



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ANDRÉIA FÁTIMA LAZARETTI

**ORGANIZAÇÃO GERAL DE UMA EMPRESA RURAL LOCALIZADA EM
CAXAMBU DO SUL - SC**

**CHAPECÓ
2016**

ANDRÉIA FÁTIMA LAZARETTI

**ORGANIZAÇÃO GERAL DE UMA EMPRESA RURAL LOCALIZADA EM
CAXAMBU DO SUL- SC**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado como requisito para a obtenção de grau de
Bacharel em Administração da Universidade Federal da
Fronteira Sul.

Professor Orientador: Emerson Moisés Labes.

CHAPECÓ

2016

DGI/DGCI - Divisão de Gestão de Conhecimento e Inovação

Lazaretti, Andréia Fátima

Organização Geral de uma Empresa Rural Localizada em Caxambu do Sul-SC/ Andréia Fátima Lazaretti. -- 2016. 78 f.:il.

Orientador: Emerson Moisés Labes.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Administração, Chapecó, SC, 2016.

1. Administração; Funções e Áreas. 2. Organização Sistemas e Métodos. 3. Planejamento Estratégico. 4. Empresas Rurais; Agricultura Familiar. 5. Gado Leiteiro, Avicultura e Fumicultura.. I. Labes, Emerson Moisés, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

ANDRÉIA FÁTIMA LAZARETTI

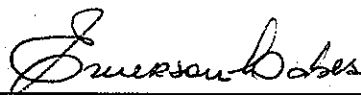
**ORGANIZAÇÃO GERAL DE UMA EMPRESA RURAL LOCALIZADA EM
CAXAMBU DO SUL-SC**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Orientador: Prof. Me. Emerson Moisés Labes

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em:
14/06/2016.

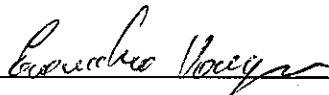
BANCA EXAMINADORA.



Prof. Me. Emerson Moisés Labes - UFFS



Prof.^a Leani Lauermann Koch - UFFS



Prof. Evandro Sadi Vargas - UFFS

Dedico esse trabalho aos meus familiares que não pouparam esforços para me auxiliar a concluí-lo. Principalmente aos meus pais, meu irmão e a minha avô que sempre me colocaram em suas orações, sempre me incentivaram a persistir e a nunca desistir dos meus sonhos. Ao meu namorado Jonathan o qual sempre esteve comigo em todos os momentos, me auxiliando de todas as formas possíveis, me incentivando a sempre seguir em frente e me mostrando que tudo era possível.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me dar o dom da vida e por sempre me ouvir quando solicito me tirando das aflições e angústias que durante todo esse tempo estiveram presentes na minha vida, por me fortalecer e jamais me deixar desistir, por não me desamparar nos momentos em que eu mais precisei.

Agradeço também aos meus Pais, Antonio e Neli, pois sem eles eu não chegaria até aqui, sem todos os ensinamentos e encorajamentos que me deram todos os dias, durante todos esses anos de Universidade e de vida. Sabemos que não foi fácil, mas com perseverança e persistência tudo se vence e realiza. Obrigado por não pouparem esforços para me auxiliar nesse processo tão complicado, mas tão gratificante. Amo muito vocês.

Agradeço ao meu irmão Marconi e minha cunhada Francieli, que mesmo de longe sempre buscaram saber como estava indo a Faculdade, que sempre demonstraram preocupação e ao mesmo tempo confiança de que mais está etapa seria vencida, agradeço imensamente também pelos conselhos recebidos, pois com plena certeza estes não foram em vão.

Agradeço ao meu namorado Jonathan, por estar sempre ao meu lado, me apoiando em todas as decisões, por ser paciente e por não me deixar nunca desistir. Por demonstrar seu orgulho por me ver estudando e buscando uma profissão. Apesar de todas as dificuldades que encontramos pelo nosso caminho, permanecemos firmes e fortes, e tenho certeza que teremos um futuro cada vez melhor. Obrigado por tudo, logo nosso recompensa virá!

Agradeço a minha avó Teresa, que sempre rezou muito por mim, que sempre demonstrou orgulho pela pessoa que me tornei. Obrigado pelos conselhos e por todos os auxílios recebidos.

Agradeço a todos os meus colegas pelas colaborações e auxílios prestados durante todos esses anos de curso, pois sozinhos não chegaríamos até aqui.

Agradeço a UFFS por disponibilizar esta oportunidade de poder cursar uma faculdade em uma Universidade Federal, com professores capacitados e com ensino de qualidade. Pela oportunidade de construir conhecimentos e me tornar uma pessoa melhor e mais crítica com a sociedade.

Agradeço a todo corpo docente da UFFS, que trouxeram muito conhecimento e aprendizado ao longo desses anos. Sendo estes responsáveis pelo crescimento e aperfeiçoamento profissional. Agradeço especialmente ao meu orientador Professor Emerson

Moisés Labes, por toda a paciência, pelos incentivos tanto no TCC como na minha vida pessoal. Agradeço por todo tempo despendido em me auxiliar a tirar dúvidas e por me ajudar neste momento tão importante da graduação. Obrigado por ser este profissional com vasta experiência, e que continue passando todo esse conhecimento aos seus alunos, para que estes possam visualizar a realidade da forma que ela é, e busquem serem profissionais melhores.

E por fim, agradeço a todos que de uma forma ou outra estiveram presentes em todas estas etapas me auxiliando de todas as formas, vocês terão minha eterna gratidão.

“Só existem dois dias no ano que nada pode ser feito. Um se chama ontem e o outro se chama amanhã, portanto hoje é o dia certo para amar, acreditar, fazer e principalmente viver.” (Dalai Lama).

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê.” (Arthur Schopenhauer).

RESUMO

Diante do contexto econômico atual, aonde várias empresas vêm encerrando suas atividades, aquelas que possuem uma gestão eficaz, eficiente e estão organizadas possuem uma chance maior de se manterem ativas no mercado. O presente trabalho de conclusão de curso possui como justificativa o fato de não se ver muitos estudos acadêmicos relacionados à gestão das empresas rurais, estas que como as outras empresas também são importantes para a economia do País. Na região Sul a agricultura familiar é predominante, necessitando assim de estudos mais aprofundados, pois estas são administradas por empresários que detém pouco conhecimento de gestão empresarial. No presente estudo tem-se por objetivo propor a organização geral de uma empresa rural. Para tanto foi realizado um diagnóstico organizacional, onde analisou-se quais processos e controles os empresários rurais aplicam em sua propriedade atualmente e a partir de então foram sugeridas novos processos e controles, além de sugeridos planos e programas que fossem viáveis para a mesma. Também utilizou-se de base teórica para explicar e fundamentar como funcionam as empresas rurais e a agricultura familiar, onde realizou-se entrevista e observação direta para a coleta dos dados. Por fim, apresentam-se as considerações em relação à aplicabilidade do trabalho, assim como as ferramentas criadas para auxiliar os empresários em suas atividades.

Palavras-chave: Administração. Agricultura Familiar. Empresa Rural. Organização Geral.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição das Propriedades Rurais e Pescadores por Região.....	29
Gráfico 2 - Nível de Escolaridade dos Agricultores.....	30
Gráfico 3 - Evolução de Abates de Frango em 2015.....	43

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Funções da Administração.....	20
Figura 2 - Áreas da Administração.....	22
Figura 3 - Etapas do Processo de Planejamento Estratégico.....	26
Figura 4 - Modelo de NFP.....	32
Figura 5 - Classificação do Tabaco.....	37
Figura 6 - Exportações Brasileiras por Estado no ano de 2014.....	42
Figura 7 - Local Sugerido para a Realização das Reuniões.....	62
Figura 8 - Mural a ser Implantado nas Atividades.....	67
Figura 9 - Exemplo de Nova sala de Ordenha a ser Construída.....	69
Figura 10 - Sequência Sugerida para a Ordenha.....	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diagnóstico Socioeconômico das Propriedades Fumicultoras.	36
Quadro 2 - Distribuição Fundiária Sul Brasileira.	37
Quadro 3 - Pontos Positivos e Pontos Negativos das Áreas Diagnosticadas.	57
Quadro 4 - Exemplo de Manual Criado para a Avicultura	63
Quadro 5 - Exemplo de manual criado para o gado leiteiro.	64
Quadro 6 - Exemplo de Manual Criado para a Fumicultura.	64
Quadro 7 - Modelo para o Controle de Metas e Objetivos	65
Quadro 8 - Quadro Elaborado para o Controle Financeiro na Avicultura.	65
Quadro 9 - Quadro Elaborado para o Controle Financeiro no Gado Leiteiro.	66
Quadro 10 - Quadro Elaborado para o Controle Financeiro na Fumicultura.	66
Quadro 11- Quadro para o Controle de Trocas de Equipamentos de Ordenha.	67
Quadro 12 - Quadro para o Controle de Manutenções.	68

LISTA DE SIGLAS

AFUBRA- Associação dos Fumicultores do Brasil.
CAR- Cadastro Ambiental Rural.
CEO- Chief Executive Officer/ Diretor Executivo.
CIAS- Central de Inteligência de Aves e Suínos.
DAP- Declaração de Aptidão ao Pronaf.
EMBRAPA- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária.
FAESP - Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de São Paulo
FPM- Fundo de Participação dos Municípios.
FUNRURAL- Fundo de Apoio ao Trabalhador Rural.
ICMS- Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços.
IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
INSS- Instituto Nacional do Seguro Social.
MDA- Ministério do Desenvolvimento Agrário.
NFP- Nota Fiscal do Produtor Rural.
OSM- Organização, Sistemas e Métodos.
PIB- Produto Interno Bruto.
PODC- Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar.
PRONAF- Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar.
RAT- Risco Ambiental do Trabalho.
SEBRAE- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
SENAR- Serviço Nacional de Aprendizagem Rural.
SINDITABACO- Sindicato Interestadual da Indústria do Tabaco.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	OBJETIVOS	16
1.1.1	Objetivo geral	16
1.1.2	Objetivos específicos	17
1.2	JUSTIFICATIVA	17
2	REFERÊNCIAL TEÓRICO	18
2.1	ADMINISTRAÇÃO	18
2.1.1	Funções da administração	19
2.1.2	Áreas da administração	21
2.2	ORGANIZAÇÃO SISTEMAS E MÉTODOS	22
2.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	24
2.4	EMPRESAS RURAIS	27
2.4.1	Agricultura familiar	33
2.4.2	Fumicultura	35
2.4.3	Gado Leiteiro	38
2.4.4	Avicultura	40
3	METODOLOGIA	44
3.1	HISTÓRICO DA EMPRESA RURAL	46
4	ANÁLISE E INTERPRATAÇÃO DOS DADOS	47
4.1	DIAGÓSTICO ORGANIZACIONAL	47
4.1.1	Síntese dos pontos diagnosticados	57
4.1.2	Práticas de gestão/ sugestões	61
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
	REFERÊNCIAS	72
	APÊNDICE A- Linhas de Crédito Pronaf	76
	APÊNDICE B- Roteiro de Entrevista Semiestruturada Realizada com os Sócios	78
	APÊNDICE C – Fotos da Empresa Rural	79

1 INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios encontrados atualmente pelas pequenas empresas rurais, é o de permanecerem competitivas num cenário de constantes mudanças e de uma crise econômica que afeta todo País.

As pequenas empresas rurais, como qualquer outra empresa de menor porte, sofrem mais para conseguir obter um retorno de seus negócios, pois nelas há um menor conhecimento de programas e ações para melhorarem suas atividades, além de possuírem um menor capital de giro para conseguirem manterem-se ativas no mercado.

No panorama atual, onde a crise econômica está implicando no fechamento de várias organizações, torna-se necessário um estudo mais aprofundado das empresas, para que seja possível uma melhor administração das mesmas. Deste modo, torna-se plausível a criação de planos e programas que sejam viáveis e que venham a auxiliar na melhoria dos negócios e principalmente na tomada de decisões mais acertáveis para as organizações.

Além do que, segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2012, p.15):

“Não ter uma gestão na propriedade levará a investimentos desnecessários, mal dimensionados ou realizados em momentos impróprios. Com isso o produtor terá facilidade de endividar-se, e em caso de crescimento este será sem sustentação.”

Atualmente na região oeste de Santa Catarina existem inúmeras empresas rurais de pequeno porte, porém resta saber quantas delas possuem um sistema de gestão, onde possam obter informações para melhorarem suas atividades e para tomarem decisões.

Para diagnosticar e assim obter informações necessárias para realizar uma organização na empresa em questão, foi definido os objetivos, e por fim justificativas que demonstram a importância do estudo para a empresa rural.

1.1 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados os objetivos, tanto geral como específicos, os quais serão os principais norteadores do presente trabalho de conclusão de curso.

1.1.1 Objetivo geral

O presente trabalho de conclusão de curso tem como objetivo propor a organização geral de uma pequena empresa rural, visando à eficiência e eficácia dos seus resultados.

1.1.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos têm-se:

- a) Realizar um diagnóstico da empresa rural em questão;
- b) Analisar processos e controles aplicados;
- c) Propor melhorias administrativas e operacionais;
- d) Sugerir planos e programas viáveis para a propriedade.

1.2 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho de conclusão de curso justifica-se pelo fato de que são poucos os estudos acadêmicos relacionados à administração das empresas rurais, nota-se a administração ligada muitas vezes, somente às empresas “convencionais”¹ (confeções, agroindústrias, etc.), porém, pouco se ouve tratar das empresas rurais, estas que também são fundamentais para o desenvolvimento do País.

Sendo assim, é possível perceber a carência de estudos acadêmicos que estas empresas possuem, pois variadas vezes, o agricultor se depara com situações das quais não possui o conhecimento para lidar e acaba tomando decisões precipitadas que influenciam negativamente nos seus negócios, fazendo com que este saía no prejuízo.

Portanto, é necessário estudar e auxiliar estes agricultores para que eles continuem trabalhando da melhor maneira possível, visando serem eficientes e eficazes em seus negócios, formulando ações, propondo melhorias, analisando os processos atualmente utilizados e assim criar programas que sejam viáveis para os mesmos.

Este estudo é importante pelo fato de que a grande maioria das pequenas empresas rurais, como é o caso da propriedade estudada, possuem poucas formas de controle tanto administrativo, quanto operacional, sendo que estes pequenos produtores acabam nem sabendo quanto realmente é o seu lucro no final do período, se é que os mesmos possuem. Portanto, uma organização geral é necessária para que estes possam analisar como está a saúde da propriedade, quais os pontos positivos e os que necessitam serem melhorados, visando assim à permanência e a sobrevivência destes produtores rurais na propriedade.

O estudo torna-se viável pela necessidade que as empresas rurais, principalmente as pequenas, possuem de manterem-se ativas no mercado que está a cada ano muito mais competitivo e difícil de sustentar. Com uma organização geral será possível para empresa

¹ Convencionais: mais comuns ou tradicionais.

visualizar o futuro com menos incertezas, pois a mesma será capaz analisar onde e como melhorar os seus processos.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentados os tópicos considerados relevantes para um melhor entendimento do presente trabalho de conclusão de curso, sendo eles: Administração, Áreas da Administração, Funções da Administração, Organização Sistemas e Métodos, Planejamento Estratégico bem como as Empresas Rurais, com seções sobre a Agricultura Familiar, Fumicultura, Gado Leiteiro e Avicultura de Corte.

2.1 ADMINISTRAÇÃO

A palavra administração é originária do latim onde *ad*, significa direção e *minister*, uma atividade realizada sob a direção de outro, afirmam Trigueiros e Marques (2012). Ainda segundo os autores, pode-se afirmar que a administração possui como finalidade o estabelecimento e alcance de metas.

Variados conceitos são utilizados para elucidar qual o papel da Administração nas organizações. Para Maximiano (2011) a administração é definida como sendo um processo de tomada de decisão, tanto dos objetivos quanto dos recursos a serem utilizados pela mesma.

Já para Robbins e Decenzo (2004) a administração consiste em fazer com que tudo seja executado, pelas pessoas e com elas, de maneira tanto eficiente como eficaz. Sendo que tais autores definem eficiência como: executar as atividades da maneira mais correta possível. O que vai de encontro com o autor Maximiano (2011) o qual afirma que além de executar de maneira correta, ser eficiente também é usar menos recursos para produzir mais.

Já eficácia para Robbins e Decenzo (2004), é concluir as atividades da melhor maneira possível, sendo acrescentado pelo autor Maximiano (2011) o fato de que quanto maior o grau de realização dos objetivos da empresa, mais eficaz essa organização se torna.

Montana e Charnov (2010, p. 01), definem a administração como “o ato de trabalhar com e por intermédio das pessoas”, buscando a realização dos objetivos tanto da empresa quanto de seus colaboradores.

Segundo Maximiano (2011, p.04) “é a administração que faz organizações ser capazes de utilizar corretamente os seus recursos e atingir seus objetivos”, ou seja, é o estudo da administração que propicia as organizações o entendimento do que ocorre dentro das mesmas e assim faz com que se torne plausível que estas tomem as decisões mais acertadas possíveis, visando sempre o alcance, de maneira mais eficiente e eficaz, de suas metas.

Ainda para o autor Maximiano (2011) a administração é importante em todos os contextos quando se busca à realização dos objetivos, ou seja, é importante tanto na esfera familiar, individual, grupal, organizacional ou até mesmo na social. Sendo assim, onde se tem metas a serem alcançadas, torna-se possível que ocorra administração. Além do que, Robbins e Decenzo (2004, p. 07) asseguram que “a boa administração está preocupada em alcançar as metas e fazê-lo da maneira mais eficiente possível”.

Conforme Maximiano (2011), a principal razão para se estudar o processo administrativo é o fato de este possuir grande impacto nas organizações, e por consequência, na vida das pessoas. Ainda segundo o autor, as organizações assumiram grande importância na sociedade, sendo que a sociedade moderna atual é definida pelo mesmo como sendo uma *sociedade organizacional*.

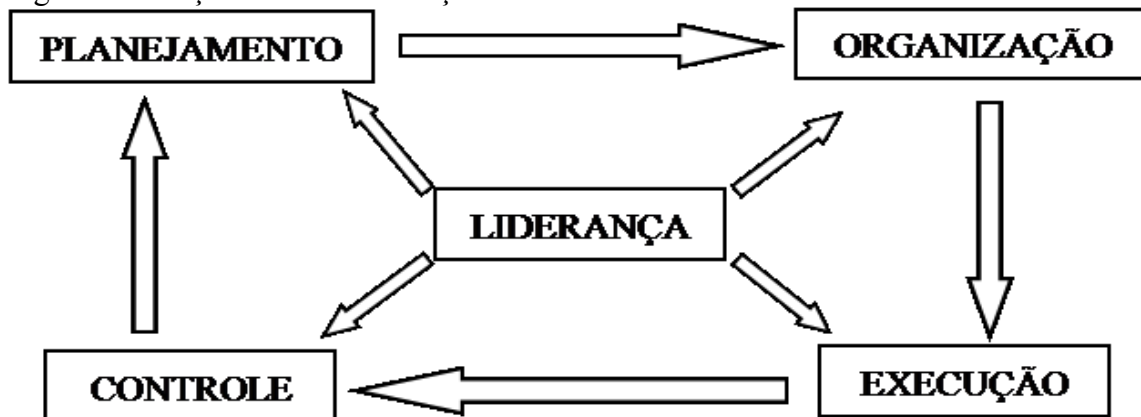
Ainda de acordo com Maximiano (2011), as organizações tem o poder de afetar a qualidade de vida das pessoas tanto de maneira positiva, quanto negativa. Portanto, é necessário que existam administradores competentes, sendo que este é um recurso social extremamente importante. Para o autor, a predominância e importância das organizações para a sociedade é que justificam e fundamentam o estudo da administração.

O processo de administrar abrange todas as funções da administração, sendo elas: o planejamento, a organização, a liderança, a execução e por fim o controle.

2.1.1 Funções da administração

Existem várias definições para as funções da administração, sendo que uma das mais conhecidas é a sigla PODC (Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar), sendo esta denominada pelo francês Henry Fayol no início do século XX. (ROBBINS; DECENZO, 2004). A figura a seguir demonstra as funções e como as mesmas estão interligadas entre si, ou seja, elas não agem independentemente, uma função depende da outra para ser realizada e o objetivo ser atingido.

Figura 1 - Funções da Administração.



Fonte: <https://www.emaze.com>

Sendo assim, pode-se definir planejamento, conforme Robbins e Decenzo (2004), o ato onde se determinam as metas a serem alcançadas, sendo que neste ponto são definidas as estratégias para que se possa chegar ao alcance delas. Sendo que o estabelecimento de metas mantém o trabalho focalizado naquilo que é mais importante para a obtenção dos objetivos. O que vai de encontro com a definição de Trigueiro e Marques (2011), os quais afirmam que planejar é escolher ou estabelecer a missão, os propósitos e objetivos da organização, para posteriormente formular diretrizes e estratégias para atingi-los.

