

Administração

Plantio direto eleva produtores a gestores estratégicos

Afonso Peche Filho*

Este artigo tem como objetivo trazer algumas contribuições acerca de planejamento, planejamento estratégico e gestão por qualidade em propriedades que adotam o Sistema de Plantio Direto (SPD). Esse sistema vem se caracterizando como um movimento de inovação tecnológica que atinge a totalidade da propriedade agrícola, provocando mudanças no modelo de gestão e, principalmente, nas atitudes do agricultor brasileiro. A cultura que envolve o movimento em torno do SPD preconiza a “arte de cultivar” e, conseqüentemente, promove significativos avanços em diferentes áreas do negócio agrícola. No início do seu desenvolvimento, o sistema era definido como uma técnica que permitia semear sem a necessidade de mobilizar o solo. Os esforços se concentravam em dominar a tecnologia para mecanizar a semeadura, controlar quimicamente o mato e manejar a palha para a promoção da cobertura permanente do solo.

Atualmente, porém, o enfoque é sistêmico e os esforços estão voltados para a sustentabilidade. Com o passar dos anos, o SPD se consolidou como a “mais tropical das técnicas” e seus horizontes conceituais se ampliaram, evoluindo para o entendimento do sistema com base em uma visão holística da agricultura, em contraponto com a visão mecanicista da agricultura tradicional. A adoção do SPD abriu as



CHARLES PEETERS

Planejamento operacional adequado de máquinas agrícolas para otimização da área plantada

portas para um cenário que permite que o agricultor construa pontes, nexos e correlações entre campos, como a gestão econômica, a ambiental e a social. A adoção do sistema contribuiu para a formação de um agricultor com visão sistêmica, preocupado com uma gestão integrada, com ênfase nos princípios básicos de organização. Essa visão implica entender a produção agrícola sob uma perspectiva de abrangência, que preza pela análise dos

relacionamentos entre os componentes tecnológicos e administrativos e de suas relações com o ambiente.

Em um cenário globalizado, o mercado exige uma propriedade agrícola competitiva, que obtenha retornos acima da média para o capital investido, ou seja, é preciso ter preço para se posicionar no mercado, regras estabelecidas para produzir e capacidade para se posicionar, de forma duradoura, numa situação de

vantagem diante de seus concorrentes. Para tanto, a inovação do SPD traz para a gestão das propriedades a prática da filosofia da “qualidade” e, dessa forma, um planejamento mais evoluído, baseado em estratégias e em cenários futuros. A gestão da qualidade no SPD deve ser entendida como uma estratégia de concorrência, que permite desenvolver a habilidade de uma propriedade de produzir com sustentabilidade, aumentando sua produção, sua fatia de mercado e sua lucratividade. A filosofia da qualidade preconiza o monitoramento constante das variáveis que afetam a competitividade do sistema de produção, permitindo que a propriedade se mantenha ao longo do tempo.

Na agricultura globalizada, não basta alcançar uma posição de vantagem, é preciso também mantê-la ao longo do tempo. Assim, a qualidade do SPD permite, de forma integrada, manter e criar um cenário produtivo econômica, social e ambientalmente sustentável. O planejamento estratégico chega às propriedades agrícolas praticamente junto com o movimento da qualidade, auxiliando a empresa a estabelecer uma visão unificada a respeito do futuro do Sistema de Plantio Direto e de sua organização.

PLANEJAMENTO

O planejamento, de acordo com Oliveira (2007), pode ser definido como um processo desenvolvido para se alcançar uma situação futura desejada, de modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e de recursos pela empresa. Em atividades de exploração agrícola, essa definição fica bem clara e se encaixa no contexto do SPD na medida em que a situação futura almejada é uma propriedade agrícola com vários ambientes de produção, forte biodiversidade e reconhecidamente sustentável. O planejamento moderno, inserido no SPD, preconiza quatro princípios para que os resultados esperados sejam realmente alcançados.

O primeiro princípio é o da “contribuição aos objetivos”, no qual o plane-



Planejamento na operação de dessecação para proporcionar semeadura em palhada com qualidade adequada; Taquarituaba, SP, 2009

jamento visa os objetivos máximos da empresa – no caso, a construção de ambientes permanentemente produtivos. O segundo princípio é o da “precedência”, que ressalta que o planejamento de uma função deve vir antes das outras tarefas; assim, a função administrativa deve ser planejada antes da gerencial, e esta antes da operacional – ou seja, preconiza o planejamento de quanto, quando, quem e como. O terceiro princípio envolve “a influência e a abrangência”; ele define que o planejamento exerce modificações nas características e nas atividades da empresa, que são provocadas em diversas instâncias: nas pessoas, podendo corresponder às necessidades de treinamento, de substituições, de transferências, de novas funções, de avaliações, etc.; na tecnologia, correspondendo à evolução do conhecimento, a novas maneiras de realizar o trabalho, ao uso de novos insumos; nos sistemas, podendo provocar alterações nas responsabilidades estabelecidas; nos níveis de autoridade,

acarretando descentralização, estratégias de comunicação, novas instruções, entre outros aspectos.

