



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE UnB PLANALTINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO AGRONEGÓCIO**

**A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA A
ORGANIZAÇÃO INTERNA DAS PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS: UM
ESTUDO DE CASO NO ASSENTAMENTO BETHINHO COM PRODUTORES DE
MORANGO**

RAFAEL DOS SANTOS LEMOS

Planaltina, DF

2015



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE UnB PLANALTINA**

RAFAEL DOS SANTOS LEMOS

A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA A ORGANIZAÇÃO INTERNA DAS PEQUENAS EMPRESAS RURAIS: UM ESTUDO DE CASO NO ASSENTAMENTO BETHINHO COM PRODUTORES DE MORANGO

Relatório Final de Estágio Supervisionado Obrigatório submetido à Universidade de Brasília/ Campus Planaltina, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Bacharel em Gestão de Agronegócios.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Fernanda R. Nascimento

Planaltina, DF

2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Jeová Deus, que por meio de sua bondade infinita deu vida aos seres humano se nos dotou com a capacidade de adquirir conhecimento e sabedoria.

Agradeço a minha família e em especial a minha mãe Alcione Gomes, por ser a pessoa mais extraordinária desse mundo, com uma extrema bondade e generosidade ao ponto de deixar de lado seus interesses próprios e fazer sacrifícios em prol de outros e pelo amor incondicional e dedicação dispensada a minha criação e educação.

Agradeço ao meu primo e amigo Leandro Gomes pela amizade e palavras de motivação ao longo dessa caminhada.

Agradeço aos amigos de longa data que sempre estiveram e estarão comigo: Daniel Tomaz e Acácia Araújo.

Agradeço professora Fernanda Nascimento, que não foi apenas a minha orientadora de relatório, mas também uma orientadora de caminhada, devido ao seu exemplo como profissional correta, dedicada e comprometida com os alunos e com a Universidade.

Meus sinceros agradecimentos aos produtores de morango onde realizei meu estágio.

Agradeço aos meus colegas de jornada que fizeram a minha trajetória na Universidade mais leve e feliz: Aline da Silva, Bárbara Guimarães, Caik Carlos, Carlos Rafael, Helouise Batista, Hévilyn Brito, Marco Aurélio, Mirian Pereira, Nathália Henriques, Taciana Mendes e Yanne dos Santos.

Agradeço a todos os meus mestres, mas em especial ao professor William Santana, pela disposição e empenho em auxiliar os alunos de forma tão dedicada e prestativa. Também ao professor Jonilto Sousa, pelo interesse que dedica aos alunos de forma individual e pelo comprometimento com a formação dos alunos.

Por fim agradeço a todos que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização desse trabalho.

RESUMO

O presente trabalho tem por finalidade verificar como ocorre o processo de gestão nas propriedades familiares produtores de morango do assentamento de reforma agrária Bethinho, localizado na região de Brazlândia/DF e a partir desses dados formular ações de capacitação gerencial interna. Para tanto foi aplicado questionário para colher informações preliminares caracterizadoras do grupo, buscando informações relacionadas à área gerencial. Outro método utilizado foi à aplicação de oficinas para explicar o processo de gestão e procurar sensibilizar os agricultores familiares quanto à importância da gestão adequada para a competitividade do negócio rural. As oficinas, além de serem instrucionais, foram utilizadas para se desenvolver um canal de diálogo com os produtores, visando entender os fenômenos de maneira mais aprofundada. Os resultados principais constatados foram: a maioria dos produtores não adotam práticas de gestão adequadas, não recebem assistência técnica na área gerencial e têm muita dificuldade com a parte de custos, finanças e planejamento e, apesar disso, apresentam imensa vontade de se capacitar nessa área e consideram a gestão parte essencial para a competitividade do negócio rural.

Palavras-chave: agricultor familiar, gestão, morango, Brazlândia.

SUMÁRIO

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1INTRODUÇÃO..... | 6 |
| 2OBJETIVOS..... | 7 |
| 2.1OBJETIVO GERAL | 7 |
| 2.2OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 7 |
| 3REFERENCIAL TEÓRICO | 8 |
| 3.1GESTÃO ORGANIZACIONAL NO MEIO RURAL | 8 |
| 3.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO..... | 10 |
| 3.2.1 ANÁLISE SWOT..... | 10 |
| 3.2.2 5W2H..... | 12 |
| 3.3 PRODUÇÃO MERCADO E CONSUMO DE MORANGO NO BRASIL..... | 13 |
| 4 METODOLOGIA..... | 15 |
| 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO ESTUDADO | 16 |
| 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES | 17 |
| 5.1 ASPECTOS GERAIS CARACTERIZADORES DO GRUPO..... | 17 |
| 5.2 RESPOSTAS AS OFICINAS SOBRE A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO NAS PROPRIEDADES RURAIS | 20 |
| 6 CONCLUSÕES | 22 |
| 7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO | 23 |
| 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 25 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|------------------------------------------------------------|----|
| FIGURA01: REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO PROCESSO DE GESTÃO..... | 9 |
| FIGURA02: MODELO ANÁLISE SWOT..... | 12 |
| FIGURA03: MAPA DE CONSUMO DE MORANGO NO BRASIL | 14 |
| FIGURA04: MAPA DO DISTRITO FEDERAL..... | 17 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|------------------------------------------------|----|
| TABELA01: MODELO 5W2H | 13 |
| TABELA02: PRODUÇÃO DE MORANGO POR REGIÃO | 14 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| GRÁFICO01: CONTROLE DAS ATIVIDADES ROTINEIRAS DA PROPRIEDADE..... | 18 |
| GRÁFICO02: POSSE DE COMPUTADOR | 19 |
| GRÁFICO03: ÁREA DE MAIOR DIFICULDADE DE CONTROLE NA PROPRIEDADE | 20 |

1 INTRODUÇÃO

O Brasil é um país que se destaca no mundo como um grande produtor de alimentos e é protagonista quando se fala em agropecuária. A agricultura familiar tem um papel importante nesse protagonismo, estima-se que ela seja responsável por quase 70% da produção de alimentos que abastece o mercado interno, com essas estimativas é evidente a relevância desse setor tanto na dimensão econômica como social.

