência que pode se observar nesse nicho de negócio ele diz, “aqui na região o pessoal gosta muito da carne dos ovinos e não tenho dificuldade na venda dos meus quando eles estão prontos para venda, à única dificuldade nessa área de comércio é a concorrência dos grandes produtores que consegue ter mais estruturas e consegue atender melhor a demanda, mas estou me virando bem e não posso reclamar, por enquanto, tá tudo bem assim”.

Através das falas do produtor podemos identificar os indicadores da consciência dele sobre as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, e que mesmo sem saber esses indicadores são utilizados em uma das ferramentas do planejamento estratégico que ele as utiliza para suas tomadas de decisões.

4.1.1. Análise sucinta das informações obtidas da Propriedade 1

Analisando a ferramenta Matriz SWOT feita na propriedade 1, identificamos a força ‘solo produtivo’ que o proprietário tem como vantagem em suas terras. Sendo assim, também é visto como uma oportunidade para que ele possa investir talvez em uma horta; pomar; ou cultura que possa ajudar a complementar renda, já que atualmente não possui mão de obra terceirizada como apoio, sendo somente ele que trabalha em suas terras.

Com o aumento dos insumos no mercado atual, sendo uma das ameaças constante o aumento de preço, caso ele adotasse essa estratégia de cultivar alguma cultura em suas terras, poderia ajudar na alimentação dos animais que hoje cria e cria em sua propriedade, assim reduzindo gastos com rações.

4.2. PROPRIEDADE 2

Quadro 03: Análise SWOT propriedade 02

AMBIENTE INTERNO	<p style="text-align: center;">FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planejamento administrativo; • Produção diversificada; • Renda fixa da propriedade; 	<p style="text-align: center;">FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de conhecimento técnico; • Baixo poder de investimento; • Falta de mão de obra;
Ambiente Externo	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consumo de aves em alta no mercado; • Aumento da demanda pelo consumo do leite; • Incentivo do PRONAF; 	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constante elevação de preço de insumos no cenário atual do mercado;

Fonte: autores.

A segunda visita e entrevista se deu na propriedade 2, na qual a produtora mora e trabalha sozinha, e que apesar das dificuldades que enfrentou, hoje consegue tirar sua renda exclusivamente da sua propriedade, “Vim de Sete Quedas para cá em busca de uma vida melhor, me arrisquei porque achava que não tinha nada a perder, sem muito estudo e trabalhando como doméstica eu não tinha muita perspectiva de crescimento na cidade, então larguei tudo e vim sem saber o que poderia acontecer, mas com muita disposição de trabalhar e construir algo que fosse meu e me desse uma vida melhor.”

Logo de início ela enfrentou a falta de conhecimento técnico e experiência e a falta de grande poder de investimento inicial, e a única mão de obra que ela poderia contar era com a sua, “eu vim sozinha e tinha que fazer tudo, a primeira compra de vacas de leite que fiz já deu errado, eu não tinha o conhecimento pra saber se eram boas ou não e fui passada para trás, das sete vacas que comprei, uma só que produzia uma quantidade boa de leite, quando comecei eu nunca tinha ordenhado uma vaca, mas aos poucos fui aprendendo, depois dessa compra errada tive que esperar e aos pouco ir trocando as vacas e comprando outras melhores, não tinha mais dinheiro para investir de uma vez”.

Mesmo com tantos empecilhos a produtora continuou a batalhar e achou outras fontes de renda, “além do leite, eu plantei hortaliças de várias espécies, verduras, legumes, abóboras, um pouco de cada e comecei a criação das galinhas para vender a carne”.

Com o tempo a proprietária conseguiu estabelecer um planejamento e suas principais atividades comerciais são o leite e as aves, são os principais produtos que geram a economia da sua propriedade, citou a produtora: “de ano a ano eu aprendi que no inverno a minha produção de leite era menor, então eu aumentava a de aves para poder compensar, comecei a me planejar e com o lucro do leite já me preparava para o inverno, onde eu já comprava antes as rações para as vacas e para aumentar a minha produção de aves, e assim eu continuo fazendo e tem dado certo, o que atrapalha é que tem ficado cada vez mais caro comprar essas rações, mas por enquanto estou conseguindo manter a minha estratégia”.

