



Planejamento e custos na produção da agricultura familiar: o caso do Projeto de Assentamento Itaubal

José Pantoja Vaz^a

Resumo: O estudo destinou-se a mostrar que a falta de planejamento estratégico e de custos na produção da agricultura familiar no Projeto de Assentamento Itaubal, no município de Itaubal, no estado do Amapá, Brasil, ameaça a sua extinção. Para tanto se realizou uma pesquisa para a compreensão da situação atual, para indicar linhas de ação para elaboração desses planejamentos. O trabalho teve início com o levantamento socioeconômico dos assentados, análise de cenários através da matriz (SWOT), que permitiu apurar a situação atual e a posição estratégica de competitividade das propriedades. Foi realizado também o levantamento dos sistemas de uso da terra e suas composições existentes, evidenciando suas formas de uso. A caracterização dos agricultores em termos de idade e gênero apontou que da amostra de 52 entrevistados, 34,62% são mulheres e 65,38% são homens, que são os responsáveis pelo

a Bacharel em Administração. Mestre em Desenvolvimento Regional na UNIFAP - Universidade Federal do Amapá. zemariavaz@bol.com.br
<https://orcid.org/0000-0002-8352-6950>

lote. Apresenta a contextualização da agricultura familiar e suas implicações de futuro. Aborda também a gestão das propriedades. Expõe a metodologia utilizada, mostrando que foram feitas entrevistas estruturadas e semiestruturadas com aplicação de formulários e observação participante. E conclui propondo linhas de ação, para balizar a construção de um planejamento estratégico e gerencial, baseado nas dimensões ecológica, social, econômica, cultural, política, de gestão e gerencial.

Palavras-chave: Agricultura Familiar. Planejamento Estratégico. Custos de Produção.

Planning and costs in family agriculture production: the case of the Itaupal settlement project

José Pantoja Vaz^a

Abstract: The study aimed to show that the lack of strategic planning and costs in the production of family farms in the Itaupal Settlement Project in the municipality of Itaupal in the state of Amapá, Brazil threatens its extinction. For that, research was carried out to understand the current situation, to indicate lines of action for the elaboration of these plans. The work began with the socio-economic survey of the settlers, analysis of scenarios through the matrix (SWOT), which allowed to determine the current situation and the strategic position of competitiveness of the properties. A survey of land use systems and their existing compositions was also carried out, evidencing their forms of use. The characterization of the farmers in terms of age and gender indicated that of the sample of 52 interviewees, 34.62% are women, and 65.38% are men, who are responsible for the lot. It presents the contextualization of family agriculture and its implications for the future. It also deals with property management. It exposes the methodology used, showing that structured and semi-structured interviews were done using questionnaires and participant observation. It concludes by proposing lines of action to guide the

a Bachelor's in Management Studies. Master in Regional Development at UNIFAP - Federal University of Amapá. zemariavaz@bol.com.br
<https://orcid.org/0000-0002-8352-6950>

construction of strategic and managerial planning, based on the ecological, social, economic, cultural, political, managerial and managerial dimensions.

Keywords: Family farmer. Strategic planning. Production costs.

Planificación y costos en la producción agrícola familiar: el caso del proyecto del asentamiento Itaupal

José Pantoja Vaz^a

Resumen: El estudio tuvo como objetivo mostrar que la falta de planificación estratégica y costos en la producción agrícola familiar en el Proyecto de Asentamiento de Itaupal, en el municipio de Itaupal - AP, Brasil, amenaza su extinción. Con este fin, se realizó una encuesta para comprender la situación actual, y poder indicar líneas de acción para la preparación de estos planes. El trabajo comenzó con la encuesta socioeconómica de los colonos, el análisis de escenarios a través de la matriz (SWOT), lo cual permitió determinar la situación actual y la posición estratégica de competitividad en las propiedades. También se realizó una encuesta sobre los sistemas de uso de la tierra y sus composiciones, enfatizando en las formas de uso. La caracterización de los agricultores en términos de edad y género indicó que, de la muestra de 52 encuestados, el 34.62% son mujeres y el 65.38% son hombres, los cuales son responsables de la parcela. Presenta la contextualización de la agricultura familiar y sus implicaciones futuras, abordando la gestión de las propiedades. Expone la metodología utilizada, mostrando que las entrevistas

a Licenciatura en Gestión Administrativa. Máster en Desarrollo Regional na UNIFAP - Universidad Federal de Amapá. zemariavaz@bol.com.br
<https://orcid.org/0000-0002-8352-6950>

estructuradas y semiestructuradas se realizaron con la aplicación de formularios y de observación participante. Concluye proponiendo líneas de acción para guiar una planificación estratégica y gerencial, basada en las dimensiones ecológica, social, económica, cultural, política y de gestión.

Palabras clave: Agricultura familiar. Planeación estratégica. Costos de producción.

1. Introdução

A Agricultura Familiar é uma forma de produção na qual predomina a interação entre gestão e trabalho, direcionado ao processo produtivo com ênfase na diversificação, utilizando mão de obra familiar complementada ou não pelo trabalho assalariado (GRISA; SCHNEIDER, 2015).

Apesar da Agricultura Familiar não ser um termo novo, o seu uso recente, com ampla repercussão nos meios acadêmicos, nas políticas de governo e nos movimentos sociais, adquiriu novas significações com a implantação do Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) e a criação da Lei 11.326/2006, a primeira a fixar diretrizes para o setor (BRASIL, 2006). A opção adotada para delimitar o público foi o uso recorrente do conceito, centrado na caracterização geral de um grupo social bastante heterogêneo.

Vale ressaltar que o Brasil é um dos maiores produtores de alimentos e a agricultura familiar é a grande responsável por essa produção, contribuindo com 70% da alimentação que chega à mesa dos brasileiros. Além disso, responde por 10% do PIB Nacional; movimenta riqueza na ordem de R\$ 180 (Cento e oitenta) bilhões e emprega dois terços dos postos de trabalho no campo IBGE (2006).

Com toda essa contribuição ocupa apenas uma área média de 18,37 hectares num total de 3.686.510 estabelecimentos, portanto respondendo por uma concentração de 84% da unidade de área e apenas 24,3% da concentração da terra. Enquanto as propriedades não familiares somam 681.392 estabelecimentos, tendo 309,18 hectares em média, sendo apenas 15,6% da concentração das unidades de área, porém são detentoras de 75,7% da concentração das terras IBGE (2006).