Nesse contexto é cada vez mais urgente que os produtores familiares adotem práticas de produção e gestão, que garantam a estes vantagens competitivas. Porém, não é essa a realidade vivenciada pela maioria dos agricultores familiares, que ainda produzem de forma empírica e rudimentar, não adotando principalmente práticas de gestão adequadas para um bom planejamento da produção. A principal diferença entre produtores bem estruturados está na capacidade de gestão do empreendimento, ferramenta essencial para garantir competitividade. O problema principal para o insucesso de muitos produtores não está na utilização das técnicas agropecuárias, mas na compreensão do funcionamento dos mercados e na gestão do processo produtivo (SOUZA FILHO; BATALHA, 2005).

O presente trabalho dedicar-se-á a investigação do processo de gestão adotado por produtores familiares de morango do assentamento de reforma agrária Bethinho, localizado na região de Brazlândia/DF, participantes de projeto de extensão da Universidade de Brasília, buscando compreender a razão da adoção ou não de determinadas práticas de gestão.

Para isso foi feita uma revisão da literatura abordando o que constitui o processo de gestão e como ele é realizado nas propriedades rurais da agricultura familiar pelo Brasil. Também foi explicado o que são ferramentas de gestão e como algumas ferramentas básicas e específicas podem auxiliar no processo de gestão. Buscou-se, além disso, caracterizar o grupo estudado e proporcionar um panorama geral do mercado de produção e consumo do morango, que é a principal cultura da região e também a mais cultivada pelos produtores estudados

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL: Verificar como ocorre o processo de gestão nas propriedades estudadas, visando obter dados para a formulação de ações de capacitação na área gerencial.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Levantar a bibliografia referente ao assunto;
- Caracterizar o grupo estudado quanto a aspectos gerais;
- Levantar dados referentes à gestão organizacional das propriedades agrícolas familiares e;
- Apresentar ferramentas de gestão organizacional aos produtores rurais.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Gestão Organizacional no Meio Rural

No cenário atual em que a atividade rural é protagonista em nossa economia representando um terço do PIB brasileiro e segundo pesquisa encomendada pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas a agricultura familiar foi sozinha responsável em 2003 por 10% de toda a riqueza produzida no país, em vista dessa enorme relevância econômica e social tem se observado a real necessidade de olhar para essas propriedades como empresas rurais, que devem ter um processo de gestão capaz torná-las competitivas.

O conceito de gestão no meio rural compreende alguns processos básicos como: a coleta de dados, geração de informações, tomada de decisões e ações que derivam destas decisões, essas etapas se aplicadas na administração de uma empresa urbana ou rural diminuem o risco de serem tomadas decisões equivocadas, porém esse processo ainda está muito distante de ser uma realidade nas propriedades familiares brasileiras (SOUZA FILHO; BATALHA, 2005, pag. 55).

Trazendo a consideração um conceito mais abrangente de gestão organizacional Müller (2010) diz:

“É a filosofia administrativa que visa planejar, organizar, implementar, avaliar e controlar a performance conjuntural de uma organização empresarial, buscando a eficiência dos processos, a eficácia das ações, o aumento da produtividade e o desempenho qualitativo dos serviços e das atividades afins, e por fim, mas, não por último, a Qualidade de Vida no ambiente empresarial.”

Já Holanda traz a baila um conceito mais específico a realidade rural quando diz que:

“A gestão da propriedade se refere às ações que os produtores adotam nas suas organizações (associações, cooperativas, grupos de produção, etc.) para atingir os objetivos que desejam. A primeira fase da Gestão é o planejamento. Fundamental para se fazer o planejamento é conhecer a realidade em que se está envolvido, e para isso faz-se o diagnóstico. O diagnóstico é o conjunto de informações que se tem de uma determinada situação. O diagnóstico é importante para se entender como está a realidade que se pretende modificar.”

Para Maximiano (2006 pag. 79.): “O processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório. As decisões que procuram de alguma forma, influenciar o futuro.”

Com base nesses diversos conceitos é possível observar o caráter amplo do processo de gestão, que envolve várias etapas que devem ser executadas para se diminuir as incertezas. Para uma visualização mais simples é possível ilustrar graficamente o processo de gestão da seguinte maneira, conforme a figura 1:



Figura1: Representação Gráfica do Processo de Gestão.
Fonte: Elaboração do Autor, 2015.

Esses conceitos evidenciam a importância do processo de gestão para qualquer empresa, porém as empresas rurais devido a algumas peculiaridades como: sazonalidade da produção e do consumo, dependência de condições climáticas, produtos perecíveis entre outras, tornam a atividade arriscada e mais suscetível a imprevisto e isso torna ainda mais claro a necessidade de se adotar práticas de gestão que possam prever e minimizar tais riscos.

Apesar da evidente importância da gestão dos empreendimentos rurais esse tema ainda é muito negligenciado e abordado de maneira muito restrita. Quando considerado esse tema é tratado apenas sob a ótica de custo de produção ou planejamento financeiro, pouco se fala em processo geral de gestão considerando os pontos abordados anteriormente.

A adoção dessa posição é explicada por Souza Filho e Batalha (2005, pag. 56) pela ideia equivocada de que o bom agricultor é aquele que cuida bem das tarefas exercidas em sua propriedade, ou seja, qualquer atividade que não esteja diretamente ligada à produção rural é perda de tempo para o agricultor.