Quando questionada sobre a concorrência e se tem demanda suficiente para que possa atender, ela afirma: - “eu tento incentivar os meus vizinhos a criarem galinhas e a ter vacas leiteiras também, porque quando eu levo o leite e as galinhas para vender na cidade eu volto com mais encomendas, falta quantidade para atender quem quer, e eu sozinha não consigo

produzir tanto quanto eu gostaria, não tenho medo de concorrência, acho que tem espaço para todo mundo,”

As informações e os relatos que a produtora trás confirma a simplicidade com que ela utiliza do conhecimento que vai adquirindo por experiência e transforma no que se chama de planejamento estratégico.

Mesmo sem saber os custos exatos de suas produções e o lucro de cada litro de leite ou quilo de carne que é vendido Elizete afirma que sabe que está tendo lucros, “ se eu estou conseguindo pagar minha terra e minha parcela do PRONAF todo mês, consigo comprar o que precisa de insumo para minha produção, pago a gasolina, as continhas que eu tenho, faço compra no mercado e ainda sobra um pouco, é por que está dando certo, sair de onde eu sai, para onde eu estou agora posso dizer que vivo muito bem só com o que produzo aqui.”

4.2.1. Análise sucinta das informações obtidas na propriedade 2.

Identificamos na propriedade 2 que uma das oportunidades da proprietária é o auto consumo de leite e aves na região, com tudo podemos dizer que seria de grande estratégia que a proprietária fizesse talvez uma parceria com seus vizinhos que também produzem a carne de galinha, terceirizando assim a criação desses animais com outras propriedades já que uma de suas forças é seu grande número de consumidores e clientes fiéis. Assim trabalhasse em conjunto, já que sua renda vem diretamente de sua propriedade e de tudo que ela produz.

O planejamento que já existe na propriedade é de grande importância para o controle da ameaça apontada “alto preços dos insumos”, pois sua estratégia de fazer um estoque de ração para as vacas e para as aves no período do verão dá a proprietária a possibilidade de trabalhar com melhores valores de custo desses insumos.

4.3. PROPRIEDADE 3

Quadro 04: Análise SWOT propriedade 3

AMBIENTE INTERNO	<p style="text-align: center;">FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solo produtivo; • Experiencia na área da produção; • Mão de obra; • Tamanho da propriedade; 	<p style="text-align: center;">FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baixo poder de investimento; • Falta de tempo devido a necessidade de trabalhar para fora;
AMBIENTE EXTERNO	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demanda em alta no mercado de leite e derivados; • Incentivo do PRONAF; 	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constante elevação de preço de insumos no cenário atual do mercado; • Concorrência de grandes produtores;

Fonte: autores.

Diferente dos outros proprietários entrevistados, o dono dessa propriedade, ainda não tem uma produção implantada, a produção hoje é para o consumo da família e os investimentos feitos pouco a pouco são em infraestrutura para começar seu negócio com vacas leiteiras, porém a propriedade é maior, o dobro do tamanho das demais visitadas, pois ele adquiriu mais um lote ao lado do seu lote inicial, e garante que a família toda vai trabalhar ali, “ainda não

sobrevivemos da nossa terra, estamos trabalhando e planejando tudo que queremos produzir aqui, a família é grande e todos tem pretensão de trabalhar e investir, não vai faltar união e mão de obra para que podemos daqui um tempo fazer daqui nossa única fonte de renda.”

Embora ainda não tenha iniciado sua produção, se vê otimista e tem grandes expectativas para quando conseguir juntar o capital necessário para investir em seus projetos, citou o produtor: - “não vamos ter só as vacas de leite, queremos nos unir e produzir de tudo um pouco, galinhas, hortaliças, e outros cultivares, o solo é muito bom, tudo que já plantamos nasceu com muita saúde e vigor e o bom disso é que não preciso investir no tratamento da terra por enquanto, além disso, queremos beneficiar alguns produtos, fazendo queijos, pães, bolos para vender também”.

O produtor vê oportunidade de melhorar de vida, disse que tem certeza que seus produtos vão ser bem aceitos no mercado, que ele já tem conhecimento e experiência na área da leiteria e mão de obra vai ter bastante, sempre contando com a ajuda da família, citou que “alguns vizinhos que trabalham com leiteria já disseram que não conseguem atender o mercado, sempre falta para entregar, o leite é muito consumido, além disso o queijo feito assim artesanalmente também faz sucesso na nossa região, com a ajuda da minha esposa e filhas tenho certeza que vamos conseguir produzir muito, já sei mexer com vacas de leite, sempre trabalhei em fazendas então a experiência também ajuda”.

