

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS  
BACHARELADO EM DESENVOLVIMENTO RURAL  
PLAGEDER**

**ANDRÉ DALL'AGNOL**

**GESTÃO DE UNIDADES DE PRODUÇÃO AGRÍCOLA FAMILIAR: ESTUDOS DE  
CASO EM NOVA PETRÓPOLIS/RS**

**Porto Alegre**

**2017**

**ANDRÉ DALL'AGNOL**

**GESTÃO DE UNIDADES DE PRODUÇÃO AGRÍCOLA FAMILIAR: ESTUDOS DE  
CASO EM NOVA PETRÓPOLIS/RS**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso Bacharelado em Desenvolvimento Rural - PLAGEDER, da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Desenvolvimento Rural.

Orientador: Prof. Dr. Lovois de Andrade Miguel

Coorientadora: Camila Traesel Schreiner

**Porto Alegre**

**2017**

**ANDRÉ DALL'AGNOL**

**GESTÃO DE UNIDADES DE PRODUÇÃO AGRÍCOLA FAMILIAR: ESTUDOS DE  
CASO EM NOVA PETRÓPOLIS/RS**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso Bacharelado em Desenvolvimento Rural - PLAGEDER, da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Desenvolvimento Rural.

Aprovada em: Porto Alegre, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 2017.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Lovois de Andrade Miguel - Orientador  
UFRGS

---

Prof. Dr. João Armando Dessimon – Banca avaliadora  
UFRGS

---

Prof. Dr. Leonardo Xavier – Banca avaliadora  
UFRGS

Dedico este trabalho à minha família, em especial minha esposa Lucilene, meu filho Yuri e meus pais Anna e Geraldo que compreenderam os momentos de estudo e sempre estiveram ao meu lado me apoiando, me motivando nos momentos de estudo e me encorajaram para que atingisse os objetivos propostos.

## AGRADECIMENTOS

Ao finalizar mais uma etapa, gostaria de agradecer a todas as pessoas que participaram desta jornada de quatro anos compartilhando as dificuldades e ajudando a resolvê-las. Houve momentos alegres, de confraternização, de comemoração, outros superando dificuldades, mas agradeço aqueles que sempre me apoiaram independentemente da situação.

A minha esposa Lucilene que compreendeu os momentos de ausência em virtude dos estudos e pacientemente cuidou do nosso filho pequeno, abriu mão de momentos de lazer para que eu pudesse estudar. A meu filho Yuri que, mesmo ainda não entendendo exatamente o que o pai tanto fazia com os livros, revistas, jornais ou computador e nem sempre conseguia brincar o tanto quanto queria.

Aos colegas do curso do Plageder do Polo de Picada Café, que ao longo destes quatro anos tornaram-se verdadeiros amigos a foram fundamentais para o engrandecimento do curso com as discussões nas aulas presenciais, como motivadores para que ninguém do grupo se perdesse pelo caminho.

À coordenação do Pólo de Picada Café que sempre estiveram dispostos a ajudar no que fosse possível e dentro das possibilidades do Pólo.

Às famílias Zeni, Neumann e Dall Molin por abrir as portas das propriedades para trocarmos informações e juntos buscarmos mais aprendizado.

Aos professores e tutores que contribuíram de diferentes formas no meu processo de aprendizagem e estiveram disponíveis para me ajudar nas dúvidas, trazendo novos conceitos, instigando discussões e reflexões.

Um agradecimento especial a aqueles que não cito aqui, mas que de direta ou indiretamente estiveram presentes durante esta caminhada, pelos momentos de convivência, de motivação, de descontração e principalmente de estudo.

Quero dizer a todos que aprendi muito, esta jornada se encerra e outras começarão. A aqueles que não nos encontraremos mais e a aqueles que continuarão comigo neste novo legado! Muito Obrigado!

“As propriedades têm como principal função reproduzir ao longo do tempo as condições de vida e trabalho do agricultor e sua família, maximizando a renda agrícola de modo a remunerar o agricultor e sua família”.

LIMA et al. (2005)

## RESUMO

Este trabalho apresenta uma pesquisa realizada entre os meses de agosto e novembro de 2017, no formato de estudo de caso, onde se visa compreender como ocorre o processo de gestão nas Unidades de Produção Agropecuárias (UPAs) em Nova Petrópolis. Visa também descrever o processo de gestão e analisar o impacto de ferramentas de gestão nas UPAs. Foi realizada uma coleta de informações através de revisão bibliográfica descrevendo a situação da gestão nas pequenas propriedades rurais familiares, as diferentes formas de gestão, a caracterização do município de Nova Petrópolis e a descrição de algumas ferramentas que podem auxiliar no processo de gestão. Após, foi elaborado questionário e aplicado no formato de entrevista em três Unidades de Produção Agropecuária em Nova Petrópolis. As informações das entrevistas foram transcritas e analisadas com base no material colhido na revisão bibliográfica. Foram constatadas consideráveis diferenças de gestão entre as propriedades estudadas onde foi observada maior ou menor ênfase na gestão, por parte do gestor, dependendo da Unidade de Produção Agropecuária. Os resultados obtidos mostraram que Unidades de Produção Agropecuárias realizam o processo de gestão de maneira simples, com pouco ou nenhum controle e praticamente não há o conhecimento sobre o tema gestão ou sobre ferramentas de gestão. Em outras Unidades de Produção Agropecuárias foram observados o uso de algumas ferramentas de gestão e controles minuciosos em vários setores da propriedade contribuindo, em muito, para a gestão. Para as Unidades de Produção Agropecuárias pouco habituadas ao uso de controles ou ferramentas de gestão é importante iniciar por anotações e ferramentas mais simples como a montagem do inventário de bens, uso do livro caixa, organização das contas a pagar, contas a receber, planejamento e controle da produção que pode ser feita através o caderno de campo. Propriedades mais estruturadas em relação à gestão podem trabalhar para implantar ferramentas mais complexas, porém sempre considerando as características e necessidades de cada Unidade de Produção Agropecuárias.

**Palavras-chave:** Gestão. Planejamento. Controle. Ferramentas de Gestão. Agricultura familiar.

## RESUMEN

Este trabajo presenta una encuesta realizada entre los meses de agosto y noviembre de 2017, en el formato de estudio de caso, donde se pretende comprender cómo ocurre el proceso de gestión en las Unidades de Producción Agropecuarias (UPAs) en Nova Petrópolis. También pretende describir el proceso de gestión y analizar el impacto de las herramientas de gestión en las UPA. Se realizó una recolección de informaciones a través de revisión bibliográfica describiendo la situación de la gestión en las pequeñas propiedades rurales familiares, las diferentes formas de gestión, la caracterización del municipio de Nova Petrópolis y la descripción de algunas herramientas que pueden auxiliar en el proceso de gestión. Después, se elaboró un cuestionario y se aplicó en formato de entrevista en tres Unidades de Producción Agropecuaria en Nova Petrópolis. Las informaciones de las entrevistas fueron transcritas y analizadas sobre la base del material recogido en la revisión bibliográfica. Se constataron considerables diferencias de gestión entre las propiedades estudiadas donde fueron observadas mayor o menor énfasis en la gestión, por parte del gestor, dependiendo de la Unidad de Producción Agropecuaria. Los resultados obtenidos mostraron que Unidades de Producción Agropecuarias realizan el proceso de gestión de manera simple, con pocos o ningún control y prácticamente no hay conocimiento sobre el tema gestión o sobre herramientas de gestión. En otras Unidades de Producción Agropecuarias se observaron el uso de algunas herramientas de gestión y controles minuciosos en varios sectores de la propiedad contribuyendo en gran medida a la gestión. Para las Unidades de Producción Agropecuarias poco acostumbradas al uso de controles o herramientas de gestión es importante iniciar por anotaciones y herramientas más simples como el montaje del inventario de bienes, uso del libro caja, organización de las cuentas a pagar, cuentas a cobrar, planificación y planificación control de la producción que se puede hacer a través del cuaderno de campo. Las propiedades más estructuradas en relación a la gestión pueden trabajar para implantar herramientas más complejas, pero siempre considerando las características y necesidades de cada Unidad de Producción Agropecuaria.

**Palabras clave:** Gestión. Planificación. Control. Herramientas de Gestión. Agricultura familiar.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa com a localização do município de Nova Petrópolis dentro do Estado do Rio Grande do Sul .....	44
Figura 2 – Mapa de Nova Petrópolis .....	46
Figura 3 – Croqui da UPA do Agricultor A .....	50
Figura 4 – Croqui da UPA da Agricultora B .....	55
Figura 5 – Croqui da UPA do Agricultor C .....	62

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Exemplo de livro caixa ou planilha caixa.....	28
Quadro 2 – Modelo de Fluxo de Caixa Resumido.....	30

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

5S	- Seiri, Seiton, Seison, Shitsuke, Seiketsu,
6M	- 6 Management
ACINP	- Associação Comercial e Industrial de Nova Petrópolis
APP	- Área de Preservação Permanente
BPA	- Boas Práticas Agrícolas
BPP	- Boas Práticas de Produção
CAR	- Cadastro Ambiental Rural
CCQ	- Círculos de Controle da Qualidade
CEP	- Controle Estatístico da Produção
EMATER	- Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
ESALQ	- Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
FOFA	- Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
GUT	- Gravidade, Urgência Tendência
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	- Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
MAPA	- Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento
Matriz BCG	- Matriz Boston Consulting Group
PAS	- Programa Alimento Seguro
PDCA	- Plan, Do, Check and Act
PO	- Puro de Origem
PRONAF	- Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
SAU	- Superfície Agrícola Útil
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SL	- Superfície com Lavoura
ST	- Superfície Total
SWOT	- Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
UPA	- Unidade de Produção Agropecuária
USP	- Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>19</b>
2.1 A GESTÃO NAS UNIDADES DE PRODUÇÃO AGRÍCOLAS FAMILIARES.....	19
2.2 O PERFIL DO GESTOR DA UNIDADE DE PRODUÇÃO AGRÍCOLA FAMILIAR..	24
2.3 AS FORMAS DE GESTÃO E FERRAMENTAS QUE PODEM SER ADAPTADAS À AGRICULTURA FAMILIAR.....	26
<b>2.3.1 Gestão Financeira .....</b>	<b>27</b>
2.3.1.1 Livro Caixa .....	28
2.3.1.2 Fluxo de Caixa.....	29
2.3.1.3 Capital de Giro.....	29
2.3.1.4 Previsão de Compras e Contas a Pagar.....	30
2.3.1.5 Previsão de Vendas e Contas a Receber.....	31
2.3.1.6 Gestão dos Estoques.....	31
2.3.1.7 Depreciação.....	32
2.3.1.8 Receitas Operacionais e Receitas Não Operacionais.....	33
<b>2.3.2 Ferramentas de Gestão da Produção.....</b>	<b>33</b>
2.3.2.1 Caderno de Campo.....	33
2.3.2.2 CEP (Controle Estatístico da Produção).....	34
2.3.2.3 Matriz BCG ou Estudo do Ciclo de Vida dos Produtos.....	34
2.3.2.4 Curva ABC.....	35
<b>2.3.3 Ferramentas Administrativas.....</b>	<b>36</b>
2.3.3.1. Planejamento.....	36
2.3.3.2 Análise SWOT (FOFA).....	37
2.3.3.3 Boas Práticas Agrícolas (BPA).....	37
2.3.3.4 Matriz GUT (Gravidade, Urgência, Tendência).....	38
2.3.3.5 Benchmarking (avalia a empresa perante os líderes de mercado).....	39
<b>2.3.4 Gestão da Qualidade.....</b>	<b>39</b>
2.3.4.1 Lista de Verificação.....	40
2.3.4.2 Programa 5Ss.....	40
2.3.4.3 Brainstorming (tempestade cerebral).....	40
2.3.4.4 Ciclo PDCA.....	41

2.3.4.5 CCQ (Círculos de Controle da Qualidade).....	41
2.3.4.6 Diagrama de Ishikawa (Espinha de peixe) .....	41
<b>2.3.5 Aplicação das ferramentas nas propriedades rurais familiares.....</b>	<b>42</b>
2.4 CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE NOVA PETRÓPOLIS.....	43
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>47</b>
<b>4 ESTUDOS DE CASO.....</b>	<b>48</b>
4.1 ESTUDO DE CASO 1: AGRICULTOR A .....	48
4.1.1 Caracterização da UPA.....	49
4.1.2 Histórico da UPA.....	50
4.1.3 A Gestão da UPA.....	50
4.1.4 Perspectivas para o futuro da UPA.....	53
4.2 ESTUDO DE CASO 2: AGRICULTORA B .....	54
4.2.1 Caracterização da UPA.....	54
4.2.2 Histórico da UPA.....	57
4.2.3 A Gestão da UPA.....	58
4.2.4 Perspectivas para o Futuro da UPA.....	61
4.3 ESTUDO DE CASO 3: AGRICULTOR C .....	61
4.3.1 Caracterização da UPA.....	62
4.3.2 Histórico da UPA.....	63
4.3.3 Gestão da UPA.....	64
4.3.4 Perspectivas para o Futuro da UPA .....	66
<b>5 ANÁLISE DOS IMPACTOS DA GESTÃO NAS PROPRIEDADES ESTUDADAS.....</b>	<b>66</b>
5.1 AVALIAÇÃO DO ESTUDO DE CASO 1: AGRICULTOR A .....	67
5.2 AVALIAÇÃO DO ESTUDO DE CASO 2: AGRICULTORA B .....	71
5.3 AVALIAÇÃO DO ESTUDO DE CASO 3: AGRICULTOR C .....	72
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>79</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>82</b>
<b>APÊNDICE A – ENTREVISTA NA PROPRIEDADES RURAIS.....</b>	<b>88</b>

<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO, LIVRE E ESCLARECIDO.....</b>	<b>91</b>
--	-----------

## 1 INTRODUÇÃO

A agricultura é um dos setores fortes da economia do município de Nova Petrópolis e tem como base a agricultura familiar. A fundação do município tem ligação com a Revolução Farroupilha e posteriormente com a criação da Colônia Provincial de Nova Petrópolis, ocorrido em 1858. Os imigrantes chegados ao local onde hoje é o município tiveram que pagar por suas terras e toda a produção, seja ela agrícola ou não, deveriam ser direcionados apenas ao mercado local não podendo ser vendida para o mercado externo. Inicialmente a produção deu-se apenas para subsistência das famílias. Para a produção utilizavam-se inicialmente utensílios manuais como enxadas, foices, dentre outros. Posteriormente, ao final do século XIX passou-se a usar tração leve. No início do Século XX passou-se a usar também tração animal pesada e foram abertas as primeiras estradas com condições para suportar veículos. A mecanização iniciou timidamente após a década de 1950, porém as condições de relevo limitam muito a utilização de máquinas grandes. Este fato originou a diversificação da agricultura, característica esta presente até a atualidade. Podem ser encontradas atividades como a criação de bovinos de leite e corte, aves de corte e postura, suínos, equinos, horticultura, fruticultura, produção de madeira (acácia, *pinus elliotti* e eucalipto), turismo rural e outras atividades com menor relevância. O município também apresentou bom nível de industrialização e atualmente estão implantadas empresas importantes como a Cooperativa Agropecuária Petrópolis Ltda. (Cooperativa Piá), indústrias de calçados, malharias, indústrias moveleiras, cervejarias, dentre outras. O setor de serviços também é importante no município com destaque para o setor da construção civil, gastronomia e hotelaria.

Nova Petrópolis teve na sua origem a vinda de imigrantes predominantemente alemães que deixaram traços culturais presentes até a atualidade. Podem-se destacar os costumes, a língua, a religião, a gastronomia, dentre outros. Na agricultura pode-se observar a diversificação e a pluriatividade com base na agricultura familiar. O relevo é irregular, porém apresenta forte potencial turístico.

Os agricultores de Nova Petrópolis tem conseguido acessar diferentes políticas públicas, seja em nível federal, estadual ou municipal. Em nível Federal podem ser citadas principalmente as linhas de crédito do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), em nível Estadual os incentivos às Agroindústrias e em nível Municipal aproximadamente 20 programas de fomento à agricultura.

A localização geográfica de Nova Petrópolis é privilegiada com a proximidade do destino turístico da Região das Hortênsias e ao lado da Região Metropolitana da Serra

Gaúcha. O município fica situado aproximadamente 100 km da capital do Estado. A circulação de pessoas é estimulada pelo poder público com a realização de diversos eventos ao longo do ano aproveitando o potencial turístico e a visitação vem crescendo ano a ano. Esta facilidade de circulação se deve ao fato do município ser cortado pela BR 116 e pela ERS 235. Os acessos principais são todos pavimentados. Em 2014 o município passou a ser a sede da Rota Romântica. Os acessos às principais localidades do interior apresentam pavimentação total ou parcial e mesmo as estradas de chão batido apresentam boas condições de trafegabilidade.

Nova Petrópolis conquistou o título de Jardim da Serra Gaúcha e Capital Nacional do Cooperativismo. A cultura do cooperativismo, os cuidados com os jardins e a diversidade econômica e agrícola, associada ao potencial natural constituem uma grande oportunidade para o crescimento do turismo, agregação de renda e qualidade de vida, seja no urbano ou no rural.

Quanto à educação, o município optou por transportar os alunos para as cinco maiores escolas do município e durante a década de 1990 várias escolas foram fechadas. A rede municipal chegou a contar com 48 escolas no interior e que funcionavam junto às comunidades. Em algumas delas chegou a acontecer a alfabetização de jovens e adultos. Durante a década de 1970, aproximadamente 70% da população morava na área rural, esta realidade em 2010 se inverteu com menos de 30% da população morando no interior.

O perfil dos jovens que atuam na atividade rural também tem mudado drasticamente em poucos anos, os quais, têm se tornados exigentes em relação à qualidade de vida e ganhos financeiros. Muito provavelmente esta exigência se deve pela condição econômica do município, pela cultura, pela estrutura viária, pelas características de localização e influência turística.

Nova Petrópolis é um município desenvolvido com poucas famílias em situação de vulnerabilidade social, bons índices de escolaridade com a taxa de analfabetismo próxima a zero. Não se tem relato de casos agudos de desnutrição. Segundo o Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil (2017), o Índice de Desenvolvimento Humano em 2010 foi de 0,780, a esperança de vida ao nascer foi de 78,4 anos, a mortalidade infantil foi de 9,3 crianças por mil nascidos, o índice de analfabetos em 2010 foi de 2,33%, o índice de Gini foi de 0,44 e 7,3% da população encontravam-se vulneráveis à pobreza.

O acesso à informação é frequente e ocorre por diversos meios de comunicação como internet, periódicos, televisão, dentre outros. Portanto o jovem que mora no campo não abre mão de ter as mesmas condições de vida e facilidades de jovens que moram nos centros



urbanos. Esta exigência por tecnologia, comunicação, melhores condições de vida, jornada de trabalho definida ainda podem ser observados como causas para a saída do jovem da atividade rural. Há ainda a particularidade da aptidão pessoal para a atividade rural que está diretamente associada ao fato da dificuldade na sucessão familiar. Os pais, em muitos casos, também estimulam os jovens a não atuar na agricultura.

Quanto à infraestrutura, Nova Petrópolis apresenta uma vasta malha viária, muito em função do relevo e pelo fato de serem muitas pequenas propriedades. Em grande parte do interior já se pode observar a presença de eletrificação trifásica, telefonia e internet, no entanto muitas UPAs ainda não são atendidas. Quanto ao saneamento básico, boa parte do interior apresenta fornecimento de água potável de redes públicas através de redes comunitárias e geridas pelas associações locais.

Conhecendo um pouco da realidade local, alguns questionamentos permanecem latentes. Nova Petrópolis é um município com boas condições de vida, malha viária em boas condições de trafegabilidade e com facilidades de acesso à informação, então por que é tão difícil manter os agricultores e principalmente os jovens trabalhando na atividade rural? Existem várias políticas governamentais a nível Federal, Estadual e Municipal e mesmo assim os agricultores não permanecem na atividade. Com facilidade, podem-se encontrar casos de agricultores contemplados por recursos públicos ou auxiliados por políticas públicas e por falta de planejamento, controle ou falta de definição de objetivos, os investimentos não vingam. Se existem possibilidades disponíveis e as mesmas são acessadas pelos agricultores, fica a dúvida, por quais motivos um agricultor obtém sucesso e outros não? A pesquisa a seguir tenta, sob a ótica da gestão, ajudar a responder esta questão.

Tentando responder no todo ou em parte estes questionamentos a pesquisa a seguir é voltada ao tema gestão. Sob uma ótica não tão complexa e como o mencionado nos objetivos a seguir, o estudo tem como foco observar o nível de conhecimento dos agricultores e os efeitos da gestão para as propriedades rurais familiares de Nova Petrópolis. A proposta é identificar se os agricultores conhecem o que é gestão e, se conhecem, identificar se fazem uso de alguma ferramenta para auxiliá-los. Mesmo que muitos autores separem e definam separadamente os termos gestão e administração, a pesquisa usará gestão para definir as diferentes formas de gerir ou administrar as propriedades. Este fato se deve pela facilidade de compreensão dos entrevistados. A pesquisa também tem o cunho de conhecer se os agricultores fazem uso racional e sustentável dos recursos disponíveis e se há uma preocupação com os processos.

Como objetivo geral da pesquisa está em compreender o processo e de gestão realizado em nível de Unidades de Produção Agropecuárias (UPA's). Associado ao objetivo geral, como objetivos específicos tem-se: descrever o processo de gestão realizado em UPA's de Nova Petrópolis; e, analisar o impacto de ferramentas de gestão e de mensuração de resultados econômicos no processo de gestão de UPA's.

O trabalho inicia com uma revisão bibliográfica envolvendo uma breve descrição da situação da gestão das pequenas propriedades rurais familiares, o perfil do gestor das UPAs e as diferentes formas de gestão. Por se tratar de um tema amplo serão abordadas algumas ferramentas de gestão financeira, de gestão da produção, ferramentas de gestão administrativas, gestão da qualidade e onde estas ferramentas podem ser utilizadas na agricultura familiar. A revisão bibliográfica traz ainda a caracterização do município de Nova Petrópolis. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos. A quarta seção descreve os resultados das três entrevistas. A quinta seção traz uma avaliação dos resultados colhidos a campo e uma breve percepção do pesquisador.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesta seção, será caracterizado o perfil e importância da gestão para a pequena propriedade, papel do gestor rural, ferramentas de gestão que podem vir a serem usadas no processo de gestão da propriedade e seus impactos e uma caracterização do município de Nova Petrópolis.

### 2.1 A GESTÃO NAS UNIDADES DE PRODUÇÃO AGRÍCOLAS FAMILIARES

A agricultura historicamente foi uma das bases econômicas brasileiras e por vezes serviu de base estratégica governamental para impulsionar o crescimento do país. No entanto, a agricultura, por um longo período de tempo foi considerada pelo Governo como atrasada e precisaria modernizar-se. As propriedades rurais precisariam deixar a característica de produzir para o autoconsumo ou subsistência e produzir para a comercialização. A década de 1950 é um marco para a agricultura brasileira, pois para o governo, a mesma não correspondeu às expectativas, sejam por condições agroecológicas ou limitação dos fatores de produção. Surgem linhas de crédito para custear a produção e começam a surgir iniciativas públicas com o intuito de “modernizar” a agricultura. A agricultura patronal aproveitou-se da situação para expandir-se. A agricultura familiar, por sua vez, ficou alheia a esta possibilidade de crescimento e limitada pelas dificuldades de acesso às políticas públicas emergentes e principalmente como dificuldades de acesso ao crédito disponibilizado com recursos públicos. Principalmente a partir da década de 1960 surgem iniciativas de extensão rural como forma de mudar esta característica do campo brasileiro. (REDIN; FIALHO, 2010 19p.)

Entretanto é durante o auge da revolução verde<sup>1</sup> entre as décadas de 1960 e 1970 que se observou um caráter imediatista por crescimento econômico. No final dos anos 70 surgem tentativas frustradas de colocar em prática políticas públicas voltadas às classes de baixa renda. O reflexo veio na década de 80 com o agravamento da crise agrária e a chamada década perdida. (REDIN; FIALHO, 2010 19p.)

<sup>1</sup>A *Revolução Verde* pode ser entendida com o processo de modernização da agricultura, também conhecida com a segunda revolução da agricultura e teve seu início no final do Século XIX, mas foi a partir da Segunda Guerra Mundial que passou a ganhar grande importância, sendo reconhecida pelo forte incremento na motorização e mecanização da agricultura (com uso de combustíveis fósseis), seleção genética (de plantas e animais), uso de pesticidas, uso de fertilizantes químicos, uso controlado da água através da irrigação, cultivos com monoculturas como milho, trigo, arroz, etc. (MAZOYER & ROUDART, 2010).

Durante a década de 1990 ocorrem grandes mudanças no cenário nacional com a abertura econômica e o financiamento da agricultura passa a ser também ofertado pela iniciativa privada. A concorrência externa afetou fortemente o mercado brasileiro e o governo, pressionado, precisou rever esta política neoliberal. A partir desta década começaram a surgir novas políticas públicas tentando fortalecer a agricultura familiar, mas com alguns questionamentos quanto a sua efetividade. (REDIN; FIALHO, 2010 19p.)

