

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Douglas Hauschild**

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O  
DESENVOLVIMENTO DA AGROPECUÁRIA REGIONAL: O CASO  
PRÁTICO DO MUNICÍPIO DE IMIGRANTE**

**Porto Alegre**

**2010**

Douglas Hauschild

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O  
DESENVOLVIMENTO DA AGROPECUÁRIA REGIONAL: O CASO  
PRÁTICO DO MUNICÍPIO DE IMIGRANTE**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Diogo Joel Marco

Tutor Orientador: Roberto T. de Souza Júnior

**Porto Alegre**

**2010**

Douglas Hauschild

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O  
DESENVOLVIMENTO DA AGROPECUÁRIA REGIONAL: O CASO  
PRÁTICO DO MUNICÍPIO DE IMIGRANTE**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 10 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Fábio Meira

---

Prof Diogo Joel Marco

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar registre-se o meu agradecimento a todos os colegas de Turma e, em especial, ao grande ser humano, professor Nilson Varella Rübenich. Da mesma forma, tão importante quanto os colegas já mencionados, dedico esse trabalho também a minha família, namorada, além do tutor-orientador, Roberto Tadeu de Souza Junior, que auxiliou decisivamente para a consecução desta obra.

## RESUMO

Este trabalho objetivou analisar o planejamento atualmente utilizado pela Secretaria da Agricultura de Imigrante e nesse sentido realizou-se um estudo de caso a fim de subsidiar a presente investigação. Para a realização da pesquisa, utilizou-se como modelo metodológico os pressupostos de um planejamento estratégico formal o que permitiu a partir da coleta dos dados da organização, identificar pontos fortes e fracos da atual administração municipal, especialmente das ações voltadas ao fomento da agropecuária local. Tal processo ocorreu a partir da análise do relatório do programa de governo, instrumento que identifica as metas propostas durante a plataforma eleitoral. Com a eleição do representante máximo do poder executivo municipal, evidenciou-se o processo de elaboração do Plano Plurianual, além da Lei Orçamentária Anual e da Lei de Diretrizes Orçamentárias, instrumentos que formalizam as ações e programas contemplados pela municipalidade. Os resultados obtidos, corroborados pelas entrevistas realizadas, junto ao núcleo político e com os técnicos municipais, demonstraram que o planejamento atual apresenta deficiências, notadamente em razão de não oferecer ações estratégicas pensadas. Saliente-se que a Secretaria da Agricultura ainda resta carente de maior treinamento para a utilização de instrumentos formais de excelência no planejamento que objetivem a otimização das ações de gestão pública. Contudo, a pesquisa indicou que existe grande preocupação por parte dos gestores com o cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal, indicativo de que o planejamento vem evoluindo.

**Palavras-chave:** Gestão Pública Municipal. Planejamento Estratégico. Agropecuária.

|

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Valor adicionado após investimentos na atividade rural: 2008.....	29
Tabela 2 - Valor adicionado do município de Imigrante por segmento: 2008.....	30
Tabela 3 - Resumo por função: 2010.....	39
Tabela 4 - Palavras chave das entrevistas.....	43

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>07</b>
<b>2.</b>	<b>A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O DESENVOLVIMENTO DA AGROPECUÁRIA LOCAL.....</b>	<b>10</b>
2.1	CONCEITO E IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS ORGANIZAÇÕES.....	10
2.2	O PLANEJAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SUAS PECULIARIDADES.....	16
2.3	A IMPORTÂNCIA DA AGROPECUÁRIA PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL.....	23
2.3.1	A IMPORTÂNCIA DA AGROPECUÁRIA PARA O MUNICÍPIO DE IMIGRANTE.....	26
2.4	CONCLUSÕES PARCIAIS.....	31
<b>3.</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>33</b>
<b>4.</b>	<b>O PLANEJAMENTO NA SECRETARIA MUNICIPAL DA AGRICULTURA DE IMIGRANTE.....</b>	<b>35</b>
4.1	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO PLANO DE GOVERNO, LEGISLAÇÃO MUNICIPAL E CITAÇÕES DE ENTREVISTADOS.....	35
4.2	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA ENTREVISTA.....	41
4.3	SÍNTESE DAS ANÁLISES DOS DADOS PRIMÁRIOS E SECUNDÁRIOS.....	51
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>53</b>
<b>6.</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>55</b>
<b>7.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>58</b>

## INTRODUÇÃO

O Município de Imigrante se localiza a uma distância de 136 Km da capital Porto Alegre, situado na região do Vale do Taquari, com área de 73 Km<sup>2</sup> <sup>1</sup>. Trata-se de cidade essencialmente agrícola, a qual possui um orçamento previsto para o ano de 2010 de cerca de 10 milhões de reais, cujo produto interno bruto alcança a monta de 64 milhões de reais<sup>2</sup>. Segundo estimativa do IBGE, o município conta com uma população de 3.125 pessoas, sendo que mais da metade constituída de moradores do meio rural<sup>3</sup>. Desta forma, para a economia local, a arrecadação advinda da agropecuária assume papel importante, especialmente as propriedades rurais que se dedicam à avicultura, suinocultura e laticínios.

Diante da importância do setor agrário, a Secretaria Municipal de Agricultura de Imigrante, órgão da Administração Direta do Poder Executivo Municipal, realiza relevante papel na elaboração e no planejamento das ações de gestão e distribuição da riqueza local. Essas ações se evidenciam no programa de governo, o qual possui as orientações e o direcionamento político adotado pelo administrador público. Salienta-se que grande parte das divisas obtidas através da arrecadação local acaba retornando aos trabalhadores rurais via investimentos no setor primário, em um ciclo virtuoso e de progresso.

Contudo, a competitividade dos mercados, especialmente, a concorrência externa, tem obrigado o trabalhador rural imigrantense a racionalizar suas despesas a fim de se manter no negócio em que, não raras vezes, foi repassado de pai para filho. Nesse sentido, as ações de fomento dispostas no programa de governo da Secretaria Municipal da Agricultura, viabilizadas através do emprego de subsídios e da cooperação municipal, entre outros fatores, representam um diferencial que permite não apenas a manutenção do agro negócio como também a modernização de técnicas e de maquinários. Entretanto, o potencial de investimentos do município possui

---

<sup>1</sup> Informações disponibilizadas a partir do site do Município de Imigrantes. Disponível em <http://www.imigrante-rs.com.br>. Acesso em 15 de junho de 2010.

<sup>2</sup> Informações disponibilizadas a partir do site da Federação das Associações de Municípios do Rio Grande do Sul. Disponível em <http://www.famurs.com.br>. Acesso em 15 de junho de 2010.

<sup>3</sup> Informações disponibilizadas a partir do site do IBGE. Disponível em <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em 15 de junho de 2010.

limitações financeiras, necessitando de ferramentas organizacionais que possibilitem a mais eficiente e adequada alocação dos recursos públicos<sup>4</sup>.

Diversos municípios a exemplo de Curitiba e Campinas vêm se utilizando de instrumentos organizacionais cada vez mais efetivos, otimizando a gestão das ações governamentais, oportunidade em que se destaca o chamado planejamento estratégico. Conforme ensinam Fischmann e Almeida (1991, p.25):

O Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Além dos municípios supra-indicados, no Estado do Rio Grande do Sul, a Secretaria Estadual da Agricultura também tem se utilizado de planejamentos estratégicos visando dinamizar seu processo de gestão.

Assim sendo, a utilização de um planejamento, moderno e eficiente, por parte da Secretaria Municipal da Agricultura de Imigrante, adequado às necessidades locais rurais, pode proporcionar bons resultados para a gestão, viabilizando, inclusive, políticas de desenvolvimento de maior prazo.

Desta forma, o presente trabalho visa responder a seguinte pergunta de pesquisa: ***De que maneira o atual planejamento existente na Secretaria Municipal da Agricultura de Imigrante poderia ser aperfeiçoado no sentido de atender ao proposto no programa de governo municipal?***

A fim de responder ao problema proposto, o objetivo geral desta pesquisa consiste em avaliar as ações relativas ao planejamento adotado pela Secretaria Municipal da Agricultura de Imigrante. Nesse sentido pretende-se:

- Identificar as metas e ações projetadas pela gestão atual em seu programa de governo;
- Avaliar o planejamento atualmente utilizado na Secretaria Municipal da Agricultura de Imigrante;

---

<sup>4</sup> Segundo a Confederação Nacional dos Municípios, apenas 16,59% dos tributos permanecem com os municípios. Disponível em <http://www.cnm.org>. Acesso em 15 de junho de 2010.

- Verificar se o planejamento atual permite o alcance das metas propostas no programa de governo municipal levando-se em conta a metodologia de um planejamento estratégico formal.

Por oportuno, entende-se que a análise ora proposta poderá oportunizar à Secretaria Municipal da Agricultura de Imigrante uma importante avaliação relativa ao seu planejamento, mais especificamente no que se refere ao atendimento das metas propostas no programa de governo atual. A partir dos resultados obtidos no presente estudo de caso poderão ser realizados outros estudos em casos similares com vistas à generalização das inferências inicialmente produzidas. Salienta-se que a escolha no Município de Imigrante ocorreu devido a facilidade para o acesso às informações em decorrência do autor laborar neste ente municipal.

Além dessa parte introdutória, o presente trabalho encontra-se dividido em mais 4 capítulos. No capítulo seguinte será abordada a importância do planejamento estratégico para o desenvolvimento da agropecuária local. Posteriormente, no capítulo 3 serão detalhados os procedimentos metodológicos utilizados nessa pesquisa. No capítulo 4 serão apresentados os dados colhidos na pesquisa de campo, bem como suas respectivas análises. Por fim, no capítulo 5 serão apresentadas as conclusões obtidas com a pesquisa.

## **2 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O DESENVOLVIMENTO DA AGROPECUÁRIA LOCAL**

Neste capítulo será abordado o desenvolvimento da agropecuária para os municípios objetivando-se evidenciar as vantagens na utilização de um planejamento estratégico formal. Desta forma, o presente capítulo será dividido em quatro seções as quais contemplam, respectivamente, o conceito e importância do planejamento estratégico para as organizações, o planejamento na administração pública e suas peculiaridades; a importância da agropecuária para o desenvolvimento regional, finalizando-se com as conclusões parciais do capítulo.

### **2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONCEITO E IMPORTÂNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES**

Diversas técnicas e estudos vêm sendo desenvolvidos no sentido de se aprimorarem processos e atitudes administrativas. Esses instrumentos objetivam o alcance de metas cujos desafios estão relacionados à celeridade e precisão nas decisões. A excelência na qualidade das ações de uma organização tem se tornado premissa básica para a sua manutenção no mercado, iniciando-se com a adoção de um adequado planejamento. Nesse sentido, Oliveira (2010, p.5) evidencia as vantagens na utilização sistemática do planejamento nas organizações:

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficaz e eficiente. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos pela empresa.

Da mesma forma, Matus (1996, p.20) salienta que a utilização do planejamento pelas organizações possibilita a antecipação de ações o que garante maior facilidade para a resolução de problemas:

[...] o primeiro argumento pela necessidade do planejamento reside em que meu critério para decidir o que devo fazer hoje consiste em saber se esta ação de hoje será eficaz para mim amanhã. Este argumento destaca a necessidade de prever as possibilidades do amanhã para desenhar antecipadamente o que devo fazer hoje. Não devo esperar que o amanhã ocorra, porque neste caso atuarei sempre tardiamente ante os problemas já criados ou oportunidades que não mais posso aproveitar.

Brandt e Oliveira (1973, p. 15) conceituam o planejamento sob um enfoque mais generalista, oportunidade em que evidenciam sua utilidade organizacional para o desenvolvimento contínuo das políticas de ação:

Numa conceituação ideal e bastante ampla, podemos dizer que o planejamento procura fundamentalmente alcançar uma visão global, integrada, dos níveis de desenvolvimento social e econômico do país, região ou empresa onde se trabalha, com a finalidade de possibilitar o estabelecimento de uma série de metas coerentes de produção que sejam compatíveis com a estabilidade do sistema. Pode-se dizer ainda que planejamento é a distribuição adequada de recursos utilizáveis, segundo um sistema organizado, visando o desenvolvimento unificado e progressivo de uma política de ação que se tem em vista executar para atender a determinado objetivo.

Entretanto, diante da amplitude no alcance do processo de planejar, por vezes, este conceito acaba confundido com outras ações utilizadas na resolução de problemas organizacionais. Desta forma, Oliveira (2010, p.04) explica diferenças entre planejamento, projeção, predição, resolução e plano:

- Previsão: corresponde ao esforço para verificar quais seriam os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades.
- Projeção: corresponde à situação em que o futuro tende a ser igual ou passado, em sua estrutura básica.
- Predição: corresponde à situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem nenhum controle sobre o seu processo e desenvolvimento.
- Resolução de Problemas: corresponde a aspectos imediatos que procuram tão-somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes.
- Plano: corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento; é o limite da formalização do planejamento, uma visão estática do planejamento, uma decisão em que a relação custos versus benefícios deve ser observada.

Para Stoner e Freemann (1999, p.136-137) o planejamento serve de instrumento básico e inicial para a administração cujos resultados são percebidos com o emprego de ações em

organização, liderança e controle. Os autores ainda evidenciam a importância da utilização de planos os quais permitem ao administrador o alcance de seus objetivos:

[...] poderíamos facilmente ver o planejamento como a função inicial da administração. Mas nem mesmo essa afirmação consegue capturar a magnitude da importância do planejamento para a administração. Talvez seja melhor pensar no planejamento como a locomotiva que puxa o trem das ações de organizar, liderar e controlar. Ou talvez devêssemos pensar no planejamento como a raiz principal de uma magnífica árvore, da qual saem os ramos da organização, da liderança e do controle. Sem planos, os administradores não podem saber como devem organizar as pessoas e os recursos; podem até mesmo não ter uma idéia clara sobre o que precisam organizar. Sem um plano, não podem liderar com confiança ou esperar que os outros o sigam. E sem um plano, os administradores e seus seguidores têm pouca chance de alcançar seus objetivos ou de saber quando e onde saíram do caminho.

Contudo, o planejamento se mostra mais efetivo para a consecução das ações organizacionais quando leva em conta os objetivos estratégicos da instituição. Desta forma, a estratégia ganha relevância e tem início com os achados encontrados na China de Sun Tzu, de 2500 a. C. Em sua obra denominada a arte da guerra, Sun apresenta diversos princípios que podem ser adaptados à realidade da gestão contemporânea. Conforme Tzu, apud Buriol (2005, p.32)<sup>5</sup>:

Sun Tzu inicia seu livro tratando da preparação de planos. Define 5 fatores que fornecem vantagem na arte da guerra: a Lei Moral, o Céu, a Terra; o Chefe, o Método e a Disciplina. Estes princípios podem ser adaptados para as empresas modernas, mudando os termos para objetivos definidos e compartilhados (lei moral); o ambiente onde as empresas se encontram (céu); a logística da empresa (terra); a coordenação das atividades (chefe) e a organização da empresa (método e disciplina).

Nesse sentido, a necessidade de planejamento aliada a antecipação de táticas de guerra, oportunizou um ganho significativo aos combatentes estrategistas. Essas ações propiciaram os elementos necessários para a realização de ações estratégicas planejadas. Rezende e Castor (2005, p.86) ressaltam o aspecto visionário desenvolvido:

A palavra estratégia originalmente estava relacionada com as atividades militares de planejamento e execução de movimentos e operações de tropas, navios ou aviões, visando a alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos. A palavra ação estava relacionada com cada uma das atividades táticas elementares que integram uma operação militar.