Ainda conforme Trigueiro e Marques (2011), o planejamento é considerada uma ferramenta na qual pode-se analisar o ambiente tanto interno quanto externo, reafirmar a missão da empresa, assim como coletar dados e transforma-los em informações para assim definir ações a serem formuladas. Conforme os autores há a possibilidade de se criar três planos, o estratégico, o tático e o operacional. O estratégico envolve toda a organização, o tático envolve as áreas funcionais e o operacional define as atividades e as destinações dos recursos.

Já a organização, envolve definir quais atividades necessitam serem executadas, assim com quem irá fazê-las, igualmente como para quem e onde as decisões necessitam serem tomadas (ROBBINS; DECENZO, 2004). No entender de Trigueiro e Marques (2011) organizar é determinar quais serão os recursos e atividades necessárias para o atingimento dos objetivos e metas da organização, além de designar responsabilidades e delegar tarefas.

Para Trigueiro e Marques (2011), organização possui como significado alocar os recursos para que assim seja possível o alcance dos objetivos. Sendo que a organizar é tomar decisões, sejam elas de divisão de trabalho, atribuição de responsabilidades ou de coordenação.

Robbins e Decenzo (2004) definem o ato de liderar/ dirigir, como sendo, quando os gestores motivam os colaboradores, direcionam as atividades a serem executadas, selecionam

os melhores canais de comunicação, assim como resolvem da melhor maneira possível os conflitos existentes entre os membros daquela organização. Trigueiro e Marques (2011) acrescentam que liderar é fazer com que os colaboradores exerçam aquilo que o líder quer que ele exerça, exigindo do líder comunicação, motivação e disciplina.

Ainda conforme Trigueiro e Marques (2011), o ato de liderar compreende muitas atividades e competências do administrador, compreende processos como coordenação, direção, motivação, participação e comunicação. Sendo que para os autores a qualidade da liderança está pautada no relacionamento do líder com os seus subordinados.

Já o controle é definido por Robbins e Decenzo (2004) como a ação de certificar-se que os planos formulados estejam caminhando da maneira correta, sendo que, se alguma forma, alguma atividade esteja fora do que inicialmente foi planejado, é responsabilidade do controlador trazer tudo de volta ao seu devido lugar. O que vai de encontro com o que Trigueiro e Marques (2011) afirmam, para os autores controlar é apresentar os meios para que se possa ter certeza que os objetivos planejados serão atingidos, além de poder medir o desempenho alcançado conforme as decisões tomadas, portanto, o controle deve ser contínuo. Sendo que nenhuma das funções será eficaz sem esta última.

Para que seja possível entender a administração e suas funções, torna-se necessário um estudo mais aprofundado das áreas da administração.

2.1.2 Áreas da administração

As áreas da administração nas empresas atuais estão diretamente ligadas às funções da organização, pois cada uma delas depende de recursos financeiros, humanos além de materiais e insumos. (TRIGUEIRO; MARQUES, 2011). Além do que, o administrador poder classificado conforme o nível que este ocupa dentro da organização além das responsabilidades das quais a ele são atribuídas, afirma Stoner (1999, apud Trigueiro e Marques, 2011).

Conforme Trigueiro e Marques (2011), os administradores podem ser divididos em gerais e funcionais, sendo que os gerais supervisionam uma equipe operacional completa, são exemplos o Chief Executive Officer (CEO)/ Diretor Executivo, o presidente, gerente de divisão, entre outros. Já os administradores funcionais são responsáveis por uma das áreas da empresa como marketing, finanças, recursos humanos, compras, materiais, dentre outros.

Portanto as áreas funcionais são consideradas pilares da administração, sendo elas a produção, recursos humanos, marketing, financeiro e pesquisa e desenvolvimento, afirmam

Trigueiro e Marques (2011). A figura a seguir, apresenta as áreas da administração, sendo elas: a área de Recursos Humanos, a de Produção, Marketing e a Financeira.

Figura 2 - Áreas da Administração.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Sendo que na função produção, reúnem-se recursos que são destinados para a produção de bens e serviços. No marketing tem-se como função criarem-se processos para a comunicação e entrega de valor ao cliente, ocorre também nesta função o gerenciamento do relacionamento com o cliente e *stakeholders*². Já na função financeira, preocupa-se com o dinheiro da empresa, e nas formas de utiliza-lo da melhor maneira possível, sempre pensando na maximização do retorno sobre os investimentos e a manutenção do grau de liquidez para que assim torne-se possível saldar as dívidas.

Para Robbins e Decenzo (2004) na área de recursos humanos busca-se a qualidade da organização a qual é determinada pela qualidade das pessoas que ela emprega, sendo que o sucesso da organização muitas vezes provém de encontrar os funcionários mais qualificados para desempenharem com êxito as atividades, indo de encontro com o que afirmam Trigueiro e Marques (2011), sendo que para os mesmos esta área possui como função procurar encontrar, atrair e reter os colaboradores dos quais a empresa necessita. Sendo que esta área abrange desde o recrutamento até a rescisão de contrato.

Sendo que dentro destas áreas das empresas há a busca por organizar, criar sistemas e métodos para melhor desenvolve-las, sendo este tema do próximo tópico.

2.2 ORGANIZAÇÃO SISTEMAS E MÉTODOS

Organização e métodos, segundo Cury (2010), são uma das funções especializadas da área da administração, sendo uma das principais responsáveis pela moldagem das empresas,

² *Stakeholders*: os principais interessados.

onde busca-se, inicialmente, envolver a infraestrutura da organização para torna-la compatível com seus propósitos, para posteriormente complementar ou redefinir seus processos e métodos de trabalhos. Sendo que estes são considerados indispensáveis para tornar uma organização efetiva.

Segundo Carreira (2009), organizar uma empresa não é um processo simples, pois é através de um projeto de mudança organizacional que os processos da empresa são racionalizados; as bases de dados são criadas e assim relacionas entre si, o *layout* administrativo é redesenhado ou planejado; a estrutura da empresa é construída e os manuais são escritos.

Conforme Cury (2010), para que a função da organização e métodos possa ser efetiva é necessário que a mesma seja institucionalizada dentro da organização, para que ela possa atuar nos três cenários que compõe uma empresa, sendo o institucional, os processos e métodos de trabalho.

Um dos fatores que devem ser considerados no momento da organização, sistemas e métodos (OSM) é o retorno sobre o investimento do qual aquela empresa irá obter. Portanto, deve-se sempre demonstrar os benefícios que cada proposta de mudança irá proporcionar para a organização, seja ela financeira ou não (CARREIRA, 2009).

Carreira (2009) ainda afirma que uma das mais importantes contribuições da OSM é o fato de que se produz um documento que contém conhecimentos gerais da empresa, os quais se tornarão propriedades da mesma e seu patrimônio intelectual e sendo assim poderão ser utilizadas pela organização quantas vezes forem necessários.

Outro fator importante citado por Carreira (2009) é o fato de que as empresas podem sofrer um processo de entropia, onde, geralmente esse problema esta relacionado com a desorganização do trabalho, desperdício tanto de tempo quanto de esforço. Ainda segundo o autor alguns fatores que podem causar a desorganização são a centralização, a falta de preocupação com os desperdícios, empresa distante dos clientes, falha no processo de comunicação, ruptura entre o processo de planejamento e execução, falta de divisão de trabalho, objetivos e metas não internalizados, dentre vários outros.

O processo de entropia, ainda pode ser causado pelo desperdício de tempo, onde as comunicações são atrasadas, interrupções ou paralizações do trabalho, erros, a falta de pontualidade, entre outros que fazem com que a empresa desperdice tempo. O último fator é o desperdício de esforço, os quais podem ser causados, pela falta de organização, sistemas e métodos de trabalho; ausência de planejamento, metas, objetivos; realização de trabalhos desnecessários, dentre outros. (CARREIRA, 2009).

Durante o processo de estudo da organização, Carreira (2009) sugere algumas ferramentas as quais podem ser utilizadas para que se torne possível um diagnóstico da empresa e assim possa ser plausível encontrar as falhas existentes, sendo elas a entrevista, a observação do local e dos métodos utilizados, o questionário e a pesquisa documental. Ferramentas estas, que fornecem grande gama de conhecimento sobre a organização a qual será pesquisada.

Para que melhor se possa organizar a empresa é necessária uma racionalização dos processos da mesma. Para Carreira (2009), a racionalização de processos é uma técnica utilizada para viabilizar métodos lógicos, racionais e estruturados que necessitam serem transformados em atividades, estas em tarefas e estas em operações, respeitando sempre seus princípios. Ainda segundo o autor, pelo fato dos processos serem difíceis de serem compreendidos, usa-se uma ferramenta muito importante, o fluxograma, este que consegue representar de maneira mais efetiva os fatos, sendo que o fluxograma permite ao administrador transferir o conhecimento que o colaborador possui, para a empresa.

Além do que, para Carreira (2009), outro fator de relevância é o *layout*, pois nele é possível criar um novo panorama para cada área da organização, permitindo que os processos possam ser executados da melhor forma. Além do que, o *layout* vai desde a troca de espaço de uma cadeira, por exemplo, até um projeto de iluminação ou ergonomia.

Ainda conforme Carreira (2009), a empresa pode ser construída e reconstruída diariamente, a fim de atingir seus objetivos específicos, onde os cargos podem ser agrupados por meio de departamentalização através das relações de autoridade hierárquicas. Além do que, segundo o autor, é através destes níveis hierárquicos que constrói-se o organograma da organização, o qual além de informar a estrutura hierárquica ainda é uma ferramenta de estudo de todas as áreas da organização.

Para que ocorra a organização, sistemas e métodos dentro da organização, para que seja algo efetivo, é necessário que ocorra também um Planejamento Estratégico da mesma.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Estratégia consiste na seleção dos melhores meios para o alcance das metas e objetivos, afirma Maximiano (2011). Atualmente a estratégia abrange tanto situações de concorrência como de colaboração. Pereira (2010) acrescenta que é através da estratégia que a empresa colhe os frutos do processo de planejamento estratégico.

Para Pereira (2010) o planejamento pode ser pensado como um processo o qual é formalizado e que visa gerar algum resultado, a partir de um sistema agrupado de informações. Ainda segundo o autor, planejar é diferente de improvisar, pelo fato de que no ato do planejamento elabora-se um plano para fazer ou criar algo, já no improviso faz-se tudo às pressas, e só se age quando as coisas acontecem.

Pereira (2010) define planejamento estratégico como um processo onde se realiza uma análise aprofundada dos pontos fortes e fracos da empresa, além das oportunidades e ameaças do ambiente externo, possuindo como principal objetivo formular ações estratégicas com a finalidade de aumentar a competitividade e a capacidade de decisão da organização.

De acordo com Maximiano (2011), o planejamento estratégico é o ato onde se elabora a estratégia, onde corre a tomada de decisão sobre os padrões em que a empresa pretende seguir, assim como os produtos ou serviços que deseja oferecer, além dos mercados e clientes que deseja atingir.

Segundo Silva et al (2011), o planejamento estratégico pode ser definido como um processo gerencial que visa adequar os recursos e objetivos da empresa com as mudanças de oportunidade que ocorrem no mercado, ou seja, é descobrir e assim aproveitar as oportunidades encontradas no mercado. O autor ainda afirma que o planejamento estratégico direciona as ações da empresa em busca dos resultados, que proporcionem lucros, crescimento e desenvolvimento à ela.

Montana e Charnov (2010) o planejamento estratégico é quem dá o rumo para a organização seguir, além de direcionar sua missão em relação as suas principais atividades. O autor ainda afirma que no planejamento estratégico colocam-se diretrizes amplas as quais possibilitam selecionar negócios ou áreas as quais entrar ou os quais sair.

O planejamento estratégico possui como objetivos, afirma Pereira (2010): fazer a organização ter capacidade de resolução de problemas; aumentar cada vez mais a competitividade da organização; manter os potenciais de competitividade da empresa; diminuição de riscos na tomada de decisão; fazer com que se pense o futuro; integrar decisões de todas as áreas da organização num plano único; fortalecer os pontos fortes e minimizar os pontos fracos da organização.

Conforme Silva et al (2011), a importância do planejamento estratégico ultrapassa a prática empresarial, pois para o autor, o mesmo é uma ferramenta imprescindível para o desenvolvimento das organizações.

Para que se ocorra um planejamento estratégico é necessário uma análise da situação estratégica atual da organização, após deve ser feita uma análise ambiental, ou seja do

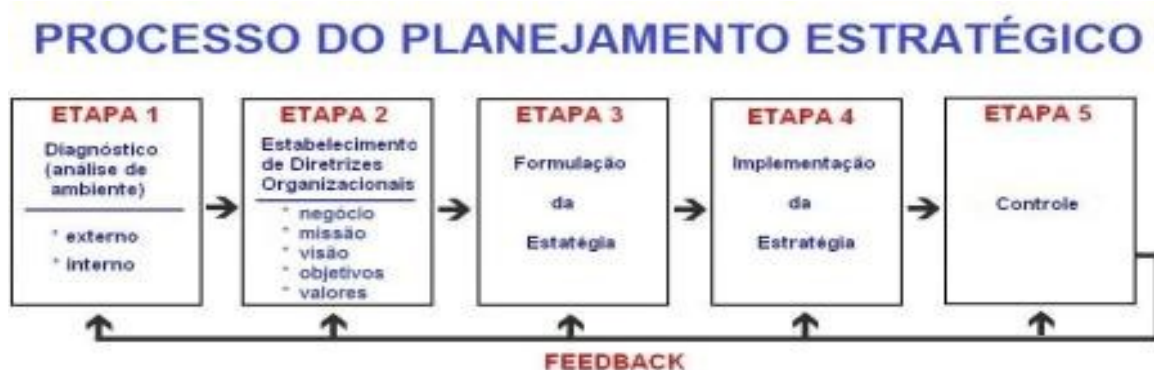
ambiente externo e do ambiente interno, observando forças e fraquezas, ameaças e oportunidades destes ambientes e por fim faz-se a definição do plano estratégico. (MAXIMIANO, 2011).

A análise ambiental consiste, portanto, na análise externa e interna da empresa, sendo que externamente são analisados fatores como: a concorrência, fornecedores, clientes dentre outros que podem vir a influenciar na organização e na análise do ambiente interno são analisadas todas as áreas da empresa, sendo exemplo marketing, finanças e recursos humanos. (MAXIMIANO, 2011).

Segundo Pereira (2010), o planejamento estratégico traz inúmeros benefícios para as empresas, sendo alguns deles: a sinergia entre todas as áreas funcionais, pois todos trabalharão em busca de um objetivo único; transforma a organização de reativa para proativa; minimiza tempo e recursos que seriam utilizados para corrigir os erros; amplia o horizonte de análise da organização; permite uma visão clara do negócio para todos os membros da organização; torna facilitado o processo de identificação e utilização de oportunidades; demonstra quais os principais problemas da organização, dentre outros variados benefícios.

O planejamento estratégico apresenta três momentos, afirma Pereira (2010), no primeiro é onde ocorre o diagnóstico estratégico, onde o responsável pela organização toma a decisão da elaboração ou não do planejamento, o mesmo deve-se perguntar se aquele momento é o ideal e se todos estão cientes de suas responsabilidades. No segundo momento, formulam-se as etapas do processo do planejamento estratégico, onde se declara os valores, a missão, visão, fatores críticos de sucesso da empresa, faz-se a análise do ambiente externo e interno, constrói-se a matriz de Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA), definem-se as questões estratégicas, a estratégia em si e por fim se estabelece as ações. No último momento, implementa-se e se faz o controle do processo de planejamento, é onde colhe-se o resultado. A figura a seguir, demonstra as etapas do Planejamento Estratégico.

Figura 3 - Etapas do Processo de Planejamento Estratégico.



Fonte: Adaptado de Pereira (2010).

Para definir a situação estratégica em que a empresa se situa, de acordo com Maximiano (2011) é necessário dimensionar o escopo da organização, tanto de produtos como de mercado, dimensionar quais as vantagens competitivas que a empresa possui perante a concorrência, qual a participação de mercado que a mesma possui, qual o seu desempenho em relação a vendas, clientes, rentabilidade, dentre outros, assim como a maneira as quais são usados os recursos da organização, tanto os financeiros como os intelectuais.

Já na análise do ambiente externo, é necessário o estudo das oportunidades e ameaças do negócio, perante aos clientes e fornecedores, poder da concorrência, facilidade de entrada de novos concorrentes além dos produtos substitutos. Na análise interna é necessário descobrir os pontos fortes e fracos da organização. Sendo necessária uma avaliação de todas as áreas funcionais da empresa, e o *benchmarking* onde a empresa compara o seu desempenho em relação outra. (MAXIMIANO, 2011).

Por fim, na elaboração do plano estratégico leva-se em conta todas as análises feitas anteriormente, definindo assim a relação pretendida pela empresa. Um plano estratégico possui como etapas, a definição do negócio, os objetivos deste, quais as vantagens competitivas e a alocação dos recursos disponíveis.

Algumas limitações que podem ser encontradas durante o processo do planejamento estratégico são a resistência interna, onde alguns colaboradores podem ver o planejamento como uma ameaça ao seu emprego, cargo, dentre outros. Outro fator é a capacidade gerencial, que ocorre quando na organização ninguém consegue implementar o planejamento, tornando a empresa refém de consultores externos, que podem ou não passar as informações corretas. Outro ponto é o desafio, já que o planejamento pode ser difícil, principalmente no início onde tudo é novo. Há também as limitações no processo, onde não se sabe como conduzir o mesmo. Outra dificuldade que pode ser encontrada é o fato do planejamento necessitar de bastante tempo para ser executado e normalmente as empresas não gostam de perder tempo. (PEREIRA, 2010)

O planejamento estratégico é uma ferramenta muito importante dentro da administração, pois possibilita a empresa enxergar onde deve ser melhorado e o onde deve ser mantido, possibilita o aproveitamento de oportunidades e a eliminação de ameaças, além de possibilitar a tomada das decisões e ações mais acertadas para a mesma. Ferramenta esta que pode ser utilizada em qualquer tipo de empresa, inclusive nas empresas rurais.

2.4 EMPRESAS RURAIS

Uma empresa rural pode ser compreendida como um empreendimento que pode ser tanto de pessoa física como de pessoa jurídica, de esfera pública ou privada, que explore de maneira racional e econômica o imóvel rural, dentro de suas condições de rentabilidade econômica, explorando uma área mínima agricultável do imóvel, conforme o Estatuto da Terra em seu Art. 4º inciso VI (LEI Nº 4.504, 1964).

Conforme o SEBRAE (2015) pode-se definir produtores rurais como sendo pessoas físicas, as quais exploram atividades tanto agrícolas como pecuárias, podendo ser as duas atividades ao mesmo tempo, onde não sejam alteradas a composição e especialidades do produto *in natura*³. Estes devem faturar no máximo até R\$3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) por ano e possuir a inscrição estadual do produtor ou a Declaração de Aptidão ao Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (DAP). Sendo que também podem ser considerados agricultores, pescadores com registro no Ministério da Pesca. Ainda conforme os autores, o código florestal foi o primeiro a criar uma norma legal para definir os critérios para o ajuste das propriedades rurais.

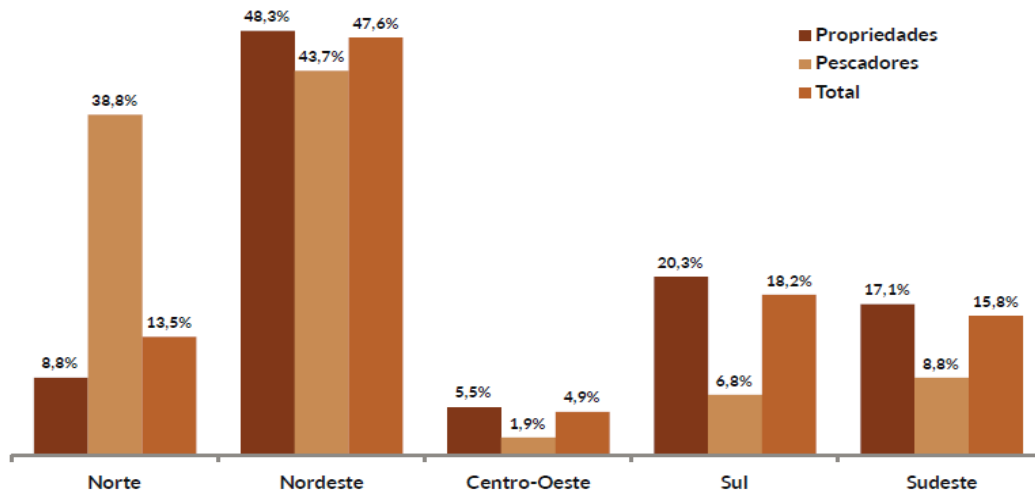
Conforme o Estatuto da Terra (LEI Nº 4.504, 1964, art. 4.º, inciso II,), considera-se:

“Propriedade Familiar o imóvel rural que, direta e pessoalmente explorado pelo agricultor e sua família, lhes absorva toda a força de trabalho, garantindo-lhes a subsistência e o progresso social e econômico, com área máxima fixada para cada região e tipo de exploração, e eventualmente trabalho com a ajuda de terceiros”.