O modelo de extensão adotado no Brasil seguiu o modelo americano, com a extensão trazendo as informações e inovações de forma verticalizada e unilateral, onde se acreditava que para haver o desenvolvimento, necessariamente deveria haver o crescimento econômico. Este modelo apresentou-se ineficiente para a agricultura familiar. Os incentivos e ações governamentais para o desenvolvimento rural são chamados de políticas públicas e data-se que as primeiras foram implantadas no Brasil durante a década de 1930. (REDIN; FIALHO, 2010 19p.)

Grandes e rápidas mudanças ocorreram desde a década de 1970 na agricultura mundial, mercados globalizados, margens reduzidas, pulverização de mercado, entrada massiva de produtos industrializados, intensificação das ações de marketing, redução de custos e busca por aumento de faturamento fazem parte destas grandes mudanças que a agricultura tem passado. Sejam grandes ou pequenas propriedades, aquelas que investiram em gestão tem um conhecimento mais detalhado da sua realidade e a tomada de decisão fica facilitada e com menores chances de erro. Propriedades bem geridas investem em planejamento e controle e possuem uma visão mais realista do empreendimento. (NANTES e SCARPELLI, 2013, p. 629-636)

Observando que o modelo de extensão de políticas públicas utilizado entre as décadas de 1960 a 1980 foi equivocado e não adequado a realidade brasileira e as políticas públicas deste período pouco atingiram a agricultura familiar, muitos questionamentos começaram a ser feitos em torno deste tema. Desta forma começaram a surgir trabalhos sobre a importância e a função da agricultura e principalmente da agricultura familiar. Conforme Lima et al. (2005, apud BAGOLIN et al., 2016, p. 5) as UPAs “têm como principal função reproduzir ao longo do tempo as condições de vida e trabalho do agricultor e sua família, maximizando a renda agrícola de modo a remunerar o agricultor e sua família”. Ou seja, é o local onde o agricultor trabalha, tira seu sustento e ao mesmo tempo garante as suas condições de vida e bem-estar.

A partir da década de 1980 a extensão passou a ver a agricultura sob a ótica do agricultor e foi observado que o campo não era um local desprovido de conhecimento, de

cultura, mas sim um espaço com características próprias e que buscava manter tais características, mas também buscava melhores condições de vida. Sob este olhar, Dressel (2015, p. 44) estudou o perfil dos jovens do meio rural e identificou que estes têm contato direto com as facilidades dos centros urbanos. Os jovens são atraídos por facilidades como jornadas de trabalho específicas e com maior comodidade. Estas características nem sempre são encontradas nas propriedades onde trabalham. Também são destacados como fatos desmotivadores os custos elevados, principalmente com insumos como sementes, adubos, defensivos, dentre outros e a baixa lucratividade. As famílias até a década de 1990 ainda eram bastante numerosas. Os casais tinham muitos filhos e nem sempre as propriedades, que na grande maioria eram pequenas, conseguiam gerar renda e garantir condições mínimas de sobrevivência a todos os filhos. As propriedades foram sendo divididas em frações ainda menores e, muitos destes filhos, sem perspectivas, deixaram o campo.

O êxodo rural e o esvaziamento do rural abriram um vasto campo de estudo sobre o tema. Estas mudanças alteraram as características das propriedades rurais, as quais em grande parte deixaram de ser de produção para a subsistência e passaram a comercializar sua produção. A produção que antes ocorria de forma empírica passou a competir com mercados globalizados e surge mais um tema que os agricultores passaram a conviver que é a gestão. (DRESSEL, 2015)

Tendo como objetivo principal o estudo de como ocorre a gestão dentro das propriedades e seus efeitos, tem-se na tecnologia de gestão um fator importante que pode influenciar no sucesso ou não das propriedades rurais. No âmbito agroindustrial, muitos são os estudos no que se refere à gestão, principalmente aqueles relacionados às tecnologias de produto e processo. Grande parte dos estudos voltados à agricultura familiar tem como objeto o estudo de processos ligados à produção e em menor número, mas também importante, o desenvolvimento de novos produtos. A tecnologia de gestão, a qual deveria formar um tripé de sustentação no que tange a gestão das propriedades, ainda é negligenciada e mal compreendida tendo sua importância reduzida. (BATALHA, BUAINAIN e SOUZA FILHO (2005, p.2)

Complementando, Batalha, Buainain e Souza Filho (2005, p.11) a gestão do empreendimento compreende “a coleta de dados, geração de informações, tomada de decisões e ações que derivam destas decisões”.

Mais recentemente novos trabalhos passaram a abordar o tema da gestão da pequena propriedade familiar. Conforme Nantes e Scarpelli (2013, p. 635-636) diferentemente de uma empresa, são muitas as dificuldades encontradas em uma propriedade rural, e, “a gestão do

empreendimento rural, que compreende a coleta de dados, geração de informações, tomada de decisão e ações decorrentes, é insuficientemente tratada na literatura”. Ainda conforme os autores o primeiro obstáculo encontrado para a implantação de um sistema de gestão é a cultura do produtor. A partir da gestão os proprietários conseguem ter uma visão macro do negócio e do mercado e conseguem projetar cenários futuros. A realidade de grande parte das propriedades rurais brasileiras é que estas não apresentam planificação das atividades, não possuem planejamento, nem controle de contas e quando este acontece é de maneira empírica, desorganizada e pouco contribuem para melhorar a gestão. (NATES e SCARPELLI, 2013, p. 635-636)

Muitos são os problemas observados dentro das propriedades rurais referentes à gestão. Pensando nas partes, cada um poderia ser trabalhado separadamente, mas grande parte deles remete ao problema de gestão da propriedade. Assim, Nantes e Scarpelli (2013) citam uma defasagem nas produções literárias sobre este tema e a carência por gestão nas propriedades rurais ocasionando êxodo, prejuízos financeiros e mau uso dos recursos naturais, a escolha pelo tema gestão acredita-se ser importante.

Focando especificamente no tema gestão das propriedades Bagolin et. al. (2015) afirma que “estudos vêm demonstrando que as propriedades rurais que possuem sistema administrativo e gerencial mais eficiente obtêm melhores resultados econômicos”. Os autores destacam a importância do processo de tomada de decisão e a importância na coleta de informações precisas.

A agricultura é um setor diferenciado da economia e apresenta particularidades importantes a serem consideradas. Como peculiaridades podem ser citadas a dependência do clima, o tempo de produção maior que o tempo de trabalho, a dependência das condições biológicas, a terra como fator de produção, a estacionalidade da produção, o trabalho ao ar livre, a incidência de riscos, a competição econômica com muitos produtores e facilidade de novos entrantes, produtos não uniformes, alto custo de saída e/ou entrada como benfeitorias, maquinários, dentre outros. Estas características são válidas de maneira geral para todas as propriedades e podem influenciar muito na atividade rural. (ANDRADE, 2000, p. 6-9)

Bagolin et al. (2015, p. 18) destaca que as propriedades apresentam um grande capital imobilizado em terras, infraestrutura, máquinas e equipamentos que são os meios de produção utilizados pelo agricultor. Este fator é positivo pelo fato de facilitar o trabalho do agricultor, melhoram o ambiente e a qualidade de vida, mas por outro é negativo pelos gastos elevados com depreciações, manutenções dentre outros. Há uma sensação de que a atividade não gera

lucros. Outro fator limitante é a disponibilidade de mão de obra familiar e as limitações legais para contratação de mão de obra externa.

Em se tratando de uma atividade que deve trazer retornos os controles são fundamentais e Bagolin et al. (2015, p. 18) afirma que as propriedades estudadas estão deficitárias em conhecimentos administrativos como descreve a seguir:

“Toda empresa deve ter controle de suas atividades para melhor mensurar a sua rentabilidade. Na área rural, onde é um campo muito instável, e que depende de diferentes variáveis para que o resultado seja satisfatório, inclusive variáveis externas, especialmente as climáticas, o controle é muito importante. Neste sentido, pode-se inferir que a propriedade ainda está deficitária em conhecimento técnico na área administrativa, que poderia por muitas vezes ser mais eficaz e produzir melhores resultados”. (BAGOLIN et al. 2015, p. 18)

De acordo com Silva e Zonin (2016, p. 273) os agricultores devem fazer uso de ferramentas de gestão para um bom desenvolvimento da propriedade rural. Os controles e a administração das propriedades são ignoradas ou são em grande parte ineficientes. Os autores afirmam ser de “suma importância a introdução de ferramentas dinâmicas e de simples uso”, para auxiliar o produtor a controlar e manejar sua propriedade e tomar decisões mais precisas, que possuam maior garantia de sucesso em seu empreendimento.

Para Silva e Zonin (2016, p. 273-291) as propriedades estudadas refletem de forma generalizada a escassez de mão de obra familiar e a dificuldade em encontrar mão de obra terceirizada, o que limita em muito a produção. Os autores citam este como um dos principais fatores limitantes na atualidade dentre as propriedades estudadas. Em relação aos elementos de gestão os autores citam que os controles são feitos em cadernos, blocos de anotações e que os dados registrados são imprecisos, incompletos, tanto na questão financeira como na questão da produção. Principalmente nos dados referentes à produção há uma grande deficiência em registro de dados no que tange as quantidades produzidas, quantidade comercializada, perdas, custos, dentre outros.

Conforme analisam Batalha, Buainain e Souza Filho (2005, p. 11) o tema da gestão das propriedades rurais é tratada de forma insatisfatória tanto na literatura nacional como na internacional e os trabalhos existentes estão relacionados a custos, finanças e contabilidade. Os modelos existentes são voltados na grande maioria das vezes ao controle de processos, como por exemplo, para uma fazenda de produção de leite ou gado de corte, produção de commodities, etc. As ferramentas de gestão voltadas principalmente às propriedades familiares são escassas e distantes da realidade das mesmas.

Os mesmos autores observam que quando se trata de agricultura familiar, “muito pouco tem sido feito em termos de desenvolvimento de técnicas de gestão que contemplem as

particularidades da agricultura familiar e as formas pelas quais ela pode inserir-se de forma competitiva e sustentada no agronegócio nacional”. A agricultura familiar geralmente encontra-se inserida em “lógicas produtivas locais, circunscritas a territórios determinados [...] vê-se exposta a paradigmas competitivos que são globais”. O mercado é globalizado e mesmo que a venda ocorra localmente os efeitos globais são percebidos pela agricultura familiar. Conceitos importantes como estudo de mercado, canais de comercialização, cultura organizacional, competitividade, dentre outros precisam ser trabalhados com a sua devida importância dentro das propriedades. (BATALHA, BUAINAIN e SOUZA FILHO, 2005, p.2)

Poucos são os trabalhos existentes sobre ferramentas de gestão voltadas à agricultura familiar. Observa-se uma deficiência tanto no conhecimento como na utilização de conceitos como margem de contribuição, planejamento, gestão da qualidade, controle da produção, gestão da logística, redução de desperdícios, conceitos sobre embalagem, recursos humanos, dentre outros. As práticas gerenciais dentro das pequenas propriedades não é usual e por vezes vista até com um olhar preconceituoso sob a alegação de “perda de tempo” (grifo do autor). (BATALHA, BUAINAIN e SOUZA FILHO, 2005, p.11)

As propriedades rurais familiares já foram objeto de estudo e investigação e estudiosos apontam a baixa eficiência gerencial como um problema para estas propriedades. A contabilidade não é atividade rotineira nas propriedades e como consequência as propriedades possuem poucos dados arquivados o que dificulta a tomada de decisão. É comum encontrar o uso de ferramentas de gestão entre os grandes agricultores, mas pouco usadas em pequenas propriedades familiares. Da mesma forma os pequenos agricultores não costumam fazer estudo de mercado ou reavaliação dos produtos. (BATALHA, BUAINAIN E FILHO, 2005, p.11-12)

## 2.2 O PERFIL DO GESTOR DA UNIDADE DE PRODUÇÃO AGRÍCOLA FAMILIAR

Para Chiavenato (2011, p. 13) administrar “é muito mais do que simplesmente planejar, organizar, dirigir e controlar”. O autor vai além e afirma que administrar é um processo complexo que envolve decisões e ações em diferentes áreas e em diferentes situações. Portanto, o conceito de administrar passa a ter caráter contínuo e sistêmico. O gestor precisa entender de várias áreas e estar munido de informações em quantidade suficiente e confiáveis.



Segundo Silva (2013, p.40) o negócio rural deve ser encarado com a prudência de qualquer outro negócio e a tarefa de administrar “começa pela tomada de conhecimento de tudo que constitui uma empresa rural”. Conforme o autor, os agricultores devem ter noções básicas de administração para que possam gerir os custos de produção, alavancar o faturamento, posicionar-se adequadamente perante o mercado, definir o melhor produto a ser produzido, optar por melhores processos produtivos, melhorar a logística e consequentemente aumentar o lucro.

Uma afirmação forte de Silva (2013, p.41) é a de que “a falta de conhecimento sobre os princípios básicos da administração torna o produtor rural vulnerável diante seus pontos fracos”. O controle é fundamental dentro da atividade rural para medir o desempenho e avaliar pontos críticos. Isto facilitará na hora de solucioná-los.

O processo administrativo segundo Bateman e Snell (1998, p.27-29) o processo de administrar apresenta quatro funções básicas que são “planejar, organizar, liderar e controlar”.

Andrade (2000, p. 23) destaca que o “processo administrativo é composto pelo planejamento, organização, direção e controle, que ocorrem em todos os níveis” da organização.

Antunes (2000, p. 47-48) define o ato de administrar como “uma série de funções e atribuições que buscam, como objetivo final, o lucro”. Este autor destaca ainda que o administrador tem 5 funções que são planejar, organizar, designar pessoal, dirigir e controlar.

Schultz (2016) enfatiza que a administração passou por grandes evoluções e mudanças ao longo do tempo. Novos conceitos forma sendo desenvolvidos e inseridos no cotidiano dos administradores. No entanto a abordagem sistêmica é a que tem maior relevância, pois mesmo as pequenas propriedades estão inseridas em um mercado globalizado e sofrem forte influência de fatores externos.

Silva (2013) traz uma conclusão contundente em relação à implementação da gestão nas propriedades rurais:

“Com os estudos realizados acerca de administração rural, conclui-se que o principal problema que podemos encontrar em uma propriedade rural é a falta de conhecimento acerca de noções de administração, pois o pequeno produtor rural ainda possui o pensamento errôneo de que é necessário usar ao máximo tudo que a propriedade tem a oferecer, de modo que esta venha se tornar inválida. Atualmente, não basta somente produzir, é necessário saber o que produzir, conhecer o processo produtivo e em que época produzir, além de como e quando vender. Estas questões podem parecer de difícil resolução, mas ficam mais fáceis de serem dirimidas com a utilização de técnicas administrativas. Dessa forma o pequeno produtor passará a ter uma nova visão sobre a propriedade, a tratando como empresa, onde poderá investir e continuar produzindo”. (SILVA, 2013, p.3)

Esta afirmação ressalta a importância da gestão dentro da pequena e média propriedade rural. O mercado está globalizado e há a necessidade de buscar o conhecimento para garantir o desenvolvimento do meio rural como um todo.

Segundo Lourenzani *et. al* (2008) “de maneira geral, lidar com uma complexidade de funções, concomitantemente, exige capacitações gerenciais, ausentes na maioria dos produtores rurais, inclusive os familiares”. Propriedades mal geridas têm grande probabilidade de insucessos e gerar resultados negativos. É comum encontrar projetos mal concebidos e que são apoiados por ações governamentais com assistência técnica, mas que na prática apresentam resultados abaixo do esperado muito devido à falta de gestão. Ter uma visão de negócio e visualizá-lo de forma sistêmica é fundamental. É preciso ter conhecimento de mercado e suas formas de organização e funcionamento, conhecer a cadeia produtiva e se possível manter relacionamento antes e depois dos cultivos, ter noções de poder de barganha e negociação, capital de giro, depreciação, dentre outros.

Se tornar um empreendedor rural tem se tornado um grande desafio principalmente a partir da década de 1980. Os produtores que conseguiram sucesso são aqueles que encararam sua propriedade como um negócio e se tornaram empreendedores rurais. Para administrar um negócio existem quatro funções que precisam ser observadas, as quais são definidas como as quatro funções de um administrador. São elas: planejamento, organização, direção e controle. O planejamento constitui a função de prever, decidir e planificar de forma antecipada aonde se quer chegar considerando fatores internos e externos à organização. A função da organização constitui a função de organizar os recursos humanos e materiais necessários para que se alcancem os objetivos. A função da direção constitui a condução do negócio, gerindo as pessoas de forma a manter o foco, a motivação, a comunicação e necessita liderança. Por fim, a função do controle é aquela que verifica se as tarefas foram executadas, analisa os resultados e verifica se estes estão de acordo com o planejado. (AMARAL; DANTAS, 2010, p. 9-26)

### 2.3 AS FORMAS DE GESTÃO E FERRAMENTAS QUE PODEM SER ADAPTADAS À AGRICULTURA FAMILIAR

Muitas são as formas de gestão e as ferramentas existentes e à disposição. Grande parte destas ferramentas foram concebidas para o ramo empresarial, mas podem ser adaptadas também para a agricultura familiar. No entanto a agricultura familiar é um segmento distinto e

nem todas as ferramentas aplicadas em empresas podem ser adaptadas à agricultura familiar. A seção a seguir traz os diferentes tipos de gestão e sugere algumas ferramentas que podem ser adaptadas à agricultura familiar. Algumas são mais simples e outras bem mais complexas.

Além de produzir, alguns autores defendem que as propriedades rurais apresentam outras funções além da função econômica. No entanto, Souza Filho (et al., 2004, p.4), enfatiza esta questão, onde, “a propriedade rural deve ser vista e administrada como uma empresa. Qualquer propriedade precisa dar retorno para garantir a sobrevivência e a prosperidade e isto vale tanto para propriedades familiares quanto patronais”. O autor traz ainda uma visão de que a gestão deve ser entendida como o “ato de administrar” e pode ser aplicado também à agricultura familiar.

Adotar um modelo de gestão pode ser algo vantajoso para a propriedade. Como pontos a serem corrigidos está a redução de custos, agilidade na tomada de decisão, aumento de produção e produtividade, melhor aplicação dos recursos e melhoria na qualidade. Devido às particularidades da agricultura familiar um bom modelo de gestão envolve planejamento e controle da produção, compra de insumos, comercialização, qualidade, custos e captação de crédito. (SOUZA FILHO, et al. 2004, p. 4-5)

A seguir serão apresentadas algumas ferramentas administrativas, de gestão da produção, gestão, financeira e gestão da qualidade.

### **2.3.1 Gestão Financeira**

A saúde de uma organização, em grande parte, se deve à gestão financeira do negócio. Ela é responsável por controlar a liquidez e honrar os compromissos assumidos com terceiros. A partir da gestão financeira é que se apuram os resultados (positivos ou negativos) de uma empresa e serve como base para a tomada de decisão referente ao controle dos estoques, controle dos prazos de recebimento e pagamento, necessidade de aporte externo de capital de giro e aumento da lucratividade. Os controles financeiros devem ser os mais precisos possíveis e organizados de tal forma que possam facilmente ser interpretados. Algumas informações são bastante úteis e devem ser anexadas à rotina como o controle de valores depositados em bancos, controles de contas pagas e contas a pagar, controle de vendas e valores a receber e fornecer diariamente informações para a construção do fluxo de caixa. (OLIVEIRA, 2013, p. 14-20)

Para facilitar a gestão financeira o agricultor precisa ter os dados em mãos e conhecer alguns conceitos importantes como Capital de Giro e Depreciação. Algumas ferramentas também podem ajudar muito como o livro caixa, o fluxo de caixa, compras e contas a pagar, receitas e contas a receber e conceitos como capital de giro e depreciação.

### 2.3.1.1 Livro Caixa

O livro caixa é o documento formal onde são registrados todos os lançamentos financeiros referentes a recebimentos e pagamentos efetuados sempre respeitando a cronologia dos acontecimentos. Como despesas são caracterizadas todas as saídas de dinheiro usadas para quitar bens próprios ou da produção, no caso de atividade rural e deverão ser deduzidas das receitas. (PORTAL EDUCAÇÃO, 2013)

No livro caixa somente deverão ser anotadas as despesas ou receitas concretizadas. O mesmo deverá ser preenchido diariamente de modo a não perder nenhum registro, afinal é um documento que retrata a realidade do caixa do empreendimento. O Livro Caixa deve conter a data do registro, um breve histórico, as entradas e saídas e o saldo atual da conta Caixa (Quadro 1). (SOCONTABILIDADE, 2017)

O livro caixa recebe todos os lançamentos contábeis ocorridos no caixa da organização. Nele é importante identificar a origem da movimentação. O livro caixa retrata a movimentação dos recursos ocorridos no caixa da organização. (Leite, 1997)

**Quadro 1** – Exemplo de livro caixa ou planilha caixa

<b>LIVRO CAIXA</b>				
<b>Data</b>	<b>Histórico</b>	<b>Débito (Entradas)</b>	<b>Crédito (Saídas)</b>	<b>Saldo</b>
01/12/2012	Saldo do mês anterior	-	-	R\$ 750,00
07/12/2012	Recebimento da fatura mês 10/2012 cfe doc. nº 140	R\$890,00	-	R\$1.640,00
15/12/2012	Compra material de expediente cfe NF nº89367	-	R\$250,00	R\$1.390,00
20/12/2012	Pagamento aluguel mês 11/12 cfe documento nº127	-	R\$250,00	R\$870,00
22/12/2012	Venda de mercadorias cfe NF nº39561	R\$1.000,00	-	R\$1.870,00
		<b>Saldo do mês</b>		R\$1.120
		<b>Saldo Anterior</b>		R\$750,00
		<b>Saldo Atual</b>		<b>R\$1.870,00</b>

**Fonte:** Adaptado de SOCONTABILIDADE (2017)

### 2.3.1.2 Fluxo de Caixa

Segundo Oliveira (2013, p. 58) “fluxo de caixa é um instrumento de gestão financeira que projeta para períodos futuros todas as entradas e saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado”. O fluxo de caixa corresponde a uma projeção da movimentação financeira da empresa. O período a ser projetado pode variar, mas em se tratando de cálculo de capital de giro um período de quatro a seis meses já é suficiente para garantir um bom andamento do caixa.