---

<sup>5</sup> TZU, Sun. A Arte da guerra – o mais antigo tratado militar do mundo, remonta à turbulenta época dos Estados Guerreiros da China.

Netto (1966) há muito já adiantava que a sociedade em expansão possuiria limitações técnicas e produtivas que tenderiam a gerar significativos problemas futuros, ressaltando que através da ação de planejamento se extrairiam boas soluções alternativas estratégicas para as organizações. Da mesma forma, Hoffmann, et al (1984, p. 190) salienta a importância em se elaborar projetos planejados já que toda ação futura necessita de estudos anteriores com vistas à correção de erros passados:

Podemos dizer que projeto é o conjunto de antecedentes que permite estimar as vantagens econômicas que derivam do fato de se haver designado certos recursos para a produção de determinados bens e serviços. Os projetos se baseiam em estimativas sobre o futuro.

Sendo assim, a ação de planejar e pensar as estratégias na contemporaneidade leva em conta a viabilidade dos propósitos e metas da instituição, a fim de que o planejamento estratégico reúna condições para que suas ações organizacionais se perfectibilizem. Buriol (2005, p.55) salienta diferentes domínios de viabilidade:

Viabilidade Política: refere-se à administração de recursos de poder para a aplicação na consecução dos objetivos possíveis. Trata-se de produzir ações que acrescentem recursos de poder no relacionamento com os demais atores.

Viabilidade econômica: refere-se à disponibilidade de recursos econômicos e financeiros necessários para desenhar as operações. Trata-se de produzir ações que ajustem os resultados aos recursos disponíveis ou elevar os recursos às necessidades das operações. Aqui entra o tema da eficácia e eficiência meramente econômica, os critérios de produtividade, rentabilidade, as metas das taxas de crescimento, viabilidade micro ou macroeconômica, etc.

Viabilidade Técnica: consiste em disponibilizar a capacidade técnica existente na forma de tecnologia que viabilize as operações, sejam elas mobilizadoras de recursos na área das ciências naturais (projetos de engenharia, p. ex), ou na tecnologia organizacional e administrativa.

Viabilidade Organizacional: refere-se às capacidades institucionais do sistema como um todo e às capacidades pessoais e de liderança dos gestores envolvidos no processo de planejamento.

A utilização do planejamento estratégico por parte das organizações modernas está intimamente ligada à idéia de antecipação de providências futuras viabilizando a melhor direção a ser seguida. Aquelas instituições que conseguem antecipar problemas acabam economizando tempo, o que as diferencia daquelas que agem apenas quando o problema já aconteceu. Nesse sentido Oliveira (2010, p.17) conceitua planejamento estratégico como:

[...] processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Com esse novo instrumento de planejamento ao alcance do gestor, oportunidade em que se verificam resultados importantes por aquele que o utiliza, a pressão diante do julgamento equivocado das ações estratégicas da administração, implica em um processo constante de aperfeiçoamento de técnicas que visam a tomada da decisão ideal. Drucker, apud Stoner e Freemann (1999, p.136)<sup>6</sup> explica como deve ocorrer o processo de administração:

Peter Drucker propôs o julgamento do desempenho de um administrador através dos critérios gêmeos de eficácia – capacidade de fazer as coisas “certas” – e eficiência – a capacidade de fazer as coisas “certo”. Desses dois critérios, pelo que sugere Drucker, a eficácia é mais importante, já que nenhum nível de eficiência, por mais que seja, irá compensar a escolha dos objetivos errados<sup>7</sup>. Esses dois critérios seguem paralelos aos dois aspectos do planejamento: determinar os objetivos “certos” e em seguida escolher os meios “certos” de alcançar esses objetivos. Ambos os aspectos do planejamento são vitais para o processo de Administração.

O processo de administrar deve, portanto, contemplar o desenvolvimento de toda a organização evitando-se desequilíbrios em seus setores. Necessita não apenas de idéias e teorias, mas também o engajamento de todas as partes envolvidas para que o planejamento estratégico, efetivamente, “saia do papel”, segundo Brandt e Oliveira (1973, p. 13):

Para se promover o desenvolvimento de uma empresa, região ou país é necessário que o processo de desenvolvimento seja encadeado harmonicamente em todos os setores, evitando-se os desequilíbrios econômicos e/ou sociais. Para isto é necessária uma ação planejada. Na conceituação da moderna administração, o planejamento é uma constante que não pode mais ser separada das ações ou atividades do administrador.

Para Stoner e Freemann (1999, p.138-141) a implementação formal e organizacional do planejamento estratégico é fundamental para que o processo ocorra, oportunidade em que apontam nove passos para a sua execução:

---

<sup>6</sup> STONER, James A. F. e FREEMANN, R. Edward. Administração. 5 ed. 1999. Rio de Janeiro, LTC.

<sup>7</sup> Os objetivos proporcionam um senso de direção. Sem um objetivo, os indivíduos e as organizações tendem a andar sem rumo, reagindo às mudanças ambientais sem um sentido claro do que realmente desejam alcançar. Estabelecendo objetivos, as pessoas e as organizações reforçam sua motivação e obtêm uma fonte de inspiração que as ajuda a superar os inevitáveis obstáculos que encontram.

Passo 1: Formulação de Objetivos. A formulação de objetivos implica rever e compreender a missão da organização, e em seguida estabelecer objetivos que traduzam essa missão em temas concretos [...].

Passo 2: Identificação das Metas e Estratégias Atuais. Os passos de 2 a 6 dão a base para determinar o que deve ser feito de modo diferente para se alcançar os objetivos organizacionais. O primeiro passo nesta série é identificar as metas e estratégias existentes na organização, que podem ser bastante parecidas com as missões e metas existentes. [...]

Passo 3: Análise Ambiental. O conhecimento dos objetivos e da estratégia na organização proporciona um arcabouço para definir que aspectos do meio ambiente terão a máxima influência na capacidade de organização de alcançar suas metas. [...]

Passo 4: Análise de Recursos. Os objetivos e estratégias existentes na organização também proporcionam um arcabouço para analisar os seus recursos. Essa análise é necessária para identificar as vantagens e desvantagens competitivas da organização, suas forças e suas fraquezas em relação aos seus competidores atuais e futuros. [...]

Passo 5: Identificação de Oportunidades Estratégicas e Ameaças. A identificação de estratégias e a análise do ambiente e dos recursos da organização (Passos 2, 3 e 4) vêm juntos no quinto passo: a identificação das oportunidades disponíveis para a organização e das ameaças que ela enfrenta. As oportunidades e as ameaças decorrem de muitos fatores. [...]

Passo 6: Determinação do Grau de Mudança Estratégica Necessária. Depois de serem analisados os recursos e o ambiente, pode-se prever os resultados de prosseguir com a estratégia atual. [...]

Passo 7: Tomada de decisão Estratégica. Se parecer necessário modificar a estratégia para eliminar o hiato de desempenho<sup>8</sup>, o passo seguinte é identificar, avaliar e selecionar abordagens estratégicas alternativas. [...]

Passo 8: Implementação da Estratégia. Assim que a estratégia for determinada, ela tem de ser implementada, ou incorporada às operações cotidianas da organização. Mesmo a estratégia mais sofisticada e criativa não irá beneficiar a organização, a menos que seja implementada com eficácia. Quer seja ou não registrada em um plano estratégico formal e detalhado, a estratégia deve ser traduzida em planos operacionais apropriados. [...]

Passo 9: Medida e Controle do Progresso. À medida que a implementação prossegue, os administradores devem verificar seu progresso em estágios periódicos ou críticos. [...]

É de suma importância que o gestor compreenda as bases principiológicas do planejamento a fim de que suas ações alcancem as metas estabelecidas pela instituição. Ackoff, apud Oliveira (2010, p.10)<sup>9</sup> observa a importância dos princípios específicos para a materialização do planejamento:

- Planejamento participativo: o principal benefício do planejamento não é seu resultado final, ou seja, o plano, mas o processo desenvolvido. Nesse sentido, o papel do responsável pelo planejamento não é, simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa, e este planejamento deve ser realizado pelas diversas áreas pertinentes ao processo.

---

<sup>8</sup> Hiato de desempenho: a diferença entre as metas estabelecidas no processo de formulação de objetivos e os resultados que provavelmente serão alcançados caso se prossiga com a estratégia atual. Conceito de Stoner e Freemann (1999, p.139).

<sup>9</sup> ACKOFF, Russel L. Redesigning the future: a systems approach to societal problems. New York: John Wiley, 1974

- Planejamento coordenado: todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, pois nenhuma parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado eficientemente, se for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto da empresa.
- Planejamento integrado: os vários escalões de uma empresa – de porte médio ou grande – devem ter seus planejamentos integrados. Nas empresas voltadas para o mercado, nas quais os objetivos são estabelecidos de “cima para baixo” e os meios para alcançá-los, “de baixo para cima”, sendo este último fluxo usualmente invertido em uma empresa cuja função primária é a de servir a seus membros.
- Planejamento permanente: essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente empresarial, pois nenhum plano mantém seu valor e utilidade com o tempo.

Assim sendo, a utilização de um planejamento estratégico, devidamente implementado, pode proporcionar às organizações um relevante instrumento para o seu sucesso. Esse tipo de planejamento oportuniza para a administração uma visão clara e concisa de sua vocação institucional. Contudo, para a sua plena execução, resta indispensável que o processo aconteça com a participação de todos os envolvidos de forma coordenada, integrada e permanente.

A exemplo das organizações privadas, a Administração Pública, especialmente após a edição da Lei de Responsabilidade Fiscal, tem se preocupado em tornar mais efetivas as ações governamentais utilizando-se também de instrumentos modernos de planejamento. Nesse sentido, a próxima seção abordará o processo de planejamento na gestão pública contemporânea.

## 2.2 O PLANEJAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SUAS PECULIARIDADES

O planejamento na Administração Pública tem se mostrado como instrumento bastante eficiente para a realização das ações de gestão pública.

Nos últimos anos, em especial a partir da edição da Lei de Responsabilidade Fiscal, torna-se crescente a preocupação por parte dos administradores públicos em melhorar a efetividade das políticas governamentais<sup>10</sup>. Nesse sentido, o planejamento passa a ganhar destaque como instrumento teórico-metodológico que possibilita a integração de processos na administração pública.

Contudo, o núcleo político da Administração Pública, via de regra, permanece apenas por um período temporal de quatro anos, oportunidade em que ocorrem novas eleições, reduzindo o

---

<sup>10</sup> Lei Complementar nº 101/2000, estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.

alcance das ações de maior prazo. Desta forma, a consecução das metas e dos planos de governo acabam recebendo uma dupla dimensão de planejamento: técnico e política. Dependendo do clima político da organização tende-se a uma das dimensões em detrimento a outra. Para Oliveira, apud Buriol (2005, p.36)<sup>11</sup>:

o planejamento público tem uma dimensão técnica e uma dimensão política. Técnica porque implica o domínio de uma metodologia de trabalho própria, o acesso a informações atualizadas, sistematizadas e agregadas no nível adequado às necessidades e, frequentemente, o apoio dos conhecimentos especializados de profissionais de diferentes áreas. Político porque é, antes de tudo, um processo de negociação que busca conciliar valores, necessidades e interesses divergentes e administrar conflitos entre vários segmentos da sociedade que disputam os benefícios da ação governamental.

A fim de se evitar o exagero em qualquer uma das dimensões acima mencionadas, é salutar para o desenvolvimento do processo de gestão municipal que ocorra a conciliação entre os aspectos técnicos e políticos convergindo de forma integrada em soluções garantidoras para o cumprimento dos programas de governo. Para Almeida (2003, p.38) as ações institucionais devem refletir a necessidade de recursos observando um planejamento dividido em três níveis:

- nível estratégico, em que são planejadas as decisões que afetam o todo da entidade. Além disso, não se pode voltar atrás, uma vez que essas decisões afetam a longo prazo;
- nível administrativo, também conhecido como tático ou integrativo que faz a ligação entre as decisões estratégicas e as operacionais;
- nível operacional, em que as ações realmente acontecem.

Buriol (2005) salienta que os níveis de planejamento para os municípios resultam em processos lógicos e sociais os quais podem ser desenvolvidos com a ampla participação popular, através de consultas, do apoio técnico de servidores e por fim da ação dos gestores municipais. Esse processo não é fácil. Diante da complexidade do aparato estatal a estratégia das ações somente alcança resultados satisfatórios com a utilização de planejamentos minuciosos e concisos. Oliveira (2010, p.5) salienta que a própria atividade de planejar se torna um processo complexo tendo em vista a idéia de antecipação de problemas:

A atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e avaliação de cursos de ação alternativos a

---

<sup>11</sup> OLIVEIRA, Dauraci de Senna. **Planejamento municipal**. Rio de Janeiro: IBAM, 1991

serem seguidos para que tais estados sejam alcançados, sendo que tudo isso implica em um processo decisório permanente

Para Rezende e Castor (2005, p.87) existem diversos conceitos e classificações para as estratégias municipais, sendo que a opção por sua utilização facilita a gestão:

Conceituar e entender as estratégias, bem como observar alguns tipos e compreender determinadas classificações, pode ajudar na elaboração das estratégias municipais e conseqüentemente nos detalhamentos das ações municipais. Os tipos estão relacionados com os modelos ou exemplares e as classificações com as categorias ou grupos de estratégias. À medida que a equipe conceitua e classifica as diversas e diferenciadas estratégias (independentemente do tipo) a escolha e adoção das estratégias e ações municipais podem ser facilitadas.

Com a edição da Lei de Responsabilidade Fiscal indo ao encontro dos princípios da moralidade e eficiência, os atos administrativos passaram a ter sua discricionariedade sensivelmente reduzida limitando as ações dos gestores que a partir de então estão obrigados a motivar suas ações levando-se em conta os fins públicos almejados. Matus (1996, p.79) adverte:

Os problemas políticos já não podem ser considerados um marco ou dado restritivo do econômico; esses problemas devem ser reconhecidos por meio de variáveis políticas endógenas à sistemática do plano, para que as eficácias política e econômica possam ser consideradas em suas relações dinâmicas.

Mesmo os gestores mais diligentes, preocupados com o emprego adequado dos recursos públicos, têm dificuldade em definir quais as prioridades de seus programas de governo. Isso ocorre pela falta de métodos de planejamento que permitam definir a direção mais oportuna a ser seguida. Matus (1996, p.71) tece comentários incisivos e preocupantes sobre a forma com que se realizam as ações governamentais:

A principal deficiência na capacidade de governo tem origem, geralmente, na pobreza e rigidez do cálculo que precede e preside a ação do governo, ou seja, de seus métodos de planejamento. Por isso é imprescindível desmontá-los epistemologicamente. A eficácia da ação tem uma condição de tempo que a materializa situacionalmente. Esta condição de tempo é a oportunidade. Não há eficácia sem oportunidade da ação. E a oportunidade é esgotável e irreversível: ou se aproveita ou se perde.

A sistemática do processo eleitoral acaba por criar um cenário interessante já que as ações entre os protagonistas realizam-se a partir da formação de dois grupos, oposição e governo. O

governo imbuído pelo planejamento formalizado e a oposição responsável pelo cálculo estratégico. Matus (1996, p.56-57) classifica os participantes desse processo como atores sociais:

Os atores sociais fazem experiências de ambos os tipos. Os partidos de oposição praticam fundamentalmente o cálculo estratégico<sup>12</sup>, enquanto que os atores, no governo de instituições complexas, são obrigados a desenvolver algumas formas de planejamento formalizado<sup>13</sup>. Mas nos partidos políticos que ascendem alternadamente ao Governo do Estado costuma dominar a prática do cálculo estratégico, porque sua experiência político-partidária tende a prevalecer sobre a experiência de governo – ou seja, a cultura de fazer política partidária tende a dominar a de fazer governo. Dessa maneira, o cálculo estratégico e o planejamento formalizado não são, ou não deveriam ser, excludentes, mas sim duas vias complementares para abordar os problemas de governo segundo circunstâncias. No entanto, os atores sociais geram uma certa inércia cultural e suas práticas de cálculo estratégico na oposição fazem com que ignorem a necessidade do planejamento formal.