O quarto princípio confere maior “eficiência, eficácia e efetividade” ao planejamento no SPD, que deve buscar maximizar resultados positivos e minimizar os defeitos do processo produtivo, principalmente os operacionais, proporcionando situações de “eficiência” quando se planeja desempenhar atividades de maneira adequada, resolvendo problemas, e planejando o uso de recursos tecnológicos, ambientais e humanos. O planejamento que prevê a “eficácia” resulta na execução certa, na produção de alternativas criativas, na maximização dos recursos e no aumento dos acertos e do lucro. A “efetividade” busca deixar a propriedade menos vulnerável, propicia manutenção da empresa no mercado e apresenta resultados globais positivos, de maneira permanente. Em suma, “efetividade” representa a capacidade da propriedade agrícola de coordenar

esforços sociais, bem como recursos humanos, ambientais e tecnológicos, tendo em vista resultados voltados para a sustentabilidade.

Considerando os níveis hierárquicos, o planejamento das atividades no SPD pode ser realizado de três formas: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. O planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações que afetam a empresa como um todo, focando produtos de várias safras e aspectos fundamentais, como ambientes produtivos e expansão de áreas de culturas. O planejamento tático diz respeito aos objetivos de mais curto prazo e às estratégias e ações que, geralmente, afetam uma ou duas safras, ou ainda uma parte da empresa ou mesmo setores específicos, como mecanização, irrigação ou rotação de culturas. Já o planejamento operacional se relaciona com as unidades organizacionais e, normalmente, está ligado ao curtíssimo prazo, como é o caso das operações agrícolas, da logística operacional, do armazenamento ou fluxo de materiais, do tratamento fitossanitário, entre outros procedimentos.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Aplicado ao SPD, o planejamento estratégico está intimamente ligado à filosofia da qualidade e à construção de modelos mais eficientes de gestão, considerando a empresa em sua totalidade. Para Oliveira (2007), o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para que uma situação futura tenda a ser diferente de uma do passado. Portanto, a empresa teria condições e meios de agir sobre as variáveis e sobre os fatores relacionados à produção, de modo que possa exercer alguma influência. Ainda segundo autor, o planejamento é, também, um processo contínuo, um exercício mental executado pela empresa, independentemente da

vontade específica de seus executivos.


O planejamento estratégico para o SPD, portanto, pode ser definido como um conjunto de providências a serem tomadas pelos executivos, de forma garantir melhorias de desempenho econômico, ambiental e social no modelo de gestão atual, com foco em eficiência, eficácia e efetividade no modelo de gestão futuro. Com base na experiência prática, é possível afirmar que o planejamento estratégico pode ser elaborado a partir de três dimensões: estrutural, ambiental e sistêmica. A dimensão estrutural preconiza uma escolha adequada da metodologia para estruturação dos processos que irão compor todo o planejamento. A ambiental trata da caracterização das oportunidades e das ameaças no ambiente em que está inserida a propriedade agrícola, bem como da identificação e da avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa na condução das lavouras, com base na filosofia da qualidade e do SPD (estimativas de riscos).

A dimensão sistêmica envolve os assuntos organizacionais, como os sistemas de informações, orçamentos, operações, gestão da qualidade, gestão ambiental, entre outros. Com base na argumentação de Oliveira (2007), quando se busca a gestão da qualidade no Sistema de Plantio Direto, pode-se afirmar que o planejamento estratégico possui quatro aspectos de atuação, resumidos nos seguintes questionamentos:

- O que a gestão da qualidade no SPD pode fazer frente ao ambiente externo? Ou seja, quais são os fatores não controláveis pela propriedade?
- Como a gestão da qualidade no SPD é capaz de provocar mudanças em termos de conhecimento, capacidade e competência?
- O que os proprietários e altos dirigentes pretendem fazer, consideradas as expectativas pessoais e das equipes, com relação ao aprimoramento do atual modelo de gestão?
- O que a propriedade agrícola deve

fazer, considerando a gestão da qualidade baseada nas responsabilidades sociais, econômicas e ambientais?

Resumidamente, Drucker (1975) afirma que quatro considerações são importantes no planejamento estratégico: primeiro, é importante que seja feito um trabalho de forma sistemática e intencional de modo a atingir os objetivos; segundo, o planejamento deve começar com a eliminação do passado, e esse abandono deve ser feito como parte da sistemática de alcançar os objetivos futuros; terceiro, é necessário que se busque maneiras novas e diferentes de atingir os objetivos e, por último, é importante que o raciocínio seja desenvolvido através de uma dimensão do tempo.

Em suma, com o aprimoramento do movimento cultural provocado pela adoção do SPD, as propriedades agrícolas estão rapidamente deixando um cenário administrativo primitivo para adotar um cenário baseado na sustentabilidade. Com a adoção da filosofia da qualidade e de ferramentas do planejamento estratégico, o agricultor passa a desenvolver uma gestão moderna e produtiva, norteada pela responsabilidade econômica, social e ambiental. Para se atingir esse objetivo, o planejamento estratégico constitui uma ferramenta poderosa, que pode conduzir as propriedades agrícolas rumo à sustentabilidade. 

* **Afonso Peche Filho** é pesquisador científico nível VI, e atua no Centro de Engenharia e Automação do Instituto Agrônomo de Campinas (C&EA/IAC) (peche@iac.sp.gov.br).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DRUCKER, P. F. *Administração: tarefas, responsabilidades e práticas*. São Paulo: Pioneira Editora, 1975.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 24. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.