A construção do fluxo de caixa pode ser mais fácil para empresas ou propriedades que já possuam controles apurados de receitas e despesas. Por outro lado se não existirem controles precisos as projeções podem ficar distorcidas e pouco confiáveis nos meses iniciais a partir da sua elaboração. Alguns gestores quando iniciam a construção do fluxo de caixa a partir de uma situação onde os registros são deficitários pode causar frustração pela dificuldade e imprecisão nos dados iniciais. Esta situação é normal e a saída é a organização das contas e manter todos os registros atualizados, manter uma boa previsão de vendas, previsão de compras, controlar os valores a receber dos clientes, manter atualizados os compromissos a pagar a fornecedores e demais despesas e manter atualizado o montante financeiro disponível. Quando for iniciado o fluxo de caixa o valor disponível naquele momento é o “saldo inicial de caixa” (Quadro 1). (OLIVEIRA, 2013, p. 58-59)

### 2.3.1.3 Capital de Giro

O capital de giro é um montante em recursos financeiros necessários para financiar as atividades da propriedade, seja para financiar os produtos vendidos a prazo como para manter os estoques, pagar fornecedores e realizar compras de matérias primas ou produtos que serão revendidos, pagamentos de impostos, salários e outros custos operacionais. Constitui o dinheiro que gira no dia a dia e pode ser classificado em capital de giro que são as contas a receber de clientes e valor investido em estoques e financiamento de capital de giro que são os valores a serem pagos a fornecedores, impostos e demais despesas como energia elétrica, salários, despesas administrativas, dentre outras. Importante lembrar que o montante do capital de giro deve ser suficiente para que a organização consiga pagar suas obrigações em dia. Para o cálculo do capital de giro é necessário conhecer os prazos médios de recebimento e pagamento que são praticados o tempo de estocagem de matéria prima, tempo de estocagem

de produtos prontos, prazo médio para pagamento de impostos e prazo médio para pagamento das demais despesas. (OLIVEIRA, 2013, p. 32-57)

**Quadro 2:** Modelo de Fluxo de Caixa Resumido

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA										
	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado
	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5
<b>ENTRADAS</b>										
Previsão de recebimento vendas										
Contas a receber-vendas realizadas										
Outros recebimentos										
<b>TOTAL DAS ENTRADAS</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>SAÍDAS</b>										
Fornecedores										
Folha de pagamento										
INSS a recolher										
FGTS										
Retiradas sócios										
Impostos s/ vendas										
Aluguéis										
Energia elétrica										
Telefone										
Serviços contabilidade										
Combustíveis										
Manut. de veículos										
Manutenção fábrica										
Despesas diversas										
Férias										
13º salário										
Verbas para rescisão										
Empréstimos bancários										
Financiamentos equip.										
Despesas financeiras										
Pagamento novos empréstimos										
Outros pagamentos										
<b>TOTAL DAS SAÍDAS</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>1 (ENTRADAS - SAÍDAS)</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>2 SALDO ANTERIOR</b>			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS</b>										
<b>5 SALDO FINAL (3 + 4)</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2017)

### 2.3.1.4 Previsão de Compras e Contas a Pagar

De maneira bastante simples as contas a pagar correspondem aos compromissos assumidos ou obrigatórios como pagamentos a fornecedores, impostos, financiamentos e as despesas operacionais que ocorrem todos os meses como salários, despesas com material de expediente, energia elétrica, contador, telefone, pró-labore, dentre outros. Estes registros precisam ficar organizados e registrados de modo que possam facilmente ser observados

controlados. O uso de planilhas pode ser bastante útil e facilitar os controles. (OLIVEIRA, 2013, p. 65-69)

Os valores a pagar deverão ser organizados por período de vencimento que pode ser dia, semana, quinzena, etc. Manter as contas em dia pode ser uma boa alternativa para evitar problemas e ao mesmo tempo fornece informações sobre contas pagas ou vencidas em caso de dificuldade financeira. Quando ocorrem problemas financeiros é importante tentar renegociar os prazos para evitar ao máximo custos financeiros e tentar colocar o mais breve possível as contas em dia. (OLIVEIRA, p. 25-26)

#### 2.3.1.5 Previsão de Vendas e Contas a Receber

As contas a receber constituem os valores das vendas realizadas, porém o pagamento ainda não foi concretizado que podem estar na forma de duplicatas, cheques pré-datados, cartões de crédito, dentre outros. Em outras palavras é o valor que a empresa está financiando aos clientes. Algumas análises precisam ser feitas como o total de vendas à vista, o total de vendas a prazo e o prazo médio de recebimento. Estes três componentes ajudam a empresa a manter um padrão de recursos que podem ser liberados aos clientes sem que a empresa fique prejudicada. O controle apurado das contas a receber também deverá ser feito para que se conheça a real situação das finanças e para que se possa comparar com a projeção do fluxo de caixa. Situações não projetadas podem ser ocasionadas por aumento de vendas, o que é positivo, mas poderá ser negativa se houver aumento dos prazos concedidos ou aumento da inadimplência. Variações muito além do que foi projetado no fluxo de caixa poderão ocasionar necessidade maior de capital de giro e por isso da importância do seu controle. (OLIVEIRA, 2013, p. 76)

#### 2.3.1.6 Gestão dos Estoques

A gestão dos estoques consiste em manter uma quantidade adequada de matéria prima e produtos prontos de forma que se evite excessos ou falta, bem como controlar perdas, extravios ou mau uso de matéria prima. O excesso de matéria prima ou produtos acabados acarreta à empresa custos financeiros, custos de armazenagem, custos com seguros, custos com perdas (em caso de produtos perecíveis, susceptíveis a variações de volume e/ou

qualidade, dentre outros) e extravios. Por outro lado se faltar matéria prima o processo de produção fica prejudicado pois há redução de produtividade, ociosidade de máquinas, equipamentos e mão de obra e pode ocasionar um reflexo em cadeia que pode vir a prejudicar as vendas e as entregas por falta de produtos para entrega. (OLIVEIRA, 2013 p. 77)

O controle de estoques é trabalhoso, principalmente se o número de itens for grande. Algumas dicas podem ajudar nesta árdua tarefa como manter um controle físico e financeiro de estoques, manter uma política de compras, manter um padrão de quantidades de matérias primas com base em um histórico de produção, evitar estoques excedentes ou excesso de estoque de matérias primas ou produtos acabados com baixo giro, manter o estoque organizado e arrumado. (OLIVEIRA, 2013, p. 77)

#### 2.3.1.7 Depreciação

Os bens como máquinas, equipamentos, benfeitorias, instalações, dentre outros, tem seu valor consumido ao longo do tempo. Cada bem possui um período de vida útil e com o decorrer do tempo frações do seu valor são consumidos e o bem vai diminuindo de valor. A esta diminuição ou redução do valor denomina-se depreciação econômica. Cada bem possui um tempo considerado de vida útil e que pode variar muito de equipamento por equipamento, do tipo de utilização ou mesmo pela obsolescência por desgaste por uso. Dentro deste período o bem tem todo o seu valor consumido. A terra por sua vez não é depreciable e não pode entrar neste cálculo. Contabilmente todo o valor do bem é depreciable, mas ao final da vida útil o bem ainda pode apresentar algum valor de venda, sendo este considerado como valor residual. (MIGUEL, 2015, p. 10-11)

A depreciação é um item importante a ser considerado dentro de qualquer negócio. Consiste na desvalorização, ou perda de valor de qualquer bem que pode ser causada por ações do tempo, desvalorização devido ao uso ou surgimento de novas tecnologias. Considerando que os bens perdem valor ao longo do tempo a depreciação consiste em fazer uma reserva de dinheiro de modo que ao final do período considerado para a depreciação o proprietário consiga novamente comprar um bem equivalente novo. Esta reserva deve ser considerada junto com o custo de produção apesar de não representar um desembolso imediato. Em uma propriedade rural estão sujeitos à depreciação todas as benfeitorias, máquinas e equipamentos, animais e mesmo os cultivos. A depreciação pode ser calculada de várias formas, mas o método linear é um dos mais utilizados pode ser calculado através da



fórmula: Depreciação = (Valor inicial – Valor final)/vida útil. A vida útil corresponde ao tempo de durabilidade do bem e que teoricamente estará disponível para uso. Ao final do uso, o bem pode ou não apresentar um valor residual, ou valor de venda. A depreciação é um importante item para a tomada de decisão. (USP ESALQ, 2014)

#### 2.3.1.8 Receitas Operacionais e Receitas Não Operacionais

O conceito de receitas operacionais remete às receitas oriundas da venda dos produtos e serviços do empreendimento. Da mesma forma o conceito de despesas operacionais remete a todas as despesas relacionadas à produção e comercialização dos produtos. (PADOVEZE, 2002)

De forma contrária, as receitas e despesas não operacionais são aquelas que não têm ligação direta com a produção e comercialização dos produtos ou serviços. São caracterizadas como receitas ou despesas não operacionais aquelas como a venda de imobilizado, aplicação de recursos fora da atividade da empresa ou mesmo receitas oriundas de outras fontes. (PADOVEZE, 2002)

### 2.3.2 Ferramentas de Gestão da Produção

O ambiente competitivo também chegou ao campo e uma boa gestão da produção pode ser a diferença para que um empreendimento consiga progredir ou não. Para facilitar esta tarefa existem ferramentas que foram sendo desenvolvidas ao longo do tempo. Para a agricultura familiar muitas destas ferramentas são difíceis de serem aplicadas, por outro lado outras facilmente podem ser adaptadas como o Caderno de Campo, O Controle Estatístico da Produção a Matriz BCG e a Curva ABC.

#### 2.3.2.1 Caderno de Campo

O registro das atividades produtivas é um importante documento, mas que é ignorado por uma grande parcela dos agricultores. Como já mencionado anteriormente o controle é uma das quatro funções administrativas e, portanto, só se consegue controle com dados precisos

previamente anotados. O caderno de campo vem de encontro com esta premissa e é um instrumento para acompanhamento técnico de todas as atividades produtivas, registros de uso de fertilizantes, agrotóxicos, mão de obra, anotações fitossanitárias e uso de defensivos, dentre outros. Este possibilita a rastreabilidade dos produtos. O caderno de campo deve ser específico para cada propriedade e cada cultura deverá receber anotações específicas. Os registros deverão ser feitos periodicamente para que não haja perdas de dados e informações. (SILVEIRA, et al., 2015, 34p.)

#### 2.3.2.2 CEP (Controle Estatístico da Produção)

O controle estatístico da produção (CEP) pode ser um grande aliado dos gestores e grande parte das empresas faz uso para controlar a produção. O controle estatístico da produção pode variar desde simples controles até sofisticadas ferramentas que fazem uso de softwares para o controle da produção. O CEP pode ser usado para medir a produtividade ou mesmo a qualidade dos produtos obtidos. Quando há a produção em grande escala o controle unitário pode ser demorado e oneroso sendo inviável. Portanto, a amostragem é peça chave do CEP. O controle estatístico da produção pode ser um grande aliado na redução de custos e número de unidades defeituosas. Os registros dos dados coletados também são importantes para auxiliar na tomada de decisão. O CEP pode ser aliado também na eliminação de gargalos, falhas eventuais ou continuadas e auxiliar no aumento da produtividade, redução de perdas e redução de custos. Cada propriedade ou empresa possui uma realidade diferente e o CEP pode ganhar diferentes formas para ser adaptado a realidade de cada organização. (SAMOHYL, 2005, 36p.)

#### 2.3.2.3 Matriz BCG ou Estudo do Ciclo de Vida dos Produtos

A matriz BCG é uma análise constante do ciclo de vida dos produtos. Um pouco mais específica do que a Matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), mas não menos importante ela tem por objetivo analisar se um ou mais produtos estão gerando lucro para a organização e qual deles tem a maior margem de contribuição diante à lucratividade. Para pequenos agricultores é uma ferramenta pouco usual, mas que pode auxiliar no posicionamento dos produtos e conhecer os produtos que mais geram lucratividade e outros que poderão ser eliminados. (PERIARD, 2010)

Segundo Periard (2010), a Matriz BCG analisa a participação de mercado de cada produto frente ao concorrente líder. A matriz usa o modelo “2 x 2” e classifica o portfólio de produtos em quatro categorias. A primeira é o produto “ponto de interrogação”, cujo produto é novo e o mercado apresenta uma elevada taxa de crescimento, porém ainda apresenta muitas incertezas e geralmente exigem altos investimentos e taxas de retorno baixas ou incertas. Este produto também é conhecido como “criança-problemática e se não trabalhado pode virar um produto “abacaxi”. A segunda categoria é a Estrela. Produtos elencados neste quadrante são aqueles com “alta participação de mercado, com altas taxas de crescimento”. Sua curva de participação de mercado é ascendente e tende a ser no futuro um produto vaca leiteira. A terceira categoria é a “vaca leiteira”. Os produtos definidos neste quadrante tem uma curva de crescimento de mercado menos acentuada ou mesmo estabilizada. Estes produtos demandam menos investimentos e são aqueles que geram as maiores margens de lucratividade à organização. Na prática são estes que sustentam a empresa. Por último a categoria “abacaxi”. São posicionados neste quadrante os produtos com taxa de participação decrescente de mercado e com baixa taxa de participação. Tais produtos devem ser evitados ou mesmo eliminados do portfólio, pois os custos de recuperação de mercado são elevados. (PERIARD, 2010)

#### 2.3.2.4 Curva ABC

A Curva ABC ou também conhecida como Análise de Pareto ou ainda Regra 80/20 foi desenvolvida por Joseph Moses Juran onde ele afirma que “80% dos problemas são geralmente causados por 20% dos fatores”. A aplicação desta curva é principalmente para o controle de estoques, mas pode ser usada para classificar clientes, fornecedores ou mesmo classificar problemas. Usando como exemplo os produtos pode-se usar dois critérios como o giro e a lucratividade de cada item. Neste caso deverá ser construída uma tabela com a participação de cada item na receita total da organização. Geralmente uma pequena parcela dos produtos é responsável por grande parte da lucratividade da empresa, enquanto que outra grande parte corresponde, por outro lado, a uma pequena parcela da lucratividade. A lógica é manter mais estoques dos produtos com maior giro e pouco estoque dos produtos com menor giro e lucratividade. (HENRIQUE, 2010)

### 2.3.3 Ferramentas Administrativas

A gestão pode ser subdividida por setores dentro de uma organização, mas olhando para ao todo algumas ferramentas são aplicadas de maneira mais ampla e envolvem toda a propriedade. Nesta seção são abordadas algumas ferramentas que podem ser facilmente aplicadas para a agricultura familiar e outras que podem ser adaptadas em parte ou no todo dependendo da característica e do perfil do gestor rural.

#### 2.3.3.1. Planejamento

As propriedades rurais são empreendimentos com particularidades distintas e o planejamento, independente do nível precisa ser adaptado a cada realidade. Em se tratando de agricultura familiar a estrutura hierárquica é horizontalizada e uma divisão criteriosa entre planejamento estratégico, tático e operacional pode parecer complexa, mas a conceituação de cada um deles é importante para ajudar na tomada de decisão. Bezerra (2014) faz uma conceituação sucinta dos três níveis de planejamento. O planejamento estratégico é aquele mais genérico, amplo e de longo prazo. Constitui a definição de visão, missão, valores e principalmente os objetivos de longo prazo, ou seja, definir onde a organização quer chegar. Deve ser um processo contínuo e abranger todos os setores da propriedade. O planejamento tático constitui um nível intermediário de planejamento e define as metas e as formas (plano) de como atingir os objetivos traçados no planejamento estratégico. Este planejamento é de médio prazo. Por fim, o planejamento operacional que é de curto prazo e constitui o planejamento das tarefas e sua execução. Este planejamento é mais setorizado e precisa ser adequado ao planejamento tático de modo a concretizá-lo. (BEZERRA, 2014)

Em se tratando de agricultura familiar algumas particularidades precisam ser observadas como a definição dos objetivos da família, as funções e responsabilidades necessitam ser distribuídas entre os membros da família. Mesmo sendo familiar o planejamento, mesmo que simplificado, deve envolver desde o estratégico ao operacional. A agricultura tem mudado a nível mundial e os produtores rurais bem sucedidos a partir da década de 1980 são aqueles que encararam a propriedade como negócio e assumiram como empreendedores rurais. Cabe destacar aqui a gestão de custos, de produção, uso de tecnologias e uso da comunicação. O planejamento é parte fundamental dentro de uma propriedade e pode ser definido entre estratégico, gerencial e operacional. O planejamento

consiste em projetar, de forma antecipada o que se pode fazer e minimizar os riscos inerentes a fatores internos ou externos. (AMARAL e DANTAS, 2010, p. 9-17)

#### 2.3.3.2 Análise SWOT (FOFA)

As ferramentas de gestão são importantes armas para os gestores. A Matriz SWOT, cuja sigla em inglês significa Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats), também conhecida como matriz FOFA é uma ferramenta muito utilizada para a análise do ambiente, seja interno ou externo à organização. (ARAÚJO et al., 2015)

Para Araújo et. al (2015, p. 3-8) a Matriz FOFA analisa o ambiente externo e interno. Internamente são identificados e trabalhados os pontos fortes e fracos e externamente, as oportunidades e ameaças. Ela proporciona uma visão ampla e auxilia na elaboração do planejamento estratégico. Quanto ao ambiente externo são identificadas as tendências, as incertezas, as mudanças e alterações do ambiente e a partir deste conhecimento a organização pode preparar-se para reduzir os impactos das ameaças ou mesmo identificar a aproveitar as oportunidades. A análise externa analisa as relações políticas, socioculturais, econômicas, tecnológicas e naturais. Quanto ao ambiente interno são identificados os pontos fortes e fracos. O objetivo de levantar estes pontos é conhecer-se de modo a usar as qualidades para tirar proveito das oportunidades e a partir do conhecimento das deficiências, minimizar ou anular os efeitos das ameaças. A matriz pode ainda ser usada para fazer relações cruzadas e auxiliar na tomada de decisão. (ARAÚJO et al., 2015)

#### 2.3.3.3 Boas Práticas Agrícolas (BPA)

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2017) destaca as boas práticas de produção agrícola. São 38 itens a serem observados e que são destacados pelo MAPA. As recomendações iniciam pela escolha de um local adequado, preparo do solo de acordo com as características do solo e climáticas. As mudas e sementes deverão ser de boa procedência e respeitar a legislação. O controle de pragas e doenças deverá priorizar o manejo integrado de pragas e doenças. O uso de fertilizantes, inoculantes e outros deverão ser registrados no MAPA e respeitar as recomendações para cada cultura. Os agrotóxicos deverão respeitar as

recomendações do receituário agrônomo e sua armazenagem e descarte de embalagens deverá respeitar a legislação vigente. Os produtos deverão respeitar o processo de rastreabilidade. As plantas e animais deverão ser manejados de forma a minimizar a ocorrência de patógenos. O acondicionamento dos produtos e sua armazenagem deverá ser el local(is) adequados e o transporte em veículos adequados. O tempo entre a colheita e o beneficiamento deve ser o menor possível. Os dados deverão ser anotados durante todo o processo produtivo e de beneficiamento do produto. As embalagens deverão ser próprias para e adequadas a cada tipo de produto. O armazenamento deverá ser adequado e deverá ser feito o manejo integrado de pragas e doenças para este processo. Os produtos deverão ser classificados e respeitar boas práticas de manuseio e higiene durante a embalagem e/ou processamento. As instalações utilizadas para classificação, embalagem, manuseio ou armazenagem deverão ser higienizadas com frequência. Deverão ser tomadas todas as medidas para que os produtos possam ser rastreados. (BRASIL, 2017)

Estes passos são destinados a produção agrícola, sendo que os produtos agroindustrializados deverão seguir as normas vigentes para este tipo de atividade. As boas práticas agrícolas propiciam que o produtor respeite a legislação e produza com a menor agressão ao meio ambiente possível. Tais medidas também tem por objetivo evitar infestações descontroladas nas lavouras a disseminação de pragas e doenças através da comercialização. (BRASIL, 2017)

#### 2.3.3.4 Matriz GUT (Gravidade, Urgência, Tendência)

O tempo e a forma como é a tomada de decisão dentro de uma organização é ponto crucial para mantê-la competitiva. A matriz GUT é mais é uma ferramenta que pode ajudar na tomada de decisão pois classifica os problemas quanto à sua importância e indica os que devem ser trabalhados antes ou depois. A sigla GUT quer dizer: G = Gravidade, U = Urgência e T = Tendência. Onde, “gravidade” tem relação ao impacto do problema caso ele ocorra; “urgência” representa o tempo necessário para resolver o problema; e “tendência” tem relação com a probabilidade de um problema aumentar de tamanho e tornar-se ainda maior lenta ou rapidamente. Apesar da simplicidade, se bem trabalhada pode apresentar grande resultado e geralmente está ligada à Matriz SWOT. Os problemas são analisados de uma maneira quantitativa e grau de importância e a partir desta definição de valores os problemas são atacados ou prevenidos. A sua construção é simples. Primeiro, inicia pela listagem de todos os

problemas de um setor ou departamento. Segundo, cada problema recebe uma nota de 1 a 5 para cada aspecto a ser analisado: gravidade, urgência e tendência. De acordo com a pontuação de cada problema, os valores devem ser multiplicados e a partir do resultado ele entra em uma escala para ser trabalhado e resolvido, sendo o de maior pontuação o que deve ser atacado primeiro. (PERIARD, 2011)

#### 2.3.3.5 Benchmarking (avalia a empresa perante os líderes de mercado)

O Benchmarking é um processo contínuo de investigação onde a empresa faz um comparativo interno de seus processos frente aos líderes de mercado. Este comparativo deve ter alguém como referência, de preferência um ou mais líderes de mercado. Como objetivo é a comparação se a empresa ou organização está mantendo-se competitiva frente aos demais concorrentes do mercado. As informações colhidas durante este processo são valiosas e podem ser um bom diferencial no momento de definir a estratégia a ser seguida. A comunicação é melhorada, há uma avaliação constante dos processos, redução dos erros e redução de custos. A empresa consegue ficar sintonizada com o que está acontecendo de novo no mercado e será necessário um bom relacionamento com as organizações do mesmo setor. Como cuidados a serem tomados está a cópia fiel de concorrentes que podem causar erros fatais de estratégia, mas por outro lado se bem conduzidas podem manter a empresa competitiva perante o mercado. (HENRIQUE, 2011)

#### 2.3.4 Gestão da Qualidade

Segundo Batalha, Buainain e Filho (2005, p.11) existem poucas ferramentas de gestão voltadas à agricultura familiar. Por outro lado existem muitas ferramentas existentes no mercado e que são aplicadas em indústrias. Algumas delas são facilmente adaptáveis para a agricultura como a Lista de Verificação, o Programa 5S, a Tempestade Cerebral ou Brainstorming, o Ciclo PDCA, os Centros de Controle da Qualidade e o Diagrama de Ishikawa ou Espinha de Peixe.

#### 2.3.4.1 Lista de Verificação

A lista de verificação pode ser simples ou de frequência. A lista de verificação simples consiste em elaborar um formulário contendo todas as atividades que precisam ser verificadas ou checadas. Esta deve ser simples e de preferência com quadros para marcar com um “X” se está excelente, bom, regular, ruim e insatisfatório, por exemplo. A Lista de Verificação é muito usada para controle do Programa 5Ss, por exemplo. A Lista de Verificação de Frequência é destinada à verificação do número de vezes que um evento ocorre dentro de um determinado espaço de tempo. (SEBRAE, 2005)

#### 2.3.4.2 Programa 5Ss

O Programa 5S tem origem em 5 conceitos japoneses que iniciam com a letra “S”. O primeiro “S” que em japonês é “Seiri”, em português quer dizer senso de utilização, arrumação, organização e seleção. O segundo “S” em japonês é “Seiton” que significa senso de ordenação, sistematização e classificação. O terceiro “S” é “Seison” que quer dizer senso de limpeza e zelo. O quarto “S” é “Seiketsu” que significa senso de asseio, higiene, saúde e integridade. O quinto e último “S” é “Shitsuke” que quer dizer senso de autodisciplina, educação e compromisso. Atualmente além dos primeiros 5S outros 4 conceitos foram acrescentados a esta ferramenta que em português são: Firmeza, Dedicção, Relato com Ênfase e Ação Simultânea. O Programa 5S ajuda a na organização, na manutenção de padrões operacionais, na segurança no trabalho, cria bons hábitos, trabalha a prevenção antes da correção, melhora as condições de higiene e asseio no trabalho e desenvolve o espírito da autodisciplina e responsabilidade. (LAPA, 2017, 15Pp.)

#### 2.3.4.3 Brainstorming (tempestade cerebral)

O Brainstorming é uma técnica de geração de ideias, também conhecida como “tempestade cerebral”. Foi criada em 1938 por Osborn e consiste em um trabalho em grupo de estímulo à geração de ideias de forma espontânea. Trabalha a motivação e o envolvimento dos participantes. É uma ferramenta simples e de fácil aplicabilidade, porém alguns cuidados devem ser observados como por exemplo a condução deve ser de uma única pessoa. O



Brainstorming é uma excelente ferramenta para a solução de problemas e uma fonte de sugestões e ideias inovadoras. Os participantes, mesmo os mais tímidos são estimulados a participar, pois todos podem dar sugestões e ideias por mais absurdas e malucas que possam ser. Para o sucesso da ferramenta algumas regras precisam ser observadas como: estimular a quantidade e não se preocupar com a qualidade das ideias, evitar críticas sobre o que está sendo proposto, usar frases sucintas, estimular ideias espontâneas, é permitido aproveitar o gancho do outro e incrementar o que o outro sugeriu, anotar as próprias palavras de quem está sugerindo e não tentar fazer uma interpretação destas. (SEBRAE, 2017)

A ferramenta do Brainstorming é simples, de fácil aplicabilidade e estimula a geração de ideias sobre um tema definido. O objetivo desta ferramenta é a quebra de paradigma, fugir da formalidade e estimular a criatividade e estímulo à ideias inovadoras. Constitui uma ferramenta de socialização e preferencialmente os grupos devem ser heterogêneos. (VIANA et. al, 2013, p. 3-4)

#### 2.3.4.4 Ciclo PDCA

O Ciclo PDCA é uma ferramenta de controle da qualidade e que pode ser aplicada de forma simples, de fácil compreensão e que pode auxiliar na tomada de decisão. Moinhos e Mattioda (2011, p. 3-4) trazem uma definição sucinta e precisa do que é o Ciclo PDCA. A sigla tem origem do inglês das palavras “Plan – Planejar”, “Do – Fazer”, “Check – Checar” e “Act – Agir”. O PDCA é cíclico e faz parte de programas de melhoria contínua. Quando encerra-se um ciclo inicia-se outro. Vários PDCAs podem ser trabalhados ao mesmo tempo dentro de uma organização. (MOINHOS e MATIODA, 2011)

#### 2.3.4.5 CCQ (Círculos de Controle da Qualidade)

A indústria automobilística é um grande exemplo da evolução da gestão da qualidade. O Japão em especial revolucionou esta indústria com os modelos de redução de desperdício, controle de estoques e redução de custos. Surgiram os Círculos de Controle da Qualidade também conhecidos apenas pela sigla CCQ. Segundo Moinhos e Mattioda (2011) os CCQs tiveram origem na indústria automobilística e o objetivo central era analisar e propor soluções para os problemas do cotidiano, no chão de fábrica de forma rápida e eficiente. A análise e as proposições surgiam de pequenos grupos que se reuniam de forma periódica.

#### 2.3.4.6 Diagrama de Ishikawa (Espinha de peixe)

O Diagrama de Ishikawa também conhecido com Espinha de Peixe é uma ferramenta do tipo “causa e efeito”. Algumas literaturas também trazem o nome de 6M (6 Management) a esta ferramenta. O Diagrama de causa e efeito é um gráfico no formato de uma espinha de peixe e é utilizada no controle da qualidade organizacional e gerenciamento de processos. O diagrama classifica os problemas em 6 tipos de causas, por isso também é chamado de 6M que são: o método, a máquina, a medida, o meio ambiente, a mão de obra e o material. Para alguns autores ainda existiria um sétimo “M” denominado em inglês de “Management” ou gestão. Este diagrama tem como vantagem a visualização gráfica de um problema com suas causas e efeitos. Sua contribuição é qualitativa principalmente no que tange os processos e estimula a participação do grupo nas soluções dos problemas. É uma ferramenta que exige um mínimo de conhecimento sobre ela e sobre o problema a ser resolvido. A estrutura da empresa também precisa contribuir para uma maior eficiência e aplicabilidade. (BEZERRA, 2014)

#### 2.3.5 Aplicação das ferramentas nas propriedades rurais familiares

As diferentes ferramentas de gestão elencadas nesta pesquisa foram criadas inicialmente para serem aplicadas em empresas e indústrias. No entanto, muitas delas podem ser adaptadas à agricultura familiar.