Esse tema também é negligenciado pelas pesquisas, não há um estudo abrangente e profundo que caracterize a forma como acontece o processo de gestão nas propriedades rurais

no Brasil, tanto para os grandes produtores como para os familiares, porém essa questão é mais sensível para os agricultores familiares, os quais geralmente detêm pouca tecnologia ou não são capacitados para utilizarem algumas ferramentas disponíveis. Os estudos existentes, que buscam essa caracterização são geralmente pontuais e regionais e de difícil generalização. Com o objetivo de ilustrar as práticas de gestão existentes na agricultura familiar, será considerado um estudo feito por Queiroz e Batalha (2003), em Araraquara e São Carlos, no estado de São Paulo.

O estudo, supracitado, evidenciou que os produtores analisados não utilizam ferramentas adequadas às chamadas práticas gerenciais modernas. Não se constatou o uso significativo pelos produtores de coleta, registro, controle e aplicação das informações referentes às atividades produtivas. Dentre as informações coletadas 61% dos produtores declaram fazer o controle das informações, porém muito precárias e quase sempre em papel e poucas vezes revertidas em diferencial gerencial. Outros 39% declararam não fazer controle nenhum, alegando falta de tempo (35,7%), acredita que isto não seja importante para a gestão da atividade (21,4%) e falta de hábito para a realização de coleta e registro (14,3%).

Há um consenso entre os pesquisadores e profissionais da área agrícola da importância vital da adoção de práticas de gestão adequadas para a melhoria da produção e da produtividade, porém ainda é muito incipiente o conhecimento dos produtores rurais referente a esse assunto.

3.2 Ferramentas de Gestão

O processo de gestão tem como etapa inicial e fundamental a coleta de dados com o intuito de fazer um diagnóstico da situação atual em que se encontra o empreendimento rural nesse sentido uma ferramenta interessante é a Análise SWOT. Outra ferramenta prática e que auxilia na organização do processo gerencial é a ferramenta 5W2H, muito utilizada para desenhar planos de ação. Esse tópico se dedicará a descrição dessas ferramentas.

3.2.1 Análise SWOT

A Análise SWOT (strengths, weakness, opportunities, threats) OU FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças em português), consiste em uma ferramenta de gestão da administração, que busca fazer uma análise conjuntural de cenários, ou seja, faz uma análise

tanto do ambiente interno das organizações como do ambiente externo ligado a mesma, com o intuito de visualizar a situação atual em que a empresa se encontra.

A Análise SWOT (strengths, weakness, opportunities, threats), é composta de três momentos, o primeiro é o mapeamento ambiental um diagnóstico externo para verificar as oportunidades (que devem ser exploradas) e as ameaças ambientais (que devem ser neutralizadas). O segundo momento consiste na avaliação interna da organização, na qual, faz-se um diagnóstico interno para verificar os pontos fortes (que devem ser ampliados) e os pontos fracos (que devem ser corrigidos ou melhorados) da organização. O terceiro momento e último é o da compatibilização, que é à prescrição, ou seja, a maneira de compatibilizar os aspectos internos (endógenos) com os aspectos externos (exógenos) da melhor maneira possível (CHIAVENATO, 2003, pág. 543).

Com respeito aos elementos da Análise SWOT Appio et al.(2009, pag. 5) diz que uma força é algo positivo, é uma característica da empresa que aumenta a sua competitividade. Uma fraqueza é algo que está faltando na empresa, algo negativo, que a faça ficar em desvantagem em relação aos seus concorrentes. Por meio desta análise, pode-se fazer uma investigação das forças e fraquezas do ambiente interno e das oportunidades, que são forças externas que influenciam positivamente a empresa e das ameaças, que são forças negativas externas que podem prejudicar a organização. Quando os pontos fortes superaram pontos fracos a empresa torna-se competitiva.

Com a Análise SWOT, os gestores podem entender melhor como pontos fortes podem ser aproveitados para perceber novas oportunidades e compreender como as fraquezas podem retardar o progresso ou ampliar as ameaças da organização. Além disso, é possível postular caminhos para superar as ameaças e as fraquezas ou futuras estratégias, a partir da Análise SWOT. (HELMS, 2010).

A Análise SWOT pode ser representada de diversas maneiras graficamente, para melhor entendimento a imagem abaixo demonstra uma das formas em que essa ferramenta pode tomar forma:



Figura 2: Modelo Análise SWOT.

Fonte: Portal do Administrador, 2015.

3.2.2 5W2H

A ferramenta 5W2H é usualmente utilizada na gestão da qualidade para o controle de processos, porém também é útil no desenho de plano de ações simples, definindo etapas concretas para a resolução prática de problemas e implementação de projetos.

Um plano de ações consiste em um conjunto de tarefas encadeadas que devem ser executadas com um objetivo específico de: colocar em prática uma idéia, corrigir um problema ou criar um novo produto. É muito útil no planejamento e priorização das atividades e também facilita coordenar, manter e controlar as ações previstas. Deve incluir os resultados esperados, nomes dos responsáveis, justificativas para a execução, prazo para conclusão e custos envolvidos. Para gerar um bom Plano de Ações, é prático buscar o atendimento dos requisitos citados por meio do chamado 5W2H (SEBRAE, 2010, pag. 73).

Para Machado (2012, pag. 51), essa ferramenta é uma forma simples de planejar as ações operacionais. O 5W2H consiste na formatação de um plano respondendo as seguintes questões: O que? (What?), Porquê? (Why?), Onde? (Where?), Quando? (When?), Quem?(Who?), Como? (How?) e Quanto custa? (How Much?), essas questões quando

respondidas fornecem ao gestor as informações necessárias para o acompanhamento e execução da ação pretendida.