Nesse sentido, a ação de planejar e pensar as estratégias deve levar em conta a viabilidade a fim de que o planejamento estratégico reúna as condições para que as ações de governança se perfectibilizem. Para Buriol (2005, p.55) esse processo passa por diferentes domínios de viabilidade:

Viabilidade Política: refere-se à administração de recursos de poder para a aplicação na consecução dos objetivos possíveis. Trata-se de produzir ações que acrescentem recursos de poder no relacionamento com os demais atores.

Viabilidade econômica: refere-se à disponibilidade de recursos econômicos e financeiros necessários para desenhar as operações. Trata-se de produzir ações que ajustem os resultados aos recursos disponíveis ou elevar os recursos às necessidades das operações. Aqui entra o tema da eficácia e eficiência meramente econômica, os critérios de produtividade, rentabilidade, as metas das taxas de crescimento, viabilidade micro ou macroeconômica, etc.

Viabilidade Técnica: consiste em disponibilizar a capacidade técnica existente na forma de tecnologia que viabilize as operações, sejam elas mobilizadoras de recursos na área das ciências naturais (projetos de engenharia, p. ex), ou na tecnologia organizacional e administrativa.

Viabilidade Organizacional: refere-se às capacidades institucionais do sistema como um todo e às capacidades pessoais e de liderança dos gestores envolvidos no processo de planejamento.

---

<sup>12</sup> Cálculo estratégico: a) arco direcional de planejamento é relativamente curto; b) peso das variantes é muito forte; c) ator comanda uma estrutura hierárquica de organização e propósitos simples; d) planejamento diretivo é mais dominante e complexo que o planejamento operacional; e) planejamento para o interior da estrutura hierárquica é pouco significativo em relação ao planejamento conflitante com outras estruturas.

<sup>13</sup> Planejamento formalizado: a) arco direcional de planejamento é relativamente longo; b) peso das variantes é equilibrado ante o peso das opções; c) ator comanda a estrutura hierárquica de organização e propósitos complexos; d) planejamento diretivo é a cabeça de um planejamento operacional complexo; e) planejamento para o interior da estrutura hierárquica é muito significativo em relação ao planejamento conflitante com outras estruturas.

No que se refere especificamente ao planejamento da Secretaria Municipal da Agricultura, o Poder Executivo necessita realizar um planejamento observando o ciclo orçamentário, obriga-se, portanto, à aprovação de suas propostas via Câmara de Vereadores. Assim sendo, um bom relacionamento entre os Poderes Executivo e Legislativo é essencial para a viabilização e consecução de importantes projetos municipais oportunidade em que deve imperar a mescla do cálculo estratégico e o planejamento formalizado. Para Rezende e Castor (2005, p.83):

As políticas municipais ainda podem ser compreendidas como a arte de bem gerir o município e sua comunidade ou como o conjunto de objetivos que formam programas de ação governamental e condicionam as suas execuções. As atividades políticas envolvem múltiplas adesões dos interessados e requer modelos de gestão voltados para a sustentabilidade do município, para a competência da administração da prefeitura e para o bem estar dos cidadãos. As políticas inscrevem-se em estruturas de poder que noticiam possibilidades e formas de interação entre os atores municipais.

Assim sendo, o programa de governo da Administração Pública Municipal acaba materializado no Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA). Estes instrumentos foram previstos com a promulgação da Magna Carta que em seu artigo 165 dispõe o sistema orçamentário estatal. Para Rezende e Castor (2005, p.30):

A Lei do Plano Plurianual é de periodicidade quadrienal, avançando um ano do próximo governo. O PPA é um instrumento do planejamento municipal para as despesas de capital e outras delas decorrentes, bem como para as relativas aos programas de duração continuada. Dele se derivam a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei de Orçamento Anual.

A Lei de Diretrizes Orçamentárias é de periodicidade anual. A LDO estabelece um conjunto de instruções, em termos de normas de forma e conteúdo com que a lei orçamentária de cada exercício deve ser apresentada para indicar as prioridades a serem observadas em sua elaboração. Deve conter metas e prioridades da administração municipal; estrutura e organização dos orçamentos; disposições relativas às despesas com pessoal e encargos sociais; metas e riscos fiscais; critérios e formas de limitação de empenho; transferências para entidades públicas e privadas; limites e normas de utilização da reserva de contingência; margem de expansão das despesas obrigatórias de caráter continuado; disposições relativas à dívida pública; política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento; e vedações diversas.

A Lei Orçamentária Anual é de periodicidade anual. Proverá os recursos necessários para cada ação constante da LDO. A LOA é uma lei de natureza especial em razão do seu objeto e da forma peculiar de tramitação que lhe é definida. Por meio dos seus planos operacionais, estabelece as receitas previstas e autoriza as despesas municipais. Explica a política econômica e financeira e o programa de trabalho do governo municipal e define os mecanismos de flexibilidade que a prefeitura fica autorizada a utilizar. É constituída pelos seguintes orçamentos: fiscal; seguridade social; investimento das empresas. Requer para seu funcionamento os orçamentos-programa,

que são documentos que evidenciam a política econômico-financeira e os programas de trabalho da administração municipal, discriminando as despesas segundo sua natureza, dando ênfase aos fins ou objetivos, e não à forma como será gerado ou gasto o recurso, de modo a demonstrar em quê e para quê o governo gastará, e também quem será responsável pela execução de seus programas.

Contudo, diante da complexidade em se administrar a máquina estatal, Matus (1996, p.61-62) realiza interessante comentário acerca das variáveis condicionadoras do processo de governo:

No triângulo de governo diferenciam-se variáveis que são, por um lado, distintas e, por outro, variáveis que se entrelaçam e condicionam-se mutuamente para compreender a complexidade do processo de governo como unidade comum às três variáveis. A diferenciação leva a reconhecer sistemas de naturezas distintas: o sistema propositivo de ações (projeto de governo), o sistema social (governabilidade do sistema) e o sistema de direção e planejamento (capacidade de governo). A interação e o condicionamento mútuo indicam, por sua vez, algo comum aos três sistemas; a ação humana. O projeto de governo é uma possibilidade de ação e ao controle de seus efeitos; a capacidade de governar pode ser definida como capacidade de gerar e controlar ações. As técnicas de governo, entre elas o planejamento, devem ser examinadas a fundo, para descobrir suas falhas e potencialidades. Essa capacidade de governo depende do capital intelectual acumulado pelas equipes dirigentes, capital que cresceu muito mais lentamente que a complexidade do sistema social que tentamos governar. A governabilidade do sistema depende de vários fatores; entre eles destaca-se o capital político dos dirigentes, ou seja, seu poder ou peso político e do capital intelectual aplicados no desenho de uma proposta de ação. O capital intelectual, por seu turno, é capital teórico, capital instrumental e experiência. Esses três aspectos do capital intelectual são recursos que caracterizam a capacidade de liderança dos dirigentes, ou seja, a capacidade de serem reconhecidos como condutores; caracterizam também sua capacidade de condução, isto é, a destreza para conceber e executar estratégias e táticas eficazes para resolver os problemas e aproveitar as oportunidades.

Mattos (1995, p. 17), com quinze anos de antecedência, já previa os problemas atuais pensando a administração pública transformada. Nos últimos anos, as mudanças estruturais e globais ocorridas no mundo deram destaque a expressões como sustentabilidade, responsabilidade social, inovação, cooperação. Desta forma, novas tecnologias e processos apontam para um cenário de transformações de valores culturais e econômicos cujos processos devem ocorrer revestidos de confiabilidade, modernidade e inovação:

Obviamente os problemas aqui esboçados são apenas uma parte de todo, e com certeza não são os únicos desafios com que nos ocuparemos no futuro. Mas eles mostram que as transformações atuais, vistas na perspectiva histórica, de fato podem ser caracterizadas como uma revolução econômica e social mais ampla. Eles mostram, ademais, que a diversidade, complexidade, dinâmica e independência desses fenômenos aumentam, em muitos aspectos a pressão sobre o sistema político.

Com isso, não é causal que atualmente a reforma do setor público está agendada na política em quase todos os países. Em questão não está a pergunta, pelas tarefas do setor

público e pelos recursos que pode exigir para seu cumprimento. Em questão está sobretudo, a pergunta, como o estado e a Administração se livram das tarefas que lhes foram delegadas: com que organizações, com que pessoal e em que instância administrativa pública (*gebietskörperliche Ebene*). Isto significa ademais: não apenas a organização interna do Estado e suas unidades federativas está na agenda política. Também nas comunas e regiões precisam ser encontrados novos caminhos, pois é justamente sobre elas que recai in loco, o principal peso das transformações. Portanto em todos os níveis da administração pública o imperativo do momento é um processo de reforma tanto rigoroso quanto definido e confiável; por conseguinte, são imprescindíveis a criação de conceitos de modernização e de inovação.

Nesse sentido, o planejamento estratégico municipal possibilita às instituições que o utilizam, significativa melhora na organização estatal. Desta forma, ganha força a idéia de implantação dessa ferramenta, principalmente, naquelas entidades públicas em que ainda se carecem de instrumentos mais modernos de gestão. Para Rezende e Castor (2005, p.36):

o planejamento estratégico municipal é um processo dinâmico e interativo para determinação dos objetivos, estratégias e ações do município e da prefeitura. É elaborado por meio de diferentes e complementares técnicas administrativas com o total envolvimento dos atores sociais, ou seja, munícipes, gestores locais e demais interessados na cidade. É formalizado para articular políticas federais, estaduais e municipais visando produzir resultados no município e gerar qualidade de vida adequada aos seus munícipes.

Buriol (2005, p.38) também destaca as virtudes do planejamento estratégico municipal na formulação de estratégias de ações de médio e longo prazo:

Por meio do planejamento estratégico, o Governo Municipal obtém uma visão ampla da situação local e dos problemas públicos municipais, indica os caminhos que podem se abrir para solucioná-los, define, mesmo que em linhas gerais, os objetivos que podem ser atingidos no futuro e aqueles que deverão ser alcançados no período de duração do atual governo e formula estratégias de ações de médio e longo prazos. Esse tipo de planejamento implica decisões que são tomadas no nível superior da hierarquia municipal, não havendo, porém, prefeito, auxiliares diretos e vereadores pensar e agir de forma isolada. O fato de as autoridades municipais estarem próximas de quase todos os pontos do território municipal permite que elas organizem um diálogo e que oportunize debates amplos dentro e fora da prefeitura

Assim sendo, o planejamento na administração pública é repleto de peculiaridades o que o torna um processo, por deveras, complexo. Com a promulgação da Constituição Federal em 1988, novos dispositivos legais a exemplo do PPA, LOA e LDO obrigaram os gestores públicos a uma administração mais formalizada com propostas e metas agora minimamente elaboradas.

Até a edição da Lei de Responsabilidade Fiscal, as ações de planejamento ocorriam de forma um tanto incipiente nas organizações públicas. Contudo, com as referidas legislações, diversos mecanismos acenam, ao menos em tese, para uma nova era na gestão de planejamento governamental. Assim sendo, diversos municípios passaram a se utilizar de planejamentos estratégicos nas respectivas Secretarias Municipais, prática essa que tem se mostrado bastante produtiva auxiliando os administradores no processo decisório das ações governamentais.

## 2.3 A IMPORTÂNCIA DA AGROPECUÁRIA PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL

A agricultura e a pecuária são atividades milenares e essenciais para a sobrevivência dos povos, umas das mais antigas atividades humanas, as quais têm passado por profundas transformações no decorrer dos anos. Da caça e coleta a humanidade se desenvolvia até o alcance do plantio. A partir da agropecuária o espaço natural mudou transformando-se em espaço geográfico.

Para Magnoli e Araújo (2005, p. 151) o conceito de agropecuária “consiste no conjunto de técnicas produtivas voltadas para o controle do desenvolvimento das plantas e animais para consumo alimentar e industrial”. Nesse novo cenário, a terra tornou-se elemento essencial para o desenvolvimento produtivo e, após os tempos primitivos, sua utilidade acabou dando-lhe tamanha importância que se tornou propriedade individual do homem. Para Cavina (1979, p. 74)

Até o momento em que o homem se satisfazia apenas com frutos, cujo trabalho era somente colher, no período chamado cata ou extrativismo, o direito ao uso da terra era comum. A terra não pertencia ao indivíduo, pois que, abundante por si só forneceria as utilidades necessárias a todos. Não sendo suficiente a produção natural de que dispunha, algumas vezes escassa e até mesmo ausente por depender das estações do ano, começou o homem primitivo a armazenar alguns recursos e depois a interessar-se pela conservação e cuidado com certas plantas que o beneficiariam. Essa produção, entretanto, não bastava às necessidades das populações em crescimento e sempre mais exigentes, o que levou o homem a explorar o solo e as plantas sob formas, aos poucos aperfeiçoadas. Após ter pertencido a todos os habitantes, à tribo, à família, finalmente a terra tornou-se objeto de propriedade individual.

A agricultura antiga ocorria com a adoção de técnicas de baixa produtividade, utilizando-se instrumentos e técnicas rudimentares sendo substituída pela agricultura moderna. No período moderno, se percebe o aperfeiçoamento dos instrumentos agrícolas, com a adoção de novas

tecnologias, resultando no aumento da produtividade. Com a Revolução Industrial, restaram oportunizados os elementos necessários para o desenvolvimento de novas técnicas e implementos agrários a fim de satisfazer as necessidades de consumo populacionais. Para Terra e Colho (2005, p. 198):

Até o século XVII, a agricultura era uma atividade rudimentar, instável e de baixa produtividade. A partir da Revolução Industrial (século XVIII), o desenvolvimento da agricultura foi espetacular. Do ponto de vista técnico e científico podemos considerar três etapas principais no desenvolvimento da agricultura: a arcaica, a moderna e a contemporânea.

Segundo Vesentini (2007, p. 169):

Podemos dizer que a agropecuária moderna nasceu com a Revolução Industrial – ou seja, com a sociedade moderna – e a aplicação gradativa dos métodos industriais, em particular a mecanização e a produção em grande escala, no campo. Mas foi após a Segunda Guerra Mundial, especialmente nos anos 1960, que esse conceito de ‘agricultura moderna’ passou a ser empregado com mais frequência.

No período da contemporaneidade, a pesquisa se destaca como elemento propulsor do agro negócio, recebendo um aporte de investimentos nunca antes visto na história, o que garantiu significativos avanços tecnológicos. A informatização e a utilização de novas tecnologias em implementos agrícolas otimizou o uso de ordenhadeiras, colheitadeiras, tratores, entre outras máquinas agrícolas. Desta forma, além do elevado grau de mecanização da agricultura e pecuária, verificaram-se ações contínuas em áreas como química, biologia e engenharia. Para Terra e Colho (2005, p. 199):

Agricultura contemporânea. É a fase mais evoluída da agricultura e da pecuária, apresentando elevado grau de integração com a indústria, com os capitais ou investimentos e com a ciência. Emprega-se pouca mão-de-obra, normalmente assalariada. O emprego cada vez mais de máquinas e produtos industriais levou à industrialização das atividades agropecuárias.