Propriedades menores, menos estruturadas quanto a gestão é importante iniciar por ferramentas simples que podem ajudar na gestão como livro caixa, organização de contas a pagar e a receber, elaborar o inventário de bens e trabalhar conceitos como depreciação e fluxo de caixa. Também pode ser aplicado o caderno de campo e trabalhado o planejamento da produção.

De acordo com o perfil das UPAs e de seus gestores outras ferramentas podem ser incrementadas como matriz FOFA, brainstorming, CEP, boas práticas de produção agrícola, 5Ss, lista de verificação, controle de estoques e aprofundamento do planejamento. A aplicação de ferramentas novas implica em adaptações e treinamentos e pode ser necessário auxílio externo à UPA para uma melhor aplicação.

Propriedades ainda mais estruturadas podem aplicar ferramentas como a matriz BCG, o Benchmarking, o PDCA, o CCQ, o diagrama de Ishikawa ou de causa e efeito, a matriz GUT, a curva ABC. Mesmo que as características destas ferramentas sejam voltadas às

empresas, as mesmas podem ser adaptadas no todo ou em parte também para as propriedades familiares.

## 2.4 CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE NOVA PETRÓPOLIS

Quanto às características populacionais, tem-se que o perfil da distribuição da população entre rural e urbana tem mudado drasticamente. Enquanto que a população urbana aumentou consideravelmente, a população rural encolheu na mesma proporção. Segundo Dressel (2015, p.30), durante a década de 1970 uma grande parcela da população morava na área rural. A saída dos agricultores e seus filhos do campo foi intensificado por subsídios e incentivos econômicos que proporcionaram grandes reduções do uso de mão de obra. As condições de trabalho também são importantes frente ao desestímulo aos jovens. As oportunidades visualizadas nos centros urbanos apresentam-se como ofertas tentadoras. Os pais também desempenham importante papel na motivação dos mais jovens e refletem na sucessão familiar.

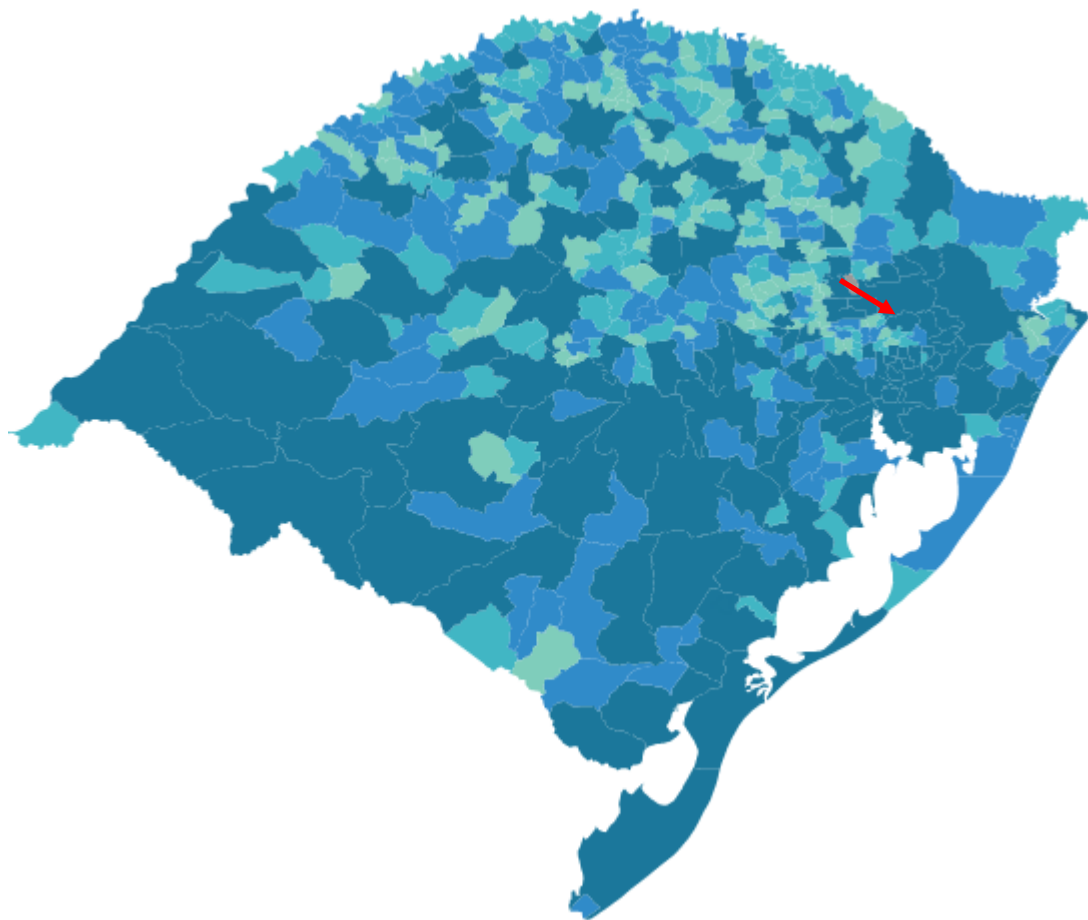
De acordo com Seibt (2015, p. 4-5) o município de Nova Petrópolis tem sua origem relacionada ao fim da Revolução Farroupilha em 1845, onde o território gaúcho foi reintroduzido ao território Brasileiro e necessitava de uma reconstrução econômica. Em 07 de setembro de 1858 foi então criada a Colônia Provincial de Nova Petrópolis. Desde então o território foi ocupado principalmente por imigrantes alemães e italianos.

No ano de 1970 a população era predominantemente rural. Residiam neste ano 10.429 habitantes na área rural (78,9%) e na área urbana 2.794 habitantes (21,1%) totalizando 13.223 habitantes. Em 2010 esta proporção apresentava-se de maneira inversa com 4.911 habitantes na área rural (25,2%) e 14.134 habitantes na área urbana (74,2%) totalizando 10.045 habitantes. (PERFIL SOCIOECONÔMICO DE NOVA PETRÓPOLIS, 2015 p. 4-10)

Nova Petrópolis caracteriza-se pela colonização predominantemente germânica e apresenta características importantes. Atualmente é sede da Rota Romântica. Como características marcantes pode-se observar a cultura, com trajes típicos, corais, bandinhas, grupos folclóricos, arquitetura marcada pelas construções enxaimel. Marcada por eventos importantes como o Festimalha, o Festival Sabores da Colônia, o Frühlingsfest (Festival da Primavera), o Festival Internacional de Folclores, a Magia da Páscoa, a Feira de Arte e Artesanato, o Rural Show, o Natal no Jardim da Serra Gaúcha, dentre outros, é um importante destino turístico e atrai pessoas de várias partes do planeta. O

município detém o título de Jardim da Serra Gaúcha e Capital Nacional do Cooperativismo. Também apresenta diversos roteiros turísticos com destaque para os roteiros autoguiados Roteiros e Paisagens, o roteiro Alemães do Sul e o Roteiro Caminhos Germânicos. Existem 1.800 leitos à disposição entre hotéis, pousadas, ecoresort e hostel. Encontra-se localizada a 100 quilômetros da capital do Estado, (Figura 1) visinha a Gramado e Caxias do Sul. (DORNELLES, 2017)

**Figura 1:** Mapa com a localização do município de Nova Petrópolis dentro do Estado do Rio Grande do Sul



**Fonte:** Adaptado de IBGE (2017)

Conforme o último Censo Demográfico realizado em 2010 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Nova Petrópolis contava com 19.045 habitantes, com uma densidade demográfica de 65,38 habitantes por km<sup>2</sup> e conforme a projeção do mesmo instituto a população total estimada para 2017 é de 20.675 habitantes. A religião predominante é a Católica Apostólica, seguida pela Evangélica. Em 2015, o rendimento médio mensal foi de 2,6 salários mínimos somando uma renda de R\$ 30.090,38 per capita em 2014, com 43,8% da

população ocupada em relação à população total. Quanto ao orçamento municipal 70,8% das receitas são oriundas de fontes externas. A cidade apresenta 47,3% das vias públicas arborizadas e 29,9% destas apresentam urbanização completa (bueiro, calçada, pavimentação e meio-fio). (IBGE, 2017).

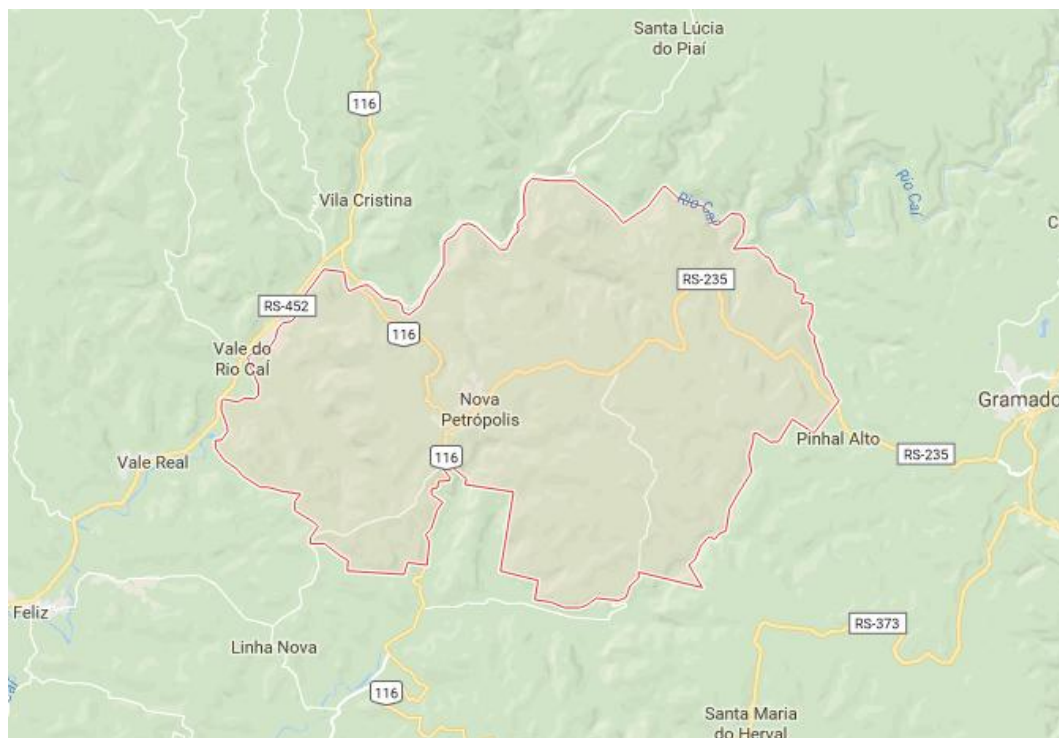
O Índice de Desenvolvimento Humano em 2010 foi de 0,780, sendo considerado alto. Conforme a PNUD de 2010 a esperança de vida ao nascer foi de 78,4 anos, a mortalidade infantil foi de 9,3 crianças por mil nascidos. O índice de analfabetos em 2010 foi de 2,33%, com ensino superior completo foi de 9,81%, considerando pessoas com mais de 25 anos. Neste mesmo ano 0,13% da população enquadravam-se como extremamente pobre e 1,27% como pobres apresentando o Índice de Gini de 0,44 e o índice da população economicamente ativa desocupada foi de 1,7%. Em relação a habitação, no ano de 2010, 95,35% das casas tinham água encanada, 99,97% ligação de energia elétrica e 99,37% coleta de lixo, 98,33% das casas possuíam banheiro e o percentual de pessoas vulneráveis à pobreza foi de 7,3%. (ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL, 2017)

Nova Petrópolis apresenta clima quente e temperado, possuindo picos de calor e picos inversos de frio. A pluviosidade é dividida durante todo o ano apresentando na média apenas 61mm entre a média do mês mais chuvoso e o menos chuvoso. A precipitação média anual é de 1.808mm, sendo maio o mês mais seco com média de 120mm e setembro o mais chuvoso com média de 181mm. A temperatura média é de 17,2°C. Janeiro é o mês mais quente com média de 22°C e junho o mais frio com média de 13,2°C. (CLIMATE-DATA.ORG, 2017)

O município está inserido dentro do Bioma da Mata Atlântica. Quanto a vegetação, está inserida em uma área de transição entre a Florestas Estacional Decidual (Floresta Subtropical) e a Floresta Ombrófila Mista (Floresta com Araucárias) com alguma influência da fauna e flora das florestas tropicais devido a proximidade com a Região do Litoral Norte gaúcho e a Floresta Ombrófila Densa (Mata Atlântica propriamente dita). Existem mais de 200 espécies nativas com destaque para o pinheiro-brasileiro (*Araucária angustifolia*), a erva-mate (*Ilex paraguariensis*), a canjerana (*Cabralea canjerana*), o cedro (*Cedrela fissilis*), ipê-roxo (*Handroanthus heptaphyllus*), ipê-amarelo-da-serra (*Handroanthus albus*), canelas, dentre outros. A fauna é marcada por animais como o bugio-ruivo, o macaco-prego, o quati, a irara, o gato-mourisco, o ouriço, a cutia, a mão-pelada, o cachorro-do-mato, o veado mateiro, dentre outros mamíferos, o lagarto teiú, a caninana, a jararaca, a cruzeira, dentre outros répteis, o chorocochó, o sabiá ferreiro, o sabia-uma, o gavião-tesoura, o João-de-barro, o bem-te-vi, o tico-tico, o araquã, o uru, a saracura, a jacutinga, dentre outras aves. (GRINGS, 2015)

O relevo de Nova Petrópolis é marcado por montanhas banhadas por córregos e rios com altitude máxima de 802 metros ao nível do mar e com altitude média de 604 metros. Nos vales a altitude pode chegar a 80 metros. A área total do município é de 291,1 quilômetros quadrados com 30,12 Km<sup>2</sup> (10,35%) como área urbana e 260,98 Km<sup>2</sup> (89,65%) como área rural. Faz divisa com Caxias do Sul, Vale Real, Feliz, Santa Maria do Herval, Linha Nova, Picada Café e Gramado (Figura 2) (SEMPLA, 2015).

**Figura 2:** Mapa com o perímetro de Nova Petrópolis



**Fonte:** Adaptado de GOOGLE (2017)

Nova Petrópolis é caracterizada predominantemente por agricultura familiar. De acordo com o Censo Agropecuário de 2006, haviam 962 estabelecimentos agropecuários e a produção bastante diversificada. Como culturas permanentes pode-se citar as frutíferas cítricas, a uva, o figo e a goiaba. As florestas plantadas somam aproximadamente 400 hectares. As pastagens ocupavam área de aproximadamente 700 hectares. Os sistemas agrofloretais ocupavam área de 87 hectares. O número de açudes totalizava 138 unidades. Como responsáveis dos estabelecimentos agropecuários haviam 832 conduzidos por homens e 130 conduzidos por mulheres. As lavouras temporárias era ocupadas por milho, mandioca, feijão e hortaliças diversas. O número de animais totalizavam quase 1 milhão de galináceos, 6.019 bovinos, 6.483 suínos, 331 ovinos e sendo encontrados ainda equinos, caprinos e

outros. Existiam 404 tratores que eram usados em 317 estabelecimentos agropecuários. (IBGE, 2006)

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para a construção do presente trabalho, foram utilizados dois procedimentos metodológicos. O primeiro consistiu em uma pesquisa bibliográfica no formato científico em fontes secundárias acerca do tema “gestão de UPAs”, contextualização da agricultura, caracterização de Nova Petrópolis e as funções do gestor rural. O segundo, uma pesquisa de campo através de entrevistas com 3 produtores de Nova Petrópolis constituindo três estudos de caso.

A revisão bibliográfica consistiu em pesquisa em dados secundários em sítios na internet, livros e periódicos. Fora pesquisado como ocorre a gestão dentro das pequenas propriedades rurais familiares, qual o papel do administrador rural, ferramentas que foram desenvolvidas para a agricultura familiar e outras ferramentas disponíveis e que podem ser adaptadas para a agricultura familiar.

O período da pesquisa ocorreu entre agosto e novembro de 2017. As propriedades estudadas situam-se em Nova Petrópolis, nas localidades de Pedancino, Linha Imperial e Linha Araripe.

De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), o trabalho foi desenvolvido conforme o modelo de estudo de caso. Consistiu em uma revisão bibliográfica e uma investigação onde se tem por objetivo conhecer as motivações da ocorrência de determinada situação com características peculiares e únicas. O pesquisador durante a pesquisa deve manter uma posição de neutralidade e de observação, sem causar interferência na coleta de dados. Possui ainda caráter interpretativo e cabe ao investigador o papel de compreender determinada situação sob a ótica do participante e descrevê-la.

Após finalizada a revisão bibliográfica foi elaborado questionário semi estruturado acerca do tema gestão de propriedades, conhecimento e domínio de ferramentas de gestão e perspectivas para o futuro.

Foram entrevistados três produtores de Nova Petrópolis sendo eles: Estudo de caso 1 – Agricultor A, cuja propriedade fica situada na Localidade de Linha Araripe, junto a VRS 235, Km 19,5; Estudo de Caso 2 – Agricultora B, cuja propriedade fica situada na localidade de Linha Imperial, junto a Rua Vicente Prieto, s/nº; e, Estudo de caso 3 – Agricultor C, cuja

propriedade fica situada na localidade de Pedancino, junto a Estrada Geral do Pedancino, s/n°. Foram aplicados os questionários semiestruturados no formato de entrevistas de forma individual em cada uma das propriedades entrevistando o gestor de cada propriedade.

Os dados coletados a partir dos questionários foram transcritos em formato de texto seguindo uma ordem de abordagem para que seja possível realizar comparativos entre os estudos de caso. Os dados foram agrupados em quatro grupos sendo: caracterização da propriedade, histórico da propriedade, a gestão da propriedade e perspectivas para o futuro.

A avaliação dos resultados consistiu, com base na entrevista, em descrever individualmente o perfil de cada propriedade e do gestor de cada uma delas. Foram avaliados de forma separada para cada estudo de caso o nível de conhecimento do gestor das UPAs acerca do tema gestão e como esta é trabalhada dentro de cada propriedade, o conhecimento e a utilização de ferramentas de gestão, os recursos humanos disponíveis, a percepção de cada agricultor sobre a situação da agricultura e a sucessão familiar.

## **4 ESTUDOS DE CASO**

Esta seção traz os três estudos de caso pesquisados. São três propriedades com características distintas e que não ficam próximas uma das outras.

### **4.1 ESTUDO DE CASO 1: AGRICULTOR A**

O Agricultor A foi entrevistado no dia 10 de outubro de 2017, em sua propriedade localizada na ERS 235, Km 19,5, Linha Araripe, município de Nova Petrópolis. Este tem 30 anos e o seu grau de escolaridade é o ensino médio incompleto. Mora a 4 anos na propriedade que ainda está em nome do sogro e não exerce nenhuma outra atividade além da agricultura. Sua companheira tem 34 anos, o seu grau de escolaridade é o ensino superior completo e não atua na agricultura. Sua profissão é professora. Na UPA moram apenas o casal que ainda não tem filhos.



#### 4.1.1 Caracterização da UPA

A propriedade conta com uma Superfície Total (ST) de 3 hectares. Destes a Superfície Agrícola Útil (SAU) é de 2,5 hectares. A Superfície com Lavoura (SL) é de 1000m<sup>2</sup> ocupada com produção de morangos no sistema semi-hidropônico. Como culturas permanentes existe apenas o morango, o restante da área é utilizada como potreiro e reservatório de água. Não possui área com reflorestamento ou vegetação nativa. Não existem Áreas de Preservação Permanente (APP). O Cadastro Ambiental Rural (CAR) ainda não foi feito. Como a área ainda pertence ao sogro ela encontra-se em regime de arrendamento. O valor da terra aproximado, segundo o proprietário deve girar em torno de R\$100.000,00 (cem mil reais) por hectare.

Moram na propriedade apenas o Agricultor A e sua companheira. Quanto à mão de obra utilizada é própria e há a contratação de diarista em momentos com maior carga de trabalho. O casal ainda não possui filhos. A média bruta de receita da renda agrícola é de aproximadamente 5 salários mínimos. A renda agrícola provém totalmente da produção de morangos que ocorre em 5 estufas e um total de 1.000m<sup>2</sup>. Ainda são criadas algumas cabeças de gado para consumo próprio e são considerados apenas um hobby e não são comercializados. A renda não agrícola não foi informada.

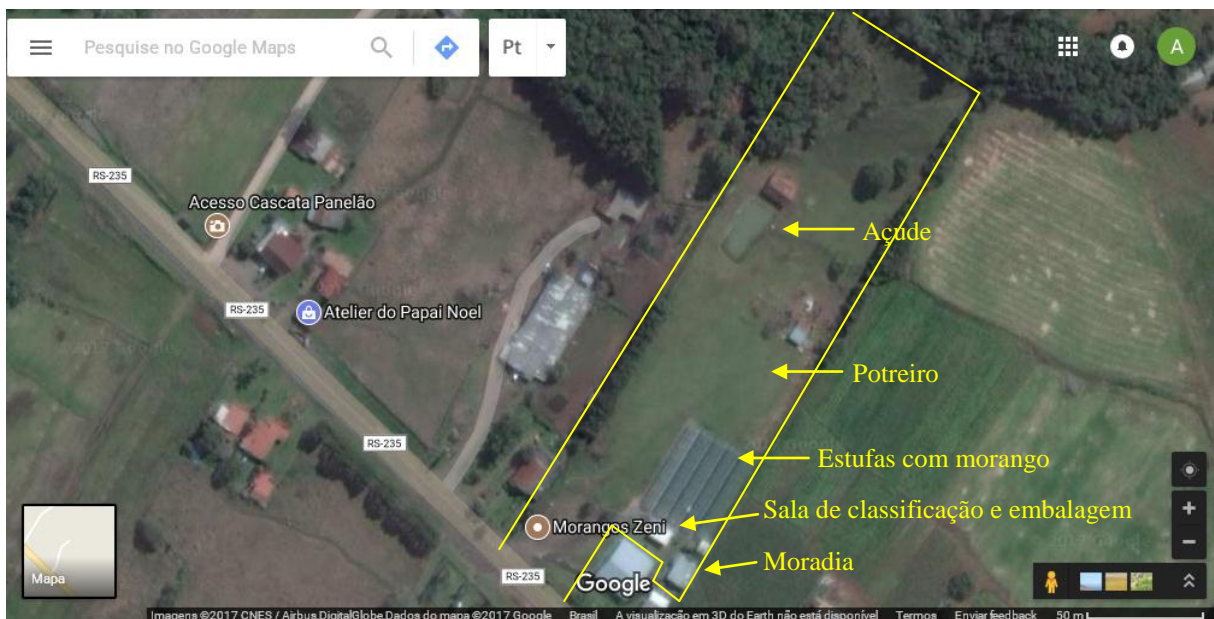
Quanto ao saneamento básico, o esgoto é tratado em fossa séptica e sumidouro e a água para consumo humano é de poço localizada em outra propriedade. Para consumo animal e irrigação há um açude nos fundos da propriedade que serve para este fim. A propriedade não produz outros efluentes líquidos além do esgoto doméstico. No entanto, gera resíduos sólidos com o lixo doméstico que é destinado para a coleta seletiva e da produção os resíduos são morangos estragados e folhas. Segundo o agricultor os morangos são descartados pela coleta seletiva ou compostados e as folhas são fornecidas como alimento para o gado.

A estrutura produtiva é simples e não conta com maquinários e nem implementos. São utilizados dois veículos tanto para a produção como para o lazer. Os equipamentos utilizados são uma câmara fria, 1 pulverizador estacionário, 1 roçadeira, 1 motosserra e 1 balança eletrônica. As construções existentes são a casa usada como moradia, 1 prédio para embalagem e estufas. A casa é em alvenaria com 77m<sup>2</sup>, tem valor aproximado de R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais) e necessita de algumas manutenções básicas.

Perguntado sobre a disponibilidade tecnológica de informação acessada pelo casal estão a televisão, o telefone celular e o computador. Não há telefone fixo instalado. O casal

acessa a internet pelos celulares e pelo computador. O sinal desta é via rádio e de boa qualidade. Como principal meio de comunicação está o telefone celular que é utilizado para informação, comunicação e para auxiliar nas atividades produtivas como compras, vendas e assuntos diversos. Sobre o uso de planilhas para controle produtivo e financeiro são utilizados ambos os controles, primeiro feito em planilhas físicas e depois a Emater, no momento da visita, transfere para o software utilizado pelo programa de gestão desta entidade.

**Figura 3:** Croqui da propriedade do Agricultor A



**Fonte:** Adaptado de GOOGLE (2017)

#### 4.1.2 Histórico da UPA

A propriedade tem um histórico recente. A área, que ainda pertence ao sogro do Agricultor A estava parcialmente desativada e servindo apenas parcialmente como potreiro. Onde agora estão localizadas as estufas era um antigo campo de futebol construído pelo sogro. A moradia passou a ser utilizada em 2013, mas a atividade iniciou a apenas 2 anos. Antes o agricultor exercia a função de operador de máquinas de terraplanagem. O fato que o motivou a mudar de profissão e ser agricultor foi a vontade de ficar mais perto de casa e ter o tão sonhado negócio próprio.

