

## **Agricultura Familiar e Planejamento Estratégico: Conceitos e Reflexões**

Adrielle Aparecida Custódio Avelino<sup>1</sup>

Fernando Dourado Lacerda<sup>2</sup>

Sizenando Lopes Dourado Filho<sup>3</sup>

Mirian Rosa Pereira<sup>4</sup>

**RESUMO:** O presente artigo apresenta o conceito e reflexões sobre o tema Agricultura Familiar e Planejamento Estratégico, fazendo alusão ao planejamento estratégico dentro da agricultura familiar. O objetivo deste trabalho foi abordar os conceitos acerca do tema utilizando-se da metodologia de pesquisa bibliográfica. Primeiramente foi explanado o conceito de Agricultura Familiar, tendo como base a Agricultura Camponesa no qual a lucratividade não está em foco, mas sim o bem-estar da família e posteriormente a comercialização da produção excedente. São apresentados os conceitos de planejamento que podem aumentar a possibilidade de obtenção de lucro e nortear as estratégias de produção e comercialização.

**Palavras chave:** Agricultura familiar; agricultura; planejamento; gestão.

**ABSTRACT:** This article presents the concept and reflections on the theme Family Agriculture and Strategic Planning. This work aims to address the issue using the research methodology bibliographic. Throughout this article we will explain the importance of Family Agriculture and the use of Strategic Planning in this environment to increase the possibility of making a profit.

**Key words:** Strategic Planning, Family Agriculture.

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal Goiano –Campus Avançado Ipameri. Contato: adrielle.avelino@estudante.ifgoiano.edu.br

<sup>2</sup> Acadêmico do Curso de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal Goiano –Campus Avançado Ipameri. Contato: fernando.dourado@estudante.ifgoiano.edu.br

<sup>3</sup> Acadêmico do Curso de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal Goiano –Campus Avançado Ipameri. Contato: sizenando.dourado@estudante.ifgoiano.edu.br

## **Introdução**

Observando o cenário mercadológico, há quantidades relevantes de ofertas de bens e serviços, os consumidores cada vez mais possuem o poder de escolha dos produtos que precisam no seu dia a dia. Com isso, os ofertantes estão sempre buscando novas formas de agregar valor, no intuito de manter e conquistar novos clientes. O conceito de desenvolvimento rural depende da melhoria de fatores socioculturais, como saúde, educação, qualidade de vida e bem-estar, mas sobretudo da ampliação das possibilidades de escolha. Gerando receitas através das vendas.

Para que as empresas de pequeno, médio e grande porte alcancem os objetivos é necessário fazer o planejamento estratégico, do mesmo modo os produtores rurais familiares. Segundo a Embrapa, a atividade agrícola tem uma diferença importante em relação a outros setores: ela depende fortemente de recursos naturais e de processos biológicos. Plantas, animais e microrganismos não se comportam com a precisão de máquinas. O clima não se repete da mesma forma de um ano para o outro e um solo fértil pode, com manejo equivocado, perder suas propriedades em alguns ciclos de produção. Para realizarem as atividades de forma organizada e controlada e melhor tomarem as decisões no processo gerencial e possibilitar o alcance de resultados positivos é relevante que busquem também a utilização do Planejamento Estratégico como ferramentas de gestão.

Desse modo, o presente artigo de forma geral objetiva abordar os conceitos e a estrutura para elaboração do planejamento estratégico, o qual pode ser aplicado nos empreendimentos rurais familiares. A metodologia adotada para a elaboração desse trabalho é a pesquisa bibliográfica, para que haja uma conclusão concisa nos estudos e alcançar objetivos estabelecidos anteriormente.

## 1. Agricultura Familiar e o seu conceito

Como princípios básicos, a agricultura familiar traz os conceitos da produção camponesa, levando em consideração que os produtos cultivados são destinados para o consumo próprio e a outra parte é destinada para a comercialização dos mesmos. Para (ALTAFIN 2007), a “produção camponesa é aquela em que a família ao mesmo tempo detém a posse dos meios de produção e realiza o trabalho na unidade produtiva, podendo produzir tanto para sua subsistência como para o mercado”.