No estado do Amapá são 2.863 estabelecimentos familiares, ocupando 130.770 hectares, numa concentração por unidade de 81,18% e 14,96%, da concentração das terras, enquanto que as

propriedades não familiares são apenas 664 estabelecimentos, detendo 743.019 hectares, respondendo apenas com 18,82% da concentração das unidades de área e com 85,04% da concentração das terras, IBGE (2006).

No entanto, o estado apresenta uma agricultura familiar enfraquecida devido à falta de investimentos estruturais e planejamento do setor. Apesar de todas as dificuldades a produção das culturas alimentares como grãos, farinhas, hortaliças e legumes frescos são produzidos para o consumo familiar com o excedente sendo comercializado no mercado local, ou na feira do agricultor em Macapá, os quais são de grande importância na segurança alimentar e nutricional da sociedade amapaense (SEGOVIA, 2011).

O local do estudo foi o Projeto de Assentamento Itaubal (P. A. Itaubal), criado através da Portaria/SR (21) AP/G/N0. 40/98, de 21/07/1998, com uma capacidade para assentar 250 famílias, porém, atualmente, segundo o INCRA-RB (2017), só permanece no assentamento 184 famílias assentadas e para o Instituto de Desenvolvimento Rural do Amapá (RURAP), Sede Local de Itaubal (2018), só existem 79 agricultores familiares produzindo no Assentamento.

A agricultura familiar no município de Itaubal apresenta também um cenário enfraquecido e com grandes entraves para prover o seu desenvolvimento. Para isso já existe a condição necessária que é o estágio de subdesenvolvimento entendido como crescimento econômico insuficiente no que diz respeito ao crescimento demográfico. Entretanto, o subdesenvolvimento não é superado de um momento para outro, pois, é preciso integração dos fatores econômicos e esse processo é longo e muito difícil. Isso porque os agentes da economia tradicional de subsistência não diferem dos agentes da economia capitalista moderna. Na economia de subsistência, às vezes, o lucro não é o maior benefício procurado, mas sim o provimento das necessidades da

A agricultura familiar no P. A. Itaubal, é um local onde se cultivam culturas alimentares, fruticultura e criam-se pequenos animais para subsistência comercializando-se o excedente, principalmente na Feira do Agricultor em Macapá. Mas vive um momento de extrema dificuldade, pois a falta de um modelo de gestão e planejamento estratégico nas propriedades, aliada a ausência de planejamento de custo de produção, está comprometendo o desempenho de seus empreendimentos.

A Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) não é sistemática devido à falta de condições de trabalho para seus Agentes, por isso não há um plano de gestão agrícola participativo, somados a situação atual que avança através da fragilidade financeira da propriedade, devido à dificuldade de acesso ao crédito rural, movido pelas exigências documentais e a falta de legalização fundiária manifestada pelo título definitivo da terra, podem levar a agricultura familiar no Assentamento Itaubal a sua extinção.

Quais as linhas de ações estratégicas deverão ser apresentadas, para que a agricultura familiar no P. A. Itaubal, consiga sobreviver diante da atual situação que se encontra?

Para responder essas indagações foi realizada a pesquisa para esclarecer se a maneira atual de condução da agricultura familiar no assentamento é afetada ou não pela falta de planejamento estratégico e de custos, através da análise de sua situação, de modo contribuir com propostas para a sua manutenção.

Na agricultura familiar grande parte dos agricultores não faz planejamento, embora no cotidiano utilizarem desta prática que passa despercebida, devido não ser anotada. O costumeiro ato de pensar para tomar decisão, já é um ato de planejamento. Sendo uma ferramenta muito importante para a tomada de decisão, no entanto, poucos agricultores têm o costume de registrar o plano

em um documento.

Entre os elementos que ocasionam o baixo uso do planejamento escrito na agricultura familiar está relacionado ao pouco grau de instrução por parte dos agricultores; à falta de conhecimento de gestão; aos tipos formais de elaboração de planejamento estratégico, tático e operacional, motivado pela falta de cultura dessas técnicas no meio rural (SENAR, 2015).

Observa-se que a falta de um planejamento agrícola e de custos no assentamento acentua o sistema convencional de produção sendo muito utilizado um modelo de agricultura bastante predatória, por desconhecimento também de sistemas sustentáveis, como por exemplo: os Sistemas Agroflorestais (SAF).

As áreas de produção agrícolas com maiores vantagens comparativas por estarem nas proximidades dos grandes centros urbanos, destacam-se economicamente mais viáveis dos que as que estão mais distantes, em comparação aos custos de produção, pois diminuem para a produção agrícola, os custos de transporte. Neste caso se insere o P. A. Itaubal por estar apenas 90 Km da Capital Macapá.

1.1 Planejamento e custo de produção

O planejamento é necessário em qualquer circunstância para minimizar situação de risco em qualquer atividade bem como aumentar as chances de atingir os objetivos propostos. Planejar é antever-se aos fenômenos vindouros de maneira lógica e preparada. É um conjunto de sequências que otimizam o uso dos meios de produção disponíveis, almejando o crescimento e a sustentabilidade do negócio, gerando resultados buscados pelo produtor (ALDAY, 2002).

Para Chiavenato e Sapiro (2003) a cultura do planejamento em toda Organização deve-se tornar um paradigma inquebrável, pois é o primeiro fator de sucesso para qualquer empreendimento,

devido seus benefícios produzirem uma ação que projeta o caminho estratégico para atingir o objetivo previsto, com possibilidade de retroação.

1.2 Ciclo PDCA (Plenajar, Executar, Checar e Agir)

Método revolucionário pensado para controlar e buscar resultados eficazes e confiáveis das atividades organizacionais. É uma eficiente técnica que visa demonstrar como se apresenta melhoria nas rotinas de uma organização.

Sua principal função é de padronizar o gerenciamento do controle da qualidade, minimizando falhas comuns de acordo com as regras estabelecidas nas análises, e tornar as informações mais simples e compreensíveis. É um método muito singelo que atua no controle do processo, podendo ser utilizado continuamente para o gerenciamento das atividades empresariais (ALENCAR, 2008).

É de fundamental importância para simplificar a transição para o modo de administração direcionada para melhoria contínua, que atualmente é um dos melhores modelos de sistema de gestão da qualidade nas organizações e deve ser aplicado na rotina de planejamento na agricultura familiar, buscando melhorar a qualidade da produção.