Diante do elevado potencial econômico da agropecuária, associado às favoráveis condições tropicais de ambiente, o Brasil vem se destacando mundialmente neste segmento, não por acaso apelidado de “celeiro do mundo”. Cavina (1979, p. 32) reverencia a importância da agricultura e pecuária para evolução econômica do país:

A História do Brasil mostra a relevância da agricultura e da pecuária na evolução econômica do País e a História Política e Social do Brasil caracteriza-se fundamentalmente pelo uso da terra. A colheita dos produtos naturais e a instalação de uma agricultura e pecuária adequadas ao ambiente tropical concorrem para a formação do Brasil e lhe deram o poderio econômico que hoje desfruta, embora ainda esteja em fase crescente de industrialização.

Contudo, a intensa concorrência entre os mercados regionais e internacionais, vem reduzindo o número de agricultores que produzem para a subsistência, substituindo-se sua mão de obra por máquinas e outros implementos da agropecuária. Segundo Magnoli e Araújo (2005, p.158):

A integração dos mercados e a redução do protecionismo, em escala global, acirraram a concorrência entre as potências agrícolas mundiais. Nessa concorrências, as principais armas são a elevação da produtividade por meio das modernas tecnologias a agropecuárias e os subsídios públicos concedidos aos agricultores.

Com a integração entre a indústria e a agropecuária, a economia rural tornou-se também consumidora de mercadorias e de serviços surgindo diversas derivações conceituais relativas ao meio de produção. Conforme ensina Terra e Colho (2005, p. 199):

Indústria da agricultura ou agroindústria. Transforma produtos agropecuários em produtos industrializados no próprio local da produção, por exemplo a indústria de laticínios e de óleos vegetais.

Indústria para a agricultura. Fornece bens de produção (máquinas, equipamentos e produtos químicos como fertilizantes pesticidas) para a agricultura.

Complexo agroindustrial. Articulação ou junção da agropecuária com as chamadas indústrias para a agricultura e agroindústria. É dominado por grandes empresas transnacionais. (grifo do autor)

Segundo Magnoli e Araújo (2005), o Brasil é o sétimo maior exportador agrícola do mundo, oportunidade em que se destaca na venda de commodities<sup>14</sup> como soja, carnes, café, açúcar, fumo e o suco de laranja. Entretanto, diante da instabilidade dos mercados, a intervenção estatal tem garantido condições para a manutenção dos negócios rurais brasileiros. Para Cavina (1979, p. 71) “A decisão do agricultor está entre o volume de investimentos que pode e/ou deve fazer para produzir o produto agropecuário que o mercado melhor lhe pagar”.

---

<sup>14</sup> O termo é originário da língua inglesa cujo significado é mercadoria. Entretanto, o termo é genérico incluindo produtos de base homogêneos que tem por característica o alto consumo, negociados por empresas mundialmente. Fonte: Mini Dicionário de Inglês Magdasm (2010).

Marques e Aguiar (1993, p. 222) salientam a utilidade dos subsídios para o meio rural:

Os subsídios são uma maneira de aumentar a renda do setor agrícola e podem ser via preços, com o estabelecimento de preços mínimos acima dos preços de mercado, ou via insumos, como foi feito no Brasil com o crédito agrícola subsidiado, principalmente até o início da década de 1980.

Segundo Buriol (2005, p.21), somente se justificam investimentos estatais quando observadas as vocações produtivas locais:

O grande desafio dos municípios brasileiros é descobrir e desenvolver a sua principal vocação, identificar suas potencialidades e reconhecer suas fraquezas. Vocação esta, para determinado setor econômico, social, político ou empreendedor, isto é, fazer o que o Município ou região melhor se identifica.

[...] Temos também regiões que descobriram ou redescobriram suas vocações para a produção rural, como o norte paranaense, o Vale do Rio São Francisco no Nordeste brasileiro, a região central de São Paulo, a região centro-oeste, os vales do Rio Caí e Taquari no Rio Grande do Sul para citar alguns.

Para Rezende e Castor as estratégias devem observar as vocações municipais (2005, p.86):

No planejamento estratégico municipal, as estratégias municipais são as atividades que procuram atender aos objetivos municipais definidos pelo município considerando a sua visão, as suas vocações e os seus valores ou princípios. As decisões estratégicas se constituem em pensar o município por meio de atividades mentais dos munícipes. A partir das decisões, são descritas as ações municipais que detalharão quais estratégias do município serão elaboradas na prática.

Netto (1966) já adiantava que a sociedade em expansão possui limitações técnicas e produtivas que tendem a gerar significativos problemas futuros, observando que através da ação de planejamento se extrairiam boas soluções alternativas estratégicas. Nesse sentido, a agropecuária possui papel relevante para o desenvolvimento regional. As ações de planejamento e investimentos estatais na agropecuária dinamizam a economia sendo que no município de Imigrante, o agronegócio destaca-se como uma das fontes de divisas mais significativas, motivo pelo qual na próxima seção será abordada exclusivamente a importância da agropecuária para esta municipalidade.

### **2.3.1 A importância da agropecuária para o Município de Imigrante**

No município de Imigrante, assim como em grande parte do Vale do Taquari, os minifúndios predominaram. Isso se explica devido a forma com que ocorreu o processo de colonização no Vale, oportunidade em que houve intensa vinda de imigrantes italianos e alemães durante o século dezanove.

A sistemática de herança e repartição das terras entre famílias numerosas fez com que os filhos de agricultores recebessem pequenas frações de terras, local a partir do qual desenvolveram suas atividades rurais. Diante da elevada produção leiteira do Vale do Taquari, durante o ano de 1965, foram fundadas empresas de laticínios, entre elas uma no Distrito de Arroio da Seca, interior da cidade de Estrela (futuro município de Imigrante). Neste período já se destacava a produção de derivados de leite. Hessel (1998, p. 53) destaca:

Seguindo e fortificando a vocação da região para a produção de derivados do leite vacum, Arno Hollmann fundou em 1965, na Seca Baixa, a empresa Arno Hollmann que em 1979 mudou sua razão social para Hollmann Laticínios, Indústria e Comércio Ltda., voltada basicamente para a produção de queijos, tipo colônia. Essa firma recolhe leite de 302 produtores dos municípios de Imigrante, Colinas, Estrela, Teutônia, Garibaldi e Roca Sales.

Conforme dados da Assembléia Legislativa, em 1988, ano da emancipação de Imigrante, a produção primária se manteve pujante:

A Holmann Laticínios produz cerca de 14 toneladas de queijos mensais, e 1 tonelada entre nata e manteiga. O setor agropecuário também encontra-se em franco desenvolvimento. Os produtos de maior cultivo são o milho, a soja, o feijão e a mandioca.

Na pecuária, são relevantes a produção leiteira, que chega a mais de 40 mil litros ao dia, e o rebanho bovino, em torno de 2.500 cabeças de corte. A suinocultura também está se desenvolvendo, com uma vara de 50 mil suínos, e a criação de grupos de suinocultores que se unem para aprimorar a qualidade, como é o caso do condomínio “Westphalia de Suínos”, que fornecem leitões para os criadores de diversas regiões do Estado.

É a avicultura, no entanto, o que mais se destaca, chegando a cerca de 70 criadores, com uma capacidade de lotação de 600 mil frangos de corte. As granjas de produção de ovos contam com um plantel de 45 mil aves, entre poedeiras e matrizes de reposição, gerando em torno de 2.200 dúzias de ovos. (IMIGRANTE, 1988, p.24)

O município de Imigrante não se destaca apenas pela produção de gêneros lácteos eis que a avicultura e suinocultura apresentam-se, também, em pleno desenvolvimento. Tais atividades produtivas encontraram situação bastante favorável para o seu desenvolvimento na região do Vale. O clima ameno, as terras férteis, associados aos significativos investimentos agro-

industriais oportunizaram condições propensas para o desenvolvimento agroindustrial. Cavina (1979, p. 51) salienta a importância do ambiente para o sucesso do negócio rural:

Ao lado do ambiente físico e com ele concorrendo em limitações e exigências, vamos encontrar as condições sócio-econômicas da área em que se localizar a empresa agropecuária, para estabelecer outros conjuntos de interações com resultados bem destacados. Uma segunda etapa indispensável ao da empresa agropecuária estará na adaptação dada aos fatores de produção. A disponibilidade de terras com as necessárias características ecológicas, a suficiente mão-de-obra e o indispensável instrumental complementar aos dois outros fatores estabelecem os limites que a empresa atingirá.

Atualmente, com a modernização de técnicas, destacam-se também na cidade de Imigrante as chamadas empresas rurais. “A empresa rural corresponde ao imóvel rural explorado ‘econômica e racionalmente’ que tenha área de um módulo rural até seiscentas vezes esse valor”. Segundo Adas (1991, p. 177), o Estatuto da Terra disciplinou a classificação dos imóveis rurais cujo dispositivo passou a classificá-los em quatro categorias:

[...] Minifúndio, empresa rural, latifúndio por exploração e latifúndio por dimensão. Para se ter a caracterização do que é um minifúndio<sup>15</sup> ou latifúndio<sup>16</sup>, o Estatuto da Terra criou a noção de módulo rural: “área explorável que, em determinada posição do país, direta e pessoalmente explorada por um conjunto de familiar equivalente a quatro pessoas adultas, correspondendo a 1.000 jornadas anuais, lhe absorva toda a força de trabalho em face do nível tecnológico adotado naquela posição geográfica e, conforme o tipo de exploração considerado, proporcione um rendimento capaz de assegurar-lhe a subsistência e o progresso social e econômico”. Em 30 de novembro de 1964 foi criado o Estatuto da Terra<sup>17</sup>.

Contudo, não se deve perder de vista ou desprezar os agricultores que produzem para a subsistência, eis que em termos populacionais, estes representam grande número de moradores dos municípios. Essa realidade não é diferente em Imigrante, oportunidade em que, as ações e investimentos municipais devem primar também sob o enfoque social. Terra e Coelho (2005, p. 199) advertem para os efeitos negativos de investimentos apenas na agricultura de produção:

---

<sup>15</sup> Conforme art. 4º da Lei 4.504/1964: Minifúndio é o imóvel rural de área e possibilidades inferiores às da propriedade familiar;

<sup>16</sup> Segundo art. 4º da Lei 4.504/1964: Latifúndio é o imóvel rural que:

a) exceda a dimensão máxima fixada na forma do artigo 46, § 1º, alínea b, desta Lei, tendo-se em vista as condições ecológicas, sistemas agrícolas regionais e o fim a que se destine;

b) não excedendo o limite referido na alínea anterior, e tendo área igual ou superior à dimensão do módulo de propriedade rural, seja mantido inexplorado em relação às possibilidades físicas, econômicas e sociais do meio, com fins especulativos, ou seja deficiente ou inadequadamente explorado, de modo a vedar-lhe a inclusão no conceito de empresa rural;

<sup>17</sup> Estatuto da Terra. Lei nº 4.504 de 30 de novembro de 1964.

A agricultura contemporânea também acarreta o abandono das lavouras de subsistência e o crescente aumento da concentração fundiária. Seus impactos sociais são visíveis: êxodo rural, aumento do número de trabalhadores rurais sem terra e sua exclusão social e econômica, ocupação de novas terras, conflitos de posse da terra, pressão populacional nas cidades e, em alguns países, expulsão de populações nativas ou indígenas, etc.

Marques e Aguiar (1993, p. 215) entendem que se justificada a intervenção governamental a fim de proteger os negócios rurais das constantes intempéries:

A grande instabilidade que caracteriza os mercados de produtos agrícolas, tanto por suas características concorrenciais como pela grande dependência que existe entre a produção agrícola e os aspectos climáticos, difíceis de serem controlados, tem justificado uma constante intervenção governamental sobre os mecanismos de formação de preços agrícolas.

A tabela 1 permite a visualização dos investimentos estatais ocorridos no município de Imigrante, em especial as ações voltadas para o fomento rural. Por oportuno, os subsídios ofertados pela Secretaria Municipal da Agricultura vêm elevando o valor adicionado municipal.

**Tabela 1 – Valor adicionado após investimentos na atividade rural de Imigrante/RS: 2008**

Localidade rural	Nº Estab. Rurais	Valor Adicionado por localidade	Valor Adicionado X Estab. rural	Total de investimentos municipais	Invest. X nº de inscritos	Retorno investido
L. Progresso	08	R\$ 2.240.097,55	R\$ 280.012,20	R\$ 5.976,01	R\$ 747,00	374,85
Vale da Harmon.	30	R\$ 1.582.209,16	R\$ 52.740,31	R\$ 7.126,81	R\$ 245,75	214,61
L. Garibaldi	21	R\$ 1.266.105,89	R\$ 60.290,76	R\$ 6.828,25	R\$ 325,15	185,42
L. Boa Vista 37	34	R\$ 3.256.771,03	R\$ 95.787,38	R\$ 17.671,53	R\$ 519,75	184,29
L. Harmonia A.	50	R\$ 4.952.452,11	R\$ 99.049,04	R\$ 27.900,65	R\$ 558,01	177,50
Est. VRS 843	12	R\$ 1.025.220,06	R\$ 85.435,01	R\$ 6.507,10	R\$ 542,26	157,55
L. Harmonia	24	R\$ 1.121.266,20	R\$ 46.719,43	R\$ 7.522,28	R\$ 300,89	155,27
L. Imhoff	73	R\$ 4.760.662,36	R\$ 65.214,55	R\$ 35.412,03	R\$ 485,10	134,43
L. Ernesto Alves	117	R\$ 7.566.723,73	R\$ 64.672,85	R\$ 60.867,47	R\$ 520,23	124,32
L. Rosenthal	38	R\$ 2.325.187,23	R\$ 61.189,14	R\$ 19.368,16	R\$ 509,69	120,05
L. Seca Baixa	78	R\$ 3.604.455,46	R\$ 46.210,97	R\$ 32.131,75	R\$ 406,73	113,62
L. Rechts	33	R\$ 3.016.001,34	R\$ 91.393,98	R\$ 32.527,35	R\$ 985,68	92,72
L. Wilsmann	04	R\$ 287.277,62	R\$ 71.819,41	R\$ 3.594,63	R\$ 898,66	79,92
L. Castro Alves	26	R\$ 873.287,14	R\$ 33.587,97	R\$ 13.728,36	R\$ 528,01	63,61
L. Herval	67	R\$ 1.058.832,03	R\$ 15.803,46	R\$ 19.289,67	R\$ 292,27	54,07
Serrinha	06	R\$ 79.361,60	R\$ 13.226,93	R\$ 2.519,21	R\$ 419,87	31,50
L. Michels	24	R\$ 358.135,31	R\$ 14.922,30	R\$ 11.633,98	R\$ 505,82	29,50
Sede	19	R\$ 61.766,28	R\$ 3.250,86	R\$ 3.896,47	R\$ 205,08	15,85
Daltro Filho	17	R\$ 55.798,87	R\$ 3.282,29	R\$ 4.525,54	R\$ 266,21	12,33
L. Fassini	08	R\$ 7.304,00	R\$ 913,00	R\$ 1.083,57	R\$ 135,45	6,74

Fonte: Sitagro - Secretaria da Agricultura de Imigrante

Ressalta-se que cada localidade possui meios de produção específicos e diferenciados o que explica o resultado do investimento com retorno diverso entre as comunidades interioranas. Para ilustrar cita-se o exemplo de Linha Progresso. Para cada real investido pela Administração Municipal se obteve R\$374,85 de valor adicionado, ao passo que em Linha Fassini esse mesmo real investido pelo município gerou apenas R\$ 6,74 de retorno.