Essa ferramenta tem como função básica a elaboração de plano de ações de maneira simples, prática e encadeada, ou seja, divide em etapas cada ação a ser desenvolvida com o objetivo de facilitar o controle e o acompanhamento. Para melhor visualização segue abaixo umas das diversas formas, em que a ferramenta 5W2H pode ser estruturada.

| Modelo de Tabela 5W2H | | | | | | |
|-------------------------|------------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|--------------------|---------------------------------|
| What-O Que Fazer? | Who-Quem Irá Fazer? | Why-Por Que Fazer? | Where-Onde Fazer? | When-Quando Fazer? | How-Como Fazer? | How Much- Quanto Custará? |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Tabela 1: Modelo 5W2H
Fonte: adaptado pelo autor, 2015.

3.3 Produção, Consumo e Mercado de Morango no Brasil

De acordo com o censo agropecuário de 2006 o Brasil conta com 7.777 estabelecimentos rurais ocupados com a produção de morango, produzindo um total de 72.245 toneladas do fruto por ano resultando numa produção total em valor monetário de 155.531.000 reais. Esses dados evidenciam a importância da cultura para o Brasil que visa primariamente abastecer o mercado interno que é auto-suficiente.

A tabela abaixo mostra a produção distribuída pelas regiões do Brasil, as regiões com maior representatividade da cultura são as regiões: Sudeste, Sul e Centro-Oeste, essa distribuição é explicada dentre muitos fatores pelas condições climáticas das regiões, que possuem clima mais ameno e estações bem definidas com períodos de chuva e seca geralmente regulares.

| Produção de Morango por Região | | |
|--------------------------------|--------------|------------------------------|
| Região | Produção (t) | Valor da Produção (1000 R\$) |
| Norte | 6 | 12 |
| Nordeste | 97 | 309 |
| Sudeste | 49.706 | 99.342 |
| Sul | 18.538 | 46.027 |
| Centro-Oeste | 3.898 | 9.842 |
| Total | 72.242 | 155.531 |

Tabela02: Produção de Morango por Região do Brasil. Fonte: adaptado pelo autor, 2015

Com respeito à região Centro-Oeste, cabe destacar que do total de 3.898 toneladas produzidas, o Distrito Federal é responsável pela produção de 3.745, sendo o principal produtor da região centro-oeste, isso evidencia a importância da cultura para a região.

O morango é um fruto muito apreciado no Brasil, sendo amplamente consumido em quase todos os estados brasileiros, mesmo existindo resistência de alguns nichos de mercado quanto à sanidade dessa fruta devido ao grande uso de defensivos agrícolas, principalmente fungicidas durante o cultivo (Instituto de Economia Agrícola 2006). O mapa abaixo mostra a distribuição do consumo de morango per capita anual em kg por família. Fica evidente o consumo concentrado nas regiões Sul e Sudeste, que também são as maiores produtoras, o Distrito Federal também se destaca como um forte mercado consumidor.

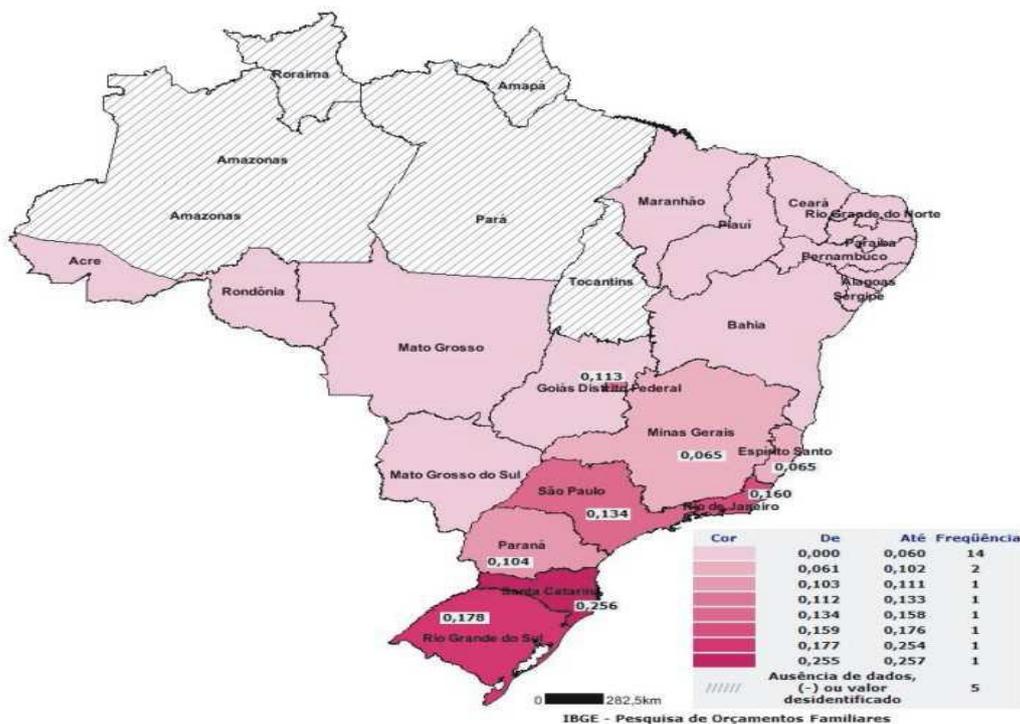


Figura03:

Mapa de Consumo de Morango no Brasil. Fonte: IBGE, 2003

O Brasil não está entre os principais países produtores e consumidores de morango do mundo, porém é um mercado promissor e evidencia aumentos na produção e no consumo. Segundo SPECHT e BLUME (2009) a produção de morango apresentou um aumento real de 2,7% em 2006 em relação ao que levantado em 1996 nos censos agropecuários. Os dados apontam para um aumento na produção e no consumo de morango, indicando esse setor como um mercado promissor para o futuro, com um potencial de crescimento. Isso também é possível aferir devido ao baixo consumo em algumas regiões do país como a Norte e Nordeste, que se apresentam como um potencial mercado consumidor, apesar de não se estar aqui considerando hábitos alimentares e de consumo de determinadas regiões, porém é claro o potencial de inserção do produto nessas regiões.