A revolução ocorrida no Japão no pós-segunda guerra mundial, que se alicerçou nas bases estratégicas do melhoramento da qualidade em uma sequência contínua e revolucionária, pautou-se na ISO 9000⁴ que normatiza e declara a melhoria nos processos da organização, exigindo registros que prove que de fato houve melhoria em seu sistema, evidenciando então a

4 As normas da família NBR ISO 9000 foram desenvolvidas para apoiar Organizações, de todos os tipos e tamanhos, na implementação e operação de sistemas de gestão da qualidade. ISO significa Organização Internacional para Normalização (International Organization for Standardization) localizada em Genebra, Suíça (TREINAVIRTUAL, 2019).

importância de um tratado mais minucioso esclarecendo a particularidade da evolução contínua, como ela está desenhada dentro do sistema de gestão da qualidade de uma empresa e como realizá-la, dentro das técnicas de melhorias no PDCA (DEMING, 2000).

O ciclo PDCA, foi desenvolvido por Walter Andrew Shewart, em 1924, conhecido como “pai do controle estatístico de processo”. Porém, passou a ser popularizado como ciclo de Deming em 1950, por ter sido amplamente difundido por este no Japão.

A sua fundamental contribuição nos processos de gestão é melhorar a qualidade, diminuindo as despesas, enquanto aumenta a produtividade e o acesso ao mercado.

PDCA é a sigla em inglês para *plan, do, check, act*, que quer dizer: planejar; executar; verificar e agir, respectivamente.

1.3 Importância do planejamento na agricultura familiar

Na agricultura familiar grande parte dos agricultores não faz planejamento, embora no cotidiano pratiquem essa ação de forma implícita, uma vez que passa despercebida devido não ser anotada. O costumeiro ato de pensar para tomar decisão, já é um ato de planejamento basta que se tenha interrogado sobre: o que fazer? Como fazer? Quando? Quanto? Para quem? Por quê? E onde fazer?

Sendo uma ferramenta muito importante para a tomada de decisão, poucos agricultores têm o costume de registrar o plano em um documento. Entre os elementos que ocasionam o baixo uso do planejamento escrito na agricultura familiar está relacionado ao pouco grau de instrução por parte dos agricultores; à falta de conhecimento de gestão; aos tipos formais de elaboração de planejamento estratégico, tático e operacional, motivado pela falta de cultura dessas técnicas no meio rural (SENAR, 2015).

Frequentemente, interpelações como: o que fazer? Direcionam-se para as decisões estratégicas, e perguntas do tipo: como fazer? São decisões de ordem operacional. Assim, quando o agricultor está decidindo se cultivará mandioca ou feijão na próxima safra, está realizando um planejamento estratégico, mas, se está escolhendo se plantará essa ou aquela cultivar, que fertilizante usará, que sistema de plantio será o mais indicado, está realizando um planejamento operacional.

Todavia a fase de planejamento estratégico da produção deveria vir antes da operacional e assim o melhor roteiro seria: definir as atividades a serem trabalhadas; observando fatores como: a disponibilidade de recursos presentes na propriedade ou na região; os riscos e as possibilidades do negócio; a análise de cenário do ambiente; e as preferências do agricultor e de sua família.

Elaborar os planos produtivos e os arranjos dos recursos necessários à produção levando em consideração os objetivos gerais e as estratégias da propriedade e os resultados gerais almejados. Por isso, o planejamento da produção, segundo Mendes (2004), deverá ser alinhado às leis de mercado, bem como vinculado aos recursos disponíveis para o processo produtivo. Estrategicamente o planejamento das finanças mostrará melhor desempenho quanto maior for o valor das entradas e das saídas de moeda corrente essencial para cobrir as despesas dos negócios da propriedade, fazendo parte dessa previsão os recursos próprios e os de terceiros (PEINADO; GRAEMIL, 2007).

Quanto ao planejamento da comercialização é, sem dúvida, o fator determinante de motivação e sucesso da empresa, pois depende dela os resultados esperados de faturamento para confirmação das receitas planejadas.

Todavia, comercializar no mercado de livre concorrência, a balança pende para o lado dos que mais investem em projetos de

marketing e agregam valor à produção.

O planejamento desse elo da cadeia produtiva é primordial para a competição mais equilibrada e com chance às micros e pequenas organizações poderem lograr melhores êxitos, se adentrarem de forma mais competitiva aos canais de comercialização:

Tanto em nível estratégico como em nível operacional, o grau de importância atribuído ao planejamento da comercialização está relacionado ao número de clientes e fornecedores da empresa. Quanto maior o número de canais de comercialização utilizados, maior a frequência de venda da produção e de compra de insumos. Além disso, mais canais também implicam na especificidade, em termos de diferenciação de marca e qualidade da produção comercializada, e no processo de formação dos preços no mercado (SENAR, 2015, p. 30).

Mas para atingir seus objetivos e cumprir suas metas, segundo Chiavenato (2014), a organização necessita das pessoas que as compõe para alcançar seus objetivos e cumprir sua missão. Enquanto para essas pessoas, a organização é a oportunidade que aproveitam para a realização de seus desejos particulares. Todavia, para sobreviverem no ambiente competitivo as organizações precisam se portarem de maneira transparente, objetivas, de fácil entendimento para que sejam vistas com importância para a sociedade.

Somente estratégias em si, não podem assegurar seu desempenho. São pessoas comprometidas, qualificadas e responsáveis, que promovem o sucesso dos empreendimentos organizacionais, comprometidas cada vez mais com a competitividade.

A gestão da qualidade diariamente busca firmar-se na promoção de elevado diferencial competitivo entre as organizações. Hoje na rotina diária, todos que compõe a cadeia produtiva são responsáveis pela qualidade, não só dos produtos, mas de todos os serviços prestados pela empresa (DEMING, 2000).

O que se busca na organização é o “zero defeito”. Essa aspiração deve ser impregnada na maneira de agir e pensar de todos na Organização. O meio ambiente deverá ser retratado como prioridade um, pois, não se pode esquecer que o tema é de relevância e cobrado pela sociedade. Tudo isso é verificado nas ISO’s que são exigências dos consumidores locais, e principalmente dos internacionais.

Para Machado (2012), a qualidade dos produtos da agricultura familiar deve acima de tudo ser tratada com todo o zelo devido ser essa organização responsável por 70% dos alimentos que vão à mesa da população (IBGE, 2006). É importante frisar que alimentos com qualidade comprometida podem causar danos à saúde das pessoas que os consomem e a causa pode ser decorrente da maneira de como foram produzidos e manipulados na unidade produtiva.