No município de Imigrante, é possível observar-se essencialmente dois tipos de sistemas de produção agrícola: a agricultura de subsistência que objetiva produzir o necessário para a sobrevivência, comercializando o excedente para o mercado local com menor lucratividade; e a agricultura comercial, em que são empregadas tecnologias com altos índices de produtividade visando o mercado local e a exportação.

A tabela 2, por sua vez, evidencia o percentual do valor adicionado relativo às principais atividades econômicas do município de Imigrante oportunidade em que se observa o quão importante tem sido a produção animal e vegetal nesse contexto.

**Tabela 2 – Valor Adicionado do município de Imigrante por segmento: 2008**

<b>Atividade econômica</b>	<b>Valor adicionado</b>	<b>Percentual de participação no município</b>
Produção & Extração Animal e Vegetal (agropecuária)	40.083.137,24	38
Indústria Extrativa Mineral	0	0
Indústria de Transformação	55.859.897,04	52,95
Indústria de Beneficiamento	406.719,35	0,38
Indústria de Montagem	0	0
Indústria Acondicionamento e Recondiciona	0	0
Comércio Atacadista	3.440.934,27	3,26
Comércio Varejista	2.479.054,02	2,35
Serviços e Outros	3.210.272,39	3,04
Valor Adicionado do Município	105.480.014,31	100
Participação do Município no Estado	0,077508	

Fonte: Secretaria da Fazenda – Receita Estadual

Saliente-se por oportuno, que a produção agropecuária em Imigrante garante uma dinâmica de investimentos cujo fluxo importa no aquecimento de outros setores importantes a exemplo do comércio e da Indústria local.

Segundo Adas (1991), no Brasil, os projetos agropecuários receberam, nos últimos anos, os maiores incentivos fiscais e creditícios governamentais. Entretanto, o que se percebe é que a

distribuição da riqueza rural no modelo de gestão atual vem provocando uma intensa transformação das terras e dos meios produtivos rurais. Desta forma, a cada dia que passa a agricultura local se torna mais desigual. Esse paradoxo se evidencia na larga produção de agroindústria que abastece os grandes mercados urbanos, em paralelo aos pequenos produtores que apenas subsistem de suas culturas não conseguindo obter a mesma rentabilidade em seus negócios rurais. A próxima seção apresentará parcialmente as conclusões extraídas desta obra oportunidade em que será enfatizada a importância na elaboração de um planejamento levando em conta as estratégias municipais a fim de que o agronegócio se desenvolva progressivamente atendendo socialmente e economicamente as necessidades da população local.

## 2.4 CONCLUSÕES PARCIAIS

Diante de toda a matéria produzida ao longo desse capítulo restou evidenciada a importância em se utilizar ferramentas de gestão que otimizem e garantam a mais salutar opção de investimentos por parte do Administrador Público. Nesse sentido, a utilização de um planejamento estratégico formal garantiria, ao menos em tese, ações de gestão mais organizadas, diminuindo a vulnerabilidade de problemas, por vezes, previsíveis.

Saliente-se, por oportuno, que a presente pesquisa bibliográfica realizada tem evidenciado que a mecanização da agropecuária vem substituindo a mão de obra rural o que tem desencadeando um processo sistemático de desemprego rural, especialmente na agricultura familiar de subsistência. Conforme informa Magnoli e Araújo (2005, p.232):

O domínio da agricultura familiar materializa a subordinação do camponês ao mundo urbano e industrial. O produtor rural familiar depende de financiamentos para modernizar sua lavoura, adquirindo máquinas, sementes selecionadas, adubos e pesticidas. Consome das indústrias todos estes insumos para a produção agrícola e fornece para outras indústrias as matérias-primas de que elas necessitam. A integração do pequeno agricultor aos complexos industriais realiza-se especialmente na esfera da produção de carne suína e de frango. A Região sul tem o maior rebanho suíno do país. Também cria a maior quantidade de frangos e galinhas.

Desta forma, a ação governamental torna-se de suma importância para a distribuição uniforme dos recursos públicos, fomentando a produção agrária de toda a cadeia produtiva local, inclusive o agricultor familiar de subsistência. Sendo assim, o processo de gestão dos recursos

públicos necessita de ações planejadas e adequadas a fim de que se obtenha e alcance o bem comum para toda a municipalidade. O sentido das propostas de gestão pública planejada deve levar em conta não apenas aspectos econômicos, mas também sociais a fim de que toda a cadeia produtiva rural se desenvolva harmonicamente.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho utilizará como método o estudo de caso cuja forma de pesquisa permite analisar a situação real vivenciada na Secretaria Municipal da Agricultura de Imigrante. A escolha do estudo de caso se deve ao fato de que o assunto proposto resta intimamente ligado ao objeto de estudo. Para Yin (2005, p. 20):

o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclo de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos

A pesquisa possui abordagem qualitativa, subsidiando-se da utilização de dados secundários, como por exemplo, o programa de governo municipal elaborado pela atual gestão, além das demais documentações a serem obtidas na Secretaria da Agricultura.

Saliente-se que o plano de governo consiste na plataforma eleitoral da gestão eleita. A partir desse material será possível identificar o planejamento, além das ações estratégicas formalizadas em consonância com os pressupostos da Magna Carta e da Lei de Responsabilidade Fiscal, documentos materializados no PPA, na LDO e na LOA.

Nesse sentido, os dados secundários atenderão integralmente o primeiro objetivo específico da presente pesquisa, que busca identificar as metas e ações projetadas pela gestão atual em seu programa de governo e, parcialmente, o segundo objetivo que visa avaliar o planejamento atualmente utilizado na Secretaria Municipal da Agricultura de Imigrante.

Além disso, serão realizadas entrevistas semi-estruturadas com perguntas abertas com o Prefeito, Secretário Municipal da Agricultura de Imigrante, Secretário da Administração e Fazenda, Contadora Municipal, bem como o Secretário da Agricultura, Indústria e Comércio, ou seja, o núcleo político. Em seguida, a entrevista se estenderá aos Servidores da referida pasta, cujo quadro resta bastante reduzido, motivo pelo qual somente poderão ser entrevistados os três Servidores que representam a Secretaria da Agricultura de Imigrante, entre os quais estão uma Técnica Agrícola, um Chefe do Departamento de Desenvolvimento Industrial e Comercial, além do Chefe do Departamento de Fomento Agropecuário, a fim de que sejam esclarecidos aspectos

importantes constantes na legislação e na revisão teórica ora realizada, oportunizando-se, portanto, a coleta de dados primários.

Ressalte-se que os dados primários visam responder o segundo objetivo específico do trabalho, uma vez que os dados secundários ora coletados não possuem condições de sozinhos suportarem tal pesquisa.

As perguntas que irão compor o instrumento de coleta foram subsidiadas tanto na revisão teórica ora realizada como nos dados secundários anteriormente coletados, sendo um dos anexos desta obra. Os entrevistados, por sua vez, foram escolhidos devido a sua importância para a elaboração do programa de governo, já que são os responsáveis pelo planejamento além das metas estratégicas da Secretaria Municipal de Agricultura de Imigrante cujas respostas ora recebidas serão tratadas via método da análise de conteúdo.

Para Matins e Lintz a análise de conteúdo (2000, p. 45):

Trata-se de uma técnica para estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva, sistemática e quantitativa. Buscam-se inferências confiáveis de dados e informações com respeito a determinado contexto, a partir dos discursos escritos e orais de seus autores.

Desta forma, a pesquisa será desenvolvida a partir da triangulação das análises de dados secundários e dados primários. Saliente-se que a análise dos dados coletados ocorrerá em comparação com os pressupostos metodológicos do planejamento estratégico a fim de responder ao terceiro objetivo específico da pesquisa, ou seja, verificar se o planejamento atual permite o alcance das metas propostas no programa de governo municipal levando-se em conta a metodologia de um planejamento estratégico formal.

## **4 O PLANEJAMENTO NA SECRETARIA MUNICIPAL DA AGRICULTURA DE IMIGRANTE**

O presente capítulo foi dividido em três seções, oportunidade em que apresentará as informações obtidas através dos dados secundários e primários coletados. Nesse sentido, buscou-se abstrair as informações de maior relevância no que se refere ao objetivo geral desta pesquisa.

Em um primeiro momento, foi coletado o relatório contendo as informações relativas ao programa de governo municipal da Secretaria da Agricultura de Imigrante, bem como os dados estatísticos pertinentes à produção agropecuária do município. Além disso, houve também pesquisa junto às Leis Municipais nº 1530/2010 (Plano Plurianual), nº 1533/2009 (Lei de Diretrizes Orçamentárias) e nº 1539/2009 (Lei Orçamentária Anual). Posteriormente, foram realizadas entrevistas com perguntas abertas aos Gestores e demais Servidores Municipais de Imigrante. A partir dos dados coletados as informações obtidas foram devidamente tabuladas, identificando suas categorias de análises e respectivas palavras-chaves.

### **4.1 Apresentação e análise do Plano de Governo, Legislação Municipal e citações de entrevistados.**

A utilização de dados secundários se mostra relevante em razão de que tais informações asseguram maior confiabilidade, respaldando as conclusões relativas ao último capítulo deste trabalho. Assim sendo, os dados secundários foram colhidos a partir da pesquisa documental. Yin enfatiza a importância dos documentos coletados a fim de confirmar outras fontes de evidências (2005, p. 112):

...é provável que as informações documentais sejam relevantes a todos os tópicos do estudo de caso. Esse tipo de informação pode assumir muitas formas e deve ser o objeto de planos explícitos da coleta de dados... Para o estudo de caso, o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes.

A partir da triangulação de fontes oportunizou-se a corroboração de diversas evidências a fim de se analisar com maior profundidade os dados coletados. Para Yin (2005, p. 125): “... um ponto forte muito importante da coleta de dados para a um estudo de caso é a oportunidade de utilizar muitas fontes diferentes para a obtenção de evidências.” Nesse sentido, o sucinto relatório do programa de governo descreve as seguintes metas:

- Projetos de incentivo para construção de aviários e chiqueiros;
- Destinação de subsídios para construção de tambos de leite e lonas para silos;
- Aquisição de caminhão para limpeza de aviários e chiqueiros aproveitados para utilização em épocas de estiagem;
- Projeto de incrementos de novas culturas (uva, frutas, etc);
- Aquisição de veículo exclusivo para a Secretaria da Agricultura;
- Adesão ao programa de incentivo para instalação de cisternas;
- Incentivo para a instalação de agroindústrias;
- Ampliação do subsídio para serviços com trator esteira e escavadeira, através do aumento das horas desse serviço;
- Incremento à parceria entre Prefeitura, Emater e Sindicato dos Trabalhadores Rurais e Centro de Apoio ao Pequeno Agricultor;
- Apoio a Associações de produção e comercialização de produto agro ecológicos.

Observando-se atentamente o relatório supra, levando-se em conta as disposições do Plano Plurianual, bem como a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual, evidencia-se que o programa de governo não detalha e tampouco apresenta várias das metas e programas previstos no PPA, LOA e LDO. Nesse sentido, grande parte dos entrevistados demonstra preocupação com o mencionado programa de governo, já que as ações propostas durante o período eleitoral, vinculam o Plano Plurianual (após as eleições). Saliente-se que os entrevistados realizaram críticas incisivas relativas ao relatório:

*“As propostas do programa de governo são dispostas de maneira muito simples e genéricas uma vez que são de cunho eleitoral. Os técnicos recebem as idéias do Secretário da Agricultura, de forma verbal. A partir daí os técnicos tem o desafio de formalizar os projetos de maneira que venha a se tornar realidade. (entrevistado 5).*”

Nesse sentido observa-se que as propostas do programa de governo apresentam-se carentes de planejamento mais aprofundado, por vezes sequer demonstrando a viabilidade e exatidão dos resultados esperados pelos gestores. Essa percepção reforça-se com o que foi afirmado por outro entrevistado:

*“o planejamento atual ainda vem sendo bastante informal, preocupado apenas com as disposições do PPA, LDO, LOA. (entrevistado 2).”*

Contudo, após o crivo dos servidores municipais, parte daquilo que vem sendo apresentado no relatório do programa de governo torna-se programas efetivos que acabam contemplados no Plano Plurianual, Lei Orçamentária Anual e Lei de Diretrizes Orçamentárias:

*“A partir da posse do gestor, detalham-se tecnicamente as ações pretendidas (entrevistado 2).”*

*Por vezes, ocorrem ajustes no programa de governo (entrevistado 6).”*

Importante consignar, parcela significativa das informações relevantes para o fomento da agricultura são obtidas através de reuniões com representantes do Conselho Agropecuário, EMATER, além dos dados obtidos na própria Secretaria da Agricultura de Imigrante:

*Grande parte das propostas passam por discussões no Conselho Agropecuário (representado por pessoas de todas as localidades do município além do Sindicato, EMATER e Prefeitura) após a avaliação, os projetos são encaminhados para a Câmara de Vereadores para aprovação. (entrevistado 6).*

*A partir de reuniões com o Conselho Agropecuário (representam todas as comunidades) verificam-se as necessidades municipais (entrevistado 7).”*

Apesar das deficiências supramencionadas no programa de governo, o PPA, LOA e LDO vêm sendo cumpridas já que tais ações efetivamente são discutidas e planejadas. Quanto a esse aspecto foi referido o seguinte:

*A maior parte das propostas fazem parte do PPA, LOA e LDO (entrevistado 5).*

Contudo, apesar de se observar um razoável planejamento executado pela Secretaria da Agricultura, problema bastante mencionado pelos entrevistados tem sido a ingerência dos gestores nas ações planejadas e antecipadamente pensadas pelos Servidores da Pasta. Nesse sentido evidencia-se que os agentes políticos, por vezes, têm cedido à pressão de determinados grupos de produtores contrariando a lógica de destinação que privilegia a alocação de recursos com fins estritamente econômicos e sociais conforme planejado:

*“O assistencialismo é o problema mais comum (entrevistado 1).*

*Acredita que o planejamento atual seja bom, porém questões de ordem política, por vezes acabam atrapalhando o bom desenvolvimento das atividades. (entrevistado 5).*

Ressalte-se que as dificuldades mencionadas mostram-se comuns na gestão pública municipal cujos problemas ocorrem em razão de propostas que visam ações políticas em detrimento aos aspectos formais e técnicos de planejamento. Buriol (2005, p.37) define bem o problema de se determinar ações levando-se em conta demasiadamente aspectos políticos em detrimento a aspectos técnicos e planejados: “a ênfase exagerada da dimensão política, por sua vez, poderá levar o planejador a propostas demagógicas ou paliativas, não encaminhando soluções para os problemas públicos”.

Embora se verifiquem ações e investimentos em observância a boa parte das necessidades dos produtores, confrontando-se as tabela 2 e 4 se observa a limitação de recursos destinados à Secretaria da Agricultura a qual produz cerca de 38% das riquezas municipais, recebendo em investimentos estatais apenas o aporte de 7,82% dos valores previstos no orçamento anual. Essa constatação também foi confirmada pelos entrevistados:

*“Verifica-se um maior aumento de demanda, novos pedidos de recursos (entrevistado 2).*

*Diante da limitação orçamentária, resta impossível atender a todas as demandas (entrevistado 5).”*

A tabela 3 permite a visualização da destinação dos recursos municipais projetados para o ano de 2010 demonstrando a carência de recursos alcançados para a Secretaria da Agricultura de Imigrante.