De acordo com pesquisas realizadas pelo SEBRAE (2015), o Estado onde ocorre à maior concentração de produtores rurais, é o Nordeste, o que pode ser explicado pelo fato deste Estado possuir um grande número de municípios considerados como de interior. Ainda segundo o SEBRAE (2015), Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina estão entre as 10 Unidades da Federação com maior número de produtores rurais. Cabe destacar que grande parte destas pessoas trabalha em atividades como criação de gado bovino, no cultivo de milho, mandioca e também na produção mista, lavoura e agropecuária. O gráfico a seguir demonstra o percentual de concentração de produtores rurais e pescadores por região.

³ *In natura*: Produto que se encontra em seu estado natural, ou seja, que ainda não foi processado.

Gráfico 1 - Distribuição das Propriedades Rurais e Pescadores por região.

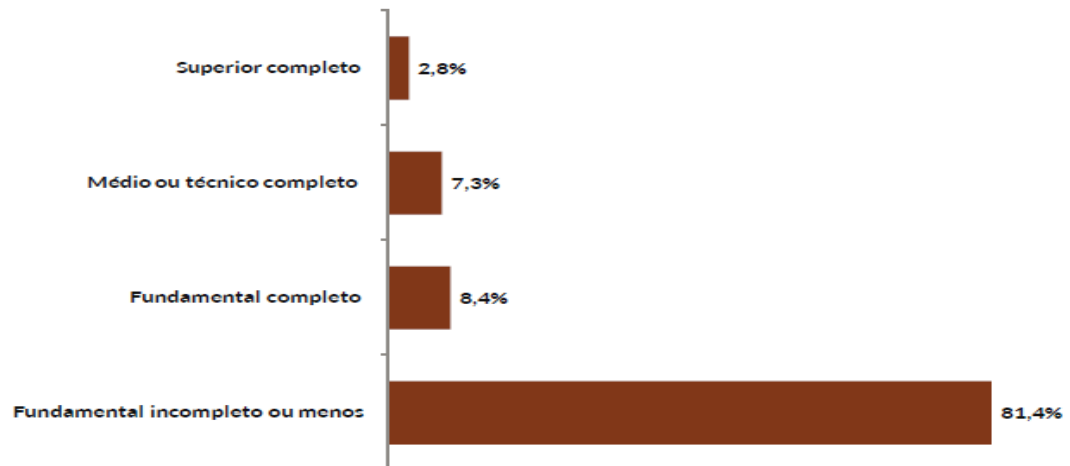


Fonte: Sebrae NA a partir de dados do IBGE/SIDRA (2006) e Boletim Estatístico da Pesca e Aquicultura (2010).

Ainda segundo o SEBRAE (2015), o número de produtores rurais está decaindo ao longo do tempo, conforme os dados apresentados, entre 2009 e 2013 o número de produtores caiu de 4,5 milhões para 4,2 milhões de pessoas, ou seja, houve uma queda de sete por cento (7%), nesse período de tempo. Outros dados abordados pelo mesmo estudo destacam que as empresas rurais são constituídas essencialmente por homens, ocorrendo uma baixa participação das mulheres. Dados esses que podem ser esclarecidos pelo fato de ser uma questão sociocultural. “Historicamente, na agropecuária, as mulheres foram excluídas do processo de herança da terra e limitadas, durante muito tempo, a alguns trabalhos mais especializados.” (BRUMER, 2004, p.12 apud SEBRAE, 2015, p.14).

Outro fator relevante destacado na pesquisa realizada pelo SEBRAE (2015) é fato de que a maioria dos produtores rurais possui baixa qualificação. De acordo com o estudo apenas dois por cento (2%) têm ensino superior completo, e oitenta e um por cento (81%) têm, no máximo, o fundamental incompleto ou menos, fator este que pode ser considerado preocupante e relevante para o futuro das empresas rurais. Também pode-se destacar que o nível mais baixo de escolaridade está no grupo de produtores rurais que trabalham por conta-própria, ou seja, aqueles que não possuem empregados. O gráfico a seguir demonstra a escolaridade dos produtores rurais conforme Censo de 2006.

Gráfico 2 - Nível de escolaridade dos agricultores.



Fonte: Sebrae NA a partir de dados do IBGE/SIDRA/Tabela 765 – Censo de 2006

Para o SEBRAE (2015) as propriedades rurais são formadas basicamente por pessoas mais velhas, com 55 anos ou mais, fato este que se deve pela busca dos jovens por formação profissional e também pelas dificuldades encontradas em relação ao acesso às terras e ao crédito. Outro destaque dos produtores rurais é o fato de que a grande maioria está há mais de cinco anos trabalhando na atividade atual, e que os mesmos trabalham em um número menor de horas, cerca de 14 horas semanais, o que acontece pelo fato de que existem algumas atividades que necessitam serem trabalhadas em horários diferenciados ou por menor número de horas.

Ainda no estudo do SEBRAE (2015) traz-se que somente cerca de vinte e um por cento (21%) das propriedades rurais possuem computador e um número menor ainda possui internet, evento que pode ser explicado pelo grande número de proprietários com baixo nível de instrução.

Outro estudo do SEBRAE (2012) informa que as empresas rurais, assim como qualquer empresa, necessitam saldar alguns impostos, sendo o principal deles, o Imposto Territorial Rural - ITR, o qual é pago anualmente. Este é cobrado sobre a propriedade e é previsto constitucionalmente, através do inciso VI do artigo 153 da Constituição Federal. O ITR é calculado conforme o tamanho da propriedade, quanto maior, mais alto o imposto, porém quanto mais atividades ela exercer o imposto tende a diminuir.

Já em relação a financiamentos a principal fonte provém do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF). Para que o empresário rural possa se utilizar deste benefício é necessário possuir o DAP. Sendo que o DAP pode ser obtido por todo o empreendedor familiar rural, desde que este não possua mais de quatro módulos

fiscais, utilize predominantemente mão de obra da própria família e possua um mínimo de renda mensal. (SEBRAE, 2012).

Segundo o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA, 2014), o PRONAF financia projetos que possam gerar renda para as empresas rurais, sendo que o programa possui as menores taxas de juros e inadimplência. No quadro ao final são apresentadas algumas linhas de financiamentos oferecidos pelo PRONAF (Apêndice A).

Além da modalidade de PRONAF descrita, há também o PRONAF microcrédito rural, também conhecido como PRONAF grupo B, criado para combater a pobreza rural. Podem beneficiar-se deste programa, produtores de atividades agrícolas e não agrícolas desde que gerem renda, como é o caso de pescadores, indígenas, entre outros. (MDA, 2014).

Os imóveis rurais também necessitam obrigatoriamente possuir o Cadastro Ambiental Rural (CAR), este que possui como principal objetivo identificar áreas ambientais para que estas sejam preservadas, evitando assim o desmatamento e a preservação da biodiversidade, além de delimitar a distância das construções, em relação ao curso d'água. Sendo assim, todas as propriedades rurais necessitam preservar uma parte do imóvel como área nativa, possuindo assim a Reserva Legal, esta que será mapeada não podendo ser por nenhuma hipótese atingida. (MDA, 2014).

A empresa rural, como qualquer outra empresa necessita emitir a Nota Fiscal, chamada de Nota Fiscal do Produtor Rural (NFP) para todas as transações realizadas. Sendo esta um pouco diferente das notas fiscais utilizadas pelas empresas “urbanas”⁴. A NFP é obrigatória para as operações efetuadas pelo produtor, seja na venda ou transporte de produtos. Sendo que a mesma contribui com o índice do Fundo de Participação dos Municípios (FPM) e é o principal comprovante para o agricultor quando este precisar de assistência de benefícios da Previdência Social. O agricultor também paga o Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), quando este vende produtos para outros Estados, afirma Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de São Paulo pertencente ao Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SISTEMA FAESP/SENAR, 2014). A figura a seguir demonstra um modelo de NFP utilizada pelos produtores.

⁴ Empresas Urbanas: as empresas que se constituem dentro do centro urbano de uma cidade.

Figura 4 - Modelo de NFP.

EMITENTE				NOTA FISCAL DO PRODUTOR		NUMERO	
NOME DO PRODUTOR		DENOMINAÇÃO DA PROPRIEDADE		CNPJ/CPF		1ª VIA DESTINATÁRIO	
LOCALIZAÇÃO		MUNICÍPIO		INSCRIÇÃO ESTADUAL		DATA LIMITE DE EMISSÃO	
FONE: (DDD)		FAX: DDD		UF		CEP	
NATUREZA DA OPERAÇÃO							
DESTINATÁRIO				CNPJ/CPF		DATA DA EMISSÃO	
NOME/RAZÃO SOCIAL						DATA DA SAÍDA/ENTRADA	
ENDEREÇO						HORA DA SAÍDA	
MUNICÍPIO				UF		INSCRIÇÃO ESTADUAL	
DADOS DO PRODUTO							
DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS			UNIDADE	QUANT	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL	ALIQ. ICMS
CÁLCULO DO IMPOSTO							
GUIA DE RECOLHIMENTO (N.º AUTENTICAÇÃO E DATA)		BASE DE CÁLCULO DO ICMS		VALOR DO ICMS		VALOR TOTAL DOS PRODUTOS	
		VALOR DO FRETE		VALOR DO SEGURO		OUTRAS DESPESAS ACESSÓRIAS	
						TOTAL DA NOTA	
TRANSPORTADOR/VOLUMES TRANSPORTADOS							
NOME/RAZÃO SOCIAL				FRETE POR CONTA		PLACA DO VEÍCULO	
				1 - EMITENTE		UF	
ENDEREÇO				2 - DESTINATÁRIO		CNPJ/CPF	
MUNICÍPIO						INSCRIÇÃO ESTADUAL	
QUANTIDADE		ESPÉCIE	MARCA	NUMERO	PESO BRUTO	PESO LÍQUIDO	
DADOS ADICIONAIS							
INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES						NUMERO DE CONTROLE DO FORMULÁRIO	
						000.000	
DADOS DA AIDF E DO IMPRESSOR							
RECEBEMOS DE (NOME DO PRODUTOR) OS PRODUTOS CONSTANTES DA NOTA FISCAL INDICADA AO LADO				NOTA FISCAL DE PRODUTOR		Nº	
DATA DO RECEBIMENTO		IDENTIFICAÇÃO E ASSINATURA DO RECEBEDOR					

MEDIDAS 21,0 cm X 20,3 cm (mínimas)

Fonte: www.informanet.com.br

Ainda conforme a FAESP/SENAR (2014) quando o agricultor emite uma NFP o mesmo paga a contribuição previdenciária rural, conhecida como Fundo de Apoio ao Trabalhador Rural, (FUNRURAL). O FUNRURAL é constituído dos encargos previdenciários (20%), mais o percentual dos Riscos Ambientais do Trabalho (RAT, 3%) sendo este o custeio para aposentadoria e outros benefícios junto ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS).

Em relação aos benefícios concedidos pelo INSS, os empreendedores rurais possuem direito de receberem Auxílio Doença, Auxílio Reclusão, Aposentadoria por Idade, Aposentadoria por Invalidez, Pensão por Morte, Salário-Família, Salário Maternidade (desde que a mãe possua mais de 16 anos) e Auxílio Acidente de Trabalho. (SEBRAE, 2012).

Sobre aposentadoria, segundo o SEBRAE (2012), os agricultores necessitam ter idade mínima de 55 anos, no caso de mulheres e 60 anos no caso dos homens, para poderem se aposentar, sendo que é necessária a comprovação de atividade rural por no mínimo 15 anos. Após, o agricultor passa então a receber um salário mínimo mensal, conforme valor vigente.

Com relação à administração da propriedade, propriamente dita, Oliszeski e Colmero (2010, apud Costa, Ferreira e Oliveira, 2013), afirmam que ainda é pouco o número de

produtores rurais que se utilizam de ferramentas gerenciais para tocarem seus negócios, porém, ressalta-se que os mesmos já estão começando a perceber que somente os conhecimentos técnicos utilizados não são suficientes, e que a administração é sim importante.

Ainda segundo Oliszeski e Colmero (2010, apud Costa, Ferreira e Oliveira, 2013), os atuais modelos de gestão adotados pelas empresas rurais de base familiar, não possuem nenhum controle dos custos da produção, sendo que se torna necessário a inserção de tecnologia da informação, além de uma melhor agilidade na tomada de decisão e a formalização de um planejamento estratégico. Porém, os autores afirmam que nas empresas rurais, de maneira diferente das outras empresas, destaca-se a grande valorização de fatores como a qualidade de vida, a tradição familiar e a cultura da localidade. Fatores estes que estão associados ao fato da grande resistência de alguns agricultores em relação à adoção de novas formas de tecnologias de produção.

As empresas rurais em Santa Catarina são em sua grande maioria formadas por agricultores familiares, estes que são tema do próximo tópico a ser estudado.

2.4.1 Agricultura familiar

Agricultura familiar é vista como o cultivo da terra por parte de uma família, onde os agricultores são gestores e trabalhadores das suas próprias terras. No entanto, agricultura familiar pode não representar uma pequena produção, pequeno agricultor ou agricultura de subsistência, como alguns autores buscam enfatizar. (LOPES; LOPES, 2004).

Ainda segundo Lopes e Lopes (2004) a agricultura familiar representa uma valorização do principal grupo social que habita os municípios rurais, sendo que a denominação de pequena propriedade, a qual era utilizada anteriormente, foi substituída por um novo conceito, onde ocorre o reconhecimento da agricultura familiar.

Conforme a Lei 11.326, que estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais (24.07.2006) em seu art. 3º, incisos I, II, III e IV, afirma que se deve considerar agricultor familiar àquele que praticar atividades no meio rural atendendo alguns requisitos, sendo eles: possuir área menor que quatro módulos fiscais; utilizar em sua maioria, mão de obra familiar para a execução das atividades; possuir renda proveniente da propriedade e administrar a propriedade com a participação da família.

A agricultura familiar, definida por Lamarche (1993, apud NEGRELLI; CAMARGO, 2004), é entendida como produção agrícola onde propriedade e trabalho encontram-se ligados as famílias. Salienta ainda que a agricultura familiar como uma forma de organização da produção, a qual além de ser uma forma de rentabilidade econômica, é considerada como as necessidades e objetivos da família.

Negrelli e Camargo (2004) trazem ainda, que a agricultura familiar pode ser a principal fonte de renda da família, onde a unidade doméstica e a unidade de produção são interligadas. O autor ainda afirma que a maior parte da força de trabalho que é empregada nesta forma de agricultura é proveniente de membros da família.

Nesse contexto, os autores ressaltam que a agricultura familiar é a categoria mais expressiva dentro do cenário agrícola brasileiro, sendo que ela tem uma participação significativa na ocupação de mão de obra e na geração de renda rural (NEGRELLI; CAMARGO, 2004).

Conforme Maia (2009) a agricultura familiar é definida a partir de três características principais, sendo: a gestão da propriedade e os investimentos nela realizados são feitos por indivíduos que possuem laços de sangue entre si; grande parte das atividades é realizada pelos membros da família; a propriedade pertence à família, sendo que em caso de aposentadoria ou morte a sucessão é feita a outros membros com laços familiares.

Segundo Santos (2009), a agricultura familiar tem capacidade de gerar emprego e renda a um baixo custo de investimento, principalmente, para a produção de alimentos, sendo que na mesma é possível produzir com menores custos. O autor ainda salienta que nos últimos tempos a falta de incentivos na agricultura familiar teve reflexos diretos na sucessão das famílias, pelo fato de que os jovens acabam deixando cada vez mais o meio rural, sendo muitas vezes influenciados pelos próprios familiares, para que busquem melhores condições de vida, especialmente nos grandes centros urbanos.

Ainda conforme Santos (2001, apud SANTOS, 2009) a agricultura familiar é a principal forma de produção agrícola, sendo também o principal agente propulsor de desenvolvimento comercial e dos serviços nas pequenas e médias cidades do Brasil. Afirma ainda, que se for devidamente apoiada por políticas públicas e também com iniciativas locais, a agricultura familiar, pode se transformar em um grande potencializador de desenvolvimento.

Nesse aspecto, pode-se dizer que o desenvolvimento e fortalecimento da agricultura familiar se dá pela implementação de várias iniciativas que devem estar interligadas para que possam produzir efeitos positivos e desejados (SANTOS, 2009). No que tange a isso, Santos (2009), apresenta que as políticas de apoio à agricultura familiar precisam observar também

as atividades não agrícolas (agroindústria, turismo rural), atividades com potencialidade de geração de renda e serviço, assim como dar prioridade a investimentos públicos que garantam serviços de pesquisa, assistência técnica, extensão rural e outros necessários para o desenvolvimento da agricultura.

Em relação aos locais utilizados para as vendas dos produtos gerados por estes agricultores, Pierri e Valente (2010) os classificam como: venda direta ao consumidor final, integração vertical com o agronegócio processador, vendas para o setor de distribuição e mercados institucionais.

Para Pierri e Valente (2010), vendas diretas é a entrega diretamente ao consumidor final, sendo esta realizada no comércio a domicílio, feiras livres, lojas, vendas na propriedade, entre vários outros. Já integração vertical é conceituada pelos autores, como a venda dos produtos para beneficiamento para grandes empresas, como ocorre com o leite, fumo, suínos, aves, onde os produtores normalmente são integrados a alguma empresa. Em relação a vendas para a distribuição, destacam-se as vendas para restaurantes, lojas especializadas em agricultura orgânica e produtos naturais, além de supermercados. Nos mercados institucionais entram as vendas através da lei Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar para as escolas, creches, hospitais públicos, restaurantes populares.

Conforme Costa, Ferreira e Oliveira (2013) a agricultura familiar é responsável por grande parte do cultivo de produtos como a mandioca, milho, feijão, leite, aves, suínos dentre outros. Dentre essas várias outras atividades esta a fumicultura, está que já foi um grande propulsor e que hoje está diminuindo sua produção.

2.4.2 Fumicultura

A fumicultura no Brasil iniciou no século XVI, afirma o Sindicato Interestadual da Indústria do Tabaco (Sinditabaco, 2015), época em que os indígenas cultivavam a planta, esta que era utilizada tanto para fins de rituais como para cura de ferimentos e dores estomacais. Além do que, entre os indígenas a planta era utilizada de variadas formas, sendo comida, bebida, mascada e fumada, sendo que o hábito de fumar predominava e esta forma começou a alastrar-se mundo a fora. A partir de então, na data de 1612 o tabaco passou a ser comercializado internacionalmente, na Virginia, sendo que assim, o cultivo e comercio da planta no Brasil passou a ter grande importância. Já no século XVII a fumicultura passou a ter

legislações e taxações, passando a ser um dos principais produtos exportados durante o período do Império.

Ainda conforme o Sinditabaco (2015), o tabaco possui grande importância para o Sul do Brasil, sendo que o mesmo está presente em 619 municípios entre as cidades do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, este que é cultivado em 315 mil hectares, por cerca de 150 mil produtores rurais integrados. Ainda segundo o sindicato a produção do tabaco gera uma receita bruta anual de cinco bilhões de reais. Conforme pesquisas realizadas pela Associação dos Fumicultores do Brasil (AFUBRA, 2007). Em 2014/2015 foram produzidas cerca de 690 mil toneladas de tabaco, sendo 51% produzido no Rio Grande do Sul, 29% em Santa Catarina e o restante, 20%, no Paraná, gerando em torno de 40 mil empregos diretos.

Ainda segundo o Sinditabaco (2015), o Brasil ocupa a segunda posição de maior produtor mundial de tabaco. Sendo que do total produzido, 85% são destinados ao mercado internacional. O quadro a seguir demonstra o diagnóstico socioeconômico das propriedades fumicultoras do Sul do Brasil.

Quadro 1 - Diagnóstico Socioeconômico das Propriedades Fumicultoras.