Ou seja, os próprios integrantes da família realizam as atividades dentro do processo produtivo, no qual na maioria dos casos a principal finalidade da produção é proporcionar o conforto da família, antes mesmo de gerar lucratividade. De acordo com (MENEGETTI, SOUSA 2015 p.4 apud LAMARCHE 1993) “a agricultura familiar é vista como uma categoria que traz no seu âmago uma diversidade de formas de desenvolver agricultura, considerando o grau de inserção nos mercados”.

Importante ressaltar como é feita a dinâmica da produção; em geral são feitas respeitando os conceitos de técnicas agrícolas, para proporcionar o resultado desejado no fim do processo, dentre esses estão: distância que as sementes são plantadas no solo, o período do plantio, controle de mato e praga, preparativos para a colheita e estocagem (no caso dos grãos).

De acordo, com a lei nº 11.326 “Para os efeitos desta Lei, considera-se agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos”.

[...] A partir de três características centrais a) a gestão da unidade produtiva e os investimentos nela realizados são feitos por indivíduos que mantêm entre si laços de sangue ou casamento; b) a maior parte do trabalho é igualmente fornecida pelos membros da família; c) a propriedade dos meios de produção (embora nem sempre da terra) pertence a família e é em seu interior que se realiza a transmissão em caso de falecimento ou aposentadoria dos responsáveis pela unidade produtiva. (ALTAFIN, 2007, p.17 apud INCRA/FAO, 1996: 4).

Portanto, cabe aos familiares a total responsabilidade da tomada de decisão diante da produção, por consequência; é exigida união da família para que as

atividades, braçais e administrativas, não sejam prejudicadas pelo choque de interesses dos mesmos.

Mas, a agricultura familiar depende de muitos outros fatores para conseguir ser implantada com sucesso dentro de um estabelecimento, desta forma o termo mais utilizado pelos estudiosos é que o termo agricultura familiar é um “guarda-chuvas conceitual”, a lei nº 11.326, de 24 de Julho de 2006 fala de forma mais detalhada sobre os fatores para conseguir implantar dentro de um estabelecimento a agricultura familiar, “que pode ser moldado e modificado a partir da região, estado ou família na qual será implantada. (ALTAFIN, 2007, p.19).

Para assim estabelecer qual o tipo de cultivo deve-se focar para conseguir manter o fluxo de vendas em alta, com intuito de escoar a produção que está destinada para o mercado e eliminando os riscos de desperdícios do mesmos.

## **2. Gestão de Propriedades**

Assim como os estabelecimentos da zona urbana, as propriedades rurais para conseguirem o êxito na produção de produtos, tem como a gestão o seu primeiro fator de sucesso. Como afirmam KAY R.D; EDWARDS, W.M; DUFFY, P.A (2014,p.468) “Uma boa gestão é um fator crucial para o sucesso de qualquer negócio, e os estabelecimentos agropecuários não são exceção.” Conforme o tempo vá passando, os desafios da gestão tornam-se cada vez maiores, os gestores precisam desenvolver habilidades maiores que as gerações passadas.

Mesmo estando em gerações diferentes, o que esses gestores tem em comum são as responsabilidades das tomadas de decisão, levando em consideração o contexto atual, no qual as máquinas agrícolas se estabeleceram nas propriedades rurais, as decisões serão tomadas a partir disto, no qual estão também diretamente relacionadas ao plantio, colheita e distribuição (KAY, W.EDWARDS E P. DUFFY,2014).

Desta forma, a consciência em termos de gestão para o agricultor facilitará as tomadas de decisões por meio deste, com rapidez e facilidade impressionantes. Segundo Kay, M. Edwards e A. Duffy (2014, p.1) “Os progressos na capacidade de coletar, transferir e armazenar dados sobre condições de cultivo, problemas com pragas e doenças e qualidade darão aos gestores mais sinais aos quais reagir”, portanto, o tempo de ação dos agricultores fica cada vez mais curto para conseguir atender as demandas atuais. Pois quando começa o planejamento de plantio, as questões como a qualidade dos fertilizantes também são levadas em consideração, partindo do pressuposto que um solo bem fertilizado, mais rápido será o crescimento e a qualidade dos produtos.

As propriedades em geral possuem um leque de opções, para produzir, porém uma boa alternativa para estas é a especialização em determinado cultivo ou pecuária dentro das limitações da propriedade. E atendendo a demanda da região na qual a propriedade se encontra posteriormente melhorar as vendas para outras localidades. Kay, W. Edwards e P. Duffy (2014, p.6) explica que “se especializar em apenas uma ou duas habilidades, torna-se o melhor nelas.