Citou o produtor: - “Uma preocupação que eu tenho é com o aumento dos preços dos insumos, tenho que me preparar bem para dar o primeiro passo, falta dinheiro para investir e cada vez é mais difícil calcular quanto é necessário, mas acredito que com um passo de cada vez podemos ir longe, queremos fazer tudo com calma e bem pensado para poder ter bons resultados, não me preocupo muito com a concorrência, mas sei que ela é forte e é sempre bom ficar de olho e já ir planejando como vou comercializar a minha produção”. Relatando que apesar das dificuldades hoje enfrentadas como falta de capital de investimento, não tem medo de investir quando tiver condições, pois acredita que pode ajudar abastecer o mercado de leite e seus derivados sem nenhum problema, além de crer que a concorrência existe, mas ele quer estar preparado para enfrentá-la.

4.3.1. Análise sucinta das informações obtidas na Propriedade 3.

Já a propriedade 3 possui grandes forças e oportunidades. Uma delas que poderia alavancar sua produtividade e acelerar o início de sua produção seria o solo produtivo e a experiência na área da produção, onde, por sua vez, pudesse fazer a rotatividade de culturas, e ajudaria na “fraqueza” que é o baixo poder de investimento. Com o início de produção e rotatividade de culturas o proprietário poderia manter seu solo sempre produtivo e fértil e também já iniciar sua produção para que alcance seu objetivo mais rápido.

Com o lucro advindo desse primeiro investimento o proprietário conseguiria começar o investimento na leiteria que é seu objetivo principal e que tem uma demanda boa de mercado.

4.3. SÍNTESE DA DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A aplicação da matriz SWOT, considerando as proxies levantadas, evidenciam que os agricultores familiares aplicam de maneira informal elementos básicos de planejamento estratégico, considerando a análise SWOT, é possível compreender que são consideradas as oportunidades e ameaças, assim como os pontos fortes e fracos do empreendimento rural. Os agricultores familiares se baseiam nessas análises informais para a tomada de decisão. Entretanto, a análise não possui uma metodologia que é seguida, e não existem registros formais dessas apreciações estratégicas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve como objetivo geral, investigar se a ferramentas de planejamento estratégico Matriz SWOT tem sido utilizada e de que forma por produtores rurais familiares na região de Amambai, mais especificamente no assentamento Querência.

Diante das seguintes análises elaboradas, a questão central que norteia este trabalho busca entender diante das dificuldades que uma pequena propriedade enfrenta, como a ferramenta do planejamento estratégico, a Matriz SWOT vem sendo utilizada mesmo que de forma proxies pelos pequenos produtores rurais.

Após a discussão dos resultados alcançados pelo estudo do presente trabalho, foi possível identificar que há uma gestão implantada dentro das pequenas propriedades, apesar da mesma vir sendo construída indiretamente e de modo informal pelos pequenos produtores.

A literatura evidencia que essa gestão tem grande impacto nos resultados alcançados pelos proprietários diante de sua produção, seja ela positiva ou negativa. Diferente de grandes propriedades que possuem sua gestão formalizada e contabilizada em papéis e aplicativos próprios para esse tipo de administração, os pequenos produtores não tem conhecimento desse planejamento e não utilizam de tais artefatos.

Porém, diante da pesquisa elaborada a campo em pequenas propriedades rurais, podemos concluir que há uma administração feita pelos proprietários sendo ela proxy, por não ter o conhecimento necessário para fazer esse acompanhamento colocado em planilhas e ferramentas próprias para essa administração.

Concluimos então que depois de feito a análise SWOT em cada propriedade entrevistada, de certa forma eles utilizam indiretamente as ferramentas de planejamento estratégico para que se possam manter no mercado atual. Com pouco conhecimento formal, eles mantêm uma organização e controle com o que tem em mãos, intercalando culturas no plantio; produção de animais em diferentes épocas do ano; que por sua vez também é uma forma proxy de se utilizar do planejamento estratégico e se manter no mercado de vendas.

Para se chegar a esses resultados e elaborar todo esse roteiro de pesquisas tivemos limitações e dificuldades, as propriedades ficam longe e de difícil acesso, marcamos datas para entrevistas; poderíamos ter entrevistados mais propriedades, porém a disponibilidade de cada família em ser entrevistada dificultou um pouco mais a comunicação com cada uma.

Seria de suma importância mais pesquisas e projetos implantados dentro desse assentamento que estudasse mais a fundo as formas que o planejamento estratégico e suas ferramentas podem estar sendo utilizadas nesse setor específico, para que houvesse mais famílias atendidas e satisfeitas com resultados positivos, um apoio a mais para aquelas que ainda não conseguem manter somente do que produzem.