2. Metodologia

A metodologia de ação para elucidar os fatos foi planejada e executada com as seguintes estratégias: levantamento do perfil socioeconômico dos assentados; identificação dos sistemas de uso da terra (SUT) praticados pelos atores em questão e controles gerenciais; levantamento e análise dos cenários relacionados aos lotes e propostas de linhas de ação para balizar o planejamento estratégico organizacional como ferramenta de apoio com inclusão de controles gerenciais, visando à permanência e o desenvolvimento da agricultura familiar no P. A. Itaubal.

2.1 O Projeto de Assentamento Itaupal, localização, vias de acesso e identificação

O P. A. Itaupal, criado através da Portaria/ SR (21) AP/G/N0 40/98, de 21/07/1998, decorreu de um pleito conjunto da Prefeitura Municipal de Itaupal, Câmara de Vereadores e agricultores atuantes e residentes na região, interessados em resolver o problema da legalização de suas terras e garantir a dinamização da agricultura no município, tendo-se por base a “vocação econômica” da região.

Está situado na porção noroeste do município de Itaupal, entre os rios Macacoari e Piririm, nas Coordenadas Geográficas, latitude: 0° 36' 44,31" N e longitude: 50° 45' 23,92" W. A sede municipal encontra-se na margem direita do rio Piririm, a sudeste, bem próxima do seu perímetro. À exceção de uma parte da área norte, divisa com o Assentamento Corre Água, o restante do seu perímetro faz fronteira com propriedades particulares (IBGE, 2017).

A denominação do imóvel: Gleba Tartarugal Grande; Código do SIPRA: AP 0020000; Emissão de posse: Portaria/INCRA/CE/AP-01, Edital publicado no D.O.T.F. do Amapá em 11/08/1975; Área total (Gleba): 678.887 ha; Área total do projeto: 13.534,8399 ha; Área aproveitável: 10.000 ha; Área para infraestrutura: 2.500 ha; Área de reserva legal: 10.827 ha; Área inaproveitável: 3.534,8399 ha; Área média das parcelas: 30 ha; Número de famílias (capacidade do imóvel): 250; Número de famílias atual: 191.

2.2 Escolha dos informantes

Para Silva (2010), pode se constituir em um informante, qualquer membro de uma sociedade que possua competência cultural, ou seja, que detenha conhecimentos suficientes sobre sua cultura, para poder atuar de forma satisfatória em suas expressões

Por isso neste trabalho foram selecionados e priorizados como informantes os agricultores e agricultoras familiares adultos que praticam os Sistemas de Uso da Terra (SUT), e que se dispuseram à ação. Também foi levado em consideração o tempo que está atuando como assentado no P. A. Itaubal.

2.3 Tamanho da amostra da população pesquisada

Para a metodologia do cálculo, foi utilizada a fórmula $[n = N * n0 / N + n0]$, para determinar o tamanho mínimo da amostra da Estatística Aplicada às Ciências Sociais (BARBETTA, 2015). Portanto, o tamanho da amostra calculada foi de 44 lotes. No entanto, houve a solicitação de oito assentados, que manifestaram o interesse de fazer parte do estudo, o que foi concedido e processado a devida inclusão totalizando assim 52 informantes que foram investigados de um universo de 79 lotes.

A pesquisa realizada foi exploratória e descritiva, muito útil para o estabelecimento de seu marco teórico, ou seja, para possibilitar uma aproximação conceitual (GIL, 2004). A Pesquisa Exploratória – explora um problema, procurando, através de uma investigação aprofundada, esclarecê-lo (GIL, 2010).

Pesquisa Descritiva – descreve um problema, através de técnicas padronizadas de coleta de dados (formulários, entrevistas, filmagens), foi levantado e descrito informações sobre o tema proposto (YIN, 2005).

O estudo de caso pode ser frequentemente utilizado para perseguir um propósito explanatório e não apenas exploratório (ou descritivo). O objetivo do analista foi propor explicações concorrentes para o mesmo conjunto de eventos e indicar como essas explicações podem ser aplicadas a outras situações. Como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribuiu, de forma inigualável, para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.

2.4 Entrevista

Foi uma conversa entre o pesquisador e pessoas previamente selecionadas. Nessa conversa foram levantados dados necessários para melhor compreender a situação-problema da pesquisa. A entrevista estruturada e semiestruturada (teve um roteiro de perguntas preestabelecidas) e a não estruturada foi quando o entrevistador teve a liberdade para dirigir a entrevista de maneira informal fazendo alterações no decorrer da conversação para melhor alcançar os objetivos propostos (GIL, 2010).

Para a realização das entrevistas estruturadas foram utilizados formulários que foram administrados nas entrevistas para coleta de dados socioeconômicos e dos sistemas de uso da terra e dos cenários internos e externos às propriedades.

2.5 Observação participante

Nessa técnica utilizou-se os sentidos para obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consistiu apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejou estudar (YIN, 2005).

2.6 Organização e análise dos dados

Os dados coletados e registrados no caderno de campo e nos formulários, foram organizados e sistematizados em agenda por lote do assentado entrevistado. Em seguida, os dados foram tabulados e sintetizados através do programa Microsoft Office Excel 2010 para a formação de um banco de dados. Os dados socioeconômicos referentes aos informantes, foram organizados em tabelas que constam: nome, sexo, idade, escolaridade, naturalidade, número de pessoas da família envolvidas na produção, condição no lote, documentos que possui e tempo de residência no local, renda, comercialização e outros.

O cruzamento das variáveis serviu como instrumento valioso para análise, bem como as informações adicionais colhidas,

através de observação direta, pelo pesquisador e registrada em relatórios de campo.

Com relação aos dados dos Sistemas de Uso da Terra (SUT), tabelas e gráficos foram originados para conter informações sobre o tipo de cultivo, manejo dos cultivos e criações e a forma de aquisição e utilização dos insumos da produção, bem como da comercialização dos produtos. Foram também levantados os custos gerenciais da produção e demonstrados em tabelas.

Quanto às análises de cenários relacionadas aos Sistemas de Uso da Terra (SUT), foram apuradas através da Matriz SWOT e demonstradas no diagrama de análise de cenários interno e externo à propriedade, para se descrever o cenário que melhor se adéque ao empreendimento, de acordo com os Cluster e os Arranjos Produtivos Locais (APL's).

3. Resultados e discussões

Caracterizar a socioeconomia é fundamental para a perfeição da análise e avaliação das condições produtivas e do meio ambiente do propósito que se procure investigar qualquer fenômeno resultado da produção humana de maneira planejada e ordenada, procurando auferir os benefícios da interação entre a exploração e a manutenção estável do ambiente natural, na busca do desenvolvimento sustentável (SILVA, 2010).