SUL DO BRASIL				
Diagnóstico Socioeconômico das Propriedades Fumicultoras				
Nº	ESPECIFICAÇÃO	UN	2013/14	2014/15 *
1	Municípios produtores	un	651	619
2	Nº de Propriedades	un	122.420	114.240
3	Famílias que trabalham em parceria	un	39.990	39.490
4	Total de famílias produtoras	un	162.410	153.730
5	Pessoas ocupadas	un	649.640	614.920
6	Área das propriedades	ha	1.927.125	1.742.343

Fonte: <http://www.afubra.com.br/perfil-fumicultor.html>

Conforme o Sinditabaco (2015) no Brasil o tabaco é cultivado essencialmente pelas pequenas propriedades, as quais possuem em média 15,3 hectares de terra, sendo que deste total somente 17,6% são destinados ao cultivo do tabaco. Apesar de a área plantada ser pequena, o cultivo da planta representa cerca de 51% da renda desses agricultores. Conforme pesquisa realizada pela Afubra (2007) aproximadamente 44 mil famílias desenvolvem a cultura em regime de parceria ou arrendamento de terras, ou seja, não possuem terra própria para o plantio. O quadro a seguir demonstra a distribuição fundiária da fumicultura Sul Brasileira.

Quadro 2 - Distribuição Fundiária Sul Brasileira.

FUMICULTURA SULBRASILEIRA E OS MINIFÚNDIOS		
DISTRIBUIÇÃO FUNDIÁRIA		
2014/15		
HECTARES	FAMÍLIAS	%
0	44.106	28,7
De 1 a 10	55.175	35,9
De 11 a 20	35.415	23,0
De 21 a 30	12.907	8,4
De 31 a 50	4.807	3,1
Mais de 50	1.320	0,9
TOTAL	153.730	100

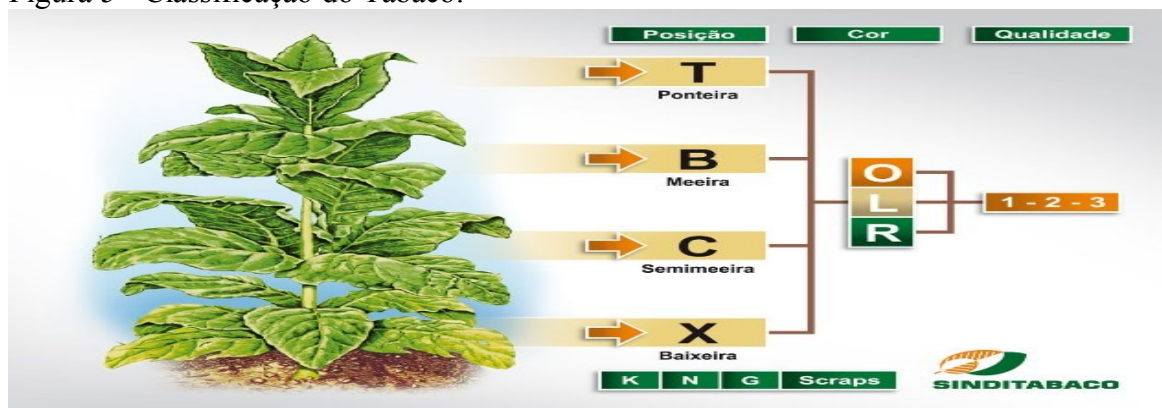
Fonte: Afubra

Mais de 44 mil famílias não possuem terra e trabalham em regime de parceria. Encontram, nesta parceria, uma forma digna de se integrarem e permanecerem no meio rural. O tamanho médio das propriedades chega a 15,3 hectares.

Fonte: <http://www.afubra.com.br/perfil-fumicultor.html>

Em relação aos tipos de tabaco, o Sinditabaco (2015) afirma que os agricultores sul-brasileiros produzem tabaco proveniente da espécie *Nicotiana tabacum*, L., os quais são utilizados essencialmente para fazer cigarros ou desfiados. Sendo que o tabaco pode ser armazenado tanto em galpões quanto em estufas. Nos galpões a planta é ventilada naturalmente, sendo que em 40 dias a mesma já pode ser classificada. Normalmente neste tipo de armazenamento são produzidas duas qualidades de fumo, o Burley e o Galpão Comum, sendo que ambos possuem folhas com um tom mais escuro. Já o tabaco de estufa, possui folhas mais claras e sua temperatura e umidade pode ser controlada, além do que, o tempo de armazenamento é menor, de cinco a sete dias, neste grupo a qualidade Virgínia é produzida. A figura a seguir demonstra as classificações que podem ser realizadas do tabaco.

Figura 5 - Classificação do Tabaco.



Fonte: <http://sinditabaco.com.br/sobre-o-setor/tipos-de-tabaco/>

A figura acima demonstra as classificações do tabaco, sendo as superiores denominadas de “T” ou ponteira, normalmente são mais curtas e escuras, as “B” ou meeira

são medianas e de tom mais escuro, as de classificação “C” ou semimeeira são longas e de tom mais claro e as “X” ou baixeira são as que ficam na base do tabaco e normalmente são claras e mais destroçadas. As classificações ainda podem variar de um até três, podendo ser, portanto, T, T2 ou T3, quanto mais alto o número de classificação menor a qualidade e consequentemente o preço recebido. Ressalta-se que estas classificações são as mais comuns, porém não são as únicas. (SINDITABACO, 2015).

Ainda segundo o Sinditabaco (2015), grande parte dos agricultores são integrados a alguma empresa, o que traz alguns benefícios, como: a certeza de que o produto será vendido, a assistência de um técnico durante todo o processo de cultivo, o transporte da planta, o fornecimento de equipamentos de segurança e o fornecimento da semente, adubos e outros fertilizantes necessários durante o processo.

Além da fumiicultura muitos produtores rurais ainda trabalham com o gado leiteiro, o qual é uma das atividades mais exercidas nas empresas rurais e uma das únicas que fornecem renda mensal ao agricultor.

2.4.3 Gado Leiteiro

A produção leiteira esta entre os seis produtos mais importantes da agropecuária brasileira, estando a frente de produtos tradicionais como o café e arroz. Além do que, o leite é um alimento com grande valor nutritivo, além de ser natural, o mesmo contribui para a formação e manutenção de ossos, possuindo vitaminas como A, B1, B2 e minerais que contribuem para uma vida saudável. (CARVALHO et.al 2002).

Ainda segundo Carvalho et al (2002) além de possuir importância nutritiva, o leite ainda é responsável por cerca de 40% dos empregos gerados no meio rural, sendo que o Brasil possui mais de 1 milhão de propriedades que exploram a atividade leiteira, ocupando diretamente 3,6 milhões de pessoas.

Conforme Zoccal (2015), em 2014 a produção leiteira no Brasil foi de 35,2 bilhões de litros de leite, ocorrendo um crescimento de 2,7% em relação ao ano anterior. Deste total produzido no ano de 2015, a região Sul proporcionou 46%, sendo, portanto, 426 milhões de litros de leite. Os três estados do Sul produziram juntos 12,201 bilhões de litros, tornando esta região a maior produtora de leite do País, superando o Sudeste. Além do que, segundo a autora, dentre os dez estados que obtiveram maior crescimento de produção leiteira, os três Estados do Sul constam, sendo que estes tiveram crescimento maior do que 5,5% entre os

anos de 2009 a 2014, fato este que explica o destaque que esta região recebeu nos últimos tempos.

Conforme Bosseti (2012), no último censo realizado, demonstrou-se que em Santa Catarina 76% do leite eram oriundos da região Oeste Catarinense, sendo que estes provinham de 36.912 estabelecimentos, os quais possuíam em média 10 a 49 cabeças de gado, sendo que a atividade era realizada essencialmente por agricultores familiares.

Zoccal (2015) comenta que um dos fatores que pode indicar o desenvolvimento da produção leiteira no País, é a produtividade por vaca, sendo que nos três estados do Sul a média foi de 2.907 litros/vaca, sendo assim, superior a média brasileira que é de 1.526 litros/vaca. A autora afirma que no ano de 2015 houve aumento de produção na grande maioria dos estados brasileiros.

Ainda segundo Zoccal (2015) é possível perceber que há uma grande crescente na produção leiteira anualmente no Brasil, melhorando assim seus indicadores frente ao mercado internacional. Porém, a autora afirma que ainda há muitos desafios a serem enfrentados nos próximos anos, citando alguns deles, como: a alimentação do rebanho, visando à qualidade e quantidade de nutrição; a administração dos negócios, para que assim seja possível utilizar os recursos de maneira mais eficiente, e a competitividade, para enfrentar da melhor maneira a concorrência mundial.

Bosseti (2012) relata que a pecuária leiteira mostra-se como uma alternativa para os agricultores, visto que esta atividade encontra-se em expansão. Ainda conforme o autor nota-se a pecuária leiteira atualmente muito mais especializada, necessitando de maiores investimentos para melhorar e assim aumentar a produtividade.

Outro ponto citado por Bosseti (2012) é o fato de a pecuária leiteira oscilar em determinados momentos, essencialmente pelos preços que os insumos apresentam em determinados períodos. Além do fato de que em determinadas épocas o leite diminui, pois a pastagem no inverno tende a ficar mais escassa e o consumo de água pelos animais ficar menor do que a média anterior.

Em relação aos sistemas de produção utilizados, estes podem variar conforme a localidade, sendo que a vários fatores que o determinam, sendo: o clima da região, a raça do animal, o tipo de solo, além dos fatores econômicos, administrativos, e de mercado, sendo que a interação de todos estes fatores é que determinam o sucesso da produção.

Cabe destacar também que conforme Carvalho e Costa (2016), a produção leiteira vinha crescendo continuamente nos últimos anos, com taxas maiores que o Produto Interno Bruto (PIB), inclusive. Mas o cenário atual é outro, devido ao preço dos insumos estarem

maiores, este valor também é acrescido ao consumidor final, o que faz com que a demanda interna seja menor do que era anteriormente, além do que, houve uma queda dos preços dos produtos internacionais influenciando negativamente na produção leiteira.

Outro fator importante a se destacar na produção leiteira é a implantação da Normativa 62, publicada em 29 de Dezembro de 2011, no Diário Oficial da União (DOU), sendo que esta regulamenta a produção e a qualidade do leite. Portanto, esta Instrução Normativa visa melhorar a qualidade do leite produzido no Brasil, garantindo que a população consuma produtos mais seguros e de maior qualidade. Para tanto houve a criação de manuais onde ocorre a demonstração da forma correta de se ordenhar os animais, de higiene dos equipamentos utilizados e da armazenagem do leite. (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM RURAL, 2012).

Além do gado leiteiro, outra atividade bastante realizada no Oeste Catarinense é a criação de aves de corte, está que será mais bem explicada no próximo tópico.

2.4.4 Avicultura

A história da avicultura no Brasil surgiu no século passado, quando as famílias criavam o popularmente conhecido frango “caipira”⁵, famílias estas que produziam a carne e os ovos para consumo próprio, sendo comercializado somente o excedente. Em São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, profissionais liberais desenvolveram aperfeiçoamentos para criar linhagens que tivessem penas bonitas. Porém, a avicultura na forma como ela é hoje, surgiu em Santa Catarina, no início dos anos 1960, afirma a Central de Inteligência de Aves e Suínos (CIAS, 2013).

Ainda conforme a CIAS (2013) a atividade foi se consolidando ao longo do tempo, sendo que produtores de outros tipos de animais resolveram investir na avicultura. Assim, com os avanços tecnológicos sobre a conversão alimentar, mortalidade e idade ideal de abate, a avicultura cresceu intensamente nos últimos anos.

Em relação à integração na avicultura, Carneiro et al (2014) destaca que cabe a indústria da qual o agricultor é integrado arcar com os custos de assistência técnica, o fornecimento e transporte dos frangos quando pequenos e da ração, além de fornecer os medicamentos e fazer o transporte para o abate. Sendo que para o agricultor cabem os custos da construção do barracão, de acordo com as exigências da indústria a qual o mesmo é integrado, a aquisição de todos os equipamentos e materiais necessários para o manejo desde a iluminação até o

⁵ Frango Caipira: ave não industrial, criada em sítios.

aquecimento, se responsabilizando por toda a mão de obra necessária durante o tempo de alojamento. Sendo que, segundo a revista *Avicultura Industrial* (2013) a empresa da qual o avicultor é integrado é quem faz a remuneração pela engorda, sendo analisado o índice de mortalidade, a taxa de conversão, a ocorrência ou não de doenças e a inspeção do abate, para assim fazer o cálculo e por fim o pagamento.

Carneiro et al (2014) afirma que a atividade avicultora necessita de responsáveis técnicos, recursos financeiros para investimentos, mão de obra com dedicação permanente, água de boa qualidade e energia elétrica. Sendo que esta atividade exige do agricultor um alto investimento inicial entre 80 a 300 mil reais, (financiados normalmente por créditos bancários), onde as margens de lucro iniciais são pequenas, carecendo, portanto de uma boa administração para que se evitem ao máximo os erros e assim não se tenha prejuízos.

Segundo Heinzen (2006), em Santa Catarina a avicultura se tornou uma boa fonte de renda para os agricultores, tendo em vista o potencial futuro desta forma de produção. Porém o autor cita que algumas doenças que surgem, muitas vezes acabam afetando as exportações Brasileiras, pois os Países exportadores acabam rejeitando o produto, como no caso da gripe aviária, que apesar de não ter casos no Brasil, há alguns anos afetou as exportações. Ainda, segundo o autor um dos fatores que influenciam o crescimento de mercado da carne de frango, é o fato do custo desta ser bem menor que o custo de outros tipos de carne, sendo assim, um produto de mais fácil acesso para todos, inclusive para as pessoas que possuem menor renda.

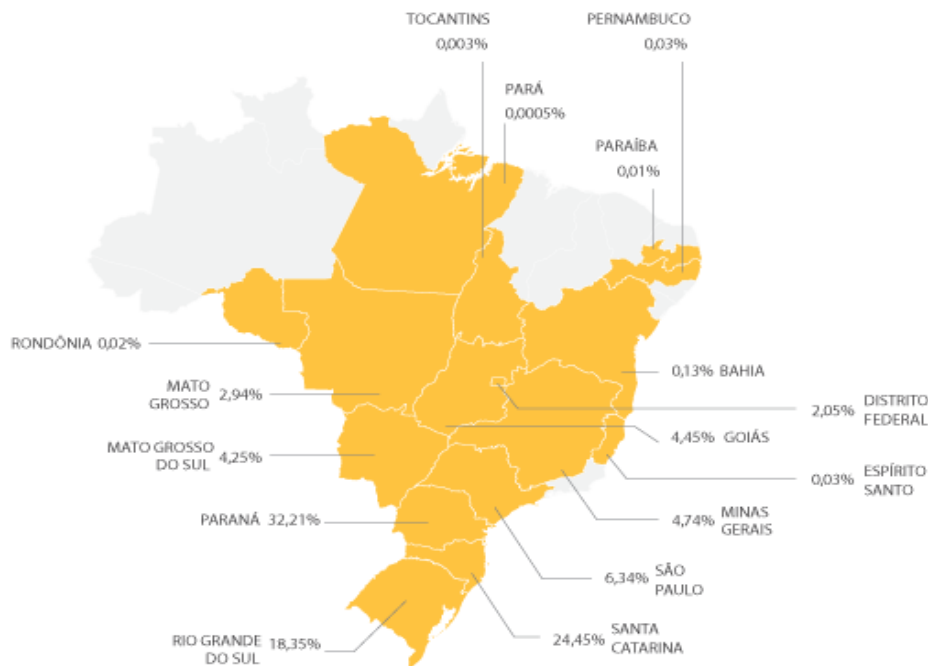
Para Belusso e Hespanhol (2010), o principal problema encontrado pelos produtores na criação de frangos, é a dificuldade encontrada para conseguir controlar a temperatura dentro do recinto. Sendo que o calor ou frio em excesso podem causar a falta de alimentação, doenças ou até mesmo a morte dos animais, por este fato, os agricultores necessitam investir em ventilação e máquinas aquecedoras, para que se consiga deixar a temperatura ideal, tanto em dias frios ou em dias quentes.

Conforme a revista *Avicultura Industrial* (2013), o lucro ou prejuízo adquiridos durante o tempo de alojamento depende muito da administração, ou seja, do cuidado e do manejo que o avicultor possui na criação dos frangos. Sendo que o autor ainda afirma que a temperatura deve estar adequada, para que as aves estejam confortáveis, sendo que no 1º dia a temperatura tem que ser de 32°C, do 2º ao 7º dia deve estar 30°C, na 2ª semana deve ficar 29°C, na 3ª semana 27°C e da 4ª semana em diante 24°C. Pois, o bom controle da temperatura propicia uma melhor conversão alimentar (quantidade de ração consumida por Kg) e uma maior taxa de crescimento das aves.

Outro evento a se destacar conforme a revista *Avicultura Industrial* (2013) é o fato do cuidado que se deve ter na hora de vigiar as aves, sendo necessária a observância de vários aspectos, como o cuidado para não faltar água, alimento e ventilação. Porém, conforme o autor, de nada adianta cuidar durante o período em que as aves estão no aviário se no dia do carregamento das mesmas, não se tomar certos cuidados, sendo eles: sete horas antes do carregamento tirar a alimentação por completo das aves, pois evita a contaminação por bactérias na carcaça; no momento do carregamento separar as aves em grupos, o que evita que as mesmas se agrupem e morram; em caso de dias quentes é necessário molhar os frangos no caminhão para que estes não passem calor e pereçam; por fim fazer uma boa higienização do aviário após o carregamento evitando que no próximo lote ocorram doenças.

Segundo a Associação Brasileira de Proteína Animal (2014), no ano de 2014 foram produzidas mais de 1,4 bilhões de toneladas no País, sendo que mais de 67% dos frangos produzidos, ficaram por aqui e o restante, 32% foi exportado para outros 150 Países do mundo inteiro. Sendo estes da Europa, América do Sul, América Central, América do Norte, Ásia, Oceania e África, onde os principais estados exportadores foram Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, que juntos somaram 74% das exportações daquele ano. A figura a seguir demonstra todos os estados exportadores e seus percentuais exportados.

Figura 6 - Exportações Brasileiras por Estado no ano de 2014.

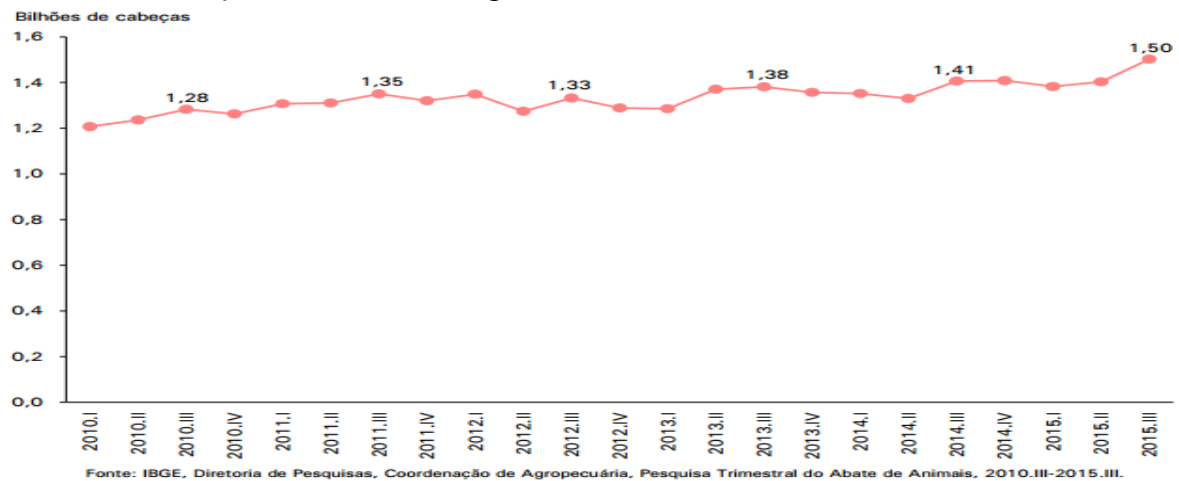


Fonte: MDIC/SECEX (2014).

Dentre as exportações realizadas no ano de 2014, a grande maioria exportada foi de cortes de ave, seguida pelo frango inteiro. Sendo que o Mercado Mundial produziu no ano de 2014, 86.077 toneladas, onde os Estados Unidos da América foi o maior produtor. Neste mesmo período foram importadas 8.550 toneladas de frango e exportadas 10.977 toneladas, somados todos os Países produtores de aves, afirma a Associação Brasileira de Proteína Animal (2014).

Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE, 2015) no terceiro trimestre do ano de 2015, o Brasil abateu 1,50 bilhão de toneladas de frango. Sendo que os três estados do Sul foram responsáveis por mais de 60% do abate nacional. O gráfico a seguir demonstra a evolução de abates ao longo do ano de 2010 a 2015.

Gráfico 3 - Evolução de abates de frango em 2015.