Tabela 3 – Resumo por função: 2010

FUNÇÃO		VALOR PROJETADO EM R\$	% SOBRE O TOTAL
Código	Descrição		
01	Legislativa	247.000,00	2,43
04	Administração	2.338.500,00	22,99
06	Segurança Pública	8.000,00	0,08
08	Assistência Social	551.800,00	5,42
10	Saúde	2.344.000,00	23,04
12	Educação	1.904.700,00	18,72
13	Cultura	159.500,00	1,57
15	Urbanismo	212.000,00	2,08
17	Saneamento	145.000,00	1,43
18	Gestão Ambiental	41.000,00	0,40
<b>20</b>	<b>Agricultura</b>	<b>795.000,00</b>	<b>7,82</b>
22	Comércio e Serviços	100.000,00	0,98
23	Comunicações	31.500,00	0,31
24	Comunicações	179.000,00	1,76
25	Energia	10.000,00	0,10
26	Transporte	892.500,00	8,77
27	Desporto e Lazer	40.000,00	0,39
Total		10.000.000,00	98,30
Encargos Especiais		173.000,00	1,70
Total Geral		10.173.000,00	100,00%

Fonte: Lei de Diretrizes Orçamentárias 2010

Conforme se vislumbra do quadro supra, algumas destinações restam obrigatórias em respeito à Lei de Responsabilidade Fiscal. Nesse sentido destacam-se as funcionais saúde e educação que somados os recursos, ultrapassam 41% do orçamento. Adicione-se a isso, ainda, os

quase 23% assegurados à Administração restando, por fim, menos de 36% para as demais necessidades de investimentos municipais, entre elas o fomento à agricultura.

No que se refere ao grau de treinamento oferecido aos Servidores visando a implementação de técnicas e instrumentos modernos de planejamento a exemplo de um planejamento estratégico, o resultado foi desolador:

*“Desconhece a formalística de um planejamento estratégico. Pelo que sabe, nunca houve treinamento ou esclarecimentos sobre planejamento estratégico (entrevistado 3).*

*Não, nunca houve qualquer treinamento (entrevistado 6).”*

Apesar de não se observar a realização de treinamentos específicos com vistas à execução de ações planejadas estrategicamente, os entrevistados foram unânimes em elogiar as potencialidades deste tipo de instrumento de gestão:

*“O planejamento estratégico permite verificar quais as ações e culturas devem receber investimentos (entrevistado 1).*

*Acredita que através de um planejamento estratégico formal fica mais fácil de se analisar os resultados alcançados pela Secretaria (entrevistado 2).*

*Acredita que o planejamento estratégico deva buscar a eficiência das ações de programas voltados para todos os produtores municipais, objetivando-se retorno e divisas para o município (entrevistado 3).”*

A falta de instrumentos eficientes de planejamento associado a ações estratégicas deficientes na Secretaria da Agricultura contribuem, em grande parte, com os problemas enfrentados. Os próprios entrevistado concordam que diante do ciclo eleitoral, a cada 4 anos os projetos e planos de governo acabam sendo refeitos o que dificulta a realização de ações pensadas a longo prazo:

*“ O planejamento ocorre somente para 4 anos com a elaboração do PPA (entrevistado 4).*

*A necessidade de ações de curto prazo, devido ao período eleitoral, dificulta pensar em ações de longo prazo, de forma estratégica... (entrevistado 5).”*

Por fim, chama a atenção o fato de que ao mesmo tempo em que os gestores elogiam a qualificação técnica dos servidores da Secretaria da Agricultura, conceituando como bom o planejamento existente atual; de forma contraditória, não raras vezes, esses mesmos administradores deixam de observar estatísticas e ações anteriormente planejadas elaboradas pelos técnicos, pautado suas ações revestidas pelo empirismo e nesse sentido, um dos entrevistados foi muito feliz em sua constatação:

*“As estratégicas ocorrem de forma empírica, não se registrando muitas informações. Seria necessário criar uma estratégia mais formal para o registro de informações pensando-se em planejamento futuro (entrevistado 7).”*

#### **4.2 Apresentação e análise da entrevista**

Dos instrumentos utilizados a fim de avaliar o planejamento da Secretaria da Agricultura de Imigrante, a entrevista oportunizou a coleta de informações com maior riqueza para o presente trabalho, a partir da qual foram abstraídos dados que auxiliaram significativamente na avaliação das ações de gestão administrativa.

Para Yin (2005, p. 116): “uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas...” Desta forma, optou-se pela entrevista focada, que em média durou cerca de quarenta e cinco minutos:

...O respondente é entrevistado por um curto período de tempo – uma hora, por exemplo. Nesses casos, as entrevistas ainda são espontâneas e assumem caráter de uma conversa informal, mas você, provavelmente, estará um certo conjunto de perguntas que se originam do protocolo de estudo de caso... um dos propósitos principais desse tipo de entrevista poderia ser simplesmente corroborar certos fatos que você já acredita terem sido estabelecidos.

Matins e Lintz ensinam que a entrevista (2000, p. 54):

é uma técnica que requer muita habilidade do entrevistador. O trabalho de coleta por meio de entrevistas é demorado, e seu objetivo básico é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações... As entrevistas são estruturadas quando orientadas por um questionário (roteiro de entrevistas) previamente definido.

Antes da realização propriamente dita da entrevista, foi elaborado um questionário o qual levou em conta informações previamente analisadas do Programa de Governo, PPA, LOA, LDO, além da legislação local e demais informações obtidas a fim de que as perguntas realizadas

pu dessem alcançar os objetivos propostos no presente trabalho. Desta forma, foi informado aos entrevistados que responderiam a um questionário sigiloso, onde informariam primeiramente seus dados pessoais, para em seguida responder especificamente questões relativas ao planejamento existente na Secretaria da Agricultura. Filho e Santos ensinam como deve ser preparado o questionário (2000, p. 135):

A preparação do questionário exige um conhecimento prévio mais profundo acerca do tema, para que seu conteúdo não apresente distorções – o que levaria uma interpretação errada dos resultados obtidos. As perguntas devem ser elaboradas de forma objetiva, visando facilitar a compreensão de quem está respondendo e tornar rápida e objetiva, além de a tabulação dos resultados menos árdua para o pesquisador.

Em seguida, realizou-se a coleta dos dados primários, os quais permitiram o aprofundamento da pesquisa. Essas informações foram obtidas junto a sala de Reuniões da Prefeitura Municipal de Imigrante. Para Matins e Lintz (2000, p. 45):

A coleta de dados ocorre após a definição clara e precisa do tema, ou problema, que se pretende investigar, da definição dos objetivos, da revisão bibliográfica, da identificação das variáveis e da opção sobre o tipo de estudo que se vai empreender. São denominados secundários os dados já coletados, que se encontram organizados em arquivos, banco de dados, anuários estatísticos, relatório, etc. Em contraste, os dados primários são aqueles colhidos diretamente na fonte.

Colhidas as informações dos entrevistados, os dados foram tabulados e categorizados a fim de responder ao objetivo proposto. Para Filho e Santos (2000, p. 137): “O questionário é elaborado de tal forma que as perguntas possam responder ao objetivo proposto, de acordo com as informações que se pretende alcançar. Essas perguntas podem ser formuladas na forma aberta...” o que efetivamente aconteceu.

A análise dos dados ocorreu, a partir da análise de palavras chave a fim de se obter o grau de compreensão dos entrevistados acerca do planejamento existente na Secretaria da Agricultura. Para Yin (2005, p. 137): “A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombina r as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo”.

Assim sendo, observando-se a tabela 4, é possível identificar as metas e ações projetadas pela gestão atual, avaliando o planejamento utilizado na Secretaria Municipal da Agricultura de Imigrante; Além disso, a partir do instrumento infra também se evidencia o alcance das metas

propostas no programa de governo municipal levando-se em conta, especialmente, a metodologia de um planejamento estratégico formal.

**Tabela 4 – Palavras chave das entrevistas**

PERGUNTA	CATEGORIA DE ANÁLISE	PALAVRAS-CHAVES
1	Planejamento	Conversações, reuniões, audiências públicas, entrevistas, problemas, definição equivocada, falta de etapas padronizadas, planejamento bom.
2	Efetividade das propostas do programa de governo	A maior parte faz. Programa de governo genérico, sem planejamento. Criação de programas. Repetição de programas. Discussões.
3	Problemas	Assistencialismo, desprezo às necessidades da coletividade, Aumento da demanda, urgências, carência de recursos, diversidade, Princípio da impessoalidade, planejar, padronizar, convênios, conscientização.
4	Estratégias de planejamento e resultados obtidos	Reuniões, estudo, Projetos de Lei. Análise, empirismo, visitas. Relatórios, software e planilhas, dados do IBGE.
5	Participação da sociedade e técnicos	Conselho Municipal Agropecuário, EMATER, Sindicato dos Trabalhadores Rurais e Servidores colaboram e participam.
6	Fluxo das informações	Recebem as idéias do Secretário da Agricultura ou Prefeito, de forma verbal. Programas genéricos, descompasso entre programas, aspectos formais ignorados.
7	Treinamento	Não existe planejamento estratégico. Não há treinamentos. Planejamento preocupado apenas com o PPA, LDO e LOA, sem visão estratégica.
8	Planejamento estratégico conceito	Suma importância, analisar os resultados alcançados, comprovação estatística, eficiência, alocar adequadamente os recursos, longo prazo, procedimento padronizado e formalizado, avaliação de resultados, sintonia
9	Conflito ou restrições	Não se fala sobre isso. Mudança de governo e descontinuidade de programas. Gestão política, por vezes, sobrepe informações e planejamentos técnicos.
10	Métodos Definição de prioridades.	Reuniões de avaliação, exigências dos produtores, do IBGE e da EMATER, Software Sitagro da Secretaria da Agricultura, dados, levantamentos e observações. Questões econômicas e sociais definem as prioridades
11	Nível de planejamento	Operacional e o tático.
12	Sugestões para o planejamento	Ações voltadas para a coletividade, participação, recursos, informação e pesquisa, treinamento, planejamento de longo prazo, maior formalização dos processos, indicadores de desempenho, liberdade e poder de decisão dos técnicos. Definição de responsabilidades.

Conforme quadro supra, a partir da questão número um, resta evidenciado que o planejamento atual vem ocorrendo por meio de reuniões, audiências públicas e entrevistas. Nesse sentido, percebe-se que existem canais de comunicação que oportunizam a troca de informações o que vem norteando as ações da Secretaria. Entretanto chama a atenção o fato de que essas

conversações ocorrem de modo bastante informal, o que vem resultando em problemas e definições equivocadas, por vezes, carecendo de etapas padronizadas. O planejamento foi considerado bom, porém, resta unânime, poderia ser melhorado:

*A partir da posse do gestor, detalham-se tecnicamente as ações pretendidas a fim de fomentar o setor agropecuário de Imigrante, levando-se em conta o aspecto social e econômico das propostas... Ressalta que ocorre uma inversão de lógica já que o PPA, a LDO e a LOA, apesar de já expressos, por vezes não estão compassados com determinados programas sugeridos pelo gestor. Desta forma, necessário se faz todo um ajuste do programa para atender às exigências legais. Aspectos formais, muitas vezes são ignorados (entrevistado 5).*

*o planejamento atual ainda vem sendo bastante informal, preocupado apenas com as disposições do PPA, LDO, LOA". (entrevistado 2).*

*Parte das estratégias são definidas para o início do ano, ocorrendo também mudanças, por vezes, no decorrer do ano. De modo geral boa parte do que foi planejamento acontece na forma prevista. Outras vezes, ocorrem problemas diante da definição equivocada do período. (entrevistado 6)."*

Chama a atenção também o fato de que os gestores responsáveis pelo núcleo político (Prefeito e Secretários da Administração e Agricultura) visualizam a Secretaria da Agricultura de forma sensivelmente diferente dos técnicos da pasta, especialmente no que se refere às ações de planejamento. Enquanto que o núcleo político acredita que a Secretaria atende com elevada eficiência as ações definidas, os técnicos são bem mais críticos salientando problemas sistemáticos referindo deficiências no planejamento.

A questão número dois foi proposta com o intuito de se verificar se as metas do programa de governo fazem parte e estão compatíveis com as formalidades da Lei de Responsabilidade Fiscal, a fim de permitir a adequada elaboração do PPA, LDO e LOA, que determinam as ações e programas oferecidos à população rural. Nesse sentido, observa-se que as metas propostas no programa de governo dispõem de planejamentos incipientes, levando em conta apenas a imposição legal da Lei de Responsabilidade Fiscal com o PPA, LOA e LDO. A preocupação dos gestores em atender às exigências legais está intimamente ligada ao receio de serem responsabilizados administrativamente, civil e penalmente nos termos da rígida legislação atual:

Assim sendo, as exigências legais, atualmente impostas, não obrigam os gestores a se utilizarem de instrumentos mais efetivos e técnicos de ações de planejamento, pautando-se a

administração pública de Imigrante, pelo simples atendimento às imposições legais. Nesse sentido, foi afirmado por boa parte dos entrevistado que o relatório do programa de governo é bastante genérico deixando de detalhar as ações que posteriormente serão refinadas no PPA:

*“Diante da obrigação legal, as propostas definidas no PPA, LOA e LDO são cumpridas (entrevistado 1).*

*O planejamento atual ainda vem sendo bastante informal, preocupado apenas com as disposições PPA, LDO, LOA (entrevistado 2).*

*Desconhece o PPA, porém os programas propostos sempre fazem parte da LOA e LDO (entrevistado 3).*

*Acredita que os programas atuais estejam contemplados na LOA e LDO. Ressalta que grande parte dos programas são repetidos de anos anteriores baseando-se nas informações passadas (entrevistado 7).”*

A questão número três teve o propósito de examinar as estratégias propostas pela Secretaria da Agricultura a fim de enfrentar os problemas existentes na pasta. Observou-se como maior problema levantado o assistencialismo. Nesse caso o desrespeito às necessidades da coletividade dificulta a consecução de ações tecnicamente planejadas:

*“...os produtores buscam incentivos apenas para si, desprezando as necessidades da coletividade... Sempre há conflitos quando os interesses pessoais se sobrepõe a coletividade. Principalmente quando se fala em administração pública. Mesmo que não haja, se criam conflitos já que os partidos políticos divergem na aplicação dos recursos (entrevistado 1).*

*Como os gestores e os produtores possuem relação próxima (se conhecem) os produtores não concebem respostas negativas a seus pleitos particulares o que gera inclusive relações de atrito entre gestores e produtores. As questões políticas por vezes dificultam o normal andamento das atividades conforme previsão e planejamento. A maior dificuldade da Secretaria é tratar impessoalmente todos os produtores... (entrevistado 5).”*

Além disso, o aumento da demanda, cada vez mais urgente, associado à carência de recursos, evidencia que resta imperioso aos gestores passarem a pensar de forma estratégica a fim de observarem de fato o princípio da impessoalidade<sup>18</sup>, conscientizando a população de que as

---

<sup>18</sup> Nele se traduz a idéia de que a Administração tem que tratar a todos os administrados sem discriminações, benéficas ou detrimenotas. Nem favoritismos nem perseguições são toleráveis. Simpatias ou animosidades pessoais,

ações estatais devem ocorrer pautando-se pelo bem da coletividade e não de interesses pessoais, oportunidade em que o planejamento deve ser formalizado, padronizando e respeitado a partir de suas definições técnicas:

*“por vezes, questões de interesses meramente políticos se sobrepõem ao planejamento tecnicamente elaborado... Tratando-se de município pequeno, pouco mais de três mil habitantes, os laços de afetividade, por vezes, se sobrepõem ao princípio da impessoalidade inerente às regras elementares da administração pública (entrevistado 5).*

*...essa sistemática piora com a carência de recursos disponíveis para a Secretaria (entrevistado 4).”*

Além disso, um importante meio de enfrentamento aos problemas destacado pelo entrevistado oito, ocorre através da celebração de convênios garantindo-se um razoável número de divisas captadas do governo estadual e federal: “Através da busca de recursos por meio de convênios com outras esferas governamentais minimizamos as demandas municipais.”