4. METODOLOGIA

O método adotado para a construção dessa pesquisa foi predominantemente qualitativo, pois trabalhou-se com o aprofundamento na realidade estudada e buscou-se conhecer a percepção dos indivíduos sobre determinadas questões. Em se tratando desse método Gil (1999) esclarece que, o uso dessa abordagem propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo, entretanto, aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos.

Esse método foi escolhido, pois permite a investigação do fenômeno de maneira profunda através da participação do pesquisador com a comunidade envolvida. A pesquisa qualitativa supõe o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada, via de regra, por meio do trabalho intensivo de campo (OLIVEIRA, 2011).

Para tanto, foram aplicados também questionários estruturados, apenas para obtenção de dados caracterizadores do grupo estudado como: grau de escolaridade, sexo, tamanho da propriedade, entre outros.

A pesquisa também se classifica como um estudo de caso, pois buscou-se analisar as atividades e práticas de um grupo específico, por meio da observação e convivência com o

grupo específico de produtores. A denominação refere-se evidentemente ao estudo de um caso, talvez o de uma pessoa, mas também o de um grupo, de uma comunidade, de um meio, ou então fará referência a um acontecimento especial, uma mudança política, um conflito. Tal investigação permitira inicialmente fornecer explicações no que tange diretamente ao caso considerado e elementos que lhe marcam o contexto. Esse método, apesar de restrito a um grupo específico é útil, pois fornece dados sobre pessoas, organizações ou fenômenos humanos, os quais conservam sempre características muito pessoais ou particulares cujo destaque aumenta a compreensão do todo. (LAVILLE E DIONNE, 1999, pag. 156).

Para a coleta dos dados foi utilizado também o método de pesquisa-ação. A pesquisa-ação é utilizada para identificar problemas relevantes dentro da situação investigada, definir um programa de ação para a resolução e acompanhamento dos resultados obtidos (OLIVEIRA, 2011). Optou-se por esse método devido à possibilidade de investigação do fenômeno e possibilidade de interferência no mesmo.

Além disso, a pesquisa buscou verificar o grau de conhecimento e utilização por parte dos agricultores de ferramentas de gestão em suas rotinas de trabalho, após isso foram planejadas oficinas, com o intuito de informar os produtores da importância do uso de práticas de gestão adequadas. Com a apresentação dessas ferramentas buscou-se a percepção dos agricultores referentes às mesmas. Constatou-se que, segundo Oliveira (2011) “a pesquisa-ação além de proporcionar uma associação entre as teorias e as práticas, possibilita ao pesquisador intervir na situação da organização.”

4.1 Caracterização do Grupo Estudado

O estudo foi desenvolvido no Assentamento de Reforma Agrária Bethinho localizado na região administrativa de Brazlândia/DF. Atualmente moram no local cerca de 160 famílias, distribuídas em parcelas de (cinco) 5 hectares cada uma. O assentamento tem como principal atividade econômica desenvolvida pelos agricultores familiares a produção de morango convencional e orgânico, que é um produto de grande importância da região, constituindo a base da economia local.

A região tem um papel de destaque na produção de morango, sendo a sua economia fortemente ligada a essa atividade produtiva, que é responsável por 34% da economia local.

Os agricultores envolvidos na produção de morango são, na sua maioria, agricultores familiares, que recebem ajuda técnica para a produção, mas no que diz respeito à gestão da produção não recebem nenhum auxílio.



Figura4: Mapa do Distrito Federal.
Fonte: Guia Turístico do DF, 2015.

A pesquisa foi desenvolvida com seis famílias agricultores familiares do Assentamento Bethinho, participantes do projeto de pesquisa e extensão desenvolvido pela Universidade de Brasília, o qual busca levar ao conhecimento dos agricultores algumas práticas de gestão, normalmente utilizadas pelas empresas urbanas, porém adaptadas à realidade rural.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Por meio dos métodos e caminhos adotados foi possível chegar a alguns resultados referentes aos temas pesquisados. Esse tópico buscará evidenciar os resultados obtidos nas duas etapas do trabalho: a primeira de caracterização geral do grupo estudado, que foi obtida por meio da aplicação de questionários e a segunda de cunho perceptivo quanto à apresentação das oficinas sobre a importância da gestão para as propriedades rurais.

5.1 Aspectos Gerais Caracterizadores do Grupo Estudado

Para o devido cumprimento dos objetivos definidos para esse trabalho fez-se necessário à aplicação de questionário, com os componentes do grupo para obter algumas informações básicas iniciais para embasar as ações posteriores.

Um dado preliminar considerado essencial era saber se os agricultores, de alguma forma, faziam o controle das atividades rotineiras existentes na propriedade ou possuíam algum processo de gestão. Nesse sentido 50% dos entrevistados declararam não fazer nenhum controle dessas atividades, ou seja, produziam e comercializavam seus produtos de forma empírica sem nenhum controle escrito ou em meio eletrônico. Outros 50% relataram usar para o controle anotações em caderneta de papel, registrando de forma precária principalmente os valores recebidos pelos produtos comercializados e também alguns dados extraídos de notas fiscais de insumos adquiridos. Esses dados demonstram que os produtores não trabalham com um sistema de controle das atividades desenvolvidas na propriedade, não há um processo de gestão adotado nos moldes do que a literatura considera essencial para competitividade. Como demonstrado no gráfico 1, a seguir:

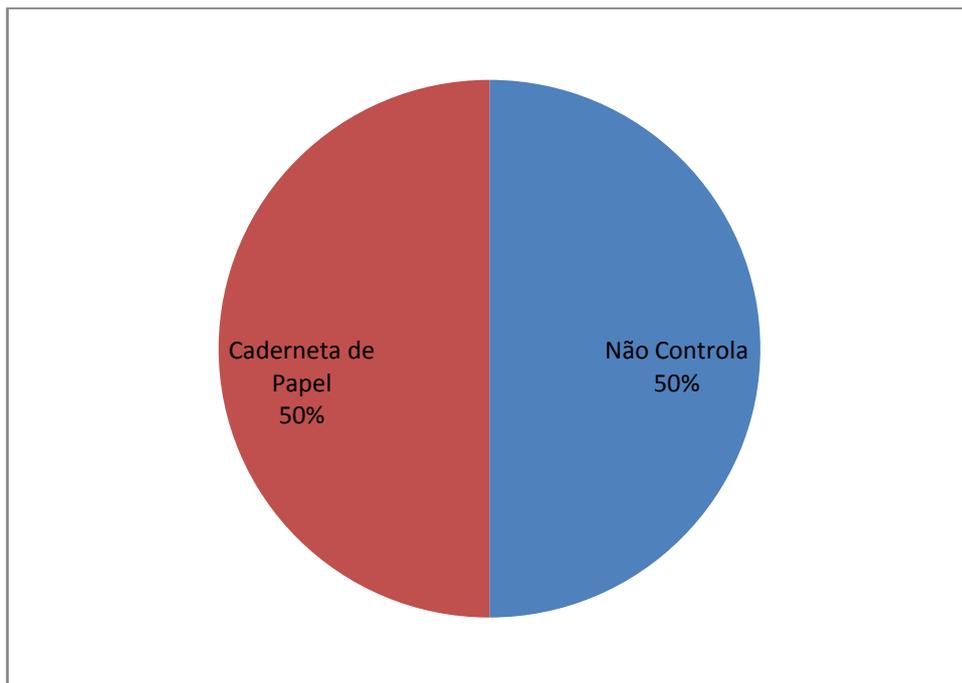


Gráfico 1: Controle das atividades rotineiras. Fonte: elaborado pelo autor, 2015.

Outro dado também relevante é quanto à assistência técnica ofertada aos agricultores. Todos os entrevistados afirmam receber auxílio técnico da EMATER/DF para a atividade produtiva, restringindo-se a parte estritamente técnica e já, no que se refere à parte gerencial afirmam nunca terem recebido nenhuma assistência ou visita de algum órgão, instituição ou empresa.

Um equipamento considerado na literatura atual como essencial para a gestão das propriedades rurais é o computador, pois este pode fornecer a possibilidade de controle e documentação dos processos através de sistemas de informação ou planilhas, que tornam esse controle mais confiável e prático. Nesse sentido foi inquirido aos agricultores quanto à posse desse equipamento e com isso, notou-se que 67% declararam não possuir computador em casa e 33% declararam possuir, porém não utilizam e nem tem conhecimento de como utilizá-lo para fins de gestão das atividades na propriedade. Essa informação evidencia um problema recorrente entre os produtores rurais, que é o baixo uso da tecnologia de informação para auxiliar nas atividades agropecuárias, conforme demonstrado no gráfico 2:

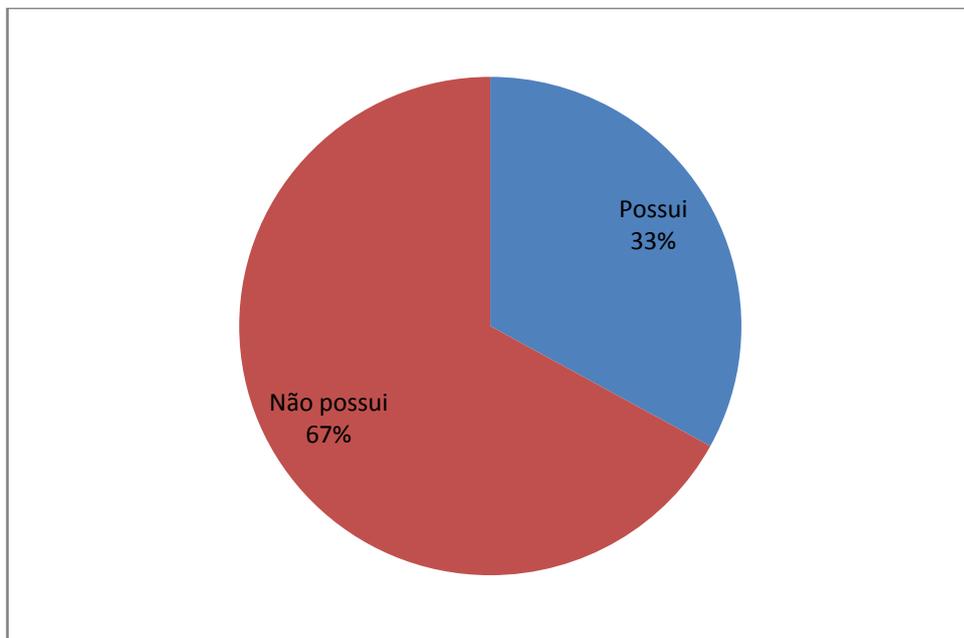


Gráfico 2: Computador em casa
Fonte: elaboração do autor, 2015

Todos esses dados anteriores vão ao encontro da última informação coletada, que se refere à área em que os produtores têm maior dificuldade para controlarem ou para realizar as respectivas atividades componentes dessas áreas, 83% dos agricultores afirmaram terem maior dificuldade para lidarem com os custos, as finanças e o planejamento, que são etapas do processo de gestão e apenas 17% afirmaram ter mais dificuldade na parte de produção. Conforme demonstrado no gráfico abaixo:

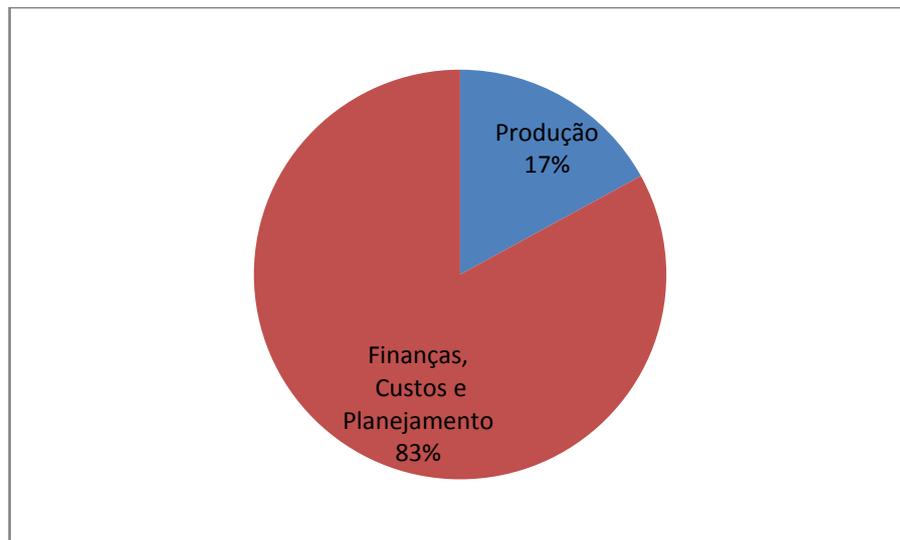


Gráfico 03: Áreas de maior dificuldade de controle
Fonte: elaborado pelo autor, 2015.

Essas informações evidenciam a fragilidade gerencial em que as propriedades estudadas se encontram, sem a adoção de nenhuma prática de gestão adequada, que segundo referenciado anteriormente são essenciais para a diminuição de incertezas e obtenção de vantagem competitiva e melhor acesso a mercado.

5.2 Resposta as Oficinas sobre a Importância da Gestão nas Propriedades Rurais

A análise dos dados coletados possibilitou um diagnóstico claro sobre a falta de assistência técnica na área de gestão e o conhecimento e adoção precária de práticas e ferramentas de gestão, com isso foram planejadas ações de intervenção nesse cenário, inicialmente por meio de oficinas que buscaram a sensibilização dos agricultores quanto a importância da gestão para as propriedades.

Uma das oficinas teve como parte a apresentação de um estudo de caso real, que mostrava um pecuarista leiteiro que não possuía nenhum tipo de controle da sua produção como: quantidade de leite produzida por animais, intervalo entre partos e a quantidade total produzida e queria melhorar sua renda. A apresentação desse estudo de caso tinha como objetivo levar os agricultores a refletirem sobre a situação do caso e foi indagado a eles o que pensavam da situação e o que deveria ser feito para mudá-la. Os agricultores se viram impressionados com a produção, por assim dizer as “escuras”, sem nenhum índice de controle. Um dos agricultores comentou:

“ele não sabe de nada, deve procurar saber e anotar as informações da produção”

Com a apresentação de um simples exemplo, através de um estudo de caso real de fácil entendimento para todos, foi possível provocar os agricultores a refletirem sobre a situação em que se encontrava o produtor do caso e buscar semelhanças com as suas realidades. Todos foram unânimes em dizer que o agricultor do caso não poderia melhorar sua produção sem possuir informações sobre a sua situação atual, enfatizaram a necessidade de se coletar dados para ter uma noção de como a atividade estava se desenvolvendo. Porém a maioria se identificou com o agricultor do caso, afirmando que não faziam o controle dos dados ou faziam de maneira precária, referentes à atividade produtiva sob os argumentos de:

- Falta de tempo e/ou paciência;
- Não saber como fazer;
- Não saber por onde começar ou como iniciar;

Em continuidade a consideração do estudo de caso do pecuarista leiteiro foram apresentados os dados coletados da produção média de leite, no período de um mês de cada animal, os dados evidenciavam uma variação muito alta com a produção mínima de três litros e máxima de dez litros por animal. Após essa exposição os agricultores se mostraram bastantes receptivos a ideia de se fazer a coleta de dados mesmo que mínima para se iniciar o processo de gestão. Alguns se expressaram sobre o dado inicial coletado no caso apresentado da seguinte maneira:

“agora ele sabe quanto está produzindo e pode buscar soluções para aumentar a produção”

“ele pôde ver qual é a vaca que produz menos e assim pode eliminar esta do seu rebanho”

A apresentação do estudo de caso que tinha como objetivo sensibilizar os produtores quanto à necessidade de se fazer registros sobre as atividades rotineiras envolvidas na produção dentro da propriedade se mostrou eficaz, pois todos os agricultores se mostraram bem preocupados com a falta desses processos dentro das suas propriedades e se mostraram muito receptivos a ideia de iniciarem uma coleta de dados mais sistemática. A oficina também abordou temas gerais como a gestão sistêmica da propriedade, a alocação de pessoal de acordo com as suas competências (gestão de pessoas) e o estabelecimento de metas e objetivos para melhor direcionamento de recursos e esforços. Em respeito a esses tópicos foi

possível observar o grande interesse dos produtores em apreender e colocar em prática no seu dia a dia. Com respeito a essas informações mais gerais tratadas na oficina alguns agricultores se expressaram:

“ao ouvir vocês falarem de colocação de pessoas em locais corretos de acordo com a atividade que melhor faça, me veio na cabeça à distribuição de tarefas na minha chácara. Vou mudar meu filho de função da produção para a comercialização”.

“a anotação de informações é importante para comparar o que gasta com o que se está ganhando, mas tenho até medo de fazer esse controle e perceber que estou é tendo prejuízos”.

Foi proposta também uma atividade prática para os produtores, estabelecerem metas e objetivos meramente ilustrativos para as suas propriedades, com o objetivo de se demonstrar a importância de se ter objetivos e metas dentro do contexto do planejamento rural.