Pode-se perceber que o abate de frangos vem aumentando ano á ano, sendo que este aumento decorre do incentivo ao consumo da carne de frango, já que este produto é vantajoso pelo fato da produção ser mais intensiva e se obter um resultado rápido. Sendo que os frangos ficam de 45 a 49 dias dentro do aviário, ou seja, a produção é muito mais acelerada do que a carne bovina, por exemplo. Portanto, percebe-se que a oferta do produto é grande e que demanda nos últimos anos também, muito pelo fato do valor ser muito menor que os outros tipos de carne, demonstrando que o futuro para a avicultura ainda é promissor.

Depois de realizado o referencial teórico, na próxima seção será apresentado os métodos utilizados para a realização da presente pesquisa.

3 METODOLOGIA

Pesquisar é sugerir respostas para problemas propostos, racionalmente e sistematicamente, sendo que uma pesquisa é necessária quando não se tem muito conhecimento do assunto a ser desenvolvido e, portanto, não se consegue responder ao problema de pesquisa, sendo que esta necessita de inúmeras fases a serem realizadas para enfim chegar-se a um resultado considerado satisfatório. (GIL, 2010)

Ainda conforme Gil (2010), classificar uma pesquisa é extremamente importante, pois torna o estudo mais organizado e como consequência torna seu entendimento mais claro. Além do que torna possível maximizar os recursos que serão utilizados, além de se obter dados mais satisfatórios do objeto pesquisado.

Há dentro de uma pesquisa duas abordagens a serem utilizadas, as quais podem ser classificadas como qualitativas e quantitativas. Sendo que, a pesquisa em questão possui abordagem especificamente qualitativa, está que Roesch (2012) define como aquela que procura explorar os significados dos outros de maneiras e contextos que não estruturam de forma rígida a direção da investigação, dentro de hipóteses, definições operacionais e suposições a vontade do pesquisador.

Conforme Gil (2010) cada pesquisa possui objetivos diferentes, já que são concebidas por problemas diferentes. Sendo assim o autor afirma que quanto aos objetivos do estudo, as pesquisas podem ser classificadas de três formas diferentes, sendo elas: exploratória, descritiva ou explicativa.

Sendo assim o presente trabalho de conclusão de curso se caracteriza como exploratório e descritivo. Exploratório, pois de acordo com Triviños (1987 apud Zanella, 2006) tem a finalidade de ampliar conhecimentos, a respeito de determinado assunto. Este tipo de pesquisa, portanto, explora a realidade buscando a ampliação do conhecimento, sendo que no presente trabalho se faz uma análise da maneira em que a empresa rural estudada encontra-se estruturada. O trabalho é considerado descritivo, pois conforme salienta Vergara (2013) apresenta características de uma população, além da busca do conhecimento da realidade estudada e seus problemas.

Quanto às técnicas de coleta, a pesquisa identifica-se como uma pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e também pesquisa de campo. Pesquisa bibliográfica é aquela que “é elaborada com base em material já publicado” (GIL, 2010, p. 29). Através de dados secundários, e que formam a junção das diversas considerações dos autores ao que se referem aos assuntos da administração, suas áreas e funções, organização sistemas e métodos,

planejamento estratégico, empresas rurais, agricultura familiar, fomicultura, gado leiteiro e leite *in natura*, pode-se construir uma revisão teórica sobre os temas e realizar algumas considerações quanto aos mesmos.

O estudo é considerado pesquisa de campo, pois serão coletadas informações sobre a empresa rural. Vergara (2013) explica que a pesquisa de campo possui caráter empírico, e é realizada em local onde ocorre um fenômeno ou que tenha elementos para explicá-lo.

Já a coleta de dados, explica Vergara (2013) é o item onde se deve informar como se pretende obter os dados necessários para responder ao problema de pesquisa e atender aos objetivos estabelecidos. A autora destaca que a coleta de dados pode ser feita através de quatro maneiras básicas: observação, questionários, e entrevista.

No presente trabalho serão utilizados os métodos de observação direta, onde foram observadas as atividades realizadas pelos proprietários, durante o tempo de estágio, além de entrevista semiestruturada a qual foi aplicada aos sócios da empresa e que se encontra no final deste trabalho, questões estas utilizadas para nortear a entrevista a ser realizada. Pretendeu-se com estes métodos obter maiores informações da forma em que os mesmos administram sua propriedade e onde estes acreditam que é necessário melhorar, ou seja, aquelas necessárias e pertinentes para a realização do trabalho.

Após a coleta dos dados, foram analisados os mesmos levando em considerações os objetivos inicialmente traçados, onde se diagnosticou como funciona a empresa, posteriormente analisou-se quais os pontos fortes e fracos da mesma e por fim quais as sugestões a serem oferecidas, onde criou-se alguns métodos para que os proprietários pudessem utilizar no seu dia a dia para melhorar a gestão da empresa rural.

Para nortear o presente trabalho teve-se como pergunta de pesquisa: quais os métodos utilizados atualmente para organizar a empresa rural em estudo, e quais métodos podem ser implantados para tornar a mesma eficiente e eficaz? Para responder a mesma, buscou-se observar as atividades e assim propor melhorias.

Para melhor compreendermos a empresa rural em questão, a seguir traz-se o seu histórico. Ademais, para fins do trabalho, serão utilizadas as nomenclaturas Sócio proprietário e sua esposa e Sócio colaborador para determinar os colaboradores que fazem parte da mesma. Sendo a esposa não denominada de “sócio”, pelo fato de ser responsável pelo gado leiteiro, atividade está que não faz parte da sociedade.

3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA RURAL

A empresa rural em estudo está situada na Linha Engenho Velho, interior, da cidade de Caxambu do Sul, cidade esta que fica no Oeste do Estado de Santa Catarina. A empresa foi fundada a cerca de 40 anos atrás pelo Pai dos sócios, época em que os três trabalhavam juntos. Atualmente, após o falecimento do Pai, os dois sócios continuam com as atividades. A empresa é administrada pelo Sócio proprietário e sua esposa, sendo que na avicultura e fumiicultura o Sócio proprietário trabalha com seu irmão, Sócio colaborador, sendo este, portanto, parceiro nestas duas atividades. Porém, a administração, em si, fica por conta do Sócio proprietário, onde o Sócio colaborador auxilia somente no operacional.

A empresa rural trabalha com três formas de atividades, sendo: frangos de corte, leite *in natura* e o fumo. Onde na produção de frangos os sócios são integrados à empresa Aurora Alimentos, de Chapecó-SC, na fumiicultura são integrados a Continental Tobaccos Alliance, localizada em Venâncio Aires-RS, já na produção leiteira a empresa vende para a Cooperativa Mocellin situada na mesma cidade em que a empresa rural esta estabelecida.

A empresa conta atualmente com sete vacas leiteiras, um aviário automático de 100 m² com capacidade para 13.000 mil frangos e planta atualmente cerca de 30 mil pés de fumo, sendo que em anos anteriores já se chegou a plantar cerca de 60 mil pés. Diminui-se a quantidade a ser produzida pelo fato de que a quantidade de terras também diminui, em processo de herança, além da mão de obra atualmente ser escassa. Hoje a empresa possui 33 hectares de terra, cerca de 330.000,00 m², terras estas utilizadas para a plantação de alimento para os animais, para as instalações da fumiicultura, avicultura e gado leiteiro, plantação de eucaliptos, potreiro e para a moradia dos sócios.

Através dos anos os sócios foram adquirindo mais tecnologias que vieram a facilitar as atividades. Os investimentos na propriedade são grandes, estes que visam melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e também melhorar a qualidade dos produtos vendidos.

Atualmente o os três colaboradores, não possuem nenhuma ferramenta administrativa efetiva para poder trabalhar, sendo que estes não sabem qual é o lucro real em cada atividade. Portanto, nos tópicos a seguir será apresentado o diagnóstico realizado na empresa, assim como as sugestões consideradas viáveis.

4 ANÁLISE E INTERPRATAÇÃO DOS DADOS

Este tópico visa analisar os dados descobertos durante a pesquisa e posteriormente interpreta-los, sugerindo ações para melhoramento.

4.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Administração: A empresa rural em questão é gerida pelo Sócio proprietário e sua esposa, sendo este responsável pela administração das atividades na área da fumiicultura e da avicultura e sua esposa, responsável pela administração do gado leiteiro, atividades estas realizadas em cooperação, onde estes se auxiliam quando necessário, principalmente nos trabalhos mais operacionais.

O Sócio proprietário possui um Sócio colaborador nas atividades da fumiicultura e avicultura, onde este é designado a auxiliar em todas as atividades operacionais ligadas a estas duas áreas, sendo que o mesmo possui 50% de participação nos lucros tanto na fumiicultura quanto na avicultura, ainda que realize menos tarefas.

Outro ponto diagnosticado é o fato de que o Sócio proprietário não utiliza nenhuma pesquisa efetiva quando irá fazer algum investimento, porém, este busca refletir se aquilo é viável ou não para a propriedade, se haverá retorno do valor investido e se será possível saldar as dívidas.

Gestão de Pessoas: Conforme citado anteriormente a empresa possui três colaboradores, sendo que o principal responsável pela parte de gestão, como a financeira e de compras, na fumiicultura e avicultura é o Sócio proprietário, onde este faz todos os pedidos de insumos necessários para a produção e manutenção da empresa, além do mesmo ainda trabalhar no operacional. Este, ainda auxilia na compra de novos animais e no cultivo de alimentação para o gado leiteiro.

Já a sua esposa fica com a gestão financeira e de compras do gado leiteiro, sendo responsável pela aquisição de ração, materiais de limpeza, sal, dentre outros insumos necessários para a produção, sendo que a mesma também é responsável pela parte operacional como no caso da limpeza dos materiais e ordenha dos animais.

Fica a cargo do Sócio colaborador auxiliar nas atividades operacionais, da avicultura e fumiicultura, amparando nas tarefas realizadas nestes setores. Sendo que este auxilia em todas as etapas da fumiicultura, desde o plantio até a colheita, e na avicultura na movimentação das aves e alimentação das mesmas quando estas ainda são de pequeno porte. Além do que, as

aves também necessitam de manejo durante o período noturno, sendo este revezado pelo Sócio proprietário e 2 até os vinte dias, após o Sócio proprietário realiza a atividade sozinho.

Sendo assim, pode-se perceber que as atividades estão bem divididas, porém, foi possível observar que o Sócio proprietário, variadas vezes não delega atividades para o Sócio colaborador, como no caso do revezamento do cuidado no período noturno, pois muitas vezes, mesmo sabendo que naquela noite é horário do Sócio colaborador ir para o aviário, o mesmo vai também, pois tem medo que o Sócio colaborador não olhe direito ou não saiba lidar com algum tipo de imprevisto, sendo que dos vinte até os quarenta e cinco dias o Sócio proprietário é quem vai toda noite no aviário movimentar e controlar a temperatura das aves, o que causa devido estresse ao mesmo.

Na fumicultura acontece da mesma maneira, o Sócio proprietário fica com as atividades mais pesadas, e quer realizar a maioria do trabalho sozinho, não instruindo o Sócio colaborador a realizar as mesmas, sendo este um dos pontos fracos encontrados na gestão, já que nem sempre este estará na propriedade e caso algum imprevisto ocorra ninguém saberá resolver.

Em relação à terceirização de atividades, são poucas as ocasiões em que os sócios utilizam a mão de obra de pessoas de fora da propriedade, sendo que este fato ocorre principalmente na colheita da fumicultura.

Comunicação: Pode-se perceber que a comunicação entre os proprietários ocorre, porém, muitas vezes esta não é passada para o Sócio colaborador, pois o Sócio proprietário prefere resolver a maioria dos assuntos de forma independente, ou muitas vezes as informações são passadas de maneira deturpada, já que o mesmo considera que o Sócio colaborador não irá compreender. Porém, todas as informações financeiras e de compras são informadas a todos, para que não ocorram desconfiças no momento de divisão de lucros.

Informações: As informações necessárias para o manejo e cultivo são repassadas na maioria das vezes pelos técnicos agrícolas de cada atividade. Sendo que na avicultura a presença do técnico agrícola é mais comum, pois, há um acompanhamento maior, pelo fato do curto período de tempo que as aves permanecem no local, sendo que, se desde o início as aves não forem bem cuidadas, torna-se mais difícil recuperar o peso destas, perdendo assim, tempo e dinheiro.

No gado leiteiro, muito pela existência da Instrução Normativa 62, foram feitas, algumas reuniões com os produtores, para mostrar e ensinar como melhorar a qualidade do leite. Sendo que há poucos meses o SENAR-SC em parceria com o laticínio no qual os produtores são integrados, ofereceu palestra com um médico veterinário da cidade de

Florianópolis- SC, onde este demonstrou todos os processos necessários para melhorar a qualidade leiteira, além de fornecerem diversos materiais para o controle e manejo adequado dos animais. Neste mesmo período o veterinário em questão, passou em todas as propriedades integradas para observar e demonstrar como realizar as atividades da melhor maneira possível evitando a contaminação por bactérias e células somáticas⁶, além de demonstrar ações que podem trazer maiores resultados para o produtor.

Na fumicultura a presença do técnico agrícola é menos comum, já que esta não é uma atividade que exige tanto rigor quanto as outras, sendo que o período em que este se encontra mais presente é na colheita e venda do produto ou no caso de ocorrência de alguma doença ou perda por condições climáticas.

Um fator preocupante, é que as empresas somente enviam seus técnicos ou veterinários quando o agricultor solicita, sendo que o acompanhamento deveria ser constante, como no caso do leite, em que por várias vezes o mesmo demonstrou acidez e em nenhum momento a empresa enviou alguém para que observasse o que estava acontecendo, o que fez com que o produtor procurasse auxílio com outros veterinários da cidade.

Portanto, percebe-se que as informações na empresa rural provêm principalmente dos responsáveis por cada área, sendo que algumas vezes estes não estão presentes, prejudicando o processo de produção.

Produção: O processo produtivo encontra-se bem subdividido, onde cada colaborador tem seu papel nas etapas da produção. A empresa possui três formas de produção: a avicultura, a fumicultura e o gado leiteiro. Na última safra, 2015/2016 foram produzidos mais de 3.000,00 Kg de fumo, além de serem entregues no ano de 2015 mais de 14.000,00 litros de leite e fornecidos mais de 220.000 kg de frango. Para à safra 2016/2017 o produtor pretende aumentar a produção do fumo, plantando mais mudas do mesmo.

Cabe destacar que o fumo é uma das atividades que mais sofre influência do clima, necessitando, de condições climáticas favoráveis para melhor se desenvolver, sendo este um dos fatores que esta fazendo com que muitos produtores desistam do plantio do mesmo, além é claro, do trabalho físico maior que esta forma de produção exige.

Processos: Todos os processos são realizados em conformidade com o que os técnicos/veterinários demonstram, buscando sempre a melhor eficiência e eficácia destes processos. Sendo que um dos elementos utilizados no processo de ordenha que deverá ser

⁶ Células somáticas: São células para a defesa do animal. Pois, caso alguma bactéria ou patógeno invadam a úbere de uma vaca, as células somáticas causam uma inflamação para expulsá-las, tendo como consequência um aumento das mesmas, portanto, a grande quantidade de células somáticas no leite demonstra que a úbere está inflamada, o que possui como consequência direta, o aparecimento da mastite.

implantado, é o encanamento de água, pois a água é extremamente importante durante todas as fases da ordenha, sendo que atualmente a mesma é levada com baldes, o que gera perda de tempo e grande esforço físico para o produtor. Outro fator a ser modificado ou melhorado é o fato de que não há uma sequência lógica para a ordenha dos animais, sendo esta bastante confusa em alguns momentos. Além do que, uma das cocheiras fica vaga, lugar este que deveria ser ocupado por outro animal o que traria maior eficiência para o momento da ordenha.

Operacional: Todos que fazem parte da empresa rural trabalham no operacional da empresa, realizando todas as atividades necessárias para a produção do leite, das aves e do fumo. Sendo que por muitas vezes, como no caso da fumicultura são pagos alguns terceiros para auxiliar na colheita do fumo e classificação do mesmo, como na safra 2015/2016, onde foram pagos três terceiros para ajudar com a colheita e pendure dos pés de fumo no galpão e um terceiro para o auxílio na classificação, valor este dividido e pago pelos sócios.

As principais atividades realizadas na propriedade são as operacionais. No caso da avicultura são inúmeros os trabalhos realizados, necessitando que os proprietários fiquem bastante tempo em função desta atividade, já que esta possui como pré-requisito para a engorda e crescimento dos frangos, a movimentação dos mesmos, sendo assim, a cada hora ou mais, é necessário movimentar os mesmos, fazendo com que estes tenham que ficar sempre por perto do aviário e acabem deixando de realizar outras atividades.

Qualidade: Dentre as atividades a que mais necessita empenho na busca pela qualidade é a produção leiteira, sendo que a higienização tanto nos animais, como no resfriador, na ordenha e na estrabaria necessitam ser muito elevados, pois a Instrução Normativa 62 estabelece um percentual de células somáticas e bactérias que são consideradas adequadas para a produção, e se a empresa não se adequar, está não terá mais para quem vender o leite produzido. Além do que, também é necessário observar todos os prazos de carência dos medicamentos utilizados nos animais, pois corre-se o risco do leite ser deixado no estabelecimento.

As células somáticas que são as causadoras da mastite⁷, uma doença muito comum nos animais leiteiros, também precisam ser extremamente cuidadas, pois estas fazem com que se perca a qualidade do leite, e um leite com qualidade baixa além de muitas vezes não ser transportado pelo laticínio, também recebe um valor menor.

⁷ Mastite: Inflamação na glândula mamária.

Na fumicultura a qualidade também é levada em consideração, pois a cor, o tamanho e o peso influenciam muito no valor a ser pago, sendo necessário buscar manter o fumo limpo, sem materiais estranhos e sem umidade, estas que afetam e fazem o valor final diminuir.

Na avicultura também são necessários muitos cuidados para manter a qualidade dos frangos, já que principalmente os mercados internacionais são extremamente exigentes. É necessário manter a temperatura ideal, movimentar as aves, fazer tratamentos com medicamentos sempre que necessário e manter o aviário adequado às exigências e normas da empresa, sendo que a empresa integradora cobra constantemente dos produtores um controle mais adequado para que ocorra um melhoramento na qualidade do produto vendido.

Infraestrutura: A empresa possui três galpões para o armazenamento do fumo, sendo que dentro de um destes galpões fica a sala de ordenha, ao lado o local do armazenamento do resfriador e um pequeno chiqueiro com alguns porcos.

O aviário pelo fato de ser mais cobrado pela empresa integradora é o local com uma melhor infraestrutura, sendo este de 100 m², todo cercado, pintado, com escritório, banheiro, chuveiro, área de convivência, local para armazenamento da máquina de aquecimento, dois silos para armazenamento da ração, caixa de água grande, e outra pequena para os medicamentos, arco para higienização dos caminhões que adentram ao aviário, sendo que o abastecimento dos comedouros, a ventilação, a nebulização são automáticos.

A sala de ordenha é feita de madeira, a qual suporta cinco animais por vez, sendo que a mesma fica embaixo de um dos galpões que também é utilizado para colocar fumo. A mesma também fica próxima a um pequeno chiqueiro, o que pode ser preocupante devido às bactérias existentes, as quais podem contaminar o leite.

Em relação à pastagem existe uma boa quantidade de hectares para a plantação de pasto e de milho para posteriormente ser feito silagem, além de possuir um potreiro considerado grande e com água a vontade. Porém o local onde os animais ficam a noite e a pastagem que eles ficam pela manhã, não possui água, fator relevante, pois é através da água que os animais produzem maior quantidade de leite.

Para a fumicultura a propriedade possui três galpões de fumo, sendo um bem conservado, outro pouco conservado e o outro mal conservado, sendo que na última safra o fumo que ficou no galpão mal conservado teve boa parte jogada fora por ter molhado e putreficado as folhas. Além do que, pelo fato de utilizar os galpões para colocar máquinas e a sala de ordenha, faltou espaço para armazenar o fumo, sendo necessário levar em um galpão emprestado, gerando perda de tempo e gastos com combustível para a empresa. Outro fator é que o proprietário, devido à falta de espaço, arrenda terras para o plantio do fumo, gerando

despesas a empresa, porém, este possui alguns hectares que não estão sendo utilizados, onde seria necessário somente à limpeza e adubação do mesmo e este estaria pronto para o plantio.

Portanto, pode-se perceber que infraestrutura da empresa em alguns pontos pode ser considerada um pouco precária, especialmente na sala de ordenha e em alguns galpões utilizados para o armazenamento do fumo, além de que a energia elétrica é bastante fraca o que prejudica no resfriamento do leite. Também percebeu-se que alguns animais devem ser descartados, pois algumas vacas produzem pouco leite, devido à idade e a doenças, e consomem muita alimentação, gerando prejuízos.