Exemplo são colheita customizada, alimentação de gado personalizado, cultivo de sementes ou matrizes substitutas”. Com isso, os produtores conseguem conhecer melhor o perfil dos clientes e facilitar as adaptações que possam precisar para atendê-los futuramente. Quando existe uma especialização e importante ressaltar que os equipamentos também são específicos para atender a produção, os operadores conseguem adquirir experiência mais rápida por estar realizando atividades com a mesma máquina todos os dias, sendo possível aprender a fazer manutenção deste, por fim gerando menos gastos com terceiros.

### 3. Planejamento estratégico

As empresas enfrentam grandes desafios para conseguir sobreviver com as turbulências do mercado, e estão sempre fazendo uso de ferramentas de gestão para conseguirem alcançar os objetivos. Mas para obter sucesso, devem-se utilizar o planejamento estratégico, com base nos conceitos do mesmo para auxiliar na redução drástica dos riscos impostos a organização, a fim de garantir maior estabilidade da firma.

Para (COSTA,2021 p.2) “o planejamento estratégico não é um fim em si mesmo, mas consiste em meio para se atingir os objetivos esperados pela administração da empresa, são conhecidos como um mapa que conduz a um alvo ou meta”. Neste sentido, os gestores usam como um manual de instruções, no qual está o passo a passo do que deve ser feito ao longo da trajetória, no intuito de obedecer cada procedimento, sem pular etapas para que no final aconteça o resultado esperado. Nessa fase, é estabelecido a missão, visão e valores da empresa, que agem como “o que fazer, porque fazer e como fazer”, de forma que esteja alinhada com o planejamento. Fazer o que deve ser feito, sem violar a cultura ou princípios da organização. Como exemplifica:

- Missão: oferecer produtos cultivados pela família em uma área rural.
- Visão: ser reconhecido pela qualidade em serviços, visando a valorização de seus clientes e colaboradores.
- Valores: compromisso, responsabilidade, ética, qualidade.

Portanto, devem-se manter esses três itens alinhados com o planejamento e o propósito da empresa para que os colaboradores efetuem as atividades e tomem decisões importantes para a firma, todas baseadas nesses princípios estabelecidos pela missão, visão e valores. Outro item importante para a empresa, dentro do contexto de planejamento estratégico são as vantagens competitivas, pois atualmente, em todos os seguimentos a concorrência é cada vez maior, e as empresas precisam desenvolver seus diferenciais para manter a organização cada vez mais forte no seguimento que atua.