Essa parte inicial tinha como principal objetivo demonstrar aos agricultores a importância da gestão organizacional, que tem como etapa inicial e básica a coleta de dados e o registro de informações e também a motivá-los a iniciar esse processo e a estarem abertos para qualificação nesse sentido, que faria parte da continuidade do trabalho que os capacitariam a utilizarem ferramentas de gestão como: Análise SWOT, 5W2H, PODC e também sistemas de informações gerenciais.

6. Conclusões

O presente trabalho, em suma, buscou verificar como os produtores rurais familiares estudados gerem os seus empreendimentos para, a partir dessas informações, formular e aplicar ações, visando ajudá-los a compreender a importância da adoção de práticas de gestão adequadas e também apresentar algumas ferramentas de gestão organizacional comumente utilizadas no meio empresarial. Nesse sentido foi possível concluir que:

- Os produtores estudados não utilizam de maneira plena e eficaz nenhuma ferramenta de gestão organizacional, gerindo seus negócios de maneira ainda empírica e com pouco planejamento;

- Os agricultores não possuem recursos essenciais para adotarem um processo de gestão eficaz como um computador e também não tem conhecimento de como utilizar esse equipamento para auxiliar no processo decisório dentro da propriedade;
- As propriedades não contam com uma assistência técnica especializada no campo gerencial;
- Os produtores têm muita dificuldade para lidarem com as questões gerenciais da propriedade envolvendo custos, finanças e planejamento.

As conclusões enunciadas acima fazem parte da etapa de diagnóstico, quanto às práticas de gestão adotadas pelos produtores, que serviram de base para o planejamento de oficinas objetivando a sensibilização e o esclarecimento dos produtores quanto à importância da gestão eficaz de empreendimentos rurais que teve como conclusão:

- Os produtores não fazem o controle dos processos existentes dentro da propriedade por: falta de tempo, falta de conhecimento e por não saberem o ponto de partida para essa atividade.
- Os produtores se mostraram motivados a buscar a melhoria do processo de gestão e em adquirir conhecimento relacionado ao assunto.

Com essa pesquisa foi possível comprovar o que a teoria já constata, ou seja, no campo gerencial os agricultores familiares encontram-se em situação de abandono assistencial, não existem instituições fazendo esse acompanhamento da gestão, o qual é de suma importância para a competitividade agropecuária.

A pesquisa deixa como sugestão para futuras pesquisas e trabalhos a investigação da receptividade, percepção e aplicabilidade das ferramentas apresentadas por parte dos agricultores. Um outro ponto interessante e não estudado é a construção de um modelo próprio de gestão para agricultura familiar, não há na literatura muitos trabalhos apresentando modelos de gestão próprios para a agricultura familiar que sejam eficazes.

7. Limitações do Estudo

O estudo foi desenvolvido no âmbito de um projeto de extensão executado pela Universidade de Brasília, o projeto teria como pressupostos o diagnóstico geral do grupo estudado, a sensibilização dos agricultores quanto à importância do processo de gestão para a propriedade rural e a apresentação de várias ferramentas de gestão que abrangeriam todas as etapas da gestão como: coleta de dados, gestão da informação, planejamento de ações, acompanhamento e monitoramento de ações, entre outros.

No entanto, o projeto ainda encontra-se em curso, e apenas foram executadas as etapas de diagnóstico e sensibilização, relatadas nesse presente trabalho. Por incompatibilidade no cronograma de encerramento desse relatório e o cronograma de execução do projeto não foi possível relatar as demais atividades desenvolvidas e ainda a serem executadas no âmbito do projeto.

Além desse fato algumas intempéries climáticas atrasaram o cronograma de execução do trabalho como: a chuva intensa na região, provocando danos na plantação de morango ocupando os agricultores no reparo e contabilização dos prejuízos, impedindo-os de participarem de mais oficinas elaboradas pelo projeto.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APPIO, Jucélia; SCHARMACH, Andréia Luciana da Rosa; SILVA, Aletéia Karina Lopes da; CARVALHO, Luciano Castro de; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. Análise SWOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.3, n.3, p.01-18, Sem II. 2009.

BATALHA, Mário Otávio. Gestão Agroindustrial Volume 1. 3ª Edição. Atlas S.A. São Paulo, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HELMS, M.M.; NIXON, J. Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade. Journal of Strategy and Management. Vol. 3 n. 3, pp.215-251, 2010.

HENZ, G. P. Desafios enfrentados por agricultores familiares na produção de morango no Distrito Federal. *Horticultura Brasileira*, v. 28, n. 3, p. 260-265, 2010.

HOLANDA, E.B. Gestão da Unidade Produtiva. AGEITEC-EMBRAPA. Disponível: http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/ovinos_de_corte/arvore/CONT000fwf8r72302wyiv807fiqu9a5u410t.html

IBGE. Censo Agropecuário de 2006. Disponível: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/>

IEA. Retrato da comercialização de morango em São Paulo no ano de 2006. Instituto de Economia Agrícola - São Paulo, 2006.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira. METODOLOGIA CIENTÍFICA: um manual para a realização de pesquisas em administração. Catalão-GO. UFG, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amuru. Teoria Geral da Administração. 6º Edição. Atlas S.A. São Paulo, 2006.

MÜLLER, Reinaldo. Gestão Organizacional. Disponível: <http://www.webartigos.com/artigos/gestao-organizacional/53994/>

SEBRAE. Guia para inovação: instrumento para orientação de ações para melhorias das dimensões da inovação. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná – SEBRAE/PR, 2010.

SOUZA FILHO, Hildo Meirelles; BATALHA, Mário Otávio. Gestão Integrada da Agricultura Familiar. Edufscar. São Carlos, 2005.

SPECHT, Suzymari e BLUME, Roni. COMPETITIVIDADE E SEGMENTO DE MERCADO À CADEIA DO MORANGO: ALGUMAS EVIDÊNCIAS SOBRE O PANORAMA MUNDIAL EBRASILEIRO. Congresso: Sociedade Brasileira de Economia Administração e Sociologia Rural. Porto Alegre, 2009.