Controles: Os controles realizados no gado leiteiro e na fumicultura são feitos no papel, sem muitas delongas, sendo que após cada período estes papéis são descartados. No gado leiteiro a esposa do Sócio proprietário anota todos os gastos com materiais de higiene e limpeza e tenta controlar os gastos evitando desperdícios dos mesmos, além de que todos os meses são anotados numa folha a quantidade de leite produzida, fazendo que ela tenha noção do quanto os animais estão produzindo e buscando entender por que daquela produção, podendo assim realizar ações para melhorar.

Dentro da fumicultura busca-se controlar a limpeza da planta e o desperdício de insumos, já que estes são extremamente caros e representam grande parte dos gastos realizados.

Na avicultura o controle é mais efetivo, pois é necessário que o avicultor com grande frequência anote e repasse para a empresa integradora, a quantidade de aves pesadas, quanto essas aves pesaram, quantas aves morreram, para assim obter a média de peso para cada ave e podendo perceber se esta abaixo ou acima do peso, e caso esteja abaixo o técnico agrícola vem até o aviário para averiguar o que pode estar causando o baixo peso.

Portanto, percebe-se que ocorre um controle, porém este acaba não sendo tão efetivo, sendo a avicultura a atividade em que mais se busca controlar.

Rentabilidades/ produtividade: Como a empresa não guarda os controles financeiros existentes é praticamente impossível saber qual atividade gera maior retorno para a empresa. Porém, pode-se perceber que é necessário melhorar a qualidade do rebanho leiteiro existente, adquirindo vacas que produzam mais leite e vendendo as que produzem menos leite.

Há alguns animais que estão a anos na propriedade, e quanto mais velhos, menos leite produz, além do que alguns animais possuem residência de mastite, diminuindo a qualidade do leite, sendo que estes deveriam ser tratados e caso não resolvesse, descartados. Quando comparado com alguns outros produtores que possuem a mesma quantidade de animais é possível perceber que a quantidade produzida na propriedade está bem abaixo, além dos

animais serem muito velhos, também tem o fator de não se ter água disponível o tempo todo, pois a água juntamente com a alimentação gera o leite, ou seja, quanto menos líquido os animais ingerirem, menos leite produzem.

Na fumicultura o produtor arrenda terras para o plantio, sendo que o mesmo possui algumas que não são utilizadas, como mencionado anteriormente, estas que gerariam um custo maior no momento da preparação, mas que posteriormente evitariam as despesas com arrendamento, além de se obter a possibilidade de utiliza-las para o cultivo de outras atividades.

O Sócio proprietário também possui uma área com plantio de eucaliptos, sendo que estes já poderiam ter sido vendidos a muito tempo, pois estão na fase de corte, e no lugar dos mesmos ter plantado mais madeira ou até mesmo utilizar para plantação de milho ou pastagens, podendo melhor aproveitar a terra.

Tecnologia: A empresa em termos de tecnologia possui uma boa base, por se tratar de uma pequena empresa sem grandes condições financeiras para investir nesta área.

Atualmente a empresa conta, no gado leiteiro, com uma ordenhadeira elétrica de quatro teteiras para retirada do leite, quantidade suficiente pelo número de animais existentes na propriedade. Também conta com um resfriador a granel com capacidade de 500 litros de leite, para resfriar o mesmo, este que deixa o produto na temperatura ideal para ser posteriormente vendido. Também conta com dois pequenos moedores, sendo um utilizado para fazer a ração para os animais, e o outro utilizado para fazer uma espécie de silagem, quando aquela feita com máquinas não pode ser utilizada. Evento este ocorrido, pelo fato de se pagar para um terceiro, o qual possui ensiladeira, para se deslocar até a empresa e então fazer a silagem, porém, não é sempre que este pode vir.

Para auxiliar em todas as atividades, recentemente o Sócio proprietário adquiriu um trator e um carretão, usados, porém em bom estado de conservação, este que é de grande valia, pois tornou as atividades mais rápidas e de menor empenho, não necessitando assim de ajuda de outras pessoas ou de utilizar carroça, que era algo lento e que tinha capacidade de transporte reduzida. A propriedade também possui motosserra a qual é utilizada para serrar madeira para o aquecimento do aviário nos dias frios, motosserra comprada usada, mas em ótimo estado de conservação.

Para a comunicação externa, com técnicos, empresas integradas, empresa de distribuição de energia, entre outros, a empresa possui celular móvel e fixo, tornando a comunicação facilitada. Porém, a empresa ainda não possui computador, muito pelo fato de os

proprietários terem um grau de escolaridade baixo, e terem receio de não conseguirem aprender a utilizar.

Na avicultura a alimentação é automática, sendo que o avicultor conta com um equipamento auxiliar que ajuda a controlar a temperatura, sendo que se a mesma não estiver ideal, o seu alarme dispara. Neste mesmo painel o avicultor pode adequar quando e em qual temperatura a máquina de aquecimento deve se ligar, ou os ventiladores e até mesmo os nebulizadores.

Para a fumicultura, a empresa possuem máquinas manuais para o plantio das mudas do fumo na terra, e para o plantio das sementes, através de parceria com outros agricultores estes adquiriram uma máquina manual que faz o furo e posteriormente planta as sementes diretamente nas bandejas, tornando o processo de plantio muito mais eficiente e menos desgastante, pois há alguns anos as mudas eram plantadas diretamente no solo com as mãos, o que além de ser cansativo era muito mais demorado.

Uma tecnologia importante que o agricultor esta para adquirir, é um gerador de energia elétrica para o aviário (e que poderá ser usado para o gado leiteiro), pois a queda de energia em dias quentes e de fortes chuvas é comum na localidade e costuma demorar mais do que uma hora para retornar, o que pode causar grandes prejuízos ao produtor, como a morte dos animais por calor, frio, falta de água e alimentação.

Subsistência: É através das atividades realizadas que os proprietários buscam sobreviver e se manter no campo, sendo que a há uma busca constante pelo melhoramento das tarefas, para que assim se possa viver de maneira melhor.

O Sócio proprietário além de possuir atividades para a comercialização, ainda produz itens para consumo próprio, como é o caso dos porcos e frangos, onde este cria alguns para o consumo da família, além de plantar mandioca, cebola, temperos diversos, batatas, abóbora, feijão, dentre outros que visam diminuir os gastos com alimentação e possuir um alimento mais saudável.

Neste ponto um dos fatores críticos a se ressaltar, é o fato do Sócio proprietário plantar milho para alimentar não somente os animais leiteiros, mas também os porcos e as aves de consumo próprio, fazendo com que ocorra um gasto excessivo de alimento, o que gera preocupação, pois o milho está com o preço muito elevado, sendo que este poderia ser vendido ou poderia estar alimentando somente os animais que dão retorno. Foi possível

observar que o produtor possui muitos animais, e consome poucos deles, deixando-os no estabelecimento sem “utilidade”⁸ e gerando prejuízo.

Há também a criação de bovinos de corte para o consumo próprio, sendo que os veterinários indicam o descarte dos recém-nascidos do sexo masculino, pois, para que estes se desenvolvam é necessário alimentá-los com leite, o que causa prejuízo para o agricultor no final do mês, além do que, após o desmame torna-se necessário alimentá-los com o mesmo mantimento das vacas leiteiras, diminuindo assim o tempo de duração deste alimento e causando certa perda.

Vendas: Atualmente a empresa vende fumo, leite *in natura* e frango. Na safra 2015/2016 o produtor plantou 31.000 mil pés de fumo, contabilizando a venda de 3.300 kg do produto, ocorrendo perdas pela quantidade excessiva de chuvas, que fez com que a planta fosse colhida antes do tempo, além do que, nos galpões parte da produção acabou mofando, sendo essas partes descartadas.

Em relação ao aviário, a cada lote de frango chegam em média 12.800 mil a 13.000 mil pintinhos, sendo que no ano de 2015 foram vendidas 76.800 aves, onde a quantidade vendida depende muito da mortalidade, que pode ser causada por temperaturas inadequadas e principalmente por doenças.

Sobre o leite, pôde-se visualizar que este é um dos produtos que mais possui variação, pois tudo depende da quantidade da pastagem, da quantidade de água que as vacas consomem, ou do fato de estar doente ou até mesmo de estar prenha. Sendo que depois de dois meses em média, após parirem, as vacas entram no cio e ficam prenhas novamente, a partir de então, a mesma começa a diminuir a quantidade de leite a ser produzido e cerca de 40 dias antes de parir é necessário seca-las, o que ocasiona uma queda na produção. Sendo assim no ano de 2015 a empresa produziu mais de 14.000,00 litros de leite *in natura*.

Sistema de comercialização: A comercialização dos produtos ocorre através da integração que os proprietários possuem, sendo que na avicultura são integrados com a Aurora Alimentos de Chapecó- SC, no gado leiteiro com a Cooperativa de Leite Mocellin de Caxambu do Sul-SC e na fumicultura com a Alliance One Brasil Exportadora de Tabacos, de Venâncio Aires-RS.

Onde na avicultura e na fumicultura os insumos são responsabilidade da empresa integrada, porém quem necessita pagar é o produtor, como no caso da Aurora Alimentos que faz com que o produtor compre na Cooperalfa todos os produtos necessários para o aviário,

⁸ Sem utilidade: pois o proprietário não vende e não consome, o que causa perdas.

sendo que o técnico passa na agropecuária e já lança na ficha do produtor, forçando o mesmo a comprar o produto, além do que os preços praticados pelos insumos destas empresas muitas vezes são maiores que os praticados no mercado.

No caso do leite as empresas compradoras muitas vezes pagam um valor menor do que o do mercado em geral, porém o produtor tem a opção de trocar no momento em que achar necessário.

Preços: A formação de preços é feita pelas empresas das quais os sócio são integrados, sendo que quanto melhor o produto, mais bem cuidado e melhor higienizado, maior o valor recebido, sendo assim, o produtor depende totalmente da empresa.

Grande parte do valor da avicultura e fumiicultura ficam para a empresa integradora como pagamento pelos insumos utilizados. O agricultor mostrou insatisfação com a empresa na qual ele é integrado na avicultura, sendo que este está buscando outra organização que apresente maiores benefícios para os produtores. Pode-se perceber que o produtor é totalmente dependente das empresas, sendo que estas determinam o valor a ser pago, seja ele, considerado justo ou não.

Financeiro: A parte financeira da fumiicultura e avicultura é gerida pelo Sócio proprietário já a parte do gado leiteiro é responsabilidade da sua esposa, porém, caso necessário o mesmo a auxilia.

Controle: Atualmente o controle financeiro é feito no papel, que após ter sido utilizado é descartado, portanto, não existe um controle efetivo. Na avicultura a cada lote o Sócio proprietário anota todos os gastos que teve e diminui do valor recebido, posteriormente mostra para o Sócio colaborador e então este, ou põe na poupança, para posteriormente ser utilizado para o pagamento de financiamento, ou então, os mesmos dividem o valor sobrado, sendo que os valores não são arquivados.

Na fumiicultura ocorre da mesma maneira sendo que os valores que foram despendidos para o pagamento de despesas antes do recebimento pela empresa integradora, acabam não sendo somados no final, tornando difícil compreender qual o lucro, realmente.

Na produção leiteira ocorre da mesma forma, onde a esposa do Sócio proprietário busca sempre os produtos mais vantajosos que ofereçam maior custo x desempenho, sendo que atualmente após uma breve pesquisa, a empresa é quem faz a ração para os animais, ou seja, compra as misturas e faz a ração na propriedade, o que faz com que se gere uma boa economia a cada mês, pois a ração pronta se torna mais cara.

Caixa: A empresa possui sempre dinheiro em caixa para qualquer imprevisto que possa acontecer. A avicultura é a que mais necessita de dinheiro para manter, pois são muitos

os equipamentos nela existente, e sempre há algum que estraga ou dá algum defeito, necessitando que haja dinheiro em caixa para cobrir essas despesas. Porém, estes valores retirados não são contabilizados, e no final não se sabe quanto realmente foram os custos e despesas.

Bancos: O proprietário quando necessário busca financiamentos junto a bancos, sendo que atualmente este possui financiamentos no Banco do Brasil, através do programa Mais Alimentos do Ministério do Desenvolvimento Agrário, valor este utilizado para aumentar em 50 m² o aviário, comprar um resfriador a granel para armazenar o leite *in natura* e um veículo para o transporte dos insumos da agropecuária para a propriedade. Sendo que para o aviário foram financiados 120.000,00 reais, que deverão ser pagos em 10 anos em parcelas de 12 mil reais, onde a cada período os valores dos juros diminuem, diminuindo o valor total a ser pago. Portanto, torna-se necessário que o proprietário tenha este dinheiro sempre guardado para quitar a dívida. Atualmente já foram pagas três parcelas, dinheiro este provindo dos lotes entregues.

O financiamento do resfriador a granel no valor de 10.000 reais a serem pagos em 08 anos em parcelas de 1.200,00 reais, com abono de 200,00 reais se for pago na data certa, também pelo Banco do Brasil, onde já foram pagas três parcelas.

O veículo uma Montana, financiado em 10 anos no valor de 35.000,00 reais em parcelas de 3.500,00 reais por ano, sendo que já foram pagas duas parcelas.

Reservas: O agricultor possui poupança no Banco do Brasil, onde este utiliza para pagar empréstimos e para manter a propriedade em momento de crise, sendo que o proprietário busca por na poupança o máximo de dinheiro possível, visando estar sempre com as contas da empresa em dia. Este ainda possui alguns investimentos em alguns fundos, sugeridos pelo gerente, para que assim possa ter maior rentabilidade.

4.1.1 Síntese dos pontos diagnosticados

Neste tópico serão apresentados os pontos fortes e fracos das áreas diagnosticadas anteriormente, bem como, posteriormente serão apresentadas ações para minimizar os pontos negativos encontrados. Sendo assim, no quadro a seguir são apresentadas áreas diagnosticadas, bem como são expostos seus pontos fortes e seus pontos fracos.

Quadro 3 - Pontos Positivos e Pontos Negativos das Áreas Diagnosticadas.

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Administração	Na administração geral da propriedade, cada atividade possui um responsável pelo gerenciamento	Em alguns momentos há uma falta de delegação de tarefas, além da falta de pesquisas antes de realizar investimentos.

	da mesma, sendo que, todos colaboram na execução das tarefas.	
Gestão de Pessoas	Ocorre à terceirização de algumas atividades, todos trabalham em colaboração, sendo que o número de pessoas adequado para as atividades desenvolvidas.	O proprietário gosta de realizar tudo por conta própria, sendo que seu sócio acaba sendo aliviado de algumas funções, sobrecarregando o outro sócio.
Comunicação	Os processos de comunicação das atividades ocorrem de maneira formal, com relação às atividades do dia-a-dia.	Comunicação em determinados momentos deturpada por não se utilizar métodos mais adequados para esta questão.
Informações	Existem mas não muito estruturadas, exceto as repassadas pelos técnico-veterinários.	Um dos proprietários retém despropositadamente para si algumas informações.
Produção	Atualmente se produz com boa quantidade e qualidade dos produtos.	Algumas atividades exigem maior esforço, outras geram maior estresse.
Processos	São bem subdivididas onde cada um possui suas tarefas e alguns procedimentos e processos são definidos pelos técnico-veterinários.	Falta de água para as atividades leiteiras; falta de sequência lógica para a ordenha, cocheiras obsoletas.
Operacional	As atividades operacionais são divididas, existindo clareza para o papel de cada colaborador.	Um dos proprietários fica sobrecarregado de tarefas.
Qualidade	Busca-se trabalhar de maneira que gere maior qualidade possível para os produtos.	Necessário mudar a infraestrutura de algumas instalações para se obter produtos de melhor qualidade.
Infraestrutura	Boa infraestrutura do aviário e alguns galpões.	Má infraestrutura de algumas instalações gerando perdas e contaminações.
Controles	Na atividade de avicultura estão mais presentes.	Falta de controle efetivo em algumas atividades.
Rentabilidade	Animais adquiridos recentemente e que produzem bastante	Não se sabe qual atividade é mais rentável, assim como quais animais apresentam um melhor rendimento.
Tecnologia	Boa base tecnológica, existindo os equipamentos necessários para os processos de produção.	Realizar manutenção programada em todos os equipamentos, ferramentas e recursos da propriedade.
Subsistência	Não necessita comprar alguns produtos do mercado.	Animais obsoletos gerando desperdício.
Vendas	Todos os produtos possuem venda direcionada aos sistemas de integração.	Os preços dependentes das empresas integradoras.
Sistemas de Comercialização	Produtos comercializados facilmente.	Porém, depende de outras empresas para que possa vender seus produtos, não tendo autonomia nas decisões.
Preços	Pode-se trocar de empresa integradora quando achar necessário.	Determinação dos preços é realizada pelos integradores, cabendo ao produtor acatar.
Financeiro	Cada atividade possui um responsável.	Não há um controle muito efetivo sendo que alguns gastos não são contabilizados, ocorrendo também à desproporcionalidade pela diferença de esforços entre os proprietários.
Controle	Controle feito mensalmente; busca-se economizar e utilizar os materiais de forma eficiente.	Falta de mecanismos onde seja possível controlar os gastos diariamente, mensalmente e anualmente. As anotações (controles) existentes são eliminadas mensalmente.
Caixa	A empresa sempre busca manter dinheiro em caixa para eventuais imprevistos.	Não há um controle efetivo de caixa.

Bancos	Os bancos auxiliam nos financiamentos com juros abaixo do mercado;	Grande número de financiamentos, necessitando que muitas vezes trabalhe-se somente para pagar os mesmos.
Reservas	Há sempre recursos na poupança, para cobrir as dívidas.	O proprietário retém (poupa) os recursos excedentes mais do que o necessário, restringindo a possibilidade de reinvestimentos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação aos pontos fracos encontrados no quadro, propõem-se ações para que seja possível minimizar seus efeitos, sendo realizada para todas as áreas diagnosticadas, onde em alguns casos foram analisadas algumas variáveis agrupadas, pois a proposição de ação seria igual para ambas.

Administração:

- Redefinir as atividades de cada sócio, buscando um equilíbrio e a adequação às capacidades de cada um. A redefinição das atividades poderá ser feita realizando uma ou mais reuniões específicas para o caso.

Recursos Humanos:

- Sugere-se a elaboração de um manual simples para todas as atividades dos sócios, visando que todos igualmente se integrem mais a propriedade, onde na falta de um, o outro possa substituir sem maiores dificuldades. Também é necessário realizar reuniões para que possam conversar para ver como está fluindo o aprendizado.

Comunicação:

- Implantar reuniões entre os sócios para discutir e decidir sobre todos os fatos ocorridos, tornando desta maneira a comunicação entre os sócios mais efetiva e clara.

Informações:

- Sugere-se que sejam anotadas e colocadas em murais todas as informações e orientações repassadas pelo técnico agrícola, ou mesmo entre os sócios, em mural específico, para que as informações sejam repassadas e todos obtenham o mesmo entendimento de como proceder em cada caso.

Produção e Processos:

- Discutir nas reuniões os problemas que se apresentarem.
- Buscar sempre formas de minimizar os esforços físicos realizados, bem como optar por maneiras que venham a diminuir o estresse gerado em algumas atividades.
- Os principais pontos negativos encontrados nos processos referem-se à atividade leiteira, sendo que sugere-se que se faça um encanamento de água até a sala de ordenha.

- Estudar uma sequência mais lógica para a ordenha, sugerindo-se que se comesse da esquerda para a direita, pois nesta sequência torna-se possível ordenhar três animais sem trocar a ordenhadeira de lugar, sendo que ao contrário somente duas poderiam ser ordenhadas, além do que, os outros animais que entram após na sala de ordenha ficam na sequência que já era utilizada anteriormente, não necessitando assim de mudanças.
- Há também o fato de uma das cocheiras ficar vazia, sugerindo-se que acostume-se um dos animais há entrar nela.

Qualidade/ Infraestrutura/ Rentabilidade:

- Reconstruir uma nova sala de ordenha para que seja possível uma melhor higienização da mesma, sendo que a atual, na situação em que se encontra, gera bastante bactérias no leite. Sendo que, se o leite não estiver dentro dos padrões corre-se o risco de a empresa integradora não comprar mais o mesmo.
- Melhorar a infraestrutura de alguns galpões que trazem bastante prejuízo, para tanto se sugere que os proprietários retirem o dinheiro da poupança, ou até mesmo venda a plantação de eucaliptos (a qual está pronta para ser vendida) e assim melhore a infraestrutura existente, pois em longo prazo este valor é irrisório, pois as perdas caso não ocorra uma melhora, serão maiores.
- Outro fator que necessitam de mudanças é a melhoria genética dos animais, pois alguns destes já estão há muito tempo produzindo, como consequência, produzem muito pouco, porém a alimentação é a mesma, sendo assim, sugere-se a venda de alguns animais, especialmente os animais que produzem mastite com frequência e os que estão há muito tempo na propriedade. Sendo que se propõe a venda de dois animais, um que com frequência produz mastite e outra que além de estar a bastante tempo na propriedade, possui um dos tetos seco. Portanto, com a venda destes comprar-se-ia outro que produzisse mais, visando a economia de alimento e o aumento de produção.