A questão número quatro objetivou demonstrar qual a forma de implementação das estratégias municipais, além de evidenciar o nível de monitoramento dos resultados obtidos. Do que foi possível de se observar, as reuniões vem sendo o instrumento mais utilizado a fim de traçar as ações estratégicas da municipalidade pautando suas decisões através da análise de relatórios obtidos por meio de softwares, planilhas e dados do IBGE:

*“Reuniões de avaliação junto aos Conselhos, EMATER, Secretaria da Agricultura e Comunidades do interior. As estatísticas são de suma importância. Estima-se o crescimento do município através do valor adicionado (entrevistado 1).*

*Ressalte-se que para a definição de onde e como os recursos serão investidos utilizam-se dados históricos existentes, dispostos no software do município Sitagro (Sistema Integrado agropecuário), dados do IBGE. Esse banco de dados evidencia e serve de subsídio para monitorar a rentabilidade dos negócios rurais de Imigrante (entrevistado 5).”*

Ressalte-se, contudo, boa parte das decisões ocorre de forma empírica, ou seja, decisões pautadas na experiência dos gestores, o que nem sempre se mostra mais adequado:

---

políticas ou ideológicas não podem interferir na atuação administrativa e muito menos interesses sectários, de facções ou grupo de qualquer espécie. Mello (2009, p.114).

*Diante do costume e forma de planejamento atual, com as atividades ocorrendo de forma empírica, não se tem pensado em realizar planejamentos estrategicamente formalizados (entrevistado 7)”.*

Por oportuno, observa-se que determinadas metas possuem um acompanhamento deficiente eis que a monitoração dos resultados ocorre tão-somente através de software da Prefeitura denominado Sitagro (Sistema de Talões de Produtores Agropecuárias), oportunidade em que se verifica quanto foi produzido em termo de valor adicionado após os investimentos municipais. Apenas esse tipo de informação não assegura controle confiável para a avaliação dos resultados obtidos já que as ações públicas não se destinam apenas aqueles produtores que garantem elevado retorno tributário ao município:

*“Não, o planejamento atual ainda vem sendo bastante informal (entrevistado 2).*

*Falta acompanhamento da execução orçamentária e a carência de recursos disponíveis para a Secretaria (entrevistado 4).”*

A questão número cinco visou demonstrar qual a participação dos técnicos e sociedade nas ações de planejamento atuais da Secretaria. O que mais foi lembrado pelos entrevistados foram sem dúvida a participação do Conselho Municipal Agropecuário, a EMATER, e Sindicato dos Trabalhadores Rurais cuja participação nas decisões é de suma importância. Além disso, demonstrou-se também que os Servidores da pasta são colaboradores e participativos:

*Afirma que existem programas associados com a EMATER e Sindicato a fim de levantar dados para verificar as necessidades municipais e como alocar adequadamente os recursos. Salienta o melhoramento genético do gado (entrevistado 3).*

*Todos os servidores colaboram e participam na elaboração de projetos planejando os programas que serão usufruídos pelos produtores (entrevistado 2)”.*

A questão número seis teve como propósito demonstrar como vêm ocorrendo a transmissão das decisões e informações entre o nível estratégico (gestores), tático (chefes de setor da pasta) e operacional (técnicos da pasta). Nesse sentido o que se percebe é que os técnicos recebem as idéias do Secretário da Agricultura ou Prefeito, de forma verbal, cujos programas em não raras vezes estão dispostos de forma genérica e descompassados com o PPA. Outro aspecto

deficiente novamente levantado, foi o fato de que aspectos formais muitas vezes são ignorados dificultando a implementação das ações pretendidas:

*“As questões políticas por vezes dificultam o normal andamento das atividades conforme previsão e planejamento. A maior dificuldade da Secretaria é tratar impessoalmente todos os produtores... (entrevistado 6).”*

*Não basta ter o conhecimento técnico se não é colocado em prática. Não adianta os técnicos ‘apagarem o fogo’. É necessário planejar para que o incêndio não aconteça (entrevistado 5).”*

Quanto a questão número sete, esta evidencia a falta de preocupação dos gestores em oferecer treinamentos acerca de instrumentos mais eficientes para o planejamento da Secretaria da Agricultura como, por exemplo, o planejamento estratégico. Nesse sentido percebe-se que grande parte dos problemas enfrentados pela Secretaria ocorre fruto da falta de preparo específico para ações e execução do planejamento. Novamente foi ressaltado que há apenas preocupação em se formalizar o PPA, LOA e LDO a fim de cumprir com as exigências legais não existindo visão estratégica, de longo prazo:

*“Atualmente percebo uma grande demanda de serviços com máquinas da Secretaria especialmente retroescavadeiras e caminhões, nesse sentido, atendemos às necessidades mais urgentes (entrevistado 3).*

*...nunca houve qualquer treinamento a respeito de planejamento estratégico. (entrevistado 5).*

*Não, o planejamento ocorre somente para 4 anos com a elaboração do PPA (entrevistado 4).”*

A questão número oito teve por fim analisar o nível de compreensão dos entrevistados em relação ao conceito de planejamento estratégico e suas potencialidades. A maioria dos entrevistados tinha alguma compreensão do que é um planejamento estratégico e por isso, informaram de forma unânime que sua utilização representa significativo avanço para o planejamento municipal e para a agropecuária. Entre as afirmações mais citadas estão:

*“Suma importância (entrevistado 1).*

*Possibilita analisar os resultados alcançados, oportuniza a comprovação estatística (entrevistado 2).*

*Garante maior eficiência, possibilitando a melhor alocação e adequação dos recursos (entrevistado 3).*

*Longo prazo, procedimento padronizado e formalizado (entrevistado 4).*

*Avaliação de resultados (entrevistado 5).*

*Sintonia (entrevistado 6)”.  
A questão número nove objetivou verificar as resistências encontradas que possivelmente inviabilizam ou inviabilizariam a utilização de um planejamento estratégico formal na Secretaria da Agricultura. Contudo, a resposta padrão entre os entrevistados foi a de que não se fala sobre isso. Além disso, as mudanças de governo e descontinuidade de programas pelo ciclo de 4 anos de participação dos gestores também dificultam a realização de planejamentos pensados a longo prazo. Outro problema citado, corroborando afirmações anteriores é o fato de que os gestores têm voltado suas ações demasiadamente levando em conta aspectos políticos ao invés de técnicos, sobrepondo interesses particulares aos da coletividade:*

*Salienta que na Secretaria vem ocorrendo sistematicamente mudanças de Secretários, porém todos os gestores tem dificuldade em tratar os produtores de maneira impessoal... Os produtores carecem de uma visão mais ampla a fim de objetivar ganho coletivo buscando via de regra apenas esforços individualizados o que dificulta a administração (testemunha 5).*

A questão número dez objetivou verificar as etapas e métodos utilizados para a definição de prioridades da Secretaria. Nesse sentido observam-se a realização de reuniões de avaliação, exigências dos produtores, informações obtidas através do IBGE e da EMATER, Software Sitagro da Secretaria da Agricultura, dados, levantamentos e observações:

*“... Planejamento a curto prazo. A prioridade é definida através de dados, levantamentos e observações da própria Secretaria... Os níveis de planejamento atuais da secretaria são o Operacional e o tático (entrevistado 4).”*

*Considerando que também existem muitos programas e continuam por muitos anos, e neste caso não se vislumbra mudanças, portanto neste caso o planejamento operacional também pode ser adequado. (entrevistado 7).*

*São disponibilizados dados que podem ser acompanhados pelos exercícios seguintes e feita uma comprovação estatística das melhorias alcançadas (entrevistado 2)."*

Saliente-se que as ações priorizam o alcance de metas econômicas e sociais, “desta forma, investe-se nas atividades em que observa-se um maior retorno econômico e que atinjam positivamente o maior número de munícipes”. (entrevistado 5). Releva dizer que apesar de desconhecer aspectos teóricos a respeito de um planejamento estratégico formal, naturalmente há na instituição uma idéia de metas e recompensas nas propostas da maioria do programas já que os subsídios concedidos ao produtor rural ampliam-se na medida em que os produtores rurais aumentam sua produção. Esta constatação foi corroborada a partir de informações do quinto entrevistado que referiu o seguinte: “o aumento de subsídio está intimamente ligado com o aumento de produtividade de cada produtor”.

A questão número onze teve como propósito investigar, na concepção dos entrevistados, qual o nível de planejamento atualmente existe na Secretaria da Agricultura oportunidade em que as respostas mais mencionadas foram o planejamento Operacional e o tático, sendo que nenhum dos entrevistados mencionou que existe planejamento estratégico na organização:

*“Acredita que está mais ligado ao planejamento operacional, com a tentativa de se alcançar o planejamento tático. Diante da legislação a cada dia mais formal, ocorre uma evolução nesse sentido. A tendência é a de que se alcance planejamentos mais complexos com o passar dos anos (entrevistado 5).*

*Acredita que a Secretaria atualmente está no planejamento tático, porque hoje realiza suas atividades, pensando também em projetos de menor prazo (entrevistado 6).*

*Acredita que o nível atual esteja mais próximo ao planejamento tático, porque existem metas devidamente monitoradas oportunidade em que se percebe um aumento da produção rural alavancada pelos subsídios municipais. (entrevistado 7).”*

Por fim, a questão número 12 encerrou a entrevista e pretendeu colher sugestões para o aprimoramento do planejamento da pasta. Desta forma foi dito que as ações devem pautar-se exclusivamente pelo bem da coletividade, cuja participação é importante. A alocação de mais recursos na Secretaria da Agricultura auxiliaria na dinamização de novos programas atingindo uma maior parcela de beneficiados. Além disso, foi dito também que, as ações de planejamento

dependem de muita informação e pesquisa que somente se perfectibilizam mediante treinamento, restando importante a realização de um planejamento voltado para ações de longo prazo, formalizando e padronizando processos:

*A sistemática atual coloca a secretaria em uma zona de conforto. Entretanto, acredita que com o aumento das demandas municipais, principalmente em alguns segmentos faz-se de grande necessidade um planejamento formalizado pensando-se estrategicamente a alocação dos recursos... (entrevistado 7).”*

Nesse sentido, salientam grande parte dos entrevistados, a utilização de indicadores de desempenho pode aumentar a eficiência, observando que é necessário dar maior liberdade e poder de decisão aos técnicos. Por fim, sugerem seja definida formalmente as responsabilidades de cada Servidor na Secretaria da Agricultura de modo que fique claro o papel de cada colaborador, especialmente, através de manuais de procedimentos administrativos:

*Acredita que o planejamento é de suma importância uma vez que sem planejamento não há parâmetros para avaliação de resultados. A formalização dos atos administrativos além de obrigação legal, faz-se necessário a fim de que todos os envolvidos saibam o que fazer e trabalhem em sintonia (entrevistado 5).*

#### **4.3 Síntese das análises dos dados primários e secundários**

A partir das análises realizadas ao longo desse capítulo se verificou as ações propostas na Secretaria Municipal da Agricultura de Imigrante. Em linhas gerais, observou-se razoável nível de planejamento cuja atenção em especial vem sendo voltada para a consecução das propostas previstas no Plano Plurianual, na Lei de Diretrizes Orçamentárias, além da Lei Orçamentária Anual, em respeito à Lei de Responsabilidade Fiscal.

Contudo, observam-se deficiências no planejamento atual da Secretaria, especialmente, levando-se em conta a metodologia de um planejamento estratégico formal, evidenciando-se problemas relevantes no programa de governo proposto. Desta forma, grande parte dos problemas observados ocorre em função de que não há treinamento e capacitação suficientemente oportunizados pela organização para o desenvolvimento de estratégias planejadas. Nesse sentido, não se verifica a utilização de indicadores de desempenho dos Servidores o que inviabiliza a monitoração dos resultados pretendidos pela instituição. Ademais, a utilização de meios

informais de comunicação tem dificultado a consecução de metas propostas pelos gestores já que o fluxo das informações, por vezes, apresenta ruídos.

Outro fator que tem dificultado o planejamento público ocorre em razão de que há constante mudança de Prefeitos e Secretários Municipais diante do ciclo eleitoral. Nesse sentido, projetos de maior prazo nem sempre são mantidos. Saliente-se por oportuno que os gestores estão sujeitos a grande pressão da população que, via de regra, está interessada apenas em benefícios próprios em detrimento da distribuição equânime e coletiva de subsídios. Desta forma, não raras vezes, observa-se o não cumprimento daquilo que fora previamente planejado.

No próximo capítulo serão realizadas as considerações finais a fim de que se apresente e sintetize tudo o que foi apresentado na presente obra.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho analisou os níveis de planejamento existentes na Secretaria da Agricultura de Imigrante oportunidade em que foram identificadas as metas e ações projetadas pela atual gestão. Nesse sentido os escassos recursos associados ao aumento das demandas obrigam o administrador público municipal a buscar novos mecanismos organizacionais que possibilitem a mais eficiente e adequada alocação dos recursos públicos.

A partir das informações obtidas no referencial teórico, evidenciou que as ações de gestão pública devem pautar seus programas levando-se em conta a destinação de recursos com o propósito de desenvolver aspectos sociais e econômicos fomentando a agropecuária local de forma harmônica. Nesse sentido, percebe-se que a adoção de um planejamento estratégico formal pode proporcionar bons resultados para a gestão municipal, viabilizando, inclusive, políticas de desenvolvimento de maior prazo.

Ressalte-se que foram apontadas diversas deficiências no planejamento atual tomando-se por base a metodologia de um planejamento estratégico formal. Diante de toda a matéria produzida ao longo desta pesquisa restou evidenciada a importância em se utilizar ferramentas de gestão que otimizem e garantam a mais salutar opção de investimentos por parte do Administrador Público cujas ferramentas devem proporcionar ações mais organizadas, diminuindo a vulnerabilidade de problemas, não raras vezes, previsíveis.

Nesse sentido, foi possível de se verificar que o planejamento existente nesta municipalidade apresenta ações voltadas estritamente para o cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal, não se vislumbrando visão estratégica na instituição. Da mesma forma, se evidencia, por vezes, ações anteriormente planejadas acabam não sendo observadas em função da interferência dos gestores que suscetíveis às pressões de munícipes, tem dificuldades em orientar os processos levando-se em conta estritamente os interesses da coletividade. Saliente-se que se observam ruídos no fluxo das informações necessitando maior formalização dos procedimentos, especialmente entre gestores e técnicos da pasta.

Outro fator que tem dificultado o planejamento ocorre em função de que a cada mandato eletivo, o núcleo político se desfaz o que não propicia a continuidade do planejamento e dos

programas existentes. Ademais, percebe-se que a Secretaria não dispõe de manuais ou outros instrumentos de planejamento, dificultando a definição de responsabilidades, inviabilizando a realização de levantamento com indicadores de desempenho dos Servidores. Assim sendo, grande parte das deficiências citadas decorre em função de que não há treinamento específico para a gestão estrategicamente planejada, o que possivelmente é a causa maior dos problemas enfrentados.