A caracterização produtiva no assentamento apresenta-se em um mosaico diversificado, porém sem uso de tecnologia inovadora, destacando-se as culturas temporárias como as mais expressivas sendo cultivado abacaxi no sistema convencional sem técnicas de manejo; consórcio de hortaliças com fruteiras, com uso de técnicas de irrigação; mandioca plantada no sistema convencional e a criação de pequenos animais como galinhas e patos.

A caracterização dos agricultores em termos de idade e gênero apontou que da amostra de 52 entrevistados, 34,62% são

mulheres e 65,38% são homens, que são os responsáveis pelo lote. Quanto à idade foi apurado que na faixa etária de 41 a 60 anos apresentou 25% de mulheres e 75% de homens, portanto, 54% de indivíduos, que se aproximou dos dados do Censo Agropecuário 2017, que segundo o IBGE (2017), apontou a faixa de 30 anos a menos de 60, com 60,2% na contagem geral.

O local de origem dos assentados predomina Macapá com 63,46%. O tempo de ocupação média do lote foi de 12,71 anos. O resultado da escolaridade dos assentados no P. A. Itaupal no momento da pesquisa corrobora com os dados apresentados pelo Censo Agropecuário (2017) em todo o país. 65,38% dos entrevistados possuem somente o ensino fundamental parcial; o nível médio completo é presente em apenas 15,38% da amostra e só 1,93% dos assentados possui curso superior completo.

No levantamento sobre documentos de acesso aos benefícios e às políticas públicas governamentais, constatou-se que somente 11,54% dos assentados possuem a declaração de aptidão ao PRONAF (DAP), que é documento obrigatório para acesso ao crédito rural, e venda da agricultura familiar para os programas de governo e somente 1,92% dos entrevistados no momento da pesquisa possuía o cadastro ambiental rural (CAR), documento necessário como requisito para solicitar elaboração de projetos econômicos de crédito rural.

Quanto às moradias o P. A. Itaupal não possui agrovila que congregue todos os agricultores em uma mesma área. Da amostra pesquisada somente dois lotes não possuem nenhum tipo de edificação para residência.

O crédito habitação não atingiu todos os beneficiários, como prevê o Decreto Nº 9.424, de 26/06/2018, que regulamenta o Inciso V, do Caput do Art. 17 da lei 8.629, de 25/02/1993, que dispõe sobre a concessão de crédito de instalação em projetos de assentamento aos beneficiários do Programa Nacional de Reforma Agrária, por isso as casas são construídas de acordo com

as condições financeiras dos moradores.

Portanto, 54% das casas são de alvenaria, 42% são de madeira e 4% são mistas de madeira e alvenaria. 65,38% das propriedades possuem energia elétrica 24 horas e, 34,62% no momento da pesquisa não possuíam.

Quanto às benfeitorias as mais expressivas são rede de eletrificação presente em 61,54% e área mecanizada presente em 46,15% dos lotes. O transporte predominante no assentamento é a motocicleta com 51,92%, a bicicleta com 46,15% e, somente, 15,38% possuem veículo utilitário.

A benfeitoria irrigação totalmente necessária ao sucesso da produção é ausente em 63,46% das propriedades; 15,38% usam direto de mangueira e somente 3,85% possui microaspersão. Segundo a Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação (INCRA-FAO, 2000) de toda a água consumida no mundo, 70% são consumidas pela agricultura, 22% na indústria e somente 8% no uso doméstico.

Portanto, a agricultura é considerada a grande vilã, principalmente pelo alto consumo na irrigação, por isso o seu uso nas lavouras deverá ser feito de forma consciente e sem desperdício.

A disponibilidade da água no P. A. Itaubal obedece a seguinte situação: 10,68% a fonte é de poço artesiano sem tratamento, 7,77% de poço amazonas sem tratamento, 6,80% de igarapé sem tratamento e 13,59% não possui nenhuma fonte.

O abastecimento de água em todas as situações é feito com a utilização de estruturas em estado precário. Na captação da água de igarapé não existe muro de arrimo e a passarela é de madeira geralmente deteriorando, os poços amazonas quando possuem proteções são improvisadas e sem segurança para o manuseio, os acessórios dos poços artesanais são construídos com materiais da própria propriedade, como madeira rústica e cobertos com lonas precárias e as cisternas para captação de água da chuva não

possuem cobertura.

Quanto a participação em organizações sociais, 65,38% participam de associação de agricultor, 55,77% participam do Sindicato de Trabalhadores Rurais e 17,31% de cooperativa. Apesar de existirem e atuarem como Entidades de representação da classe dos agricultores assentados, tanto a cooperativa quanto a associação, são enfraquecidas pela não participação efetiva dos seus associados em suas ações.

Outro fator de entrave para acesso ao crédito rural é que somente 29% dos lotes possuem título definitivo da terra e 71% só possuem contrato de concessão de uso.

Foi investigado como acontece os sistemas de uso da terra (SUT) no que se refere às atividades agrícolas e à análise conjunta de todo o processo tecnológico observado. Destaca-se a lavoura permanente com 50%, representadas pelo Cupuaçu, *Theobroma grandiflorum* (Willd. ex Spreng.) K. Schum., cultivado em 23,08% dos lotes, o Coco, *Cocos nucifera* L., em 17,31% e o Caju, *Anacardium occidentale* L., em 13,46%.

Outros 96,15% praticam lavoura temporária representada pela Mandioca, *Manihot esculenta* Crantz, cultivada por 78,85% dos assentados, seguida da Macaxeira, *Manihot utilíssima* Crantz por 42,31%, depois a Banana, *Musa* spp., plantada por 30,77%, e 44,23% dos entrevistados criam pequenos animais como galinhas, patos e suínos.

3.1 Análises de Cenários SWOT relacionadas aos lotes no P. A. Itaubal

Esse procedimento foi realizado para a apuração dos cenários das propriedades, considerando os Arranjos Produtivos Locais (APL's), através da Matriz SWOT, que é um estudo simples para verificar a posição estratégica de uma Organização no ambiente. A análise SWOT é uma técnica desenvolvida na década de 1960, na Universidade de Stanford, nos Estados

Unidos, para fazer uma análise de cenário usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma Organização (DEMING, 2000).