A escolha da cultura do morango se deu em virtude da área já estar plana e facilitar o uso da plasticultura, mais precisamente a construção das estufas. A sugestão por esta cultura

veio da Emater. Antes de iniciar o negócio pensou em plantar pimentão e tomate, mas o morango acabou sendo o escolhido em função deste estímulo e também da companheira. Segundo o produtor, o fato da área ser do sogro que tem problemas de saúde e não consegue mais trabalhar também foi um dos motivadores para iniciar na atividade rural. Sempre considerou que a área não deveria ficar sem uso. Atualmente a propriedade possui acompanhamento técnico da Emater e participa o Programa de Gestão da Emater. Este acompanhamento é feito aproximadamente a cada 2 meses, mais precisamente 6 vezes por ano. O morango é a única cultura produzida na propriedade.

#### **4.1.3 A Gestão da UPA**

Gestão da propriedade é realizada pelo próprio agricultor auxiliado por sua companheira. Este enxerga a propriedade como um negócio que o satisfaz como pessoa, como profissional, mas que precisa gerar lucro. Comenta que 70% da produção é comercializada de forma consignada, ou seja, o produto é entregue e o pagamento é recebido logo após a venda de terceiros. O restante da comercialização é feita à vista ou por boletos. Para o controle não usa livro caixa e as anotações são avulsas e depois passadas para planilhas físicas. No momento da visita do técnico da Emater os dados são passados para o software da entidade.

O fato de trabalhar sozinho nas atividades da UPA o obriga exercer todas as funções relacionadas à administração. A noção que o entrevistado tem sobre gestão é que precisa controlar tudo, entradas, saídas, os produtos, as matérias primas, dentre outros. Sobre ferramentas de gestão o agricultor destaca as planilhas tanto físicas como eletrônicas (Excel). Além do uso de planilhas há um ponto muito positivo que é o acompanhamento da Emater e a transferência dos dados para o software de gestão que possibilita emitir relatórios. Não soube informar o nome do software e destaca que o ponto negativo é que este software não é disponibilizado ao agricultor. Os dados são lançados no computador da própria Emater e, portanto, quando quer um relatório necessita pedir para a Emater e muitas vezes não o faz. O agricultor conta que tem computador e diz que um software a disposição diariamente poderia facilitar ainda mais os controles, mas que no momento ainda usa as planilhas de papel para anotações no campo e depois passa para as planilhas eletrônicas em seu computador

Quanto a definição dos objetivos da propriedade, o agricultor é enfático em dizer que existem, mas nunca os põs no papel. Destaca como o objetivo principal o aumento da produção e como objetivos específicos o incremento também da venda na propriedade com

uma loja junto à ERS 235. Importante destacar que esta definição de objetivos do agricultor o norteia para suas atividades do dia a dia. Mesmo não sendo documentados ele desenvolve o planejamento nos três níveis. Em curto prazo tem como planejamento a construção de uma estrutura para comercialização no formato de loja junto à ERS 235 para comercialização de morangos e flores, estas no formato de compra e venda. Em médio prazo pretende aumentar o açaude e implantar um pomar de uva de mesa.

O agricultor realizou estudo de mercado antes de construir as estufas e do plantio das mudas. Além de trabalhar como operador de máquinas, o produtor trabalhava esporadicamente com ajudante na entrega de ovos e aproveitou para fazer um estudo boca a boca do que os clientes estavam precisando. Esta pesquisa não foi registrada, mas ocorreu porta a porta nos estabelecimentos. Concomitante a isto o agricultor pesquisou o que seria mais viável de ser plantado. Cogitou a possibilidade de plantar pimentão, alho e tomate, mas depois de ter assistência da Emater e haver demanda junto aos clientes, optou pelo morango.

Sobre as funções de um administrador comentou que nunca nem ouviu falar desta forma. Mas entende que todas estas atividades já são executadas na propriedade.

As compras são prioritariamente feitas para pagamento à vista, quando ocorre algum parcelamento ou prazo para pagamento é utilizado boleto. Os produtos que não são vendidos à vista (a prazo ou consignados) são registrados em anotações ou caderno para cobrança posterior a entrega. Os produtos que saem da propriedade já saem com um valor mínimo de R\$ 10,00 (dez reais) por quilo de morango e o que o vendedor ganhar a mais é a sua parcela de comissão. O preço de venda é definido pelo próprio agricultor conforme a variação média de preço que o mercado apresenta, mas procura não oscilar muito evitando picos muito elevados ou quedas muito acentuadas.

Um dos conceitos fortemente empregados na propriedade é o controle. Mesmo que sem um padrão específico para controle o produtor não abre mão de registrar os dados. Com isso ele consegue chegar a números muito próximos da realidade em relação a custos e valor médio do produto vendido. O ponto negativo encontrado é que ainda não foi feito um inventário exato de bens. Portanto, o cálculo da depreciação não é embutido no custo do produto.

As rendas não agrícolas dentro da composição da renda da família correspondem a aproximadamente 50% do total. Segundo informação do produtor a renda não agrícola é apenas da companheira e não ajuda a pagar contas da propriedade. Este valor apenas é utilizado para algumas compras da casa. Toda a renda agrícola atualmente provém dos

morangos. Os animais são uma atividade praticada como hobby e apenas para o consumo da família.

Para o controle da produção é utilizado caderno de campo elaborado pelo próprio produtor. São planilhas em papel, adaptadas para conseguir as informações necessárias para o preenchimento dos campos do software da Emater. São anotações bem detalhadas de adubos, defensivos, tratos culturais dentre outros. Como ferramenta para gestão da produção conhece apenas as planilhas.

Mesmo não conhecendo nenhuma ferramenta da qualidade ou boas práticas de produção existe uma preocupação com as perdas. Um exemplo citado é a perda de solução nutritiva que drena das sacolas e que poderia ser reutilizada para os morangos ou outro fim. Apresenta preocupação com a saúde e o meio ambiente e procura fazer o manejo integrado de pragas e doenças e uso de produtos biológicos para controle das mesmas. A colheita é feita em embalagens próprias com cuidado para não danificar frutos e as embalagens para a comercialização são de 400g, 1Kg e a granel. O controle dos estoques é feito de forma visual. Há um cuidado em manter toda a propriedade organizada e limpa para facilitar as atividades do dia a dia e deixar um ambiente bonito. Em virtude de ficar ao lado de uma via bastante movimentada há a visitação de turistas e a aparência ajuda bastante. O produtor conta que até cercou a área para evitar a entrada de pessoas não autorizadas e momentos em que ele não esteja presente. Como a propriedade faz uso de defensivos há a preocupação da entrada de pessoas não autorizadas ainda durante o período de segurança do produto.

O destino da produção é o mercado local de Nova Petrópolis, Gramado, Canela e São Francisco de Paula. Toda a produção é vendida *in natura* e por enquanto não há projetos de investir na transformação.

#### **4.1.4 Perspectivas para o futuro da UPA**

O Agricultor A considera a qualidade de vida do casal como boa, possui uma casa que apesar de necessitar algumas reformas pequenas é confortável e atende às necessidades do casal, possui saneamento básico adequado, possui veículo, acesso à informação e ambos trabalham e tem seus ganhos. O fato de estar tocando o negócio próprio, segundo o produtor, é um motivador a mais. Ainda não se pode afirmar se a propriedade terá ou não sucessão, pois o casal ainda não tem filhos e garante ser um planejamento para o futuro.

O Agricultor A observa que a agricultura é um setor em crescimento e se sente à vontade estando como agricultor. Destaca que agora que conhece como se produz morangos pretende investir ainda mais. O fato de trabalhar mais do que antes não o desmotiva, pelo contrário, o motiva por ser o tão sonhado negócio próprio. Sendo um produtor novo e que está a pouco tempo na agricultura tem boas perspectivas para o futuro. Enfatiza que a produção de alimentos sempre precisará existir e que o fato determinante para continuar no setor é estar atento às mudanças e continuar a se aperfeiçoar sempre.

O maior planejamento para o futuro é a construção da casa própria e continuar crescendo como produtor de morangos. Pretende manter o foco na atividade atual, pois considera uma realização profissional o que está fazendo agora.

## 4.2 ESTUDO DE CASO 2: AGRICULTORA B

A Agricultora B foi entrevistada em sua propriedade, situada na Rua Vicente Prieto, s/nº, localidade de Linha Imperial, município de Nova Petrópolis. A mesma tem 46 anos, possui o ensino médio completo, está casada e sempre morou na propriedade que é herança de família. Além da agricultura não exerce nenhuma outra atividade. O seu esposo tem 45 anos, possui o ensino médio completo e não exerce nenhuma outra atividade além da agricultura.

### 4.2.1 Caracterização da UPA

A propriedade da Agricultora B tem uma Superfície Total de 15 hectares e conta com uma Superfície Agrícola Útil de 6 hectares. A área utilizada como lavoura é de 4,5 hectares e com plantação de eucalipto são ocupados outros 1,5 hectares. A propriedade conta ainda com 7,5 hectares de Vegetação Nativa e 1,5 hectares em Área de Preservação Permanente. A terra é própria, porém como a área não é suficiente para atender a demanda de alimentos das vacas são arrendados mais 25 hectares. O valor estimado da terra é de aproximadamente R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) por hectare. (Figura 5)

Na propriedade moram 8 pessoas sendo que apenas 4 trabalham efetivamente na agricultura e vivem deste setor, sendo o casal de proprietários, a mãe da agricultora e um cunhado. As outras 4 pessoas trabalham fora e possuem renda não agrícola e que em nenhum momento é misturada à renda agrícola. A mão de obra é familiar e só ocorre contratação

eventual por hora quando ocorrem picos com mais serviço. O casal tem uma filha de 13 anos e sua ocupação no momento é como estudante. A jovem conhece todas as atividades da propriedade já há a delegação de algumas atividades como o preenchimento de algumas planilhas. Já são desenvolvidas algumas tentativas para incluir a jovem no processo decisório.

Existem na propriedade 3 casas onde na casa principal moram a proprietária, seu marido, sua filha e sua mãe. A casa foi construída ainda por seu pai, hoje falecido e tem . As demais casas pertencem as duas irmãs. A casa principal onde mora a agricultora com sua família é toda em alvenaria e tem aproximadamente 160m<sup>2</sup>, com um valor aproximado de R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais). As outras casas, uma é mista e a outra toda em alvenaria com valores não informados. Há um quiosque construído ao lado da piscina.

**Figura 4: Croqui da UPA da Agricultora B**



**Fonte:** Agricultora B (2017)

A renda bruta mensal agrícola da família é de aproximadamente 60 mil reais. O leite é responsável por aproximadamente 60% da renda total agrícola. O restante da renda corresponde à criação integrada de perus de corte e venda de animais de raça. Há a criação de animais, frutas e verduras para o auto consumo.

Considerando o saneamento básico, todo o esgoto das três casas é tratado através de fossa, filtro e sumidouro. A água para consumo humano, lavagem da sala de ordenha e higienização dos equipamentos de ordenha é oriunda de um poço artesiano e de boa qualidade. Para a higienização das vacas, do *free-stall* e dessedentação animal a água vem de um reservatório para acúmulo de água pluvial.

Além dos efluentes domésticos a propriedade gera um grande volume de outros efluentes. O esterco produzido pelas vacas é totalmente recolhido e vai para duas esterqueiras para curtimento. Depois de curtido o esterco é utilizado como fertilizante nas lavouras. Os resíduos gerados pela criação de perus adultos é sólido e sai dos peruários imediatamente para outros produtores que o utilizam como fertilizante orgânico.

A estrutura produtiva da propriedade é complexa e conta com 1 trator 132 cv, 1 trator de 85 cv e um microtrator de 11cv. São utilizados como implementos 1 ensiladeira com área total de corte de 1,6m, 1 ensiladeira de 1 linha, 1 distribuidor de esterco líquido e sólido com capacidade de 4 mil litros, 1 espalhador de esterco seco, 1 plantadeira de plantio direto 4 linhas, 2 carretões e 1 pulverizador de barra automático. São utilizados 3 veículos na propriedade, sendo dois deles de uso exclusivo para a produção e um veículo maior para usos diversos e da família.. A estrutura de prédios conta com 1 confinamento no modelo *free-stall* 1 depósito de rações e feno, sala de ordenha e 3 aviários para terminação de perus. Como equipamentos utilizados existe 1 moedor de milho, 4 misturadores, 1 bomba para lavagem do confinamento, 3 lava jatos, 1 ordenhadeira 8 conjuntos, 1 resfriador de leite com capacidade de 1.200 litros e uma oficina equipada com ferramentas e utensílios.

O uso da tecnologia é evidente na propriedade. A família possui televisão, telefone fixo, telefones celulares e computador. A internet é do tipo via rádio utilizada no computador e celulares. Os telefones celulares todos também possuem acesso à internet móvel pela operadora dos telefones. Segundo a agricultora, o principal meio de comunicação é o telefone fixo. Para informar-se são utilizados vários meios de comunicação como televisão, rádio, jornais e internet, mas para fazer pedidos e chamados veterinários o telefone fixo tem sido o mais importante.

Os controles são considerados peça fundamental para a propriedade, a qual é encarada como negócio. São usadas planilhas físicas para os plantios e são todas de responsabilidade do esposo. São anotadas o máximo de informações possíveis formando o caderno de campo. O esposo da Agricultora B destaca que a mais de 10 anos anota tudo até mesmo para conseguir fazer comparativos entre os anos, variação de custos, variação de produtividade, acompanhar a produtividade das áreas arrendadas e sua viabilidade, dentre outras informações importantes.



São utilizadas diversas planilhas como planilha de produção leiteira, de reprodução, de ganho de peso de recria, planilha de partos, de entrada de insumos, etc. O casal participou de um programa de capacitação da Rehagro que foi um treinamento de reciclagem e aprofundamento aos produtores de leite e a partir de então os dados da propriedade são transferidos para um software durante as visitas dos veterinários à propriedade. Esta visita ocorre mensalmente e grande parte dos dados fornecidos são acompanhados pela filha. Também é feito todo o Registro Genético. A agricultora explica que cada animal que nasce recebe uma certidão de nascimento, que é o seu registro. São mais de 85 fêmeas registradas como Puros de Origem (PO).

#### **4.2.2 Histórico da UPA**

O histórico da propriedade não é tão recente e evoluiu muito ao longo do tempo. A atividade rural já está presente na família a 5 gerações. Não sabendo precisar as datas, a proprietária contou que a propriedade já trabalhou com fumo durante muito tempo e seu pai iniciou o plantio de verduras, cujo cultivo era uma paixão pessoal.

A produção de leite sempre existiu, mas em 1994 foi feita uma sociedade com quatro sócios para produção de leite. A agricultora conta que houve pouco apoio da Cooperativa Piá, onde o leite sempre foi entregue. A sociedade não deu certo e dois dos sócios alegaram vínculo empregatício no momento do fim da sociedade. A mesma prefere não dar mais detalhes sobre este fato, mas diz que prejudicou muito a propriedade durante vários anos.

A criação de perus de corte foi iniciada em 2004 como forma de diversificar as atividades da propriedade e agregar renda à família. A escolha pela criação de perus ocorreu pelo fato de exigir pouca mão de obra.

Orgulhosa, A Agricultora B destaca que atualmente a saúde financeira da propriedade está boa, com todos os galpões e aviários pagos. O único financiamento existente a ser finalizado para pagar é um dos tratores. Destaca que há alguns anos iniciaram um projeto paralelo à produção de leite que foi o investimento em genética e no registro de animais. Hoje a propriedade conta com 85 fêmeas registradas.

### 4.2.3 A Gestão da UPA

As decisões que envolvem o futuro da propriedade ou a afetam como um todo são tomadas em conjunto com a família. As gerências específicas são divididas e o esposo cuida das finanças e das lavouras, cabe à agricultora cuidar de todo o setor das vacas e as decisões referentes aos perus são compartilhadas.

O casal não possui uma formação acadêmica na área administrativa ou financeira, mas tem boas noções sobre a administração do negócio. Destacam o planejamento e principalmente o controle como fundamentais para o sucesso da propriedade. Sobre as ferramentas de gestão já ouviram falar, mas não sabem citar os nomes específicos de cada uma. Como ferramentas são utilizadas planilhas físicas e eletrônicas e quando da visita dos técnicos da Cooperativa Piá utiliza-se também o software. Para o controle das lavouras não abre-se mão das planilhas em papel, pois facilitam o manuseio no campo. No dia a dia da produção leiteira e controles dos animais, insumos, custos, dentre outros dados as anotações são feitas em papel e depois passadas para planilhas do Excel. Estes dados são utilizados para a tomada de decisão. O software utilizado pela Cooperativa Piá é compartilhado e como necessita ser pago uma manutenção mensal, o mesmo fica apenas em poder dos técnicos que o alimentam. O esposo da Agricultora B destaca que tem acesso a vários relatórios, mas que pelo fato de não estar disponível diariamente na propriedade acaba sendo pouco explorado e muitos dados deixam de ser analisados pelo incômodo de ter que ficar solicitando e aguardando. Muitas vezes uma tomada de decisão precisa ser tomada em pouco tempo e o recurso do software acaba não sendo utilizado. Ele passa a ter uma função maior no controle reprodutivo e genético, destaca a agricultora.

Mesmo nunca tendo colocado no papel, a propriedade apresenta objetivos claros e a construção dos mesmos é compartilhada entre toda a família. O planejamento é bem estruturado e a proprietária destaca que para cada decisão estratégica todo o resto também é planejado para que o objetivo maior seja alcançado. Um exemplo citado foi o de crescimento do número de animais. Há uma definição de quantos animais e o padrão racial em que se quer chegar em determinado tempo. Para esta definição estratégica há um planejamento tático de que tipo de alimento os animais vão comer, qual o custo, qual a área necessária para produzir este alimento e depois é planejado o operacional, ou seja, planeja-se o tipo de semente a ser usada, o período do ano, a quantidade de adubo e sua aquisição, como será o aumento de plantel, se por cria ou compra, etc.

Ambas as atividades da propriedade ocorrem de forma integrada e por este motivo nunca foi realizado um estudo de mercado. Quanto ao leite, destaca que a Cooperativa Piá é a única que recolhe em Nova Petrópolis e não haveria outra opção de entrega. A parte ruim destacada por ele é justamente esta falta de concorrência e obriga o produtor a aceitar o preço que a cooperativa decide pagar. Pensando em fugir desta dependência há uma perspectiva ainda sem prazo definido de colocar uma agroindústria pra processar o leite ainda na propriedade.

Controle é uma palavra que integra o dia a dia da propriedade, seja nas finanças, nos controles da produção, no controle reprodutivo, dentre outros. Por exemplo, cada compra é feita criteriosamente escolhendo os melhores fornecedores, com bom preço, porém procura-se não baixar a qualidade dos produtos.

Sobre as funções e o perfil de um gestor ou administrador o casal destaca que não saberia definir claramente, mas entendem que se esforçam ao máximo em planejar, controlar e trabalhar. A rotina da propriedade é extremamente organizada e todas as atividades rotineiras possuem horário certo para acontecerem. O planejamento, mesmo que feito dentro das condições da propriedade é bem claro e definido. Os controles e a organização são dois pontos fortemente trabalhados, pois materiais fora do seu local geram perda de tempo quando precisam ser procurados. O trabalho é organizado de acordo com o planejamento.

A gestão financeira da propriedade é feita minuciosamente. Os dados são registrados de várias formas, mas principalmente em planilhas de controles de entradas e saídas. Para melhor organização os pagamentos são pré agendados em dias específicos da semana para otimizar o tempo. As contas a pagar são todas feitas através de boletos, o que facilita o controle. As contas a receber são de acordo com os pagamentos das empresas. Os perus ao final de cada lote e o leite é recebido em um pagamento mensal.

O controle de custos é feito de forma anual. A explicação para ser desta forma é o fato das oscilações de preços dos produtos como feno, milho, rações, medicamentos, dentre outros ao longo do ano. Ao final do período é feito o cálculo médio do custo por litro de leite. Cabe ressaltar que todos os dados são minimamente anotados e o resultado é bastante preciso. O custo da criação de perus é feito ao final de cada lote.

A avaliação da rentabilidade da propriedade é feita anualmente. Para a produtora é preciso pagar tudo e ainda sobrar dinheiro para manter a estrutura e guardar uma parcela de dinheiro correspondente à depreciação. Toda a renda familiar provém da agricultura, seja do leite ou da criação de perus. A aposentadoria da mãe da agricultora não entra nos cálculos da renda familiar, pois é um valor que ela usa para si.

A propriedade mantém um detalhado inventário de bens. Este inventário é atualizado constantemente e serve também para a declaração do imposto de renda.

A gestão da produção é bem detalhada e o caderno de campo é preenchido na forma de planilhas em papel. São descritas todas as atividades, todos os custos e despesas, os dados de colheita, aplicação de defensivos, quantidades produzidas e outros dados relevantes. Os cuidados com as perdas são constantes e por este motivo o maquinário tem as manutenções em dia, bem regulados. Evita-se também manter maquinário ocioso com pouco uso. Para otimizar o uso das máquinas há também a prestação e a troca de produtos através do Círculo de Máquinas e Ajuda Mútua de Nova Petrópolis. Tudo o que for possível é reaproveitado, como por exemplo o esterco das vacas é utilizado como fertilizante e a cama dos aviários é comercializada para compra da maravalha. São tomadas medidas profiláticas para garantir a sanidade dos animais e garantir menores perdas tanto de perus como de leite. O uso de antibióticos é um exemplo onde o leite precisa ser descartado e portanto nenhuma vaca ou peru é tratada por conta própria, sempre é chamado um médico veterinário para uma avaliação. Na propriedade procura-se evitar estoques de medicamentos ou produtos que possam estragar ou vencer.

Em relação ao conhecimento das ferramentas de gestão da produção a proprietária destaca nunca ter ouvido falar especificamente de nenhuma, mas fazem controles e comparativos estatísticos de produtividade, tanto de animais como das lavouras, comparativos entre animais e entre diferentes raças. Fato este que pode ser encaixado com um Controle Estatístico da Produção (CEP).

Para o controle dos estoques é feito um planejamento minucioso e a compra é feita encima do que é estritamente necessário. Entram nesta conta as sementes, os adubos, as rações, os defensivos, maravalha, feno e sempre que possível o estoque é mantido baixo apenas com o suficiente para atender a propriedade já calculando alguns períodos de sazonalidade.

Há uma preocupação grande com o emprego das Boas Práticas de Produção (BPPs). Segundo a agricultora, estes cuidados vão desde a escolha das áreas, dos animais, uso correto de agrotóxicos e somente os registrados para as culturas, seguem as normas do PAS do leite para a produção leiteira, dentre outros cuidados.

O leite e os animais da propriedade já seguem um padrão de rastreabilidade. Desde a produção até o consumidor final já pode ser identificado e acompanhado.

Sobre ferramentas que ajudam na organização da propriedade não há o conhecimento de nenhuma ferramenta específica, mas a organização é trabalhada diariamente e se aproxima muito do que seria a Ferramenta dos 5Ss.

Como técnicas aplicadas pela propriedade pode-se destacar o plantio direto no milho o confinamento das vacas através do sistema fechado e o uso de aviários não climatizados para a criação de perus. Também são utilizados métodos e técnicas mais econômicas, menos agressiva ao meio ambiente e processos racionalizados em todos os setores. Como exemplos estão o uso do plantio direto, a compostagem dos dejetos animais antes da utilização como fertilizantes, uso de máquinas e implementos sempre bem regulados e cuidados com boas práticas agrícolas.

#### **4.2.4 Perspectivas para o Futuro da UPA**

Na opinião da Agricultora B, entre uma propriedade que faz gestão ou utiliza algum modelo de gestão a qualidade de vida é melhor do que outra que não pratica. Considera que gerir o negócio é muito importante.

O casal tem apenas uma filha de 13 anos que ainda não decidiu pela sucessão da atividade, mas no que depender dos pais, estes estão dispostos a ajudá-la e já a motivam. Como tentativas de motivação procuram envolver a filha em alguns processos delegando algumas responsabilidades, convidam para discutir o futuro da propriedade e participar do processo decisório.

A visão da agricultora sobre a sua situação na agricultura é muito positiva em sua opinião define como “algo maravilhoso”, demonstrando orgulho pela atividade e transmitindo motivação. A mesma, frisa que tudo depende da agricultura e considera um setor privilegiado. Comparando com o passado destaca que houve uma grande evolução, tudo hoje está mais fácil e a disponibilidade tecnológica veio para ajudar muito. O casal aposta na robótica para ordenha como o motivador principal para manter a filha na propriedade.