Desta feita, o atual planejamento existente na Secretaria Municipal da Agricultura de Imigrante poderia ser aperfeiçoado com vistas a atender ao proposto no programa de governo municipal a partir da criação de instrumentos formais de planejamento que viabilizem a definição das atribuições dos Servidores da pasta, padronizando informações relevantes da secretaria, sugerindo-se a criação de manuais e outros instrumentos a fim de garantir a continuidade das atividades da pasta. Deve-se também, definir as estratégias a partir de indicadores claros especificando de forma detalhada as metas pretendidas, que traduzam as aspirações da sociedade.

Sugere-se também, a revisão periódica do planejamento existente com vistas a aperfeiçoá-lo, antecipando problemas e situações que podem interferir no seu propósito, com a monitoração dos resultados obtidos. Além disso, é importante que o planejamento seja participativo valorizando-se o empenho pessoal daqueles que correspondem com as expectativas do processo, compartilhando-se informações, oportunizando a todos os envolvidos a compreensão do processo e o caminho a ser seguido. Saliente-se que para a viabilização das referidas sugestões, indispensável que se invista em capacitação.

Por derradeiro, conclui-se que a estratégia das ações somente alcançará resultados significativos com a utilização de um planejamento minucioso e conciso, definindo-se de forma técnica e objetiva as prioridades da administração, iniciando-se esse processo a partir do programa de governo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAS, Melhem, **Panorama Geográfico do Brasil**, aspectos físicos, humanos e econômicos. 2. ed. São Paulo: Moderna, 1991.

ALMEIDA, Lucia Marina Alves e RIGOLIN, Tércio Barbosa. **Geografia**. 3 ed. São Paulo: Ática, 2007.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico: Desenvolvimento de um Plano Estratégico com a Utilização de Planilhas Excel**. 2. ed São Paulo: Atlas, 2003.

COELHO, Marcos de Amorim e TERRA, Lygia. **Geografia Geral e Geografia do Brasil. O espaço natural e socioeconômico**. 1. ed. São Paulo: Moderna 2005.

ANDRADE, Nilton de A. et al. **Planejamento Governamental para Municípios: plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRANDT, Sérgio Alberto e OLIVEIRA, Francisco Tarcízio Góes de .**O Planejamento da Nova Empresa Rural Brasileira**. 1. ed. São Paulo: APEC, 1973.

BURIOL, Juares. **Planejamento Estratégico Municipal**. 1. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2005.

CAVINA, Romolo. **Introdução à economia rural brasileira**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1979.

**Confederação Nacional dos Municípios**, Brasília, 2003. Disponível em: <<http://www.cnm.org.br>>. Acesso em: 14 jul. 2010.

Comissão de Estudos Municipais, **Imigrante**. Assembléia Legislativa, 1988.

**Lei Complementar nº 101 de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp101.htm)>. Acesso em 26 de julho de 2010.

**Lei Complementar nº 4.504 de 30 de novembro de 1964**. Dispõe sobre o Estatuto da Terra, e dá outras providências. Disponível em <[http://http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L4504.htm](http://http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4504.htm)>. Acesso em 31 de julho de 2010.

FILHO, Domingos Parra e SANTOS, João Almeida. **Apresentação de Trabalhos Científicos. Monografia TCC Teses Dissertações.** 3 ed. Editora Futura. São Paulo: 2000.

FISCHMANN, Adalberto A. e ALMEIDA, Martinho Isnard R de. **Planejamento Estratégico na Prática.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HESSEL, Lothar. **Município de Imigrante.** 1 Ed. Porto Alegre: Est, 1998.

HOFFMANN, Rodolfo, ENGLER, J. J. de Camargo, SERRANO, Ondalva, THAME, A. C. de Mendes, e NEVES, Evaristo Mazabal. **Administração da empresa agrícola.** 4. ed. São Paulo, 1984.

**Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em 26 de junho de 2010.

MATTOS, Vilson Maurício, **Gestão Pública e Desenvolvimento Regional.** 1. Ed. Porto Alegre: Unijuí, 1996.

MARQUES, Pedro V., AGUIAR, Danilo R. D. **Comercialização de Produtos Agrícolas.** 1. Ed USP, 1993.

MAGNOL, Demétrio e ARAÚJO, Regina. **Geografia.** A construção do mundo. 1. ed. São Paulo: Moderna, 2005.

MARTINS, Gilberto de Andrade e LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografia e trabalhos de conclusão de curso.** 1 ed. Atlas S.A. São Paulo: Atlas: 2000.

MATUS, Carlos. **Política, Planejamento e Governo.** 2. Ed. Brasília: IPEA, 1996.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo.** 26 Ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2009.

NETTO, Antônio Delfim. **Planejamento para o Desenvolvimento Econômico.** 1. Ed. São Paulo: USP, 1966.

OLIVEIRA, Dauraci de Senna. **Planejamento municipal.** 1. Ed. Rio de Janeiro: IBAM, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico.** Conceito e Metodologia Práticas. 27. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

**PREFEITURA MUNICIPAL DE IMIGRANTE.** Disponível em: <<http://www.imigrante-rs.com.br>> Acesso em 26 de junho de 2010.

REZENDE, Denis Alcides e CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Planejamento estratégico municipal**. Empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas. 1. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

STONER, James A. F. e FREEMANN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. 1999. Rio de Janeiro, LTC.

VESENTINI, José William. **Geografia**. Geografia Geral do Brasil. 1. ed. São Paulo: Ática: 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**. Planejamento e Métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookmann: 2005.

## ANEXO 1

### INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

As entrevistas, semi-estruturadas, com perguntas abertas levaram em média 45 minutos e objetivaram avaliar as ações relativas ao planejamento adotado pela Secretaria Municipal da Agricultura de Imigrante, conforme questionário que segue:

Dados de identificação

Nome do entrevistado:

Matrícula:

Escolaridade:

Função:

Tempo de Serviço

Idade:

Data e horário da entrevista:

1. Como foi formalizado e no que consiste o atual planejamento vigente na Secretaria da Agricultura de Imigrante? Qual a sua avaliação sobre o planejamento da Secretaria?

2. As propostas do Programa de Governo fazem parte da LOA, LDO e do PPA? Como elas vêm sendo efetivadas?

3. Quais são os problemas mais comuns enfrentados pela Secretaria e como eles vêm sendo enfrentados?

4. Como ocorre a implementação das estratégias de governo e como é monitorado o resultado dos objetivos propostos?

5. Como você avalia a participação dos servidores e demais técnicos lotados na Secretaria no que se refere à elaboração e implementação do planejamento atual? Houve algum tipo de participação da sociedade?

6. De que forma os Servidores responsáveis pela Secretaria recebem as propostas do atual Programa de Governo?

7. Já realizaram algum processo de planejamento estratégico? Já houve algum treinamento com Servidor acerca da utilização formal de um planejamento estratégico?

8. Como você entende o conceito e a importância de um planejamento estratégico formal? Na sua opinião, a utilização de um planejamento estratégico poderia otimizar o desenvolvimento da agropecuária local?

9. Existe algum tipo de resistência ou conflito em relação à implementação de um planejamento estrategicamente formalizado?

10. Para a análise da situação existente que tipo de método é utilizado? Como é definida a prioridade na formulação de objetivos e políticas (levantamentos, dados estatísticos, inquéritos, observações, entrevistas, reuniões, etc.)?

11. Quais os níveis de planejamento atuais da Secretaria? Operacional (voltado para a execução de tarefas), tático (voltado para a previsão de metas e a alocação de recursos para concretizá-las), ou estratégico (tomada de decisão de longo prazo, com vistas à evolução e ao futuro da organização)?

12. De que maneira o atual planejamento existente na Secretaria Municipal da Agricultura de Imigrante poderia ser aperfeiçoado no sentido de atender ao proposto no programa de governo municipal?

## ANEXO 2

### PRINCIPAIS PROGRAMAS DA SECRETARIA MUNICIPAL DA AGRICULTURA/2010

	<b>Programa</b>	<b>Objetivo/Justificativa</b>
<b>01</b>	Inseminações:	Este é um programa de auxílio já bem difundido e conhecido pelos produtores rurais de Imigrante. Em cada inseminação o custo referente ao deslocamento é subsidiado pelo município. Para aqueles produtores que possuem um programa de melhoramento genético e/ou teste de sanidade do seu rebanho há ainda um subsídio da ordem de 20 e 15% respectivamente, do valor da inseminação. Esse serviço é realizado por empresas credenciadas junto ao Município de Imigrante.
<b>02</b>	Serviço Veterinário	Assim como nos serviços de inseminação, nos serviços veterinários também ocorre o subsídio do deslocamento do veterinário. Esse serviço é realizado por empresas credenciadas junto ao Município de Imigrante.
<b>03</b>	Serviços de Trator Agrícola	Apesar da área do município de Imigrante ser bastante acidentada (morros, encostas embuídas de pedregulhos), cada vez mais produtores estão preparando suas propriedades para que possam ser realizados serviços com máquinas, o que agiliza e facilita o trabalho dinamizando a produção. Por esses serviços serem cada vez mais frequentes e por aumentarem a produtividade das propriedades eles são subsidiados pelo município. Cada produtor pode ter um subsídio de R\$ 20,00 por hora até um total de 20 horas por ano. O número de horas que cada produtor faz jus é correspondente ao movimento (valor adicionado) apresentado pelo talão de produtor, o que varia de 5 até 20 horas por ano. Atualmente o município possui mais de 10 prestadores credenciados a realizar o serviço e conceder o desconto, que é cobrado junto a Administração Municipal.
<b>04</b>	Subsídios nos Serviços de Máquina Pesada	Este é um dos serviços prestados pela Prefeitura Municipal mais solicitado pelos produtores rurais de Imigrante. Praticamente todos os produtores utilizaram, pelo menos uma vez por ano, algum serviço de máquina (retroescavadeira, motoniveladora, escavadeira hidráulica, carregadeira...). Os subsídios variam entre 30% e 100% do valor das máquinas.
<b>05</b>	Subsídios nos Serviços de Máquina Pesada Terceirizada	Além dos serviços de máquina prestados pelo equipamento do próprio município, a Administração Municipal subsidia em 50% as horas de serviços de máquina terceirizada, especialmente trator de esteiras, uma vez que o município não dispõe dessa máquina. Cada produtor pode obter o benefício em até 10 horas. Esse serviço é contratado através de licitação.
<b>06</b>	Pacote de Forrageiras	Este pacote visa auxiliar aos produtores na aquisição de sementes de pastagens, que é fonte de alimentação boa e barata para o gado leiteiro. Cada produtor tem direito a um subsídio de R\$ 0,60 por Kg de semente até um total de 180Kg. A quantidade a que cada produtor faz jus, varia de acordo com o valor adicionado gerado através do bloco de produtor.
<b>07</b>	Pacote de Verão	Este pacote visa auxiliar aos produtores na aquisição de sementes de milho, adubo e/ou uréia e adubo orgânico. Cada produtor tem direito a um subsídio que varia de R\$ 65,00 a R\$ 315,00, conforme valor adicionado apresentado no talão de produtor. Ressalte-se aqui, que o produtor beneficiário deve adquirir pelo menos o dobro de produtos (de valor) do valor do subsídio.
<b>08</b>	Everminação do Rebanho Bovino	Tem-se que esta atividade é fundamental para o aumento da produtividade e conseqüente produção leiteira do município, aumentando-se desta forma o ganho do produtor e

		também do município, com o auxílio de 50% do custo da verminação.
09	Programa Troca-Troca de Sementes	Como vem ocorrendo nos últimos anos o município de Imigrante é parceiro do Estado do Rio Grande do Sul no Programa Troca-Troca de Sementes. Além de participar do Programa, o município também subsidia em 33 % no valor da semente.
10	Análise de Solo	Este é um programa oferecido pelo município, que é de grande valia para o produtor rural, porém ainda pouco utilizado. O município subsidia integralmente o custo da análise básica de solo (até duas amostras por produtor ao ano). O produtor que faz esta análise evidencia exatamente o que o seu solo precisa para produzir mais, conseqüentemente poderá, sem maiores despesas aumentar sua produção. Este ano foram realizadas 39 amostras de solo.
11	Calcário	O município subsidia o frete do calcário para seus produtores. Para se ter uma idéia, o custo do frete é praticamente o mesmo do calcário. Cada produtor pode usufruir deste subsidio para o transporte de até 10 toneladas por ano.
12	GTAs	A emissão de Guias de Trânsito Animal é um trabalho que já vem sendo desenvolvido a alguns anos na Secretaria da Agricultura de Imigrante. A principal vantagem aos produtores rurais, encontra-se no fato de que, quando estes desejarem vender algum animal de sua propriedade, não mais precisam se deslocar à Estrela ou Teutônia para conseguir sua Guia, podem consegui-la no seu próprio município.
13	Convênio Emater/Ascar	O município mantém convênio com a Emater/Ascar na área de assistência técnica rural. É de vital importância tal convênio, uma vez que todo e qualquer projeto de crédito rural passa por esta entidade para ser consumado.
14	Vacinação Aftosa	Uma das preocupações do município de Imigrante é a sanidade do seu rebanho bovino, por isso o município faz gratuitamente a vacinação contra a febre aftosa no município. A vacina é oriunda do Governo Federal, e a aplicação é feita por um médico veterinário contratado pelo município.
15	Pedido de Mudas Frutíferas	Assim como nos últimos anos, foi disponibilizada à população em geral a possibilidade de encomendar mudas frutíferas na Secretaria da Agricultura. Esse pedido conjunto faz com que se consiga um melhor preço.
16	Pedidos de Mudas de Eucalipto/ Pinus/ Acácia	Além dos pedidos de mudas frutíferas, também foram disponibilizados aos produtores rurais a possibilidade de encomenda de mudas de eucalipto, Pinus e Acácia. O município subsidia o frete destas mudas, entregando as mesmas na casa do produtor.
17	Pedidos de Batatinha, Semente, Feijão semente e Ramas de Aipim	Também esteve disponível ao produtor rural de Imigrante a encomenda de batatinha semente, feijão semente, e ramas de aipim a preço de custo. Além disso, o município também subsidiou o frete para buscar essas sementes, bem como viabilizou a entrega das ramas de aipim (as fortes geadas fizeram com que muitos produtores perdessem boa parte das ramas que estavam guardadas).
18	Borrachudo	O município, pensando na qualidade de vida da sua população, subsidia integralmente a aquisição de BTI para combater o borrachudo. Existe uma parceria entre a Administração Municipal e os produtores (são em torno de 60 aplicadores em todo o município.).
19	Programas de parceria com governo Federal/Estadual	São de suma importância, visam à construção de casas, pró-luz, entre outros.
20	Viagens Técnicas	O município de Imigrante investe no conhecimento do seu produtor rural. Subsidia inúmeras viagens, tanto dentro como para fora do município, como exemplo cita-se: Expointer, Expoagro Afubra e Expodireto.
21	Campanha de Incentivo a Arrecadação	Programa que consiste na apresentação do talão de produtor para trocar o valor apurado por cautelas que dão direito a concorrer a prêmios dos mais diversos. Visa à diminuição de sonegação pela falta de emissão da nota fiscal de produtor.

<b>22</b>	Vacinação Brucelose	Município subsidia integralmente a vacinação da brucelose para terneiras de 3 a 8 meses. Quem executa é o veterinário contratado pelo município.
<b>23</b>	Veterinário SIM	Município paga integralmente o médico veterinário do Sistema de Inspeção Municipal (obrigatório para o funcionamento das agroindústrias).
<b>24</b>	Cadastramento INCRA	Município faz sem custo nenhum o preenchimento dos cadastros necessários para o registro do imóvel no INCRA.

Fonte: Sitagro/2010 e Lei Orçamentária Anual./2010