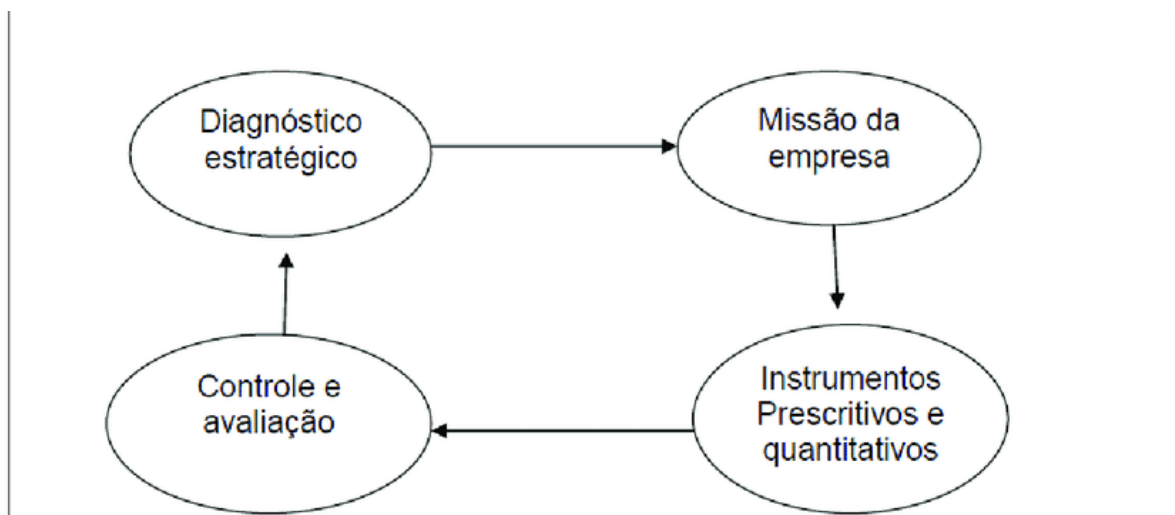
### 3.1 - Vantagens Competitivas

Para melhor compreensão do que são as vantagens competitivas, deve-se fazer uma observação nas 5 vantagens competitivas de Porter, após uma profunda análise sobre os conceitos de estratégia, o autor apresenta cinco vantagens competitivas que são compatíveis em qualquer modelo de negócio, como ameaça de novos concorrentes, poder de negociação com compradores, poder de negociação com os fornecedores substitutos e concorrência direta.

A possibilidade da entrada de um ou mais concorrentes no mesmo ramo, ocasiona alterações nos preços praticados e ocasiona gastos para tentar manter os clientes. Existe uma tendência dos clientes avaliarem o custo diante produtos substitutos e acabarem comprando por serem mais acessíveis e fazerem a mesma função.

Em uma situação de compra, quanto mais produtos o mesmo consegue comprar, por vez, um desconto maior poderá conseguir em uma negociação. A mesma regra se aplica aos fornecedores, o poder do mesmo consegue vender os produtos com o preço maior, mesmo os concorrentes praticando valores menores no mercado. A concorrência direta influencia nos custos e preços praticados pela organização (PORTER,1989).

A figura 1 mostra as fases do planejamento estratégico, apresentando a sequência de etapas na execução do planejamento. Figura 1. Fases do Planejamento Estratégico.



Fonte: Oliveira, 2007.

A figura sugere que as fases funcionam como um ciclo, que estão em uma eterna constância para manter o alinhamento do planejamento. Na primeira fase, diagnóstico, são analisados todos os aspectos envolvendo a organização, tanto os positivos, negativos, internos, externos, desafios e capacidade de organização.

Para Oliveira (2007, p.43) “essa fase é realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes a realidade da empresa”. Portanto, o diagnóstico serve para saber como a organização está no atual momento.

Na próxima fase, a missão da empresa, Oliveira (2007, p.50) fala que “neste ponto deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico”, estabelecendo também os valores que serão praticados pela mesma posteriormente. Nesta fase são estabelecidos subtópicos importantes para a organização, como: propósitos, debates de cenários, postura estratégica, micro-estratégias e micropolíticas.

Na terceira fase, é discutido sobre o futuro da empresa. De acordo com Oliveira (2007, p. 52) “Nesta fase, as questões básicas são o estabelecimento de onde se quer chegar e de como chegar na situação que se deseja. Para tanto, pode-se dividir dois instrumentos perfeitamente integrados”. Portanto, nesse momento são elaborados os objetivos, objetivos funcionais, desafio, meta, estratégia política, diretrizes, projetos, programas e plano de ação. Dessa forma a organização sabe o que está fazendo e o porquê está fazendo.

Por último, chega a fase controle e avaliação, servindo basicamente para acompanhar quais ações estão ou não ocorrendo como o esperado, se precisam ser corrigidas ou mantidas ou ampliadas para manter a empresa no caminho para alcançar os objetivos traçados. Para Oliveira (2007, p.55) “O controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas estratégicas e projetos estabelecidos.” Já a avaliação é feita através de indicadores e debates sobre o planejamento feito e o que está sendo executado até então, se os colaboradores conseguiram adaptar ou não aos projetos.



#### **4. Metodologia**

O presente trabalho foi desenvolvido com o levantamento bibliográfico sobre temas referentes a Gestão de propriedades familiares e o planejamento estratégico como ferramenta de gestão.

De acordo com Lakatos, Marconi (2003, p.183), a revisão bibliográfica “Abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc.”

Desta forma, foi utilizado o método de pesquisa bibliográfica, sendo realizadas pesquisas de Artigos Científicos, livros e demais plataformas de pesquisa de revistas científicas eletrônicas.

Para conseguir resultados mais incisivos, foi necessário o embasamento teórico de autores na área de gestão estratégica, agricultura familiar, agricultura camponesa e agronegócio.

#### **5. Resultados e Discussão**

No presente trabalho o autor Altafin (2007), ressalta o conceito camponês, fazendo um parâmetro com a agricultura atual levando em consideração a principal diferença entre os dois, pois na produção camponesa objetiva-se a produção para subsistência e posteriormente pensa-se em lucratividade.