REFERÊNCIAS

ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. Planejamento estratégico. **Coleção gestão empresarial**, (S.L.) v. 2, n. 3, p. 27-38, 2002.

BRANDALISE, L. T., ROJO, C. A., MATA, D. M., SOUZA, A. F *et al.* Simulação de cenários e formulação de estratégias competitivas: o caso do Atacado Liderança. **Revista Gestão e Tecnologia**, Pedro Leopoldo, MG, v. 12, n. 3, p. 223-257, set/dez 2012.

BRASIL. Portal Brasil. **Agricultura familiar produz 70% dos alimentos consumidos por brasileiro**. 24 jul. 2015. Disponível em: <<<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2015/07/agricultura-familiar-produz-70-dos-alimentos-consumidos-por-brasileiro>>>. Acesso em: 18 set. 2021.

BARRETO, Maria de Fátima Pinto. **Planejamento e gestão na agricultura familiar.** Empresa de Pesquisa Agropecuária do Rio Grande do Norte, Natal, 2010.

BRASIL, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, **Secretaria da Agricultura Familiar e Cooperativismo, Plano Safra 2017/2020.** Brasília, DF. Disponível em: <http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user_img_1684/3Baixa_Cartilha_Plano_Safra_2017.pdf>. Acesso em: 19 out. 2021.

BEZERRA, Gleicy Jardi; 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 out. 2021.

BIEGER, Tamires Elisa; FACCIN, Rodrigo. **Análise SWOT no diagnóstico estratégico de uma propriedade rural familiar.** Salão do Conhecimento: Ijuí, 2015.

CAIXETA, Douglas Rafael Almeida et al. **Planejamento estratégico em uma propriedade rural: um estudo de caso. 2009.** Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/119828/290340.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 02 ago. 2021.

CELESTINO, M. S.; SILVA, J. D. G. *O balanced scorecard como framework para a ação estratégica.* **Revista Ibero Americana de Estratégia**, São Paulo, Brasil, v. 10, n. 3, p. 147-172, set-dez 2011.

FISCHIMANN, Adalberto Américo. **Planejamento estratégico na prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas 2009.

FREZATTI, Fábio; CARTER, David B.; BARROSO, Marcelo FG. *Accounting without accounting: Informational proxies and the construction of organisational discourses.* **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2012-00927>>. Acesso em: 16 out. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LUZ, Antônio da; FOCHEZATTO, Adelar. O transbordamento do PIB do Agronegócio do Brasil: uma análise da importância setorial via Matrizes de Insumo-Produto. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 61, n. 1. DOI: <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.253226>, 2022.

MUNARETTO, Lorimar Francisco; DELLARMELIN, Sabrine; ROSIN, Régis Bortolin. Proposta de metodologia de planejamento estratégico para pequenas propriedades rurais de base familiar. Colóquio - **Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 16, n. 1, p. 25-54, 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico.** São Paulo: Atlas, 1996.

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

QUEIROZ, Andre Felipe. **Práticas de controle gerencial e fomentos voltados à agricultura familiar: um framework teórico**. 2022. Tese (Doutorado) – Curso de Administração, Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande - MS, 2022.

QUEIROZ, Andre Felipe.; ESPEJO, Marcia Maria dos Santos Bortolucci; MALTA, Maria Claudia Mancuelho; MENDIETA, Fabio Henrique Paniagua. Entendendo a importância do controle gerencial para a performance econômica na agricultura familiar. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 25, p. e2002-e2002, 2023.

QUEIROZ, Andre Felipe; ESPEJO, Marcia Maria dos Santos Bortolucci. Práticas de controle gerencial no agronegócio: estado da arte e possibilidades de pesquisa. **Custos e Agronegócio OnLine**, v. 17, p. 42-63, 2021.

RONSONI, Felipe. **Agricultura familiar e gestão do agronegócio: os desafios do pequeno produtor em um ambiente competitivo**. (S.L.), 2018. Disponível em: <<<http://repositoriounesc.net/bitstream/1/6186/1/Felipe%20Ronsoni.pdf>>>. Acesso em: 05 ago. 2021.

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>>. Acesso em: 16 out. 2021.

UECKER, Gelson Luiz *et al.* A gestão dos pequenos empreendimentos rurais num ambiente competitivo global e de grandes estratégias. **XLIII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural**. Ribeirão Preto: SOBER, 2005.