Essa ferramenta tornou-se muito popular e pela sua simplicidade, pode ser usada para qualquer tipo de situação, desde a criação de uma microempresa a gestão de um complexo empresarial. A análise SWOT vem da sigla em inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*, que significa respectivamente Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Por isso, em português é também conhecida como análise FOFA (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Apurou-se a seguinte situação: no cenário interno destacou-se como pontos fortes a água, mão de obra e energia elétrica e, como ponto fraco, floresta nativa, escolaridade, agregação de valor a produção e gestão da propriedade. Já no cenário externo as principais ameaças aos empreendimentos são: dificuldade de acesso ao crédito rural, precariedade dos ramais de acesso aos lotes e assistência técnica não sistemática.

No entanto, as oportunidades se apresentam com o crédito existente e disponível, proximidade do mercado consumidor, presença de assistência técnica pública, programa de aquisição de alimentos (PAA) e estrada pavimentada até a capital Macapá. Todavia as fraquezas das propriedades impedem o aproveitamento das oportunidades.

3.2 Custos e receitas dos sistemas de produção

O fundamento da teoria dos custos é que se a quantidade de um recurso produtivo for aumentada em partes iguais, por um determinado tempo, estando os demais recursos constantes, o total do produto produzido aumentará, porém até certo ponto após, o aumento resultante no produto ficará por vez menor até chegar num máximo, quando começará a diminuir.

Custo é a manifestação monetária, de todo o rol de serviços

sustido para a produção de um bem ou de um serviço. Já o sistema de custo é uma relação de atos administrativos que acontece de forma contínua, efetivando a remuneração dos fatores de produção usados para obtenção de um bem ou serviço (SANTANA, 2005).

Já o termo custo de produção para análise econômica, acomete a recompensa que os proprietários dos arranjos produtivos, utilizados por uma organização para fabricar um determinado produto, devem auferir para que continuem fornecendo esses fatores (MARTINS, 2010).

As atividades de produção rural são fatores importantes para o desenvolvimento local, regional e fortalecimento da economia. Todavia, são muitas as dificuldades que os agricultores precisam enfrentar todos os dias e cada vez fica mais difícil se manter no ramo, por causa das permanentes variações dos preços dos produtos, as pesadas cargas tributárias e a ação flutuante da lei da oferta e da procura.

Ainda é preciso conviver com os riscos climáticos e a ação do intemperismo. Por tudo isso e para permanecer na atividade produtiva é necessário realizar grandes investimentos, para poder ter sucesso nos negócios ampliando as receitas, diminuindo custo e otimizando o processo de produção (BRUNI; FAMA, 2012).

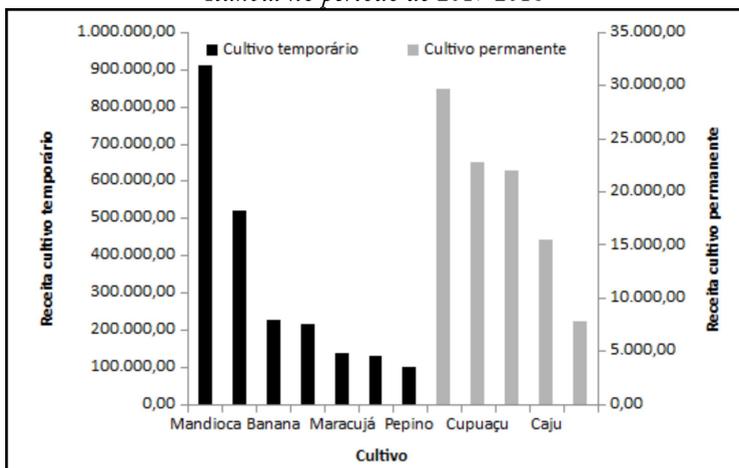
A evolução tecnológica é necessária para o desenvolvimento da agricultura familiar. Todavia, essa prática traz no seu bojo novos custos com custeios e investimentos, que são necessários, para o aparelhamento que sustenta as novas tecnologias. Mas para galgar bons resultados no negócio é importante que o produtor atente para a composição do preço de venda, pois é o fator determinante de sucesso e lucro, já que esse elemento do custo sofre flutuações impostas pela lei da oferta e da procura (BRUNI; FAMA, 2012).

No P. A. Itaubal 94% dos entrevistados não fazem nada em termos de gestão e de controles gerenciais da propriedade e dos

empreendimentos. Por isso não se sabe se o negócio está sendo lucrativo e sustentado no curto, médio e longo prazo (MANENTI, et. al., 2014).

As maiores receitas dos lotes no P. A. Itaubal, no período de 2017 e 2018, são provenientes das lavouras temporárias. As lavouras permanentes obtiveram somente 5,17% do total das receitas das lavouras temporárias no período. A Figura 1, demonstra os resultados das receitas por cultivos no assentamento.

Figura 1 – Receita dos cultivos temporários e permanentes no P. A. Itaubal no período de 2017-2018



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Observa-se, na Figura 1, que as maiores receitas dos cultivos temporários são das produções de Mandioca, *Manihot esculenta Crantz* e Macaxeira, *Manihot utilíssima Crantz*. E das lavouras permanentes são referentes ao Açaí, *Euterpe oleraceae Mart.*, e do Cupuaçu, *Theobroma grandiflorum (Willd. ex Spreng.) K. Schum.* A mandioca apresenta a maior receita devido ser o cultivo de maior importância econômica no assentamento, produzida em

78,85% dos lotes investigados, seguida pela macaxeira com 42,31%.

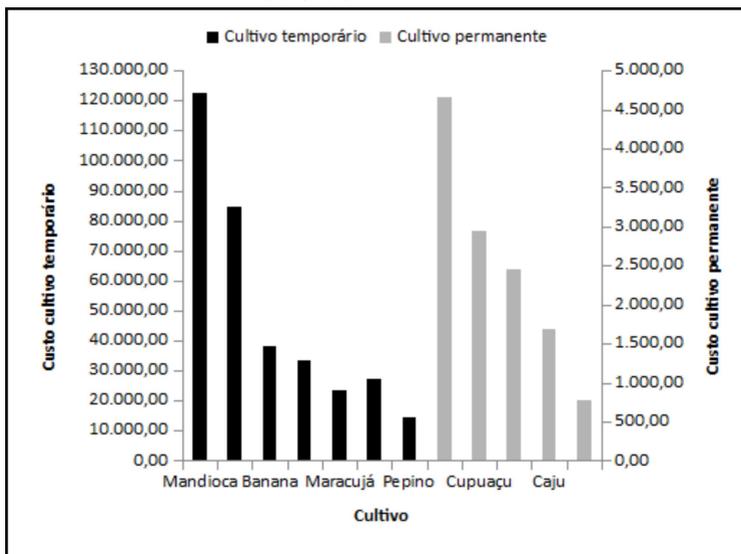
Quanto ao custo de implantação e manutenção das lavouras, foi constatado que esses valores são menores do que se prevê nos sistemas de produção desses cultivos e são devidos a dois fatores: falta de assistência técnica sistemática para prescrever os insumos preconizados pelo sistema de produção e a baixa capitalização das propriedades no momento da pesquisa para investir em insumos necessários ao cultivo.