Meneghetti (2015) cita que a agricultura familiar, apesar de realizar as atividades agrícolas em menor escala, as regras de fertilização, plantio e colheita são

realizadas de forma sistemática e respeitando cada processo para colher produtos de qualidade no final. É compreensível que os processos relacionados ao manejo da produção ganham mais visibilidade e prática em relação aos processos relacionados a gestão.

Desse modo torna-se menos flexível a utilização de ferramentas de gestão para a condução desde o momento da produção até a comercialização. (Kay, M.Edwards e A. Duffy) trazem a necessidade de gestão dessas propriedades, os autores já trataram as propriedades como organizações e precisam ser geridas como tal. Outra questão importante levantada pelos autores é sobre o tempo de reação dos produtores diante dos problemas impostos, segundo (Kay, M.Edwards e A. Duffy) o tempo de resposta está cada vez mais curto e decisões costumam ter um impacto cada vez maior.

Ainda de acordo com os autores citados, a gestão estratégica é um processo, e busca descobrir fazer as coisas de maneira correta para um negócio específico no momento oportuno, entretanto, fazer certo as coisas não é o suficiente para garantir o sucesso na agropecuária, é preciso também ter disciplina e uma boa orientação.

Diante das problemáticas (Costa, 2021) apresenta os conceitos do planejamento estratégico junto com Porter, que revisa vantagens competitivas de forma esquematizada e explana a importância da implantação da mesma, fazendo alusão as 5 forças competitivas. Neste sentido, é reforçado por Kay, M.Edwards e A. Duffy (2012,p.1) que “Uma boa gestão é um fator crucial para o sucesso de qualquer negócio, e os estabelecimentos agropecuários não são exceção.

### **Considerações Finais**

No final das presentes reflexões contidas neste trabalho, é possível concluir que a agricultura familiar concentra os esforços realmente para o conforto da família,

tendo em vista que os produtos de qualidade sejam extraídos, mesmo que sejam direcionados para o consumo próprio.

Para que a propriedade realmente consiga manter os membros da família em uma posição confortável e seja possível gerar lucro, o planejamento é indispensável, pois os conceitos do planejamento estratégico podem ser aplicados em qualquer organização, seja pequena ou grande; urbana ou como nesse caso rural.

Como nas empresas urbanas, nos empreendimentos rurais familiares as tomadas de decisões devem ser feitas de forma planejada e estudada, para prolongar a sobrevivência ou até perpetuar as atividades na região que atua. Desta forma, é possível compreender que tanto os objetivos do trabalho foram alcançados com a pesquisa.

O planejamento estabelece torna-se um caminho/roteiro para que as melhorias idealizadas sejam implantadas com sucesso nas propriedades ao longo prazo do negócio, buscando desenvolver as atividades e as decisões certas no momento certo.

Portanto, mesmo que as propriedades rurais familiares tenham fluxos intensos de atividades ao longo do dia, aquelas que conseguirem aplicar o planejamento corretamente garantirão inserção no mercado comercializando o excedente de sua produção.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTAFIN; Iara. **Reflexões sobre o conceito da Agricultura Familiar**. 3º Módulo do Curso Regional de Formação Político-sindical da região Nordeste, 2017.

COSTA, Vagner. **Planejamento Estratégico – Conceitos e exemplo prático**, Ed.1, Bibliomundi, 2021.

D.KAY, Ronald; M. EDUARD, William; A.DUFFY, Patricia; **GESTÃO DE PROPRIEDADES RURAIS**. Ed.7, Porto Alegre: AMGH. 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. ed. 5, São Paulo: Atlas, 2003.

LIGERIO, Ana Elisa Zappa Batista; CHAIM, Daniel Faria; CORREA, Fúlvica Carolina Alves. **A Aplicação de Sistemas de Informação nas Forças Competitivas de Porter**. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011.

MENEGHETTI, SOUZA; Gilmar, Sílvia. **AGRICULTURA FAMILIAR DO AMAZONAS: CONCEITOS, CARACTERIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO**. V.1 N.5 Revista a terceira margem do Amazonas 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico : conceitos, metodologia e práticas**. - 23. ed. - São Paulo : Atlas, 2007