### **4.3 ESTUDO DE CASO 3: AGRICULTOR C**

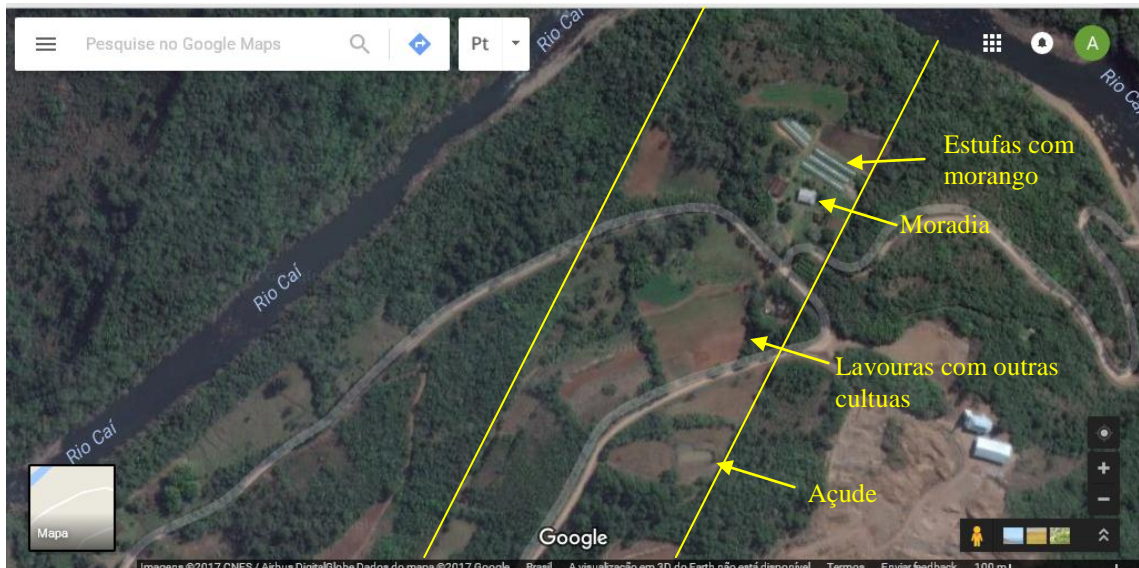
O Agricultor C foi entrevistado em sua propriedade situada na Estrada Geral do Pedancino, s/nº, localidade de Pedancino, Nova Petrópolis. O Agricultor tem 54 anos, possui

o ensino fundamental incompleto e é casado. Mora na propriedade desde que nasceu e não exerce nenhuma outra atividade além da agricultura. Sua esposa tem 44 anos e o seu grau de escolaridade é o ensino fundamental incompleto. A mesma não exerce nenhuma outra atividade além da agricultura.

#### 4.3.1 Caracterização da UPA

A propriedade conta com 16 hectares de Superfície Total (ST). A Superfície Agrícola Útil (SAU) é de aproximadamente 10 hectares. A superfície utilizada como lavoura é de 7 hectares e o uso com culturas permanentes é de aproximadamente 0,5 hectares. A área com reflorestamento de pinus elliottii e acácia negra é de 1 hectare. A área com moradia e galpões soma aproximadamente 1,5 hectare. A Superfície com Vegetação Nativa é de 6 hectares, sendo que 2 destes constituem Área de Preservação Permanente (APP). O Cadastro Ambiental Rural (CAR) já foi realizado. A terra é própria e vem sendo passada de geração em geração. O preço estimado por hectare é de R\$ 15.000,00 (quinze mil reais) totalizando R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais). (Figura 6)

**Figura 5:** Croqui da propriedade do Agricultor C



**Fonte:** Adaptado de GOOGLE (2017)

Moram na propriedade um total de 8 pessoas, sendo que 2 são aposentadas, três trabalham na atividade rural, 1 estudante e 2 trabalham fora.

A renda não agrícola não é contabilizada, pois não é compartilhada com o grupo. A renda média bruta mensal a partir das atividades agrícolas é de aproximadamente 2 salários mínimos. A atividade principal é a produção de morango.

Considerando o saneamento básico, a origem da água para consumo humano é de poço artesiano. A origem da água utilizada para dessedentação animal é de vertente. A água utilizada para irrigação é originária de um pequeno açude. O esgoto da casa é tratado através de fossa e sumidouro. Segundo o proprietário pouco resíduo é gerado na propriedade. O lixo seco, tanto doméstico quanto das atividades agrícolas, é destinado para a coleta seletiva. Os resíduos orgânicos gerados pela família e pela produção são compostados e posteriormente utilizados como fertilizante. O esterco gerado pelos animais criados para consumo da família são compostados e utilizados com fertilizante nas lavouras.

A estrutura da propriedade é bem simples. Conta com uma carreta e um arado com tração de boi. A família possui um veículo Meriva que é utilizado para o deslocamento pessoal e uma caminhonete saveiro que é utilizada para o transporte da produção. A estrutura de prédios consta com a casa usada para moradia mista e 2 galpões também mistos. A moradia conta com porão em alvenaria e parte superior em madeira. O valor estimado é de aproximadamente R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) e segundo os proprietários necessita algumas manutenções básicas como pequenas reformas e pintura. A propriedade conta ainda com uma bomba de irrigação, 1 pulverizador costal motorizado, equipamentos diversos como motosserra, roçadeira, lavajato, 1 moedor de milho e outras ferramentas.

Quanto à disponibilidade tecnológica a família possui televisão, telefone fixo, porém a quase um ano está estragado, telefones celulares e computador que é usado pelos filhos do casal. O acesso à internet ocorre fora da propriedade através de computador e telefones celulares. Em casa não há acesso à internet. Como principais meio de comunicação estão o rádio (informação) e telefone celular para comunicação. A família não faz uso de nenhuma planilha eletrônica.

#### **4.3.2 Histórico da UPA**

A propriedade foi adquirida pelo avô do proprietário atual. A família tem origem italiana, porém não soube precisar a data da compra da área, mas ocorreu entre 1910 e 1920. Inicialmente os cultivos eram para subsistência com plantio de milho e feijão, passando mais

tarde ao cultivo de soja, trigo e fumo entre as décadas de 1960 e 1980. Mais tarde com a fundação da Cooperativa Piá a propriedade incrementou a produção de leite.

Com o passar do tempo a propriedade teve que se adaptar às mudanças mercadológicas. A partir da década de 1970 a família passou a comercializar os próprios produtos na cidade de Gramado no formato porta a porta. Foi neste momento que a família investiu na produção de verduras. Esta produção é feita até hoje, mesmo que em menor escala. O moranguinho surgiu como alternativa a quatro anos através do modelo semi hidropônico. Uma das motivações para o investimento na cultura do morango foi o fato da família comercializar os seus próprios produtos diretamente e pelo incentivo da Emater.

### 4.3.3 Gestão da UPA

A administração da propriedade é feita pelo proprietário, porém as decisões são compartilhadas com a família. O produtor não soube explicar o que entende por gestão. Imagina que seja uma equipe para gerir o negócio.

Em relação às ferramentas que podem auxiliar na gestão da propriedade, o agricultor diz que desconhece e não usa nenhuma na propriedade. Mesmo com poucos conhecimentos sobre o tema gestão, o produtor enfatiza que procura nunca gastar mais do que ganha e enxerga a UPA como uma continuidade, passada de geração em geração e a partir dela tira o sustento. Segundo ele, a propriedade tem a função de garantir boas condições de vida à família.

Mesmo que de forma bastante abstrata a propriedade possui objetivos. Estes não são anotados, mas define como objetivo principal manter a propriedade ativa principalmente com a cultura do morango sendo aumentada.

O planejamento é feito de maneira informal, sem registros e ocorre geralmente em conversas entre a família. Os objetivos e metas não são específicos. A condução da propriedade é feita de forma informal e as decisões tomadas no dia a dia de acordo com as informações disponíveis e conforme a intuição. Não há um planejamento detalhado a médio e longo prazo.

O estudo de mercado é realizado de maneira informal. A partir das vendas e entregas o produtor o *feedback* necessário para realizar os ajustes da produção e a definição dos produtos que serão produzidos. A esposa elaborou um caderno com todos os contatos dos clientes e



serve como carteira de clientes. Após a colheita as vendas são realizadas em grande parte por telefone.

As compras são feitas em fornecedores confiáveis, conhecidos, que fornecem produtos de qualidade, com facilidades em condições de preço e parcelamento. Um fator preponderante na escolha dos fornecedores é a assistência pós-venda.

O agricultor desconhece quais são as atividades atribuídas a um administrador. No entanto, relata que precisaria fazer mais controles e faz aquilo que está ao seu alcance. As compras são feitas conforme a necessidade da produção. Não há um cálculo exato dos custos unitários de produção.

A propriedade não conta com livro caixa e não existem registros padronizados de contas a pagar e nem a receber. Depois de pagas as contas o produtor conta que o que sobrar é considerada a remuneração da família. As compras a prazo são feitas através de boletos e uma simples organização destes serve como contas a pagar. Os pedidos são anotados em um caderno e este servirá também para o controle de que pagou e quem não pagou. O preço dos produtos acompanha a variação do mercado e não há um preço fixo de venda.

Toda a renda agrícola provém da venda de produtos vegetais. Os animais são apenas para o consumo da família.

Referente à produção não é utilizado nenhum tipo de controle. O produtor desconhece o uso do caderno de campo ou qualquer outra ferramenta de gestão da produção. Os únicos registros disponíveis são as quantidades de morangos produzidas. A produção de morangos é toda no sistema semi hidropônico possibilitando melhores condições de ergonomia e melhor aproveitamento dos recursos como água e fertilizantes.

Há uma preocupação constante com a redução de perdas ou uso racional dos recursos. São utilizados somente os insumos que serão necessários. As quantidades de insumos são compradas de acordo com a experiência e o controle dos estoques é feito de forma visual.

Para evitar perdas de produtos colhidos é feito o aproveitamento através da transformação dos morangos em *schmier*. A *schmier* é feita de forma artesanal. A participação financeira dos produtos transformados é muito pequena, uma vez que são utilizados apenas frutos muito pequenos ou defeituosos para este fim. O restante da produção é comercializada *in natura*.

O produtor já ouviu falar em Boas Práticas de Produção, mas apenas a filha fez curso sobre Boas Prática de Manipulação de Alimentos. O agricultor afirma que toma cuidados com aplicação de insumos químicos agrícolas respeitando o intervalo de segurança, uso somente

de produtos registrados, tenta manter o máximo da higiene durante o processo produtivo e durante o processo de transformação.

#### **4.3.4 Perspectivas para o Futuro da UPA**

O produtor acredita que a gestão pode ajudar muito a família em todos os aspectos. Destaca que a falta de oportunidades de treinamento e orientação podem ser a causa de praticar a gestão conforme seus conhecimentos. Este modelo de administrar vem sendo passado de geração para geração e tem como objetivo gastar menos do que se ganha.

Provavelmente a propriedade terá sucessão familiar. O filho mais novo, agora com 17 anos ainda estuda, mas já fala em ficar na propriedade.

Como motivadores para a sucessão o entrevistado destaca a calma, a liberdade, a flexibilidade de horários, a preferência por um serviço “mais solto” (grifo do autor) e as formas de lazer ligadas à natureza como a pesca no Rio Cai.

O Agricultor C destaca que hoje está melhor para trabalhar se comparado a anos atrás, pois o trabalho é mais fácil. Existem possibilidades de liberação de crédito, mais possibilidades de produção e comercialização.

A família participa do Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Nova Petrópolis e Picada Café por defender a categoria, ter facilidades em assistência médica e dentária e da Cooperativa de Crédito Sicredi por gostar do banco e por ser cooperativa.

A família não mantém um planejamento de longo prazo. Como principais planos estão as reformas de galpões e pintura da moradia. Para a produção pretende manter-se na produção de morangos com a mesma quantia plantada atualmente.

## **5 ANÁLISE DOS IMPACTOS DA GESTÃO NAS PROPRIEDADES ESTUDADAS**

O estudo de caso nas três propriedades apresentam particularidades distintas. Quanto aos impactos da gestão dentro das propriedades são visíveis e perceptíveis. Abaixo apresentamos uma análise que busca observar as características gerenciais de cada UPA e quais os impactos da gestão para cada propriedade.

## 5.1 AVALIAÇÃO DO ESTUDO DE CASO 1: AGRICULTOR A

O primeiro estudo de caso traz a realidade da propriedade do Agricultor A. Neste, observa-se uma propriedade pequena, bem estruturada, que iniciou há pouco tempo e apresenta boa liquidez, ou seja, ele possui poucos bens imobilizados e, com exceção, da terra e da casa, o restante é facilmente transformado em moeda corrente novamente e. O agricultor não veio da agricultura e buscou ajuda em assistência técnica para implantar o seu negócio.

Conforme Batalha, Buainain e Filho (2005, p.11) processo gerencial é visto com um certo preconceito dentro das pequenas propriedades familiares e algumas vezes é tratado como “perda de tempo” (grifo do autor). Esta visão de perda de tempo ou de não haver necessidade de fazer gestão é um paradigma difícil de ser superado quando em propriedades mais antigas, porém a propriedade do Agricultor A já sai na frente, por ser nova este paradigma já foi superado.

Iniciar bem um empreendimento, neste caso, a produção de morangos, é fundamental para o seu sucesso, tanto econômico como social. Bagolin et al. (2015) traz resultados de estudos que mostram que mesmo nas pequenas propriedades familiares as chances de sucesso são maiores naquelas em que há um modelo de gestão implantado. A gestão facilita a tomada de decisão. O Agricultor A enxerga a UPA como um negócio que precisa ser bem gerido para que haja sucesso. A entrevista deixa bem nítido que existe um processo de gestão estruturado e adaptado à realidade da UPA e que pode ser melhorado ainda mais.

O estudo de mercado realizado para a produção dos morangos foi feito diretamente pelo produtor e de forma informal. Não há uma receita específica de como deve ser um estudo de mercado, mas o importante é que seja feito e que caiba no bolso do produtor. Neste caso foi muito positivo

Batalha, Buainain e Filho (2005, p.2) destacam que é importante que o empreendedor conheça o que é um estudo de mercado, o que são os canais de comercialização, a cultura organizacional e o funcionamento da competitividade. Estes conceitos parecem distantes da realidade das pequenas propriedades. No caso do Agricultor A ele já iniciou com um breve estudo de mercado, mesmo não conhecendo a definição formal de canal de comercialização, fez tratativas com distribuidores onde entrega a produção consignada a um preço definido. Assim que a venda for concretizada já recebe o dinheiro. A noção de competitividade também é trabalhada e na entrevista o agricultor destaca que vende o seu produto de forma a baixar demasiadamente o preço no mercado e não gosta de concorrentes desleais.

A disponibilidade e o uso da tecnologia são importantes para o bom andamento de uma atividade. Ela pode encurtar caminhos, reduzir mão de obra e fornecer informações importantes para a tomada de decisão. Em grande parte das propriedades a disponibilidade chega de forma tímida, lenta e sua implantação pode levar muito tempo. Segundo o Agricultor A, não vê restrições ao uso da tecnologia e sempre que possível faz uso desde a produção até a comercialização e tem uma boa noção da importância desta para o sucesso da atividade. Tecnologia não são apenas os equipamentos eletroeletrônicos, pode ser o sistema semi hidropônico que melhora as condições de trabalho, gera frutos de melhor qualidade, reduz o uso de agroquímicos, etc.

Sobre este tema Nantes e Scarpelli (2013, p. 635-636) destacam as dificuldades encontradas em uma pequena propriedade rural e o pouco material produzido sobre o tema da gestão de pequenas propriedades. O agricultor tem que fazer todas as etapas do processo desde a produção, passando pela venda e finalizando com a entrega e cobrança dos produtos. Qualquer forma de ajuda tecnológica que seja economicamente viável pode ser aplicada para facilitar a vida do agricultor.

O planejamento talvez seja uma das peças chave para as pequenas propriedades. Na grande maioria o planejamento existe, mas não é planejado e os resultados não são controlados e mensurados. Na propriedade do Agricultor A o planejamento existe e é bem definido, mas não é planejado.

A agricultura é um setor diferenciado da economia e apresenta particularidades importantes a serem consideradas. A grande dependência de fatores externos torna a agricultura um setor bastante vulnerável e com altos riscos. Esta grande quantidade de variantes podem ser um desestimulante para a permanência no campo. (ANDRADE, 2000, p. 6-9)

A organização da propriedade do Agricultor A é trabalhada diariamente e mesmo não conhecendo ferramentas que possam ajudar na organização como o Programa 5S. (LAPA, 2017, 15p.) Visualmente, a propriedade está muito bem organizada, a área produtiva e de embalagem está cercada evitando o acesso de pessoas estranhas, as estufas são todas identificadas e com plaqueta de identificação da variedade, não existe lixo espalhado pelo chão e é realizado um trabalho diário de recolhimento de frutos e restos culturais. O agricultor já pratica estes hábitos diariamente o que podem ser destacado como ponto forte.

Um dos princípios observados no Agricultor A é o controle. Com a ajuda da Emater, associado ao seu conhecimento, este elaborou planilhas de controle em vários setores da propriedade. Oliveira (2013, p. 65-69) destaca que o uso de planilhas pode ser útil e facilitar

os controles. Para Zonin (2015, p. 17-18) a escassez de mão de obra nas propriedades é fato generalizado. Esta afirmação retoma a importância de gerir bem todos os recursos disponíveis, o uso do tempo e manter controles para verificação dos resultados.

Na propriedade do Agricultor A são utilizadas planilhas como ferramentas para auxiliar no controle, principalmente da produção, mas várias são as ferramentas que podem ser adaptadas também a agricultura familiar. A partir da familiarização do uso de planilhas o agricultor pode implantar facilmente e sem custos o Controle Estatístico da Produção (CEP) e medir como estão os resultados dentro da mesma safra, entre variedades ou mesmo entre safras distintas. Segundo Samohyl (2005, 36p.) o CEP pode ser um grande aliado na redução de custos e de perdas. O CEP pode ser usado em amostragens de presença de insetos, presença de frutos defeituosos, presença de plantas com deficiências nutricionais ou doentes, dentre outros. A lista de verificação segundo o SEBRAE também é uma ferramenta simples e que pode ser utilizada para verificar a frequência da ocorrência de eventos dentro de um determinado espaço de tempo. A tempestade de ideias também não impacta custos diretos, é simples de ser aplicada e pode ser uma excelente fonte de sugestões. (SEBRAE, 2017)

Um dos pontos fortes observados no Agricultor A é a vontade de agir. Tem intrínseco em sua personalidade a vontade de agir e para isto define objetivos, planeja e corre atrás para tirar o planejamento do papel.

O mesmo pratica a gestão e tem o acompanhamento da Emater. Os dados anotados nas planilhas são lançados em um software da Emater e deste podem ser extraídos relatórios que podem ajudar na tomada de decisão. O fato do software não ficar disponível na propriedade é um ponto fraco e dificulta a emissão dos relatórios

Os controles financeiros são realizados também em planilhas. O livro caixa neste caso poderia ser uma boa alternativa para o controle de receitas e despesas do dia a dia anotadas de acordo com a cronologia de acontecimento. (PORTAL EDUCAÇÃO, 2013) Tendo anotadas todas as receitas e despesas o fluxo de caixa pode ser um bom instrumento de gestão financeira para períodos futuros, conforme destaca Oliveira (2013, p.58). As contas a pagar e a receber são bem controladas na propriedade através de controles simples como organização cronológica de pagamento dos boletos e duplicatas, bem como anotações por cronologia dos valores a receber.

Para Chiavenato (2011, p. 13) administrar “é muito mais do que simplesmente planejar, organizar, dirigir e controlar”. O autor vai além e afirma que administrar é um processo complexo que envolve decisões e ações em diferentes áreas e em diferentes situações. Portanto, o conceito de administrar passa a ter caráter contínuo e sistêmico. O

gestor precisa entender de várias áreas e estar munido de informações em quantidade suficiente e confiáveis

O Agricultor A é uma pessoa organizada que, mesmo não tendo formação técnica na área de gestão entende que uma propriedade não pode gastar mais do que ganha, os processos precisam ser racionalizados e a produção deve ser enxuta. A comercialização deve buscar atender nichos de mercado que pagam mais e melhor e o fato de trabalhar sozinho o obriga a achar parceiros como distribuidores. Todos os processos devem ser minimamente controlados e os recursos, independente da origem devem ser aplicados da melhor forma possível visando a maior eficiência associada a maior eficácia. O fato de ser jovem e ter iniciado o próprio negócio é refletido em uma motivação muito grande. A propriedade, segundo o Agricultor A, é viável e tem planos de crescimento. Quanto a qualidade de vida observada do casal é muito boa e a organização da propriedade é notável. Concordando com Souza Filho ((*et al.*, 2004), p.4), o produtor acredita que uma propriedade rural deve ser administrada como uma empresa e precisa dar retorno econômico e social para continuar viva.

Como sugestão para a propriedade do Agricultor A e de acordo com as ferramentas pesquisadas e que podem ser aplicadas na propriedade está o aprimoramento dos controles já existentes. Para a produção a organização de um caderno de campo poderia facilitar a visualização dos dados. Os controles financeiros poderiam ser melhorados como uso de livro caixa associado ao uso de contas a pagar e contas a receber. O agricultor possui computador e portanto poderia construir o fluxo de caixa para auxiliar na tomada de decisão principalmente em relação ao capital de giro. O inventário de bens pode ser facilmente organizado e o cálculo da depreciação deve ser feito para auxiliar na construção do preço de custo dos produtos.

O fato de ser apenas ele que trabalha na UPA faz com que a agilidade na coleta e interpretação dos dados tenha fundamental importância e pelo tamanho da propriedade o uso de planilhas eletrônicas pode gerar uma boa quantidade de informações que podem auxiliar em caso de alguma decisão. Como o agricultor possui vários controles a aplicação do CEP pode ser viável tomando pouco tempo e praticamente nenhum custo adicional e pode gerar informações precisas relativas à produção. Junto aos controles também o agricultor pode implantar listas de verificação em pontos chaves da produção como monitoramento de pragas e doenças, verificação de irrigação e medição de condutividade elétrica e controle da acidez da solução nutritiva.

O planejamento, seja a curto, médio ou longo prazo, também é uma importante ferramenta que o agricultor pode fazer uso para definir claramente qual o rumo que a propriedade deve tomar e onde deve chegar. Ferramentas como a Matriz FOFA e o

Brainstorming podem ser utilizadas sem tomar muito tempo e sem gerar acréscimo de custos, sendo que a última pode ser necessário auxílio externo para sua aplicação.

O uso das BPAs aos poucos pode ir sendo implantado uma vez que a legislação está cada vez mais rígida e o consumidor mais exigente. Até como forma de segurança do próprio agricultor esta pode ser uma grande aliada caso ocorram problemas ou fiscalização.

Como o agricultor possui vários planejamentos e pretende continuar crescendo e desenvolvendo a propriedade o ciclo PDCA pode ser uma ferramenta a ser aplicada sem custos. Mesmo sendo sozinho nos afazeres da produção o PDCA pode ajudar em relação às melhorias que o agricultor mencionou na entrevista como a ampliação da produção, construção do ponto de venda, ampliação do açude e melhoria da aparência da propriedade.

Finalizando, o Agricultor A apresenta-se com pessoa organizada e isto pôde ser observado na propriedade. O uso, portanto, de uma ferramenta do tipo 5s provavelmente tomaria muito o tempo do agricultor, mas tomar conhecimento dos seus conceitos e realizar uma adaptação desta ferramenta pode ser viável para a propriedade.

## 5.2 AVALIAÇÃO DO ESTUDO DE CASO 2: AGRICULTORA B

O segundo estudo de caso analisa a propriedade da Agricultora B. É uma pequena propriedade com 15 hectares, mas uma área útil de apenas 6 hectares. Como forma de viabilizar o negócio os proprietários decidiram investir em tecnologia nas diferentes áreas da propriedade começando pelo plantio direto de milho, criação de vacas de leite em confinamento fechado, automatização da ordenha, investimento em genética para a venda de animais registrados e criação de perus terminação.

O casal apresenta uma excelente visão de negócio e busca constantemente estar informado sobre as novidades tecnológicas. Como atualização o casal participou de um programa promovido pela Cooperativa Piá denominado Rehagro que é uma atualização dos produtores de leite em todos os setores da propriedade. O objetivo do programa foi o de atualizar os agricultores sobre legislação, novas técnicas, dificuldades e potencialidades do setor leiteiro.

O fato da produção da ocorrer de forma integrada para os perus e só haver a Cooperativa Piá recolhendo leite em Nova Petrópolis não deixa muitas opções referente à escolha dos clientes. A produção de leite foi incrementada por estar presente na família a muito tempo e foi vista como uma oportunidade em 1994 quando houve o investimento do

*free stall*. Para a construção dos peruários não houve uma pesquisa de mercado, mas sim uma pesquisa encima de uma atividade que pudesse agregar renda e que ao mesmo tempo não gerasse tanta mão de obra.

A propriedade segue um modelo próprio de gestão. Lourenzani et. al (2008) destaca que as atividades agrícolas apresentam diferentes complexidades de funções e para isso é necessário a capacitação gerencial. Mesmo não tendo formação acadêmica sobre o tema gestão, os proprietários sempre procuraram formas de aprendizagem e de aperfeiçoamento que pudessem atender a demanda da propriedade.

Enquanto alguns agricultores ainda possuem um olhar preconceituoso em relação a gestão como afirma Batalha, Buainain e Filho (2005, p.11), estes agricultores tem um olhar mais sistêmico do negócio e prezam por controlar ao máximo o uso de todos os recursos. A agricultora acredita que já trabalham para que não hajam desperdícios.

A gestão da produção segue criteriosos controles. Nas lavouras são utilizadas planilhas que substituem o caderno de campo. Segundo o que foi informado na entrevista, as anotações são completas e precisas. Na criação de vacas há a necessidade de seguir rigorosos controles em todos os setores. A propriedade participa do Programa Alimento Seguro do Leite (PAS Leite).

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2017) define criteriosamente o que seriam as boas práticas de produção agrícola. A propriedade mesmo não utilizando as recomendações contidas na lista do MAPA, pratica grande parte das Boas Práticas de Produção Agrícolas.