Os maiores custos das lavouras temporárias, são das culturas da mandioca, macaxeira e da Banana, *Musa spp.*, devido também possuírem as maiores áreas implantadas e usarem alguma mecanização. Já as lavouras permanentes, apresentaram os maiores custos o Açaí, o Cupuaçu e o Coco, devido as técnicas de cultivo exigirem maiores demandas de mão de obra e tratos culturais, porém se comparado com as lavouras temporárias, o custo das permanentes só representam 4,11%, como apresenta a Figura 2, pois também ocupam menores áreas (GUERREIRO, 2010).

Os custos e receitas dos sistemas de cultivos presentes no assentamento, com os devidos valores das frequências, onde é possível calcular que o custo médio por lavoura temporária, apresentou o total R\$ 21,849,82 (vinte e um mil, oitocentos e quarenta e nove reais e oitenta e dois centavos), isto é a razão do custo pelo número de cultivos existente.

Quanto a razão proporcional entre o custo e a receita, que para um bom desempenho poderia atingir até 40% do valor da receita bruta (embora ser relativo em termos de região, solo e distância dos centros de mercado), a pesquisa revelou que na prática o P. A. Itaúbal chegou a 15,21%, que segundo Santana (2005) é um valor ótimo se houvesse melhores ganhos de produtividade.

Figura 2 – Custos dos cultivos temporários e permanentes no P. A. Itaúbal em 2017-2018.



Fonte: Pesquisa de campo (2018).

Quando se calculou a razão dos cultivos permanentes, o resultado apresentou 12,09%, não condizente com a realidade devido as lavouras permanentes ocuparem menores espaços e disporem de menos insumos. Isso não significa alto ganho de produtividade das culturas, mas sim, diminuição de custo com custeio.

Outro fator importante constatado foi à ausência das anotações contábeis dos componentes dos custos de produção que são praticados nas propriedades. 94% dos entrevistados no momento da pesquisa não fazia nenhum tipo de registro dos controles gerenciais e de receitas e despesas. Segundo Santana (2005), a produção está atrelada a três custos básicos que são: custo total, custo fixo e custo variável.

Esses custos são determinantes para os cálculos dos indicadores de resultado da viabilidade do negócio e formação de

preço. Os custos fixos são todos aqueles que seu crescimento não altera a quantidade produzida do produto, mas é componente constante na formação do custo total do negócio. Quanto ao custo variável seu aumento ou diminuição alteram a quantidade produzida do produto, portanto, é oscilante durante o processo produtivo (GURREIRO, 2010).

4. Considerações finais

O P. A. Itaubal, apresenta um cenário muito fragilizado em relação ao desenvolvimento e com muita dificuldade para se organizar. O êxodo dos assentados está diretamente relacionado com a fraca presença do Estado e a ineficiência das políticas públicas para a agricultura familiar.

A desassistência aliada à falta de capital para investimento, a impossibilidade de conquista e permanência no mercado, devido seu maior entrave que é a falta de gestão e inexistência de controle gerenciais da unidade familiar, evidenciou que as políticas de incentivo à modernização não chegaram aos lotes durante os seus mais de vinte anos de existência, principalmente nas propriedades que produzem, basicamente, somente para a sua subsistência.

Historicamente as políticas públicas só acontecem devido pressões dos movimentos sociais e sociedade civil organizada. E esse é outro problema no assentamento, que apesar de possuir uma associação de agricultores e uma cooperativa, são desarticuladas em termo de gestão e participação de seus membros, não tendo poder de pressão e barganha.

Quanto às poucas políticas que existem para beneficiar os agricultores, são tímidas e o acesso muito burocrático e moroso como é o caso do crédito rural (CR), Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), além do escoamento da produção que só atende uma pequena parte dos agricultores semanalmente.

Todavia, o mais contundente problema enfrentado é sem dúvida a falta de assistência técnica sistemática, essa carência provoca em cadeia a desassistência de outras políticas públicas como o crédito rural, transferência de tecnologia e capacitação. E esse quadro é confirmado pelas fraquezas e o não aproveitamento das oportunidades apuradas pela aplicação da matriz SWOT, devido à gestão ineficiente da propriedade e escassez de recursos financeiros.

Para que a agricultura familiar no P. A. Itaúbal não venha desaparecer do cenário, diante de todas essas dificuldades, é necessário que se faça urgentemente uma força tarefa com os segmentos envolvidos na questão, como as associações e cooperativa que são as únicas Entidades permanentes no projeto, para a elaboração de um planejamento sistemático, que provoque um “choque de gestão” nas propriedades e busque através de integração e parceria o envolvimento dos órgãos públicos a quem “comete” levar as políticas públicas de assistência aos assentados, já que só o assentamento não poderá resolver todos os seus problemas.

O objetivo final desta tarefa é propor Linhas de Ação, para balizar a construção de um planejamento estratégico e gerencial e para essa proposição são apresentadas seis dimensões que abrigam essas linhas a saber:

- a) Dimensão ecológica: essa dimensão visa instruir a preservação e recuperação dos recursos naturais do assentamento nos quais se sustentam a vida e os agroecossistemas, portanto é urgente que se detenha o desmatamento e se comece as práticas de conservação do solo.
- b) Dimensão social: essa dimensão apresenta a busca incessante de melhoria da qualidade de vida como a produção e o consumo de alimentos de qualidade, fortalecimento das Entidades associativas e cooperativas,

através de planejamento estratégico organizacional, que se mantenham adimplentes no sistema e com agregação educacional de seus membros no cooperativismo e associativismo.