Tecnologia:

- Fazer anualmente uma programação de manutenções para os equipamentos, reservando capital para isto.
- Descrever anualmente quais serão as metas e objetivos para aquele ano.
- Para que ocorra uma boa subsistência, sugere-se que o Sócio proprietário busque ficar somente com a quantidade de animais necessários ao consumo próprio, vendendo ou

consumindo os animais que estão obsoletos na propriedade e visando a diminuição dos gastos com alimentação.

Vendas/ Preço/ Comercialização:

- Discutir em reuniões para que seja possível analisar se a empresa integradora esta cumprindo com seu papel, se o preço e os benefícios por elas realizados são os ideais e estão de acordo com o que os proprietários necessitam, caso se observe que as mesmas não os satisfazem busquem conversar com a empresa, e em último caso busque-se uma nova empresa para se integrar.

Financeiro/ Controle/ Caixa:

- Propõe-se a criação de planilhas com preenchimento manual, para que assim, os proprietários, em cada uma das atividades possam descrever todos os ganhos e os gastos que obtiveram, e assim chegue-se no final do mês, e até mesmo do ano podendo saber qual a atividade que gera mais lucro e como buscar melhorar as que não geram tanto lucro assim. Sendo que se deve anotar todas as entradas e saídas de dinheiro que ocorreram na propriedade naquele mês, visando efetivar um controle de caixa. Modelos de controles sugeridos no final deste capítulo.

Bancos:

- Buscar em reuniões definir se realmente são necessários certos financiamentos e será possível saldar as dívidas.
- Com relação às reservas, buscar em reuniões a definição de um percentual ou critério que fique adequado para o dimensionamento da reserva para cada forma de atividade.

4.1.2 Práticas de gestão/ sugestões

A seguir estão às práticas de Gestão sugeridas anteriormente e elaboradas para a empresa rural, visando à eficiência e eficácia de suas operações e visando uma gestão mais efetiva da empresa rural.

1º Reuniões

Pode-se definir reunião como quando ocorre um agrupamento de pessoas a fim de se discutir assunto de interesse de ambos, sendo está de extrema importância para a administração, pois com ela torna-se possível verificar o que todos pensam sobre a organização. Sendo que, a reunião influencia de forma positiva nos resultados de uma

empresa, pois torna possível realizar as atividades com maior clareza e aptidão, fazendo com que todos trabalhem em prol de um objetivo comum.

Sendo assim propõe-se para a empresa em questão, realizar reuniões periódicas para buscar conhecer o que todos pensam sobre a empresa, e em quais pontos estes acreditam que seria necessário mudar, assim como sugerirem ideias de melhoramento de atividades. Inicialmente sugere-se reuniões uma vez a cada quinze dias, havendo necessidade uma vez por semana ou mais. Sendo que a mesma pode ser realizada no escritório da avicultura, local considerado apropriado. Na figura abaixo esta o local indicado para a realização das reuniões.

Figura 7 - Local Sugerido para a Realização das Reuniões.



Fonte: Elaborado pelo autor.

2º Manual

Para que todos tenham condições de desempenhar as atividades de maneira adequada, sugere-se a criação de manuais/instruções de execução de atividades básicas, com as sequências corretas, um manual de instruções, que nada mais é, do que um documento onde se descreve quais os procedimentos a se realizar em determinada atividade. Na figura 4, a seguir foram identificados os processos da Avicultura, sendo possível verificar e ter como base para a realização dessa atividade.

Quadro 4 - Exemplo de Manual Criado para a Avicultura

Manual/Instruções para a Avicultura
Passo 1: Antes da chegada dos pintinhos no aviário, aquecer o mesmo, sendo que se for inverno deverá ser feito fogo 48 horas antes e se verão 24 horas antes.
Passo 2: Nos primeiros cinco dias, colocar tubulares ⁹ manuais e papelão no chão com ração, para que todos possam se alimentar, limpando os papelões e mexendo a ração a cada uma hora.
Passo 3: Manter a temperatura ideal, para isso deve-se cuidar o frio e o calor, se frio fechar as cortinas e ligar a máquina aquecedora até ficar na temperatura ideal, se quente baixar as cortinas, ligar ventiladores e se ainda continuar quente ligar a nebulização ¹⁰ . (Temperaturas ideais: 1º dia 32°C, do 2º ao 7º dia deve estar 30°C, na 2ª semana deve ficar 29°C, na 3ª semana 27°C e da 4ª semana em diante 24°C).
Passo 4: Conforme o crescimento e visualização de necessidade (muito quente, pouco espaço), aumentar o recinto no aviário, abrindo-o mais, já que nos primeiros dias apenas alguns vãos ¹¹ ficam abertos.
Passo 5: Movimentar as aves de hora em hora, desde sua chegada no aviário .
Passo 6: Olhar sempre se há água nos bebedouros e ração nos comedouros, pois podem ocorrer problemas nas máquinas.
Passo 7: Fazer todo o controle solicitado pela empresa integradora, anotando pesagem, mortalidade, dentre outros, necessários para controlar como estão os animais.
Passo 8: Sempre que visualizado que os animais não estão se desenvolvendo da maneira adequada, chamar o técnico responsável.
Passo 9: No período noturno, se quente, deve-se se ir duas vezes a noite ao aviário, visualizar temperatura e mexer os animais, se frio deve-se ir cerca de três vezes por noite, pois a máquina aquecedora liga mais vezes.
Passo 10: Visualizar se não irá faltar ração para os animais, se sim, ligar para a empresa e solicitar antecipação de ração, ou se a quantidade que vai vir não será suficiente, solicitar o aumento.
Passo 11: Mexer a cama do aviário sempre que necessário, especialmente nos pontos em que molha o chão.
Passo 12: Ligar a água duas vezes ao dia, se quente, três vezes ao dia.
Passo 13: Arrumar todos os materiais necessários para o carregamento, como os canos e água para molhar os frangos.
Passo 14: Após carregar, tirar o adubo do aviário, desinfetar o mesmo e deixar fechado.
Passo 15: Antes do alojamento, providenciar a Maravalha e arrumar o local que os pintinhos irão permanecer nos primeiros dias.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Ressalta-se que para os passos para a realização das atividades são os praticados atualmente pelos proprietários, através de orientações recebidas de forma verbal e escrita dos diversos técnicos e veterinários.

⁹ Tubulares: recipientes onde se coloca a ração para as aves.

¹⁰ Nebulização: são canos que ficam na parte superior do aviário, e quando a temperatura está muito elevada este burrifica os animais molhando os mesmos.

¹¹ Vãos: repartições que ficam dentro do aviário.

No quadro 5 foram inseridas instruções de como proceder com o gado leiteiro, visando esclarecer dúvidas para que todos possam realizar a atividade de igual forma.

Quadro 5 - Exemplo de manual criado para o gado leiteiro.

Manual/ Instruções para o Gado Leiteiro
Passo 1: Buscar silagem na cova ¹² , e encher o cocho de cada animal, colocando ração, sendo que está varia conforme a produção. (Sendo que, as que não estão produzindo leite não recebem, as que produzem pouco recebem dois copos e as que produzem bastante quatro copos cada).
Passo 2: Limpar os materiais de ordenha (tarro ¹³ , peneira, teteiras) com desinfetante específico.
Passo 3: Colocar água para aquecer.
Passo 4: Se o resfriador estiver vazio, limpar com desinfetantes específicos e após passar água limpa, deixando a mesma escorrer pelo cano de saída.
Passo 5: Lavar a úbere dos animais com o mesmo desinfetante utilizado anteriormente, esguichar três vezes cada teto, secar com papel toalha, ordenhar e após passar selante.
Passo 6: Guardar o leite no resfriador, passando na peneira o mesmo.
Passo 7: Pegar a água aquecida, colocar pequena quantidade de ácido, amornar outra quantidade água e lavar o tarro e ordenha, passando primeiro a água morna, jogando fora a mesma, após passar duas vezes a água quente e por fim passar a água fria. Limpar a ordenhadeira por fora com água limpa.
Passo 8: Guardar os equipamentos em local com ventilação.
Passo 9: Pela manhã levar os animais a pastagem (fazendo piquetes ¹⁴) e deixando os mesmos por cerca de três horas no local, após largar no potreiro ¹⁵ . À noite após a ordenha largar novamente no potreiro.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro a seguir demonstra o exemplo de manual para auxiliar no processo da fumicultura, tornando os mesmos claros e precisos.

Quadro 6 - Exemplo de Manual Criado para a Fumicultura.

Manual/ Instruções para a Fumicultura
Passo 1: Realiza-se o pedido de insumos e sementes necessários para o plantio;
Passo 2: Faz-se a preparação dos canteiros, com o armazenamento de água e enlonação;
Passo 3: Cobrimento das bandejas com adubo, posteriormente plantação das sementes e colocação das bandejas nos canteiros;
Passo 4: Quando as mudas começam a crescer começasse a abrir as lonas para entrar sol, passasse agrotóxico para controle de lesmas;
Passo 5: Após crescimento, corta-se as folhas das mudas deixando-as em torno de 5cm;
Passo 6: Prepara-se a terra na qual as mudas serão plantadas, adubando-as.
Passo 7: Plantação das mudas, com cerca de 45 dias, na terra preparada, utilizando-se máquina manual.
Passo 8: Limpeza das ervas daninhas nascidas entre as mudas plantadas;
Passo 9: Poda das flores, cerca de 60 dias após plantada, e posteriormente passasse agrotóxico para selar as mesmas;
Passo 10: Colheita dos pés de fumo (média de quatro meses após a poda), cortando os mesmos e colocando-os em “tacos” ¹⁶ de madeira;
Passo 11: Transportam-se os tacos até o galpão e pendura-se o fumo;
Passo 12: Cerca de dois meses após, classifica-os conforme tamanho e coloração;
Passo 13: Enfarda-se ¹⁷ o fumo, conforme classificação feita anteriormente;
Passo 14: Agenda-se o carregamento com a empresa integradora e vende-se.

Fonte: Elaborado pelo autor.

¹² Cova: buraco feito na terra, forrado com lonas e onde se coloca a silagem para que a mesma fermente.

¹³ Tarro: recipiente utilizado para armazenar o leite durante o processo de ordenha.

¹⁴ Piquetes: separação dos locais onde os animais vão pastar durante o dia, pois estes não devem ter livre acesso a toda a pastagem para comerem somente o suficiente e não estragarem o restante.

¹⁵ Potreiro: Local onde ficam os animais quando não estão na pastagem.

¹⁶ Tacos: Pedacos de madeira, que possuem em tono de 1 metro de comprimento, utilizados para pendurar o fumo e pendura-los.

¹⁷ Enfardar: juntar as folhas do fumo dentro de um único local, apertando-as para deixa-las embrulhadas, conforme a classificação.

3º Planilha de Metas e Objetivos:

Em relação às metas e objetivos, sugere-se que no início de cada ano ocorra o preenchimento de uma planilha contendo quais serão as metas e objetivos dos proprietários para aquele período de tempo, assim como quais os benefícios que essas metas e objetivos trouxeram para a organização e quais os pontos podem ser melhorados durante o trajeto na busca por estas variáveis, planilha esta que será preenchida manualmente pelos proprietários em reunião. A seguir segue modelo de planilha elaborado para que os mesmos possam preenchê-la e assim obter um controle destas metas e objetivos e no final do período possam observar se estas foram alcançadas ou não.

Quadro 7 - Modelo para o Controle de Metas e Objetivos

Ano:				
Metas para o ano	Prazo Inicial	Prazo Final	Benefícios Trazidos	Pontos a Melhorar
	/ /	/ /		
	/ /	/ /		
	/ /	/ /		
Objetivos para o ano	Prazo Inicial	Prazo Final	Benefícios Trazidos	Pontos a Melhorar
	/ /	/ /		
	/ /	/ /		
	/ /	/ /		

Fonte: Elaborado pelo Autor.

4º Planilha para Controle Financeiro

A empresa rural em questão, não possui um controle financeiro efetivo, sendo assim, elaborou-se uma planilha para cada uma das atividades, o qual será preenchido manualmente e conforme os produtos forem entregues. Para a elaboração deste controle, buscou-se deixar o mais claro possível a forma de preenchimento e de que maneira ela pode auxiliá-los no processo de gerenciamento da propriedade.

Quadro 8 - Quadro Elaborado para o Controle Financeiro na Avicultura.

Avicultura	
Gastos	Valor em Reais
Receita Líquida empresa Integradora	R\$
Gastos com materiais para limpeza	
(-) Desinfetação	R\$
(-) Limpeza dos equipamentos	R\$
(-) Gastos com lenha	R\$
(-) Gastos com energia elétrica	R\$
(-) Gastos com Maravalha	R\$
(-) Gastos com combustível	R\$
(-) Gastos com manutenções	R\$
(-) Gastos com aquisições de máquinas e equipamentos	R\$
Receita Líquida após pagamento de despesas	R\$

Fonte: Elaborado pelo Autor.

No gado leiteiro, apesar dos produtores anotarem todos os gastos que estes obtiveram em cada mês, os mesmos não os conservam, não podendo assim, contar com o auxílio destes na tomada de decisão. A seguir, encontra-se o quadro elaborado para o controle no gado leiteiro.

Quadro 9 - Quadro Elaborado para o Controle Financeiro no Gado Leiteiro.

Gado Leiteiro	
Gastos	Valor em Reais
Receita Líquida da Empresa Integradora	R\$
Gastos com materiais de limpeza	
(-) Para a ordenhadeira	R\$
(-) Para o resfriador	R\$
(-) Para úbere dos animais	R\$
Gastos com alimentação	
(-) Sal	R\$
(-) Sementes de pastagem	R\$
(-) Farelo	R\$
(-) Milho	R\$
(-) Silagem	R\$
Gastos com trocas de equipamentos/ manutenções	
(-) Para a ordenhadeira	R\$
(-) Para o Resfriador	R\$
(-) Aquisição de arames	R\$
(-) Gastos com energia elétrica	R\$
(-) Gastos com medicamentos	R\$
(-) Gastos com aquisições de novos animais	R\$
(-) Gastos com combustível	R\$
(-) Gastos com leite para terneiros	R\$
Receita Líquida após pagamento de despesas	R\$

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Na Fumicultura também não ocorre um controle financeiro, sendo que os agricultores já extraíram do próprio dinheiro para cobrir gastos e no fim acabaram não descontando este valor do total. Sendo assim, o quadro a seguir busca auxiliar neste processo.

Quadro 10 - Quadro Elaborado para o Controle Financeiro na Fumicultura.

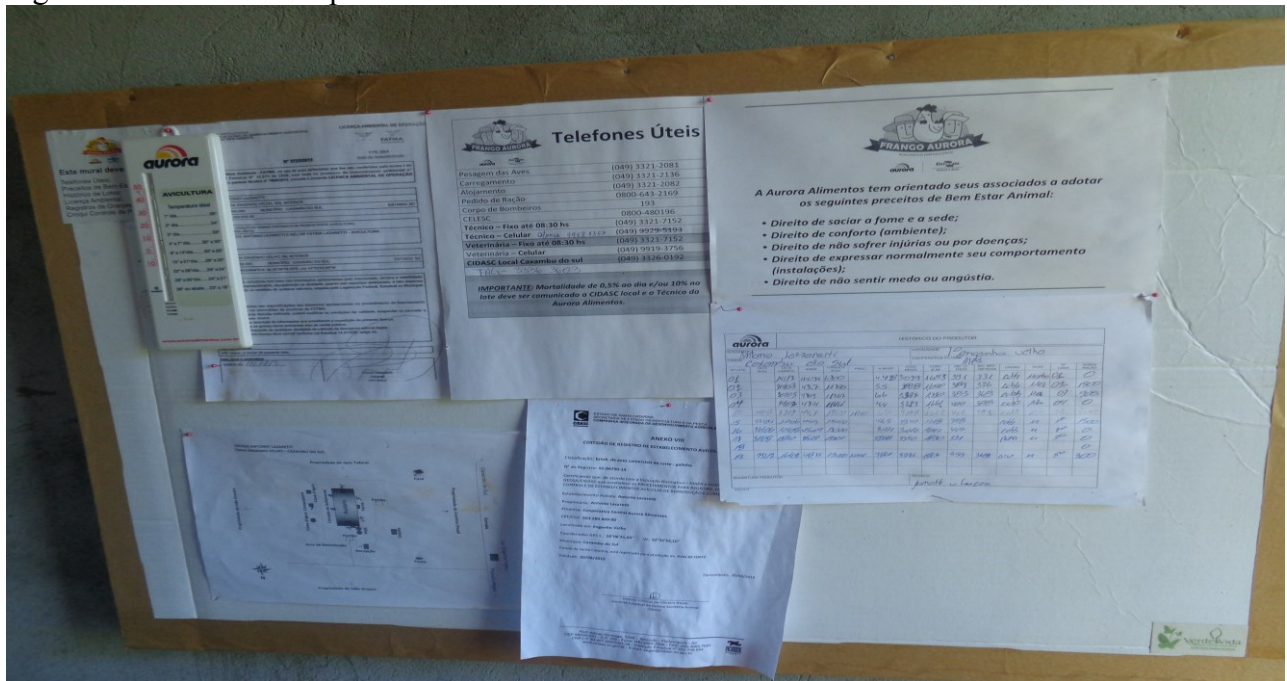
Fumicultura	
Gastos	Valor em Reais
Receita Líquida empresa Integradora	R\$
Gastos com Mão de Obra de Terceiros	
(-) Plantio	R\$
(-) Colheita	R\$
(-) Classificação	R\$
(-) Gastos com Arrendamento	R\$
Gastos com Adubação	R\$
(-) Ureia	R\$
(-) Gastos com Combustível	R\$
Gastos com Manutenções	R\$
(-) Nos Galpões	R\$
(-) No trator	R\$
(-) Equipamentos	R\$
Receita Líquida após pagamento de despesas	R\$

Fonte: Elaborado pelo Autor.

5º Criação de Murais:

Para que todos tenham acesso a informações necessárias para um melhor desempenho da organização, sugere-se a criação de Murais, onde os proprietários deverão fixar as informações que estes considerarem pertinentes a todos. Abaixo segue modelo de mural já existente na Avicultura, mas que deve ser implantado em todas as atividades.

Figura 8 - Mural a ser Implantado nas Atividades.



Fonte: Elaborado pelo autor.

6º Planilha para controle de troca de equipamentos (gado leiteiro):

A planilha foi criada com o intuito de auxiliar os produtores nas trocas de equipamentos, especificamente no caso do gado leiteiro, onde os equipamentos de ordenha possuem um prazo determinado para troca. Sendo assim, com a planilha torna-se possível um maior controle das datas para a substituição, sendo que na tabela abaixo está um modelo criado para este controle.

Quadro 11- Quadro para o Controle de Trocas de Equipamentos de Ordenha.

Gado Leiteiro		
Utensílios	Data Troca	Próxima Troca
Mangueira Leite (seis meses)	/ /	/ /
Mangueira do Ar (um ano)	/ /	/ /
Mangueira Ordenha (seis meses)	/ /	/ /
Teteiras (seis meses)	/ /	/ /
Correia Motor Ordenhadeira (um ano)	/ /	/ /
Borracha ordenha (um ano)	/ /	/ /
Coador (três meses)	/ /	/ /

Fonte: Elaborado pelo Autor.

7º Planilha para Controle de Manutenções:

A fim de buscar um controle para as manutenções de equipamentos da propriedade e visualizar quais equipamentos estão dando mais problemas, sugeriu-se e criou-se uma tabela onde os produtores irão preencher quais equipamentos necessitaram de conserto, assim como em que data e qual o valor despendido e o destinado para essas manutenções, portanto, na tabela a seguir encontra-se o modelo criado para auxilia-los nestes controles.

Quadro 12 - Quadro para o Controle de Manutenções.

Equipamentos Consertados	Data da Manutenção	Valor em Reais	Valor Destinado Anteriormente
	__/__/__		
	__/__/__		
	__/__/__		
	__/__/__		
	__/__/__		
	__/__/__		
	__/__/__		
	__/__/__		
	__/__/__		

Fonte: Elaborado pelo Autor.