A propriedade realiza o controle estatístico da produção para controlar sua produção. Samohyl (2005, 36p.), define o que é o CEP como uma importante ferramenta de controle da produção. Destaca que existem diferentes formas de colocar em prática o controle estatístico da produção e deve ser adaptado à realidade de cada organização. Este permite medir perdas durante o processo de produção. Logo o que se pode observar é que a propriedade adaptou, à sua maneira, a melhor forma de controlar estatisticamente sua produção.

A organização é tratada com muita seriedade na propriedade. O esposo da Agricultora B é um dos que mais cobra pela organização. De fato, Lapa (2017,15p.) destaca a ferramenta dos 5Ss como uma alternativa, mas sobretudo uma boa organização depende de criar bons hábitos. Quando bem aplicada os benefícios podem ser percebidos em melhorias de higiene, asseio no trabalho e organização. Uma boa organização depende de autodisciplina e responsabilidade. Todos estes pontos podem ser observados na propriedade. Cada “S”



corresponde a um conceito japonês. Traduzidos para o português significam arrumação, ordenação, limpeza, higiene e autodisciplina.

O uso do tempo é muito racionalizado na propriedade. Para ajudar foi criada uma rotina detalhada e as tarefas foram divididas. Cada pessoa já sabe das suas responsabilidades.

Falar em ferramentas para as propriedades familiares ainda é algo novo. Desta forma a agricultora destaca que nunca ouviu falar com estas palavras, mas destaca que a propriedade controla tudo através de planilhas físicas, que são passadas para planilhas eletrônicas e também para o software de acompanhamento da Cooperativa Piá. Com frequência um técnico visita a propriedade e transmite os dados para o software. As planilhas são usadas em todos os setores da propriedade.

A gestão financeira é de responsabilidade do esposo, mas as compras referentes às vacas são de responsabilidade da Agricultora B. Antes de comprar qualquer coisa é realizada uma pesquisa de mercado para analisar o melhor preço, qualidade, prazo e condições de pagamento. As compras são feitas apenas conforme o que será produzido já considerando períodos de sazonalidade. As compras a prazo são realizadas por boletos que são organizados por cronologia de pagamento. Os pagamentos são todos feitos em um único dia da semana para evitar perdas de tempo. Alguns conceitos como o fluxo de caixa ainda não são trabalhados detalhadamente. A propriedade já utiliza livro caixa e toda a contabilidade passa por contadoria respeitando os lançamentos de entradas e saídas, assim como sua cronologia de acontecimento. (PORTAL EDUCAÇÃO, 2013)

A contabilidade rural não é atividade usual, principalmente em se tratando de agricultura familiar. Os poucos dados coletados, em grande parte das propriedades rurais familiares, não são organizados e dificultam a tomada de decisão. (BATALHA, BUAINAIN E FILHO, 2005, p.11-12)

O capital de giro é um conceito muito trabalhado na propriedade. A definição trazida por Oliveira (2013, p. 32-57) onde necessita-se prever um montante de dinheiro suficiente para pagar as contas do dia a dia encaixa-se perfeitamente no que é praticado.

O custo do capital também é trabalhado com bastante cuidado e procura-se evitar maquinários ociosos na propriedade. Como a propriedade possui um inventário detalhado e atualizado dos bens o cálculo da depreciação é fácil de ser calculado. Segundo a USP ESALQ (2014) o cálculo da depreciação deve ser feito e constitui um importante item para a tomada de decisão. Na prática, o casal optou por adotar um valor anual médio que precisa ser guardado para cobrir a depreciação e despesas eventuais.

O controle de custos da produção é realizado uma vez por ano. A agricultora alega que durante o ano há uma variação grande nos preços do insumos e usando o exemplo o milho que é plantado e colhido para silagem apenas três a quatro meses após o plantio, o cálculo do custo periódico poderia ser feito, mas demandaria muito tempo.

Como pontos fortes da propriedade apresentam-se a definição dos objetivos e o planejamento minucioso. Amaral e Dantas (2010, p. 9-17) destacam a importância do planejamento e a definição dos objetivos mesmo para uma pequenas propriedade familiar e deve ocorrer nos três níveis, do estratégico ao operacional. Destacam ainda que a partir da década de 1980 o planejamento tornou-se um diferencial para se alcançar o sucesso. Esta projeção de futuro, apesar de não ser planejada, é muito trabalhada na propriedade da Agricultora B. O casal planeja onde a propriedade deve chegar, depois planeja os meios e por fim o operacional.

Ao falar sobre futuro é notória a motivação de continuar na atividade. A Agricultora B usa o termo “algo maravilhoso” para definir como é ser produtora rural. Os planos são de médio e longo prazos. Pensando em garantir a sucessão familiar através da filha que ainda é estudante e tem 13 anos o casal pensa em investir ainda mais em tecnologia com a aquisição de um robô para realizar a ordenha das vacas. Apesar de trabalharem muito pensam em continuar o negócio e melhorá-lo ainda mais. Um sonho, como a agricultora define, é a construção da casa própria. Atualmente o casal e a filha moram na casa da mãe de da produtora rural. O esposo, no entanto ainda encontra-se relutante com a ideia e acha que onde moram oferece o conforto e a qualidade de vida que precisam e não é necessário a construção de uma nova casa.

Lima et al. (2005, apud BAGOLIN *et al.*, 2015, p. 4) define que a propriedade rural familiar tem a função de “reproduzir ao longo do tempo as condições de vida e trabalho do agricultor e sua família, maximizando a renda agrícola de modo a remunerar o agricultor e sua família”. Esta definição é claramente observada na propriedade que é encarada com um negócio que deve gerar renda e qualidade de vida à família.

Como sugestões para a UPA da Agricultora B estaria a manutenção dos controles existentes. A propriedade é vista como um negócio e as ferramentas de gestão utilizadas estão adaptadas à atividade da propriedade. Por ser um casal jovem, com conhecimentos em informática, algumas ferramentas poderiam ser aprimoradas.

Para esta propriedade, em relação à gestão financeira foi possível observar o uso de controles diários de movimentações financeiras e portanto o livro caixa seria apenas a formalização do que já é executado. Associado a este poderia ser construído e utilizado o

fluxo de caixa, o qual facilitaria a previsão do capital de giro, organização da previsão de contas a pagar e a receber e a gestão dos estoques. Como já existe o inventário de bens, o cálculo da depreciação pode ser facilmente adquirido e pode auxiliar no cálculo dos custos dos produtos. Em relação às receitas operacionais e receitas não operacionais a Agricultora B conta que tem auxílio de um contador e portanto já possuem um entendimento das diferenças de uma e da outra.

Quanto a gestão da produção a propriedade já apresenta o uso do caderno de campo. O CEP é uma ferramenta facilmente aplicável na propriedade já que todos os setores são muito bem controlados e a filha do casal repassa os dados para o computador. Com pequenas adaptações e sem custos esta ferramenta pode ser utilizada em todos os setores da produção. A Matriz BCG ou estudo do ciclo de vida dos produtos é mais difícil de ser aplicada para esta propriedade devido a produção integrada, mas em relação ao leite os agricultores cogitam que no futuro possam construir uma agroindústria para processar o leite na própria propriedade. A curva ABC, mesmo sem o casal ter conhecimento detalhado desta ferramenta, já é utilizada para a gestão de estoques.

Em relação ao uso de ferramentas administrativas o planejamento pode ser constantemente aprimorado. A construção e utilização da Matriz FOFA é viável, tomando pouco tempo e sem gerar custos e pode ser uma forte aliada na tomada de decisão. As BPAs já são utilizadas e podem ser melhoradas. A Agricultora B destaca que no dia a dia as atividades são priorizadas conforme a necessidade e conforme o casal considera importante, portanto observa-se um modelo adaptado da Matriz GUT, porém os dados não são registrados. As atividades vitais da propriedade já recebem um grau de importância maior do que outras de menor relevância. Mesmo não conhecendo a ferramenta do Benchmarking que avalia a propriedade perante os líderes de mercado a propriedade busca a inovação, a melhoria contínua e olha para os líderes do mercado. Isto fica bem claro quando a agricultora fala em investir em robótica e manter a competitividade da propriedade.

Por fim, em relação a gestão da qualidade, a Agricultora B destaca que não possui conhecimento destas ferramentas, mas conforme a entrevista é possível identificar o uso adaptado de várias das ferramentas trazidas para esta pesquisa. As listas de verificação são utilizadas em vários setores da propriedade e atendem às exigências do programa PAS Leite. A propriedade apresenta-se bem organizada e portanto sugere-se tomar conhecimento de alguma ferramenta do tipo 5Ss para auxiliar ainda mais. Para não tomar muito tempo sugere-se um modelo simplificado desta ferramenta. O Brainstorming é uma ferramenta que pode facilmente ser aplicada e sem adicionar custos, no entanto sugere-se um auxílio externo para

coordenar a aplicação desta ferramenta. O ciclo PDCA também é uma ferramenta facilmente aplicável e sem custos. Pôde-se observar que a propriedade busca a melhoria contínua e uma ferramenta como esta apenas viria a contribuir. Sugere-se também um modelo simplificado. Os CCQs e o Diagrama de Ishikawa ficam um pouco distantes da realidade da propriedade uma vez que são apenas 4 pessoas trabalhando.

### 5.3 AVALIAÇÃO DO ESTUDO DE CASO 3: AGRICULTOR C

A propriedade do Agricultor C conta com área total de 16 hectares, sendo 10 destes aproveitáveis para a agricultura. Moram na propriedade 8 pessoas, mas efetivamente apenas 3 destas vivem da agricultura. A origem da propriedade tem influência nas atividades agrícolas atuais. A propriedade iniciou produzindo para a subsistência e somente mais tarde investiu na produção de soja, trigo e fumo quando ganhou caráter comercial. A produção de verduras teve início na década de 1970 e permanece até hoje, porém com a mudança da cultura principal que é o morango.

A propriedade possui gestão, porém encaixa-se no perfil descrito por Nantes e Scarpelli (2013, p. 635-636) onde não apresentam planificação das atividades como planejamento, o controle de contas é feito de acordo com os conhecimentos dos proprietários, não seguindo nenhum modelo ou padrão de gestão. A UPA é vista como negócio, mas sobretudo como uma perpetuação da atividade através das gerações. A gestão é feita de maneira simples, procurando não gastar mais do que se ganha. Não são usados controles de produção, de qualidade ou de custos. Há a noção de contenção de despesas para não gastar mais do que a propriedade ganha. As compras são feitas de acordo com a necessidade da produção. A comercialização é feita de forma a vender em nichos de mercados onde o valor pago pelos produtos é maior e de preferência à vista. O agricultor compra os insumos e vende a produção e o que sobrar, segundo ele, é considerado como lucro.

A estrutura é simples e de alta liquidez o que é um ponto positivo. O fato de ser uma estrutura enxuta contraria o que afirma Bagolin et al. (2015, p. 18) onde a maioria das propriedades apresenta uma característica de ter muito capital investido em terra, infraestrutura, máquinas e equipamentos.

Mesmo que a gestão ocorra de forma simples e sem um padrão definido cabe destacar a preocupação com o estudo de mercado. A família pratica a comercialização direta em restaurantes, hotéis, pousadas, dentre outros. Este relacionamento propicia a troca de

informações constantes e assim a implantação do morango surgiu como uma nova alternativa. A Emater também tem uma parcela de contribuição, pois foi quem incentivou a implantação da cultura.

A família vive da produção e dela retira o sustento da família. Mesmo com as dificuldades enfrentadas a propriedade consegue ser viável, segundo o proprietário. O fato de viver somente a partir da propriedade vai de encontro com o que destaca Silva (2013, p.1) onde o negócio rural deve ser administrado como qualquer outro negócio e para isto o agricultor necessita ter noções básicas de administração.

A propriedade está atenta às novas tecnologias e mesmo que com algumas limitações decidiu investir em novidades como é o exemplo do morango semi-hidropônico. Esta cultura favoreceu a ergonomia e favoreceu a produção de um produto diferenciado. Já em relação ao uso da tecnologia para fins de controle a propriedade apresenta-se deficiente neste quesito.

A gestão da UPA ocorre de forma empírica, sem seguir um modelo definido. O planejamento existe, porém, ocorre apenas de maneira informal e não apresenta registros que possam servir como medidores ou indicadores de desempenho. Os objetivos também não são planejados e não foi possível observar um objetivo maior a longo prazo.

A organização da propriedade é boa, visualmente não existem materiais desorganizados ou que possam atrasar ou prejudicar o processo produtivo. O manuseio dos produtos ocorre de forma a evitar perdas, danos e desperdícios, mas sem ter passado por um treinamento específico.

Amaral e Dantas (2010, p.9-26) descrevem o processo de planejamento e destacam que este é uma importante função do administrador. O planejamento serve para projetar o futuro de forma antecipada e planejá-lo de modo a ajudar na condução do negócio. Portanto o planejamento da propriedade que ocorre atualmente apenas de forma informal pode ser incrementado e conseqüentemente contribuir para uma melhora na gestão da propriedade.

Os controles da propriedade são bastante escassos, restringindo-se a poucas anotações de quantidades produzidas e alguns outros poucos controles. Os controles são muito prejudicados pelo fato de não existirem anotações, registros e padrões de processos

Bagolin et al. (2015) afirma que propriedade que possuem um sistema ou modelo de gestão implantado tem mais chances de alcançar melhores resultados. O agricultor destaca que seria ótimo utilizar mais ferramentas de gestão, mas não faz por não ter treinamento na área.

Da mesma forma, a gestão financeira resume-se ao controle das contas a pagar e anotações dos pedidos. Não existe um padrão de anotações como um livro caixa, por

exemplo. O controle dos estoques é visual e de acordo com a experiência do agricultor. Um dos pontos fortes é a comunicação e a tomada de decisão em conjunto.

Como perspectivas de futuro não são observados objetivos claros de longo prazo em relação à UPA. Os objetivos são definidos, porém de maneira informal e não planejados, o que dificulta qualquer forma de medição. Quando questionado sobre o futuro a resposta demorou a sair e apenas há uma visualização de manutenção da UPA, reformas pequenas na moradia e galpões. A propriedade caminha para ter sucessão familiar. O filho do casal que é estudante planeja continuar na atividade por uma questão de gostar da atividade, ter contato com a natureza, possibilitar atividade de lazer como pescar, ter um serviço mais solto e ter liberdade.

A UPA do Agricultor C apresenta-se com particularidades pois a gestão é feita de maneira simples e empírica. Como sugestão para a UPA do Agricultor C, pode-se iniciar por implantar controles simples na produção e nas finanças com forma de criar o hábito de registrar os dados. Importante haver uma orientação inicial externa para direcionar os esforços.

Quanto a gestão financeira sugere-se a utilização do livro caixa, a elaboração do inventário de bens para cálculo da depreciação e cálculo da necessidade de capital de giro. Sugere-se organizar as contas a pagar e contas a receber.

Em relação a gestão da produção sugere-se o emprego do caderno de campo adaptado à cultura do morango. Para as demais atividades da propriedade sugere-se outro caderno de campo adaptado à rotina.

Em relação às ferramentas administrativas sugere-se a organização do planejamento de curto, médio e longo prazos. A Matriz FOFA também é um boa ferramenta a ser utilizada na propriedade para identificar as Fortalezas e Oportunidades, Fraquezas e Ameaças e pode ser útil para aprimorar o processo de gestão da propriedade.

Quanto a gestão da qualidade sugere-se que seja iniciado pelo uso das listas de verificação em pontos críticos da produção. Aparentemente a propriedade é organizada, mas os conceitos da ferramentas dos 5Ss pode ser muito útil em relação à organização, higiene, auto disciplina, dentre outros princípios. A ferramenta do Brainstorming ou tempestade de ideias também pode ser aplicada para instigar novas ideias da propriedade. Para a implantação das ferramentas da qualidade sugere-se apoio externo.

A propriedade do Agricultor C apresenta poucos controles e como alternativa para não causar desestímulo o desmotivação é que pelo menos na fase inicial haja orientação externa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da descrição do processo de gestão nas propriedades com diferentes características e, por último, avaliar o impacto do uso das ferramentas de gestão, foi possível compreender o processo de gestão em propriedades familiares mais ou menos estruturadas.

O fato de conhecer e praticar conceitos financeiros como fluxo de caixa, capital de giro e depreciação podem ajudar as propriedades a ajustar as finanças. Os agricultores familiares precisam ter conhecimento amplo referente às diversas áreas como produção, comercialização, logística e canais de comercialização, boas praticas de produção, legislação, finanças, recursos humanos, dentre outros. A gestão e principalmente os controles ficam prejudicados e a alegação é de que se parar para controlar não tem tempo para trabalhar.

Para solucionar este problema a adoção de um modelo simples de gestão pode ser uma alternativa viável. O primeiro trabalho a ser feito em uma propriedade que não realiza nenhum controle é a mudança da cultura organizacional, ou seja, as pessoas precisam ser conscientizadas da importância da coleta de dados, dos controles, da organização, do asseio, da higiene e outras atividades simples. O modelo de gestão deve encaixar-se ao padrão e ao tamanho da atividade agrícola da propriedade.

Mesmo os agricultores familiares precisam executar as quatro funções administrativas principais. Outras funções também já são citadas com funções de um administrador, mas para o agricultor familiar a aplicação das quatro funções principais podem originar um bom modelo de gestão. As funções sugeridas são o Planejamento, a Organização, o Controle e a Ação Corretiva.

Falar em ferramentas de gestão parece ao primeiro olhar algo bastante complexo, mas não. O uso de ferramentas simples como planilhas, caderno de campo, controle da produção, controle financeiro e o uso de livro caixa, contas a pagar, contas a receber e elaboração de um fluxo de caixa, já podem originar um excelente modelo de gestão. Os três estudos de caso apresentaram características distintas. A UPA da Agricultora B apresenta-se bem estruturada em relação a controles e gestão e pode buscar ferramentas do tipo Matriz FOFA, tempestade de ideias e 5Ss. A UPA do Agricultor A é pequena, simples, mas bem estruturada, com controles adaptados pelo proprietário e poderia buscar o aprimoramento do caderno de campo, do livro caixa, organização de contas a pagar e a receber e organizar uma carteira de clientes. A UPA do Agricultor C deve iniciar com controles simples como o inventário de bens, o livro caixa, contas a pagar e a receber e caderno de campo simplificado.

Conforme o agricultor for familiarizando-se com a gestão outras ferramentas podem ser utilizadas. Utilizando os três exemplos estudados podemos citar que a propriedade com o modelo de gestão mais estruturado foi o da propriedade Agricultora B e o modelo mais simples foi encontrado na propriedade Agricultor C. Enquanto que na primeira houve o interesse em conhecer novas ferramentas de gestão, o último despertou o interesse por conhecer e iniciar a aplicação de ferramentas simples como o caderno de campo.

Uma parte trabalhada no trabalho foi a melhoria da qualidade e a melhoria contínua. Uma propriedade que tem poucos ou nenhum controle deve iniciar por aplicar um modelo simples de gestão e ir aos poucos aperfeiçoando-o. Este modelo pode iniciar pelo livro caixa, contas a pagar, contas a receber e o uso do caderno de campo para controle da produção. Uma propriedade já estruturada pode partir para o uso de novas ferramentas como o CEP, a tempestade de ideias, a curva ABC, o Benchmarking, os centros de controle da qualidade ou os ciclos de melhoria contínua como o PDCA dentre outros.

Durante a visita às propriedades pode ser observado que em todas as propriedades existe gestão, porém as que já possuem um modelo implantado de gestão apresentam características de qualidade de vida mais acentuadas e os objetivos são mais claros, mais bem definidos e geralmente buscam algo maior do que aquelas que não tem um modelo de gestão implantado.

A partir dos casos estudados, o fato de existir ou não um modelo de gestão implantado é um fator importante, mas não o único para garantir a sucessão familiar. Foi possível observar que em se tratando de sucessão, propriedades bem geridas tem uma vantagem, mas outros fatores como a vocação do jovem, a visão passada de pai para filho de que a agricultura é algo bom, rentável e que traz benefícios, talvez seja ainda o ponto chave para que haja a sucessão. Por outro lado uma propriedade mal gerida pode ser um fator determinante para a saída do jovem do campo, pois propriedades endividadas, desorganizadas podem desestimular o jovem a ficar no campo.

A observação de propriedades onde já existe um modelo de gestão implantado e outras que ainda não apresentam um modelo tão estruturado mostrou que a gestão pode fazer a diferença tanto para a saúde financeira da propriedade como para o desenvolvimento. O mercado atual é globalizado e os agricultores precisam estar preparados para a competitividade, preparados para controlar custos, conhecer o mercado e achar um modelo de gestão que deixe a propriedade viável, sustentável e que ofereça uma boa qualidade de vida. Propriedades menores e pouco habituadas devem iniciar por um modelo simples com a elaboração do inventário de bens, livro caixa, contas a pagar, contas a receber e uso do



caderno de campo e aos poucos ir aperfeiçoando o modelo. Propriedades mais estruturadas podem ir trabalhando e implantando novas ferramentas.

Todas as propriedades visitadas apresentaram alguma forma de gestão, porém cada uma delas apresenta características próprias.

A propriedade do Agricultor A apresenta um modelo de gestão desenvolvido pelo proprietário e que foi adaptado ao modelo do Programa de Gestão da Emater. Este trabalha sozinho na UPA e a vê como um negócio. Os controles mesmo que simples, foi possível perceber que são eficientes e eficazes. A propriedade apresenta pontos fortes como a liquidez, processos enxutos e a motivação do agricultor, como pontos fracos há a limitação da mão de obra. Durante a entrevista foi possível observar como oportunidades a localização que favorece a comercialização e não foi observada nenhuma ameaça.

A propriedade da Agricultora B apresenta um modelo próprio de gestão adaptado pelos proprietários e ajustado constantemente de acordo com os treinamentos que os produtores participam. A propriedade é vista como negócio e precisa gerar retornos. Há uma visão de investimento em tecnologia, racionalização de processos, controles em todas as áreas da propriedade como produção, custos, reprodução, dentre outros. Como pontos fortes pode-se destacar os controles minuciosos, os processos enxutos e o uso de ferramentas de gestão, como pontos fracos está o alto valor em prédios imobilizados e a limitação da área, sendo necessário arrendar terras para manter a atividade. Como oportunidades, os prédios poderão ser adaptados à outras atividades e como ameaças pode-se citar a dependência da comercialização para apenas duas empresas integradoras.

A terceira propriedade, do Agricultor C, diferentemente das outras duas não passou por treinamento, aperfeiçoamento ou mesmo acompanhamento técnico referente a prática administrativa e a gestão é praticada apenas de acordo com os conhecimentos dos proprietários. Não são feitos registros ou controles. A propriedade é vista com negócio, mas também como uma forma de perpetuar a família e a atividade agropecuária. Como pontos fracos pode-se citar os poucos controles e definição abstrata de objetivos, como pontos fortes pode-se citar a liquidez da propriedade. Como ameaças pode-se citar os grandes fornecedores de morango e os morangos vindos de outros estados com preço inferior e como oportunidades pode-se citar os nichos de mercado.

Ferramentas mais modernas e mais complexas como o Benchmarking, o diagrama de Ishikawa, a Matriz BCG, o CEP, o PDCA, os CCQs podem ser adaptados para pequenas propriedades rurais familiares que já estão organizadas, habituadas a fazer registros minuciosos, fazem uso da informática e participam de treinamento constante como é o caso

das propriedades dos estudos de caso 1 e 2. Para propriedades que não apresentam uma gestão ou esta é simples, com poucos registros e controles, sugere-se adotar métodos simples de gestão, bem como ferramentas mais básicas e de fácil entendimento como é o caso do planejamento e a definição de objetivos, o caderno de campo para controle da produção, as listas de verificação, o livro caixa, a organização das contas a pagar e a receber e ir aprimorando ao longo do tempo como pode ser observado no estudo de caso 3. Propriedades que possuem pouco ou nenhuma gestão é importante que haja uma orientação externa pelo menos inicial e posteriormente um acompanhamento.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, Alexandre Magno Martins do; DANTAS, Lirani de Oliveira. **Planejamento e Gestão na Agricultura Familiar**. 1 ed. Natal: EMPARN, 2010. 27p. Disponível em: <<http://adcon.rn.gov.br/ACERVO/EMPARN/DOC/DOC00000000024977.PDF>>. Acesso em: 08 ago. 2017.
- ANDRADE, José Geraldo de. **Introdução à Administração Rural**. Minas Gerais, MG: ESALQ/FAEPE. 2000. 51p.
- ANTUNES, Luciano Medici; ENGEL, Arno. **Manual de Administração Rural: custos de produção**. 3 ed. São Paulo: AGROPECUÁRIA. 1999.
- ARAÚJO, Jaqueline Chieiramonte et al. Análise de Swot: uma Ferramenta na Criação de uma Estratégia Empresarial. In: V ENCONTRO CIENTÍFICO E SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO UNISALESIANO. 6 a 9 out. 2015, Lins. **A Pesquisa frente à Inovação e o Desenvolvimento Sustentado**. Lins: Unisaesiano, 2015. 15p. Disponível em: <[www.unisaesiano.edu.br/simposio2015/publicado/artigo0138.pd](http://www.unisaesiano.edu.br/simposio2015/publicado/artigo0138.pd)>. Acesso em: 08 ago. 2017.
- ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL. **Nova Petrópolis – RS**. Nova Petrópolis: PNUD, Ipea e FJP. 2017. Disponível em: <[http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil\\_m/nova-petropolis\\_rs](http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/nova-petropolis_rs)>. Acesso em: 13 nov. 2017.
- BAGOLIN, Simone et al. **Contribuição da abordagem sistêmica para a análise de unidades de produção agropecuárias: um estudo no município de Palmeira das Missões (RS)**. Pelotas: UCPel, 2016. 20p. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/32787945-Contribuicao-da-abordagem-sistemica-para-a-analise-de-unidades-de-producao-agropecuarias-um-estudo-no-municipio-de-palmeira-das-missoes-rs.html>>. Acesso em: 10 ago. 2017. Nota: Texto apresentado no XI Congresso da Sociedade Brasileira de Sistemas de Produção entre os dias 06 a 08 de julho de 2016 sob o tema “Abordagem sistêmica e sustentabilidade: produção agropecuária, consumo e saúde”.
- BATALHA, Mário Otávio; BUAINAIN, Antônio Márcio; SOUZA FILHO, Hildo Meirelles de. Tecnologia de gestão e agricultura familiar. In: SOUZA FILHO, Hildo Meirelles; BATALHA, Mário Otávio. **Gestão Integrada a Agricultura Familiar**. São Carlos: Edufscar, 2005. 19p. Disponível em: <<http://www2.ufersa.edu.br/portal/view/uploads/setores/241/Tecnologia%20de%20Gest%C3%A3o%20e%20Agricultura%20Familiar.pdf>>. Acesso em: 08 ago. 2017.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: ATLAS. 1998.
- BEZERRA, Filipe. Diagrama de Ishikawa: Princípio da Causa e Efeito. **Porta Administradores**. Ago. 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/08/diagrama-de-ishikawa-cao-e-efeito.html>>. Acesso em: 02 nov. 2017. Nota: este é um texto que não apresenta características de artigo de periódico, livro, capítulo de livro, tese ou dissertação ou trabalho apresentado em evento publicado em anais.

BRASIL. **Boas Práticas Agrícolas**. Brasília: MAPA, 2017. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/sustentabilidade/producao-integrada/boas-praticas-agricolas>>. Acesso em: 10 out. 2017. Nota: este é um texto que não apresenta características de artigo de periódico, livro, capítulo de livro, tese ou dissertação ou trabalho apresentado em evento publicado em anais.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2011.

CLIMATE-DATA.ORG. **Clima: Nova Petrópolis**. Disponível em: <<https://pt.climate-data.org/location/43829/>>. Acesso em: 26 out. 2017. Nota: Este é um texto que não apresenta características de artigo de periódico, livro, capítulo de livro, tese ou dissertação ou trabalho apresentado em evento publicado em anais.

DORNELLES, Kassandra B. **Nova Petrópolis: simplesmente germânica**. Município de Nova Petrópolis. Disponível em: <<http://www.novapetropolis.rs.gov.br/jardim.php>>. Acesso em: 26 out. 2017. Nota: Este é um texto que não apresenta características de artigo de periódico, livro, capítulo de livro, tese ou dissertação ou trabalho apresentado em evento publicado em anais.

DRESSEL, Daniele. **Determinantes Atuais do Abandono de Atividades Rurais no Município de Horizontina**: um estudo focado nos jovens agricultores familiares. Horizontina: FAHOR, 2015. 56p. Disponível em: <[http://www.fahor.com.br/publicacoes/TFC/Economia/2015/Daniele\\_Dressel.pdf](http://www.fahor.com.br/publicacoes/TFC/Economia/2015/Daniele_Dressel.pdf)>. Acesso em: 26 set. 2017. Nota: Trabalho Final de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas, pelo Curso de Ciências Econômicas da Faculdade Horizontina (FAHOR).

GERHARDT, Tatiana E.; SILVEIRA, Denise T. **Métodos de Pesquisa**. 1.ed. SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009. 120p.

GOOGLE. Nova Petrópolis – RS. In: \_\_\_\_\_. **Google Maps**. Mountain View, 2017. Disponível em: <<https://www.google.com.br/maps/place/Nova+Petr%C3%B3polis++RS/@-29.3768519,-51.0756375,11z/data=!4m5!3m4!1s0x951eb483f5a7e765:0xea0ef6e066f14603!8m2!3d-29.3756342!4d-51.1112869>>. Acesso em: 26 out. 2017.

GRINGS, Martín. Fauna e Flora de Nova Petrópolis. In: ACINP. **Perfil Socioeconômico De Nova Petrópolis.2015-2016**. Nova Petrópolis: Acinp, 2015. p.8

HENRIQUE, Cláudio. Benchmarking. In: **Sobre Administração**. 10 mai. 2011. Disponível em: < <http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-benchmarking/>>. Acesso em: 06 out. 2017. Nota: este é um texto que não apresenta características de artigo de periódico, livro, capítulo de livro, tese ou dissertação ou trabalho apresentado em evento publicado em anais.

\_\_\_\_\_. Curva ABC – Análise de Pareto – o que é e como funciona. **Sobre Administração**. 20 dez. 2010. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-e-como-funciona-a-curva-abc-analise-de-pareto-regra-80-20/>>. Acesso em: 06 out. 2017. Nota: este é um texto que não apresenta características de artigo de periódico, livro, capítulo de livro, tese ou dissertação ou trabalho apresentado em evento publicado em anais.

IBGE. **Censo Agropecuário**. Nova Petrópolis: IBGE, 2006. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=431320&idtema=3&search=rio-grande-do-sul|nova-petropolis|censo-agropecuario-2006>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. **Cidades**. Nova Petrópolis: IBGE, 2017. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/nova-petropolis/panorama>>. Acesso em: 24 out. 2017. Nota: Este é um texto que não apresenta características de artigo de periódico, livro, capítulo de livro, tese ou dissertação ou trabalho apresentado em evento publicado em anais.

\_\_\_\_\_. População. In: ACINP. **Perfil Socioeconômico De Nova Petrópolis.2015-2016**. Nova Petrópolis: Acinp, 2015. p.9-11.

LAPA, Reginaldo. **Programa de Qualidade 5S**. 1 ed. São Paulo: Qualitymark, 1997. Disponível em: <<http://www.nbz.com.br/cursos/etapa6/qualidade5s.pdf>>. Acesso em: 09 out. 2017.

LEITE, Helio de Paula. **Contabilidade para Administradores**. 4 ed., São Paulo: Atlas. 1997.

LIVRO Caixa. In: PORTAL EDUCAÇÃO. **Administração e Gestão**. Campo Grand, Publicado em 10 abr. 2013. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/livro-caixa-contabilidade-financeira/42955>>. Acesso em: 29 out. 2017. Nota: este é um texto que não apresenta características de artigo de periódico, livro, capítulo de livro, tese ou dissertação ou trabalho apresentado em evento publicado em anais.

\_\_\_\_\_. In: SOCONTABILIDADE. **Livro Caixa**. 2017. Disponível em: <<http://www.socontabilidade.com.br/conteudo/livrocaixa.php>>. Acesso em: 29 out. 2017. Nota: este é um texto que não apresenta características de artigo de periódico, livro, capítulo de livro, tese ou dissertação ou trabalho apresentado em evento publicado em anais.

LOURENZANI, Wagner Luiz. Capacitação Gerencial de Agricultores Familiares: uma proposta metodológica de extensão rural. **Organizações Rurais & Agroindustriais**. v. 8, n. 2, Minas Gerais: UFLA, 2006. p. 313-322. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/242179604\\_CAPACITACAO\\_GERENCIAL\\_DE\\_AGRICULTORES\\_FAMILIARES\\_UMA\\_PROPOSTA\\_METODOLOGICA\\_DE\\_EXTENSAO\\_RURAL](https://www.researchgate.net/publication/242179604_CAPACITACAO_GERENCIAL_DE_AGRICULTORES_FAMILIARES_UMA_PROPOSTA_METODOLOGICA_DE_EXTENSAO_RURAL)>. Acesso em: 31 out. 2017.

MAZOYER, Marcel; ROUDART, Laurence. **História das Agriculturas no Mundo: do neolítico à crise contemporânea**. São Paulo: UNESP; Brasília, DF: NEAD, 2010. 569p. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/pgdr/publicacoes/producaotextual/lovois-de-andrade-miguel-1/mazoyer-m-roudart-l-historia-das-agriculturas-no-mundo-do-neolitico-a-crise-contemporanea-brasilia-nead-mda-sao-paulo-editora-unesp-2010-568-p-il>. Acesso em: 14 dez. 2017.

MIGUEL, Lovois de Andrade. **Material Didático 2 – Indicadores Quantitativos para a Avaliação da Unidade de Produção Agrícola**. Porto Alegre: UFRGS. Ago. 2015. 21p. Disponível em: [https://moodle.ufrgs.br/pluginfile.php/1242473/mod\\_resource/content/3/Material%20Did%C3](https://moodle.ufrgs.br/pluginfile.php/1242473/mod_resource/content/3/Material%20Did%C3)

%A1tico%202%20Indicadores%20Agroeconomicos%20em%2007%2008%202015.pdf.

Acesso em: 13 nov. 2017. Nota: Material didático da Disciplina DERAD 301 da Disciplina de Gestão e Planejamento de Unidades de Produção Agrícola, Material de uso restrito publicado em Agosto de 2015

MOINHOS, Cleverson; MATTIODA, Rosana Adami. Círculos de Controle de Qualidade (Ccq) na Indústria de Autopeças. In: XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 31., 2011, Belo Horizonte. **Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual: Desafios da Engenharia de Produção na Consolidação do Brasil no Cenário Econômico Mundial**. Belo Horizonte: PUC, 2011. 15p. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Rosana\\_Mattioda3/publication/281243837\\_CIRCULO\\_S\\_DE\\_CONTROLE\\_DE\\_QUALIDADE\\_CCQ\\_NA\\_INDUSTRIA\\_DE\\_AUTOPECAS/links/55dcd14b08ae591b309ab992/CIRCULOS-DE-CONTROLE-DE-QUALIDADE-CCQ-NA-INDUSTRIA-DE-AUTOPECAS.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Rosana_Mattioda3/publication/281243837_CIRCULO_S_DE_CONTROLE_DE_QUALIDADE_CCQ_NA_INDUSTRIA_DE_AUTOPECAS/links/55dcd14b08ae591b309ab992/CIRCULOS-DE-CONTROLE-DE-QUALIDADE-CCQ-NA-INDUSTRIA-DE-AUTOPECAS.pdf)>. Acesso em 10 out. 2017.

NANTES, José Flávio Diniz; SCARPELLI, Moacir. Elementos de gestão na produção rural. In: BATALHA, Mário Otávio. **Gestão Agroindustrial**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2013. p. 629-664.

OLIVEIRA, Dilson Campos. **Como Elaborar Controles Financeiros**. 2 ed. Belo Horizonte: SEBRAE, 2013. 112p. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Mnual%20Participante%202015%20-%20COMO%20ELABORAR%20CONTROLES%20FINANCEIROS.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2017.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Elementos Operacionais e Não Operacionais nas Demonstrações Contábeis**. 2002. 12p. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-ccg-956.pdf>>. Acesso em 14 out. 2017.

PERIARD, Gustavo. Matriz BCG – o que é e como funciona. **Sobre Administração**. 29 set. 2010. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-e-como-funciona-a-matriz-bcg/>>. Acesso em: 06 out. 2017. Nota: este é um texto que não apresenta características de artigo de periódico, livro, capítulo de livro, tese ou dissertação ou trabalho apresentado em evento publicado em anais.

\_\_\_\_\_. Matriz GUT – Guia Completo. **Sobre Administração**. 03 nov. 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/matriz-gut-guia-completo/>> Acesso em: 10 out. 2017.

PLANILHA ajuda a fazer o Fluxo de Caixa da sua empresa. In: SEBRAE. **Contabilidade**. SEBRAE Nacional, 23 out. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/planilha-ajuda-a-fazer-fluxo-de-caixa-da-sua-empresa,adf8d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 29 out. 2017. Nota: este é um texto que não apresenta características de artigo de periódico, livro, capítulo de livro, tese ou dissertação ou trabalho apresentado em evento publicado em anais.

REDIN, Ezequiel; FIALHO, Marco A. V. Evolução e Estrutura da Agropecuária no Brasil. In: 48º CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, apresentado entre 25 e 28 de julho de 2010, Campo Grande. **Política Agrícola Brasileira**: uma análise histórica da inserção da agricultura

familiar. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/20983359-Politica-agricola-brasileira-uma-analise-historica-da-insercao-da-agricultura-familiar.html>>. Acesso em: 04 set. 2017.

SAMOHYL, Robert Wayne. Controle Estatístico de Processo e Ferramentas da Qualidade. In: CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e caos**. 2 ed. São Paulo : CAMPUS, 2006. 36p. Disponível em: <[http://www.intecq.com.br/files/artigos/conceitos\\_basicos\\_de\\_controle\\_estatistico\\_de\\_processos.pdf](http://www.intecq.com.br/files/artigos/conceitos_basicos_de_controle_estatistico_de_processos.pdf)>. Acesso em: 30 out. 2017.

SCHULTZ, Glauco. **Introdução à Gestão de Organizações**. 1 ed. Porto Alegre: UFRGS, 2016. 193p.

SEBRAE. **Manual de Ferramentas da Qualidade**. 2005. Disponível em: <<http://www.dequi.eel.usp.br/~barcza/FerramentasDaQualidadeSEBRAE.pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

SEIBT, Renato Urbano. A Colônia Provincial de Nova Petrópolis. In: ACINP. **Perfil Socioeconômico De Nova Petrópolis.2015-2016**. Nova Petrópolis: Acinp, 2015. P.4-5.

SEMPLA. Localização, Altitude e Coordenadas. In: ACINP. **Perfil Socioeconômico De Nova Petrópolis.2015-2016**. Nova Petrópolis: Acinp, 2015. p.8. Nota: Informação fornecida pela Secretaria Municipal de Planejamento, Coordenação de Trânsito e Habitação de Nova Petrópolis – SEMPLA.

SILVA, Lisabelle Cristina Rodrigues da. A importância da Administração Rural para o Desenvolvimento das Pequenas Propriedades Rurais. **Anais do EITEC**. Piauí, v. 2, nº 1, p. 40-42, 2013. Disponível em: <<http://eitecpicos.com/pdf/volume2/40%20a%2042%20-%20A%20import%C3%A2ncia%20da%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20Rural%20para%20o%20Desenvolvimento%20das%20Pequenas%20Propriedades%20Rurais%20-%20Lisabelle%20Cristina%20Rodrigues%20da%20Silva.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2017.

SILVA, Vanessa Kist; ZONIN, Valdecir José. **Gestão em propriedades rurais em transição agroecológica nos municípios de são carlos e águas de chapecó-SC**. v. 5, n. 5, Empreendedorismo, Gestão e Negócios, Mar. 2016. p. 273-291. Disponível em: <<http://www.fatece.edu.br/arquivos/arquivos%20revistas/empreendedorismo/volume5/15.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2017.

SILVEIRA, Samar Velho da *et al.* **Produção Integrada de Uva para Processamento – Vinho e Suco**: Caderno de Campo Modelo. 1 ed., v. 4, Brasília – DF: EMBRAPA, 2015. 34p. Disponível em: <<https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/bitstream/doc/.../PauloRoberto2.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2017.

SOUZA FILHO, Hildo Meirelles et al. **Guia para Gestão da Propriedade Agrícola Familiar**. 1ed. São Carlos: UFSCar, 2004. 30p. Disponível em: <[http://www.gapai.dep.ufscar.br/pdfs/1105377567\\_Cartilhageral082004pdf](http://www.gapai.dep.ufscar.br/pdfs/1105377567_Cartilhageral082004pdf)> Acesso em: 31 out. 2017 Nota: Guia desenvolvido pelo GEPAI – Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais.

USP – ESALQ. **Depreciação, um item importante a se considerar.** 15 out. 2014. São Paulo: USP – ESALQ, 2014. 6p. Disponível em: <<http://www.milkpoint.com.br/radar-tecnico/gerenciamento/depreciacao-um-item-importante-a-se-considerar-87142n.aspx>>. Acesso em: 14 out. 2017. Nota: texto publicado pela Assessoria de Comunicação da USP – ESALQ através do veículo Milk Point.

VIANA, André da Silva et al. Ferramentas da Qualidade: proposta para melhorar resultados em uma empresa especializada em tecnologia da informação. In: 7º SEMINÁRIO ESTADUAL DE ENGENHARIA MECÂNICA E INDUSTRIAL. 7. 2013, Horizontina. **3ª SIEF – Semana Internacional das Engenharias da FAHOR.** Horizontina: FAHOR, 2013. 13p. Disponível em: <[http://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2013/ferramentas\\_da\\_qualidade.pdf](http://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2013/ferramentas_da_qualidade.pdf)>. Acesso em: 09 out. 2017.



## APÊNDICE A – ENTREVISTAS NAS PROPRIEDADES RURAIS

### PLAGEDER - UFRGS

#### Diagnóstico socioprodutivo de uma Unidade de Produção Agrícola (UPA) como objetivo de construir o Trabalho de Conclusão de Curso

Data: 10/10/17

Localidade (endereço): Linha Araripe, km 19,5

Telefone: (54)

#### 1 Família:

Entrevistado(a):

Nome:

Idade:

Escolaridade:

Estado civil:

Há quanto tempo mora aqui ?

Além da agricultura tem alguma outra atividade (qual/ porque):

Companheiro(a):

Nome:

Idade:

Escolaridade:

Além da agricultura tem alguma outra atividade (qual/ porque):

#### 2 Caracterização da Propriedade

2.1 Quanto à utilização da propriedade:

2.1.1 Superfície Total (ST):

2.1.2 Superfície Agrícola Útil (SAU):

2.1.3 Superfície com lavoura:

2.1.4 Superfície com culturas permanentes:

2.1.5 Superfície com Florestamento:

2.1.6 Superfície com Vegetação Nativa:

2.1.7 Superfície com encostas, baixadas e Áreas de Preservação Permanente (APP):

2.1.8 Possui o Cadastro Ambiental Rural (CAR)

2.1.9 Situação fundiária (terra própria, arrendada, posse, outra/ qual):

2.1.10 Preço estimado da terra?

2.2 Quantas pessoas moram na propriedade e qual a sua ocupação (quantas atuam na atividade agrícola e se tiver atividade não agrícola, descreva)

2.3 Tem mão de obra contratada (quanto, que tipo e em quais períodos)?

2.4 Na presença dos filhos, qual a ocupação destes? Participam do processo decisório?

2.5 Qual a renda mensal estimada da família?

2.6 Quais as culturas/atividades da propriedade e qual é considerada a principal?

2.7 Como é a disponibilidade e a origem da água para consumo humano, consumo animal e irrigação?

2.8 O esgoto doméstico é tratado (fossa, filtro e sumidouro?) Se não, qual o destino?

2.9 Os efluentes ou resíduos gerados pelas atividades da propriedade são tratados? Qual o destino deles?

2.10 Quanto à estrutura produtiva, descrever os principais:

2.10.1 Maquinários:

- 2.10.2 Implementos:
- 2.10.3 Veículos:
- 2.10.4 Prédios
- 2.10.5 Equipamentos utilizados:
- 2.10.6 Moradia (tipo, valor e estado de conservação)
- 2.11 Quanto à disponibilidade tecnológica:
  - 2.11.1 Possui acesso à televisão?
  - 2.11.2 Possui telefone fixo?
  - 2.11.3 Possui telefone celular?
  - 2.11.4 Possui computador?
  - 2.11.5 Possui acesso à internet? Que tipo e por qual(is) aparelho(s)
  - 2.11.6 Qual dos meios de comunicação consideras o mais importante para a comunicação e que é usado na propriedade?
  - 2.11.7 Faz uso de algum programa ou planilha para o controle produtivo e/ou financeiro?
- 2.12 Breve Histórico - Quais os principais momentos da história da UPA (compra de áreas, mudanças de atividades e de modos de produção, momentos relevantes da história)

**3 Croquis da UPA** (desenho com detalhamento da área e do uso das parcelas, relevo, localização das benfeitorias, vegetação, etc.)

#### **4 Quanto à administração da propriedade:**

- 4.1 Quem é o responsável pela gerência e gestão do negócio?
- 4.2 O sabe o que é gestão?
- 4.3 Sabe o que são ou já ouviu falar em ferramentas de gestão?
- 4.4 Se tem conhecimento, quais? Alguma delas é aplicada na propriedade?
- 4.5 A propriedade possui definição de objetivos?
- 4.4 Como é feito o planejamento a curto, médio e longo prazos? Possui algum tipo de registro?
- 4.5 Existe algum estudo de mercado de modo a conhecer as necessidades dos clientes?
- 4.6 Como são selecionados os fornecedores?
- 4.7 Existe alguma carteira de clientes?
- 4.8 Em algum momento foi realizado um estudo sobre o(s) produto(s) a serem produzidos?
- 4.9 O que entendes por Planejar, Organizar, Controlar e Agir?

#### **5 Quanto à gestão financeira:**

- 5.1 Como é feito o controle financeiro? Usa-se algum caderno, livro caixa, software ou planilha eletrônica?
- 5.2 Existe algum controle de contas a pagar e contas a receber? Se sim, como é realizado?
- 5.3 Os custos dos produtos são calculados?
- 5.4 Existe inventário de bens?
- 5.5 Como é elaborado o preço de venda dos produtos?
- 5.6 Existe alguma renda não agrícola (aposentadoria, bolsa família, etc. qual/quanto)
- 5.7 Em quanto contribui as rendas não agrícolas na renda total da família ? (em reais ou %)
- 5.8 Quanto representa a renda dos produtos vegetais (% ou R\$) na renda familiar?
- 5.9 Quanto representa a renda dos produtos animais (% ou R\$) na renda familiar?

#### **6 Quanto à gestão da produção:**

- 6.1 É feito o uso do caderno de campo ou planilha eletrônica para registro dos eventos referentes à produção?

- 6.1.1 Se sim, descreva:
- 6.1.2 Se não, há algum tipo de anotação ou registro de quantidades produzidas, perdas, qualidade dos frutos, uso de agrotóxicos, adubos dentre outros?
- 6.2 Conhece ou usa alguma ferramenta de gestão da produção?
- 6.3 Existe a preocupação com a redução de perdas? Se sim, como é feito?
- 6.4 Como é feito o controle dos estoques de matérias primas como sementes, adubos, rações, defensivos dentre outros?
- 6.5 A propriedade faz uso de boas práticas de produção (BPP)? Pelo menos conhece algo sobre o tema?
  - 6.5.1 Se sim, descreva:
  - 6.5.2 Se não, por quais motivos a propriedade não faz uso das BPPs
- 6.6 Possui conhecimento sobre rastreabilidade de produtos?
- 6.7 Existe alguma preocupação com a organização do ambiente? Já conhece alguma ferramenta do tipo 5S ou outra que possa ajudar?
- 6.8 Qual o destino da produção?
- 6.9 Quais as técnicas utilizadas para cultivos e criações?
- 6.10 Existem atividades de transformação da produção (agroindustrialização)?
- 6.11 Se existirem, qual a contribuição para a renda familiar (% ou R\$)
- 6.12 Existe troca ou venda de mão de obra com outras propriedades?

## **7 Questões gerais:**

- 7.1 Quanto a qualidade de vida da família, na sua opinião a gestão pode ajudar a melhorar este quesito?
- 7.2 A propriedade possui sucessão familiar?
  - 7.2.1 Se sim, quem e quais as motivações para isto?
  - 7.2.2 Se não, porque?
- 7.3 Como definiria sua situação hoje na agricultura?
- 7.4 Comparativamente a 10 anos atrás, como você vê a situação atual?
- 7.5 Existe algum projeto que você pensa em realizar?
- 7.6 A propriedade recebe Assistência Técnica com frequência?
  - 7.6.1 Se sim, de quem?
  - 7.6.2 Se não, já pensou em buscar?
- 7.7 Pertence e atua em alguma instituição/ sindicato/ cooperativa (qual, porque) ?

**APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO, LIVRE E ESCLARECIDO**

**TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO, LIVRE E ESCLARECIDO**

**Trabalho de Conclusão de Curso  
INSTITUIÇÃO RESPONSÁVEL – UFRGS**

**NOME:** \_\_\_\_\_

**RG/CPF:** \_\_\_\_\_

Este **Consentimento Informado** explica o Trabalho de Conclusão de Curso “**título do projeto/tcc**” para o qual você está sendo convidado a participar. Por favor, leia atentamente o texto abaixo e esclareça todas as suas dúvidas antes de assinar.

Aceito participar do **Trabalho de Conclusão de Curso “título do projeto/tcc” – do Curso Bacharelado em Desenvolvimento Rural – PLAGEDER**, que tem como objetivo “**descrever os objetivos**”.

A minha participação consiste na recepção do aluno “**Nome completo**” para a realização de entrevista.

Fui orientado de que as informações obtidas neste Trabalho de Conclusão serão arquivadas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS e que este projeto/pesquisa resultará em um **Trabalho de Conclusão de Curso** escrito pelo aluno. Para isso, (  ) **AUTORIZO** / (  ) **NÃO AUTORIZO** a minha identificação (e a da propriedade/agroindústria/cooperativa/outra para a publicação no TCC.)

Declaro ter lido as informações acima e estou ciente dos procedimentos para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso, estando de acordo.

**Assinatura** \_\_\_\_\_

**(Cidade local)** , \_\_\_\_/\_\_\_\_/2017