8º Construção de um Novo Local para Ordenha dos Animais:

Para evitar maiores contaminações por bactérias no leite e assim prejuízo, foi sugerido que a empresa rural construísse uma nova sala de ordenha, sendo esta simples, porém que visasse trazer os benefícios desejados, no caso uma melhor higienização do ambiente. Para a construção da mesma, sugere-se que se guarde 20% do valor total recebido do leite para construir a sala, sendo que se teria cerca de 2.400 reais no final do ano, valor suficiente para a compra dos materiais, pois a madeira o proprietário já possui e a mão de obra seria gratuita.

A imagem a seguir demonstra como a sala de ordenha poderia ser, sendo escolhido este modelo pelo fato de constituir-se em algo um pouco mais básico, mas que proporciona um ambiente que pode ser mantido mais limpo e adequado às necessidades e que principalmente, evita contaminações.

Figura 9 - Exemplo de Nova sala de Ordenha a ser Construída.



Fonte: www.repilite.com.br

9º Critérios de Participação e Atuação dos Sócios

Para que todos os colaboradores tenham seu papel acentuado dentro da organização, sugere-se que sejam definidos critérios de participação e atuação dos sócios. Sendo assim, buscou-se modificar em alguns pontos a organização já existente.

Primeiramente, na avicultura está deverá ser administrada ainda pelo Sócio1, já que este vem desempenhando suas atividades corretamente, porém os dois sócios necessitam serem capazes de realizar todas as atividades administrativas. No operacional, deve-se dividir as tarefas de igual forma, sendo que nenhum destes, saia prejudicado, ou seja, se o sócio proprietário cuida da temperatura o Sócio colaborador deve movimentar as aves, assim todos participam e nenhum sofre perda.

Na fomicultura a administração deve ser realizada pelos dois sócios, já que apesar de plantarem e venderem os produtos juntos o pedido é realizado individualmente. No operacional deve ocorrer a divisão de tarefas assim como das despesas com mão de obra, que geralmente é paga antes do recebimento da empresa. Já o gado leiteiro deve continuar sendo administrado e operacionalizado pela esposa do sócio1, pois está desempenha as atividades há anos e com eficiência, porém, ressalta-se que o seu esposo, sócio1, deverá aprender a realizar estas atividades, pois na falta da mesma ninguém sabe realizar estas tarefas, sendo algo preocupante e que gerara prejuízos futuramente.

Em relação aos critérios de participação dos sócios, foram indicados alguns como:

- Executar todas as tarefas designadas;
- Buscar melhorar a execução das atividades;
- Possuir iniciativa;

- Executar as tarefas de maneira eficiente e econômica, evitando desperdícios;
- Ser organizado em todos os processos.

Sendo assim, sugere-se que caso algum dos sócios não esteja cumprindo com estes critérios e não busque cumpri-los, seja então diminuído seu percentual de lucro (na avicultura e fomicultura) a ser recebido, tornando assim algo justo para os colaboradores que buscam realizar as tarefas de acordo com os critérios definidos.

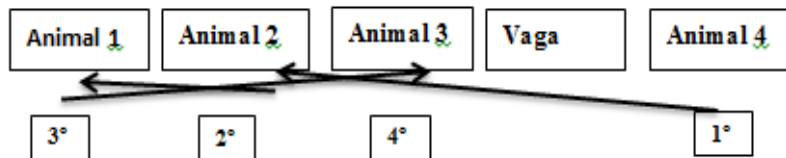
10º Sugestão de sequência de ordenha para o gado leiteiro

Conforme citado anteriormente, a sequência utilizada atualmente na empresa rural gera desperdício de tempo, pelo fato de ser bastante confusa. Sendo assim, na figura a seguir sugere-se uma sequência de ordenha mais lógica e que tem como objetivo ser mais eficiente que a atual, onde, ocupam-se lugares vagos e ordenha-se em uma sequência mais precisa, criando-se mais dois espaços de ordenha para que todos os animais sejam ordenhados de uma só vez.

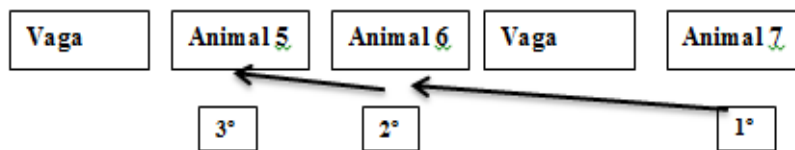
Figura 10 - Sequência Sugerida para a Ordenha.

Como é:

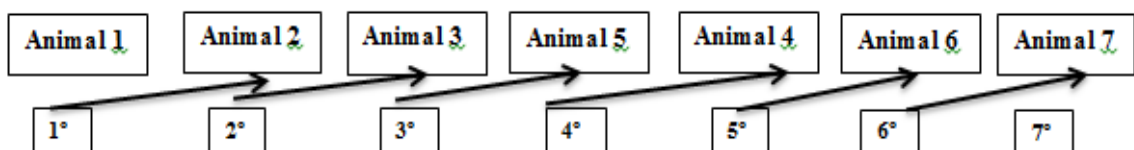
Primeira entrada



Segunda entrada:



Sugestão:



Fonte: Elaborado pelo autor.

Após as sugestões realizadas acima, as quais são consideradas viáveis a propriedade, no próximo tópico será apresentada as considerações finais em relação ao presente trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de conclusão de curso trata sobre a organização geral de uma empresa rural, visando introduzir a esta uma gestão que seja ao mesmo tempo mais eficiente e mais eficaz. Sendo assim, levando em consideração que são poucos os estudos acadêmicos sobre o assunto e considerando que esta como qualquer outra empresa necessita de trabalhos mais aprofundados para que se torne mais organizada e muito mais rentável, buscou-se visualizar suas necessidades e propor ações.

Os métodos utilizados para diagnosticar a empresa rural e analisar os dados, os quais foram à entrevista semiestruturada e a observação direta, trouxeram segurança e tornaram possível a realização do presente estudo, apresentando dados extremamente necessários para o andamento do trabalho, sendo estes métodos considerados mais viáveis para se obter maiores informações a cerca desta forma de estudo.

Durante a pesquisa foi possível perceber que a empresa em questão possui poucos controles, e necessita em alguns pontos ser mais bem organizada. Para tanto foram criados métodos, os quais a empresa pode utilizar para obter um melhor controle das atividades realizadas e conseqüentemente obter uma melhor organização da mesma. Sendo que as sugestões criadas visam auxiliar na melhoria da propriedade como um todo, tanto na melhoria da qualidade dos produtos como na eficiência da empresa.

Sendo assim pode-se concluir que os objetivos inicialmente traçados foram totalmente atingidos, pois foi possível realizar um diagnóstico da empresa rural traçando quais seus pontos positivos e negativos, onde também pode-se observar os processos e controles utilizados pela empresa, sendo que para isso utilizou-se de entrevista e observação.

Através deste diagnóstico tornou-se plausível propor melhorias tanto no âmbito administrativo como no operacional da empresa, assim como sugerir planos e programas para a propriedade, onde visou-se criar propostas que fossem viáveis para a mesma e que trouxessem maiores níveis de satisfação. Portanto, o objetivo principal, o qual foi organizar de forma geral a empresa rural, foi realizado com êxito.

Como limitação da pesquisa, considera-se o tempo, sendo que se houvesse um maior período para as colocações, muito mais aprofundamento e aperfeiçoamento haveria.

Como sugestão de próximas pesquisas, seria um estudo sobre a Gestão de financeira da propriedade, visando criar métodos financeiros eficientes para a empresa, para que os proprietários possam analisar como está a saúde financeira da mesma, podendo desta forma buscar ações para melhora-la.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PROTEÍNA ANIMAL. **Avicultura**. 2014. Disponível em: <<http://abpa-br.com.br/setores/avicultura>>. Acesso em: 05 jan. 2016.
- ASSOCIAÇÃO DOS FUMICULTORES DO BRASIL. **Perfil do Fumicultor**. 2007. Disponível em: <<http://www.afubra.com.br/perfil-fumicultor.html>>. Acesso em: 01 mar. 2016.
- AVICULTURA INDUSTRIAL. **Etapas do Manejo de Frango de Corte**. 2013. Disponível em: <http://www.aviculturaindustrial.com.br/noticia/etapas-do-manejo-de-frango-de-corte/20130307090133_H_028>. Acesso em: 01 mar. 2016.
- BAUMEL, Adriana; BASSO, Luiz Carlos. Agricultura familiar e a sustentabilidade da pequena propriedade rural. In: CAMARGO, Gisele; CAMARGO FILHO, Maurício; FÁVARO, Jorge Luiz. **Experiências em desenvolvimento sustentável e agricultura familiar**. Guarapuava: Unicentro, 2004. p. 129-146.
- BELUSSO, Diane; HESPANHOL, Antonio Nivaldo. **A Evolução da Avicultura Industrial Brasileira e seus Efeitos Territoriais**. 2010. Disponível em: <<http://www2.fct.unesp.br/nivaldo/Publicacoes-es-nivaldo/2010/AVICULTURA-2010.pdf>>. Acesso em: 05 jan. 2016.
- BOSSETI, Elisa Maria. **Aspectos da Alimentação de Vacas Leiteiras e Sistemas de Produção de Leite na Região Oeste de Santa Catarina**. 2012. Disponível em: <[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/79216/Elisa Maria Bosetti.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/79216/Elisa%20Maria%20Bosetti.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 01 jan. 2016.
- BRASIL. **Estatuto da Terra**. Constituição (1964). Lei nº 4504, de 30 de novembro de 1964. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4504.htm>. Acesso em: 06 mar. 2016.
- BRASIL. Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006. **Estabelece As Diretrizes Para A Formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais**. Brasília, Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/sileg/integras/837541.pdf>>. Acesso em: 06 mar. 2016.
- BRASIL. **Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais**.: LEI Nº 11.326, DE 24 DE JULHO DE 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm>. Acesso em: 06 mar. 2016.
- CARNEIRO, Sérgio Luiz et al. **Frango de Corte. Integração Produtor/ Indústria: Uma renda bimensal estável e a produção de composto orgânico na propriedade**. 2004. Disponível em: <http://www.iapar.br/arquivos/File/zip_pdf/redreferencia/pp_modnortefrango.pdf>. Acesso em: 01 jan. 2016.
- CARREIRA, Dorival. **Organização, Sistemas e Métodos**: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa. 2 ed. ver. E ampl. São Paulo. Saraiva, 2009.

CARVALHO, Glauco Rodrigues. COSTA, Vicnete José Ferreira da. Cenário Continua Adverso para a Produção de Leite. In: EMBRAPA. **Panorama do Leite**. Ano 8. nº 84. Juiz de Fora- MG. Embrapa Gado de Leite, 2016. Disponível em:

<http://www.cileite.com.br/sites/default/files/2016_02_PanoramaLeite_0.pdf> Acesso em: 01 fev. 2016.

CARVALHO, Limirio de Almeida et al. **Embrapa Gado de Leite: Sistema de Produção**, 2. 2002. Disponível em:

<<https://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Leite/LeiteCerrado/importancia.html>>. Acesso em: 05 jan. 2016.

CIAS, Central de Inteligência de Aves e Suínos- Embrapa. **A avicultura no Brasil**. 2013.

Disponível em:

<http://www.cnpsa.embrapa.br/cias/index.php?option=com_content&view=article&id=13&Itemid=15>. Acesso em: 05 jan. 2016.

COSTA, Caio César de Medeiros; FERREIRA, Marco Aurélio Marques; OLIVEIRA, Leandro Gomes de. **Utilização do Método Multicritério no Processo de Tomada de Decisão nas Organizações Rurais de Pequeno Porte**. 2013. Disponível em:

<www.spell.org.br/documentos/download/37570>. Acesso em: 10 jan. 2016.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos: uma visão holística**. 8 ed. rev. E. ampl. – 5 reimpr. São Paulo. Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HEINZEN, Leonardo Ferreira. **A Realidade em uma Pequena Empresa da Avicultura Catarinense**. 2006. Disponível em:

<https://www.agencia.cnptia.embrapa.br/Repositorio/a_realidade_em_uma_pequena_empresa_da_avicultura_catarinense_000fy1kefvx02wx5ok0pvo4k3lkk9y5b.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2016.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. **Indicadores IBGE: Estatística da Produção Pecuária**. 2015. Disponível em: <file:///C:/Users/windows/Desktop/abate-leite-couro-ovos_201503_publ_completa.pdf>. Acesso em: 01 jan. 2016.

LOPES, Luiz Carlos Teixeira; LOPES, Claudemira Vieira Gusmão. Contribuição ao zoneamento agroecológico do Vale do Ribeira: as potencialidades do município de Doutor Ulisses. In: CAMARGO, Gisele; CAMARGO FILHO, Maurício; FÁVARO, Jorge Luiz. **Experiências em desenvolvimento sustentável e agricultura familiar**. Guarapuava: Unicentro, 2004. p. 355-367.

MAIA, Cláudio Machado. Percepções que permeiam o conceito de agricultura familiar e a cronologia da luta pela sustentabilidade: panorama nacional e internacional. In: SOGLIO, Fábio dal; KUBO, Rumi Regina. **Agricultura e Sustentabilidade**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 75-96.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MONTANA, Patrick J. CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 3 ed. São Paulo. Saraiva, 2010.

NEGRELLI, Mariza Terezinha; CAMARGO, Giseli. A construção do plano municipal de desenvolvimento sustentável de Reserva do Iguaçu (PR). In: CAMARGO, Gisele; CAMARGO FILHO, Maurício; FÁVARO, Jorge Luiz. **Experiências em desenvolvimento sustentável e agricultura familiar**. Guarapuava: Unicentro, 2004. p. 85-97.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento Estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo. Atlas, 2010.

PIERRI, Maria Clara Queiroz Mauricio; VALENTE, Ana Lucia E. F. **A Feira Livre Como Canal de Comercialização de Produtos da Agricultura Familiar**. 2010. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/15/234.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2015.

ROBBINS, Stephen P., DECENZO, David A. **Fundamentos da Administração**: Conceitos Essenciais e Aplicações. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, Francis dos. **Perspectiva para a soberania alimentar brasileira**. In: SOGLIO, Fábio dal; KUBO, Rumi Regina. **Agricultura e Sustentabilidade**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 117-134.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Perfil do Produtor Rural**: Série estudos e pesquisas. 2012. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/74018fad8be70a4c727626c2d9bbc4c4/\\$File/4806.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/74018fad8be70a4c727626c2d9bbc4c4/$File/4806.pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Empresários, Potenciais Empresários e Produtores Rurais no Brasil**: Série estudos e pesquisas. 2015. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/f767852e0f0362b43d506711b195b34b/\\$File/5455.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/f767852e0f0362b43d506711b195b34b/$File/5455.pdf)>. Acesso em: 05 jan. 2016.

SILVA, Helton Haddad. Et al. **Planejamento Estratégico**: de marketing. 4 ed. Rio de Janeiro. Editora FGV. 2011.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM RURAL- SENAR. **Leite**- Produção de Leite Conforme Instrução Normativa nº62. 2012.

SINDICATO INTERESTADUAL DA INDÚSTRIA DO TABACO. **Dimensões do Setor**. 2015. Disponível em: <<http://sinditabaco.com.br/sobre-o-setor/dimensoes-do-setor/>>. Acesso em: 29 fev. 2016.

SISTEMA FAESP/SENAR. **O que é a Nota Fiscal de Produtor Rural**. 2014. Disponível em: <<http://www.sistemafaep.org.br/wp-content/uploads/2014/09/FolderArrecadacaoOqueEnotaFiscal.pdf>>. Acesso em: 05 jan. 2016.

TRIGUEIRO, Francisco Mirialdo Chaves; MARQUES, Neiva de Araújo; MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Teorias da administração I**. Florianópolis, SC: UFSC, Departamento de Ciências da Administração, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

ZOCCAL, Rosangela. A Região Sul se Fortalece no Leite. In: EMBRAPA. **Panorama do Leite**. Ano 7. Nº 75. Juiz de Fora-MG. Embrapa Gado de Leite, 2015. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/documents/1355117/1528925/Panorama+do+Leite++outubro+2015/f97da482-483f-4451-bd26-e9f7e1d95c4b>> Acesso em: 01 fev. 2016.

APÊNDICE A- Linhas de Crédito Pronaf.

LINHAS DE CRÉDITO	PARA QUEM SE DESTINA
Pronaf Custeio	Destina-se ao financiamento das atividades agropecuárias e de beneficiamento ou industrialização e comercialização de produção própria ou de terceiros enquadrados no Pronaf.
Pronaf Mais Alimentos – Investimento	Créditos de investimento destinados a promover o aumento da produção e da produtividade e a redução dos custos de produção, visando a elevação da renda da família produtora rural. Os créditos estão restritos ao financiamento de itens diretamente relacionados com a implantação, ampliação ou modernização da estrutura das atividades de produção, de armazenagem, de transporte ou de serviços agropecuários ou não agropecuários, no estabelecimento rural ou em áreas comunitárias rurais próximas, sendo passível de financiamento, ainda, a aquisição de equipamentos e de programas de informática voltados para melhoria da gestão dos empreendimentos rurais, de acordo com projetos técnicos específicos..
Pronaf Agroindústria	Destina-se ao financiamento das atividades agropecuárias e de beneficiamento ou industrialização e comercialização de produção própria ou de terceiros enquadrados no Pronaf.
Pronaf Agroecologia	Linha de crédito de investimento para implantação dos sistemas de produção agroecológica ou orgânica, incluindo-se os custos relativos à implantação e manutenção do empreendimento.
Pronaf Eco	Linha de crédito para implantação da cultura do dendê, com custeio associado para a manutenção da cultura até o quarto ano.
Pronaf Floresta	Linha de financiamento destinada à implantação de sistemas agroflorestais; exploração extrativista ecologicamente sustentável, plano de manejo e manejo florestal; recomposição e manutenção de áreas de preservação permanente e reserva legal e recuperação de áreas degradadas; enriquecimento de áreas que já apresentam cobertura florestal diversificada, com o plantio de uma ou mais espécies florestais, nativas do bioma.
Pronaf Semiárido	Linha para o financiamento de investimentos em projetos de convivência com o semi-árido, focados na sustentabilidade dos agroecossistemas, priorizando infraestrutura hídrica e implantação, ampliação, recuperação ou modernização das demais infraestruturas, inclusive aquelas relacionadas com projetos de produção e serviços agropecuários e não agropecuários, de acordo com a realidade das famílias agricultoras da região Semiárida.
Pronaf Mulher	Linha de investimento para atividades agropecuárias, turismo rural, artesanato e outras atividades de interesse da mulher agricultora. Beneficiários: Mulheres agricultoras integrantes de unidades

	familiares de produção enquadradas nos Grupos A, A/C, B e aquelas classificadas como Agricultoras Familiares no Pronaf.
Pronaf Jovem	<p>Linha de crédito de investimento para atividades agropecuárias, turismo rural, Artesanato e outras atividades de interesse do jovem agricultor.</p> <p>Beneficiários: Jovens agricultores e agricultoras pertencentes a famílias enquadradas no Pronaf, maiores de 16 anos e com até 29 anos.</p>
Pronaf Custeio e Comercialização de Agroindústrias Familiares	Destinada aos agricultores e suas cooperativas ou associações para que financiem as necessidades de custeio do beneficiamento e industrialização da produção própria e/ou de terceiros.
Pronaf Cota-Parte	Financiamento de investimentos para a integralização de cotas-partes dos agricultores familiares filiados a cooperativas de produção ou para aplicação em capital de giro, custeio ou investimento.
Microcrédito Rural	Destinado aos agricultores de mais baixa renda, permite o financiamento das atividades agropecuárias e não agropecuárias, podendo os créditos cobrirem qualquer demanda que possa gerar renda para a família atendida. Créditos para agricultores familiares enquadrados no Grupo B e agricultoras integrantes das unidades familiares de produção enquadradas nos Grupos A ou A/C.

Fonte: Adaptado do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA, 2014).

APÊNDICE B- Roteiro norteador de entrevista realizada com os sócios.

Há quanto tempo existe há empresa, como nasceu, quantidade de terras?

Quais as atividades realizadas?

Qual a função de cada colaborador dentro da empresa?

De que maneira as tarefas estão divididas?

Como funciona o processo de venda dos produtos?

Como são feitos os controles? (gastos, financeiros)

Quais os pontos considerados fortes da empresa?

Quais os pontos fracos?

O que deve ser melhorado?

Como funcionam os financiamentos?

Como são tomadas as decisões?

Tecnologias empregadas?

APÊNDICE C – Fotos da Empresa Rural

Foto1- Aviário.



Foto 2- Galpão Mal conservado



Foto 3- Galpão médio conservado



Foto 4- Estrebaria



Foto 5- Canteiros de fumo



Foto 6- Fumo recém-plantado.



Foto 7- Pastagens



Foto 8- Milho



Foto 9- Eucaliptos



Foto 10-Animais para o consumo e estrebaria



Foto 11 – Galpão bem conservado.