- c) Dimensão econômica: para a agricultura familiar resistir às dificuldades econômicas e financeiras para investimentos em seus empreendimentos, seria importante a prática de uma economia solidária com organização da produção e comercialização de produtos, através de cooperativas, sendo essa produção financiada pelo crédito rural, tanto federal quanto estadual, de modo que seja verticalizada a cadeia, agregando valor aos produtos e com isso adentrar mercados de exportação, tanto estadual como nacional e evoluir para o internacional aproveitando a oportunidade que oferece a navegação de cabotagem e a proximidade do estado do Amapá com os portos europeus. Foi constatado também potencial para a exploração das atividades não agrícolas no assentamento, que apontam para o mercado do turismo de lazer e turismo ecológico, que oportuniza para isso a infraestrutura de eletrificação, estrada pavimentada, telecomunicação, internet e pousadas presentes no município;
- d) Dimensão cultural: a indicação do sistema agroecológico de produção sustentável para o P. A. Itaubal, desencadeia a preocupação na firmamento desse novo paradigma na recepção e concepção da comunidade. Dentro dessa perspectiva agroecológica, deve-se garantir que as intervenções respeitem a cultura do assentamento. Os saberes, os conhecimentos e os valores locais dos assentados precisam ser analisados, compreendidos e utilizados como ponto de partida nos processos de promoção do desenvolvimento, desde a formulação do

planejamento, que por sua vez, deve espelhar a identidade cultural das pessoas que ali vivem e trabalham.

- e) Dimensão Política: Nesse contexto as manifestações políticas próprias dos grupos sociais, considerando suas relações de diálogo e de integração com o poder público, através de representação comunitária ou em conselhos políticos ou de classe. Essa é a estratégia política mais viável para o P. A. Itaubal, quando seus agricultores assumirem a condição de atores do seu próprio desenvolvimento, condição essencial para a conquista de protagonizar as tomadas de decisões dos rumos do processo de mudança social, e;
- f) Dimensão de gestão e gerencial: esse é o mais sério problema da agricultura familiar no assentamento. O processo de gestão que é totalmente inexistente e fora do contexto de compreensão do ato de administrar.

A propriedade familiar deve ser gerida como uma empresa, pois, produz, comercializa e aufere lucro, além de lidar com pessoas, finanças e gerenciamento. No entanto, não é isso que se observou no P. A. Itaubal.

Toda organização precisa dar retorno para garantir sua sobrevivência e o seu crescimento, e isso vale também para as propriedades familiares. O planejamento que é ferramenta básica para minimizar riscos e buscar melhores resultados produtivos e lucro, não é praticado nas propriedades, tão pouco as simples anotações de controle gerenciais da produção. É necessário que se busque capacitação com os órgãos competentes, para a elaboração de planejamento anotado em documento com definição de Visão de Futuro; Missão; Valores, Negócio e Planos de Ação, além de Controles Gerenciais, com observância dos custos de produção e indicadores de resultados como: lucratividade, rentabilidade, prazo de retorno de investimento,

ponto de cobertura total do negócio e benefício custo.

Todas essas dimensões precisam ser assessoradas, apoiadas e animadas em toda sua complexidade pela Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER), oficial ou privada, planejando através de Diagnóstico Rural Participativo (DRP), onde os agricultores familiares deverão ser os Atores e protagonistas do seu próprio desenvolvimento, de modo que a ATER, contribua com a formulação de sistemas de produção estratégicos, para apoiar e sustentar a resistência da agricultura familiar frente ao cenário de extrema dificuldade que se encontra no P. A. Itaubal.

Referências

ALDAY, H. E. C. **Gestão empresarial**. Ed. Fae School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.

ALENCAR, J. F. de. **Utilização do Ciclo PDCA para análise de não conformidades em um processo logístico**. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia da produção) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2008.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 9. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2015.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF)**. Brasília, DF: SAF, 2006.

BRUNI, A. L.; FAMA, R. **Gestão de custos e formação de preços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos**

humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

DEMING, W. E. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 2000.

GRISA, C.; SCHNEIDER, S. **Políticas públicas de desenvolvimento rural no Brasil**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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

GUERREIRO, R. **Estruturação de sistemas de custos para a gestão da rentabilidade**. São paulo: Atlas, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Agropecuário 2006**. IBGE, Rio de Janeiro-RJ, 2006. Disponível em: http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/50/agro_2006_agricultura_familiar.pdf. Acesso em: 21 abr. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Agropecuário 2017 – Resultados Preliminares**. IBGE, Rio de Janeiro-RJ 2017a. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/censo-agropecuario/censo-agropecuario-2017>. Acesso em: 21 abr. 2019.

INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA (INCRA – FAO). **Novo retrato da agricultura familiar**: o Brasil redescoberto. Brasília, DF: INCRA/FAO, 2000.

INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA (INCRA). **Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária**: AMAPÁ-RB. Brasília, DF, 2017.

MACHADO, S. S. **Gestão da Qualidade**. Inhumas: IFG; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2012.

MANENTI, K. F.; RITTA, C. O.; GIASSI, D.; GUIMARÃES, M. L. F.; CITTADIN, A.; YAMAGUCHI, C. K. Gestão de custos e a competitividade na agricultura familiar: estudo de caso numa propriedade de arroz em Jacinto Machado, Santa Catarina. In: SEMINÁRIO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, 4., 2014, Criciúma. **Anais [...]**. Criciúma: Universidade do Extremo Sul Catarinense, 2014. Tema: Desenvolvimento Socioeconômico: uma abordagem interdisciplinar. Disponível em: <http://periodicos.unesc.net/seminariocsa/article/viewFile/1472/1394>. Acesso em: 23 ago. 2019.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MENDES, J. T. G. **Recursos de produção**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

MILANI, C. Teorias do capital social e desenvolvimento local: lições a partir da experiência de Pintadas (Bahia, Brasil). In: MILANI, C. **Capital social, participação política e desenvolvimento local**: atores da sociedade civil e políticas de desenvolvimento local na Bahia. Salvador: Escola de Administração da UFBA (NPGA/NEPOL/PDGS), 2005.

PEINADO, J.; GRAEMIL, A. R. **Administração da produção**: operações industriais e serviços. Curitiba: UnicenP, 2007.

RURAP-INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO RURAL DO AMAPÁ. **Relatório de Atividades da Sede Local de Itaubal.**

Cidade: Editora, 2018.

SANTANA, A. C. **Elementos de economia, agronegócio e desenvolvimento local.** Belém: GTZ; TUD; UFRA, 2005.

SILVA, R. B. L. **Diversidade, uso e manejo de quintais agroflorestais no distrito do carvão, Mazagão-AP, Brasil.** 2010. Tese (Doutorado em Ciências: Socioambiental) – Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2010.

SEGOVIA, J. F. O. **Dimensão da agricultura familiar e periurbana no Estado do Amapá: desafios para o abastecimento frente a urbanização.** 2011. Tese (Doutorado em Ciências Socioambiental) – Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2011.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM RURAL (SENAR). **Curso técnico em agronegócio: administração rural da Rede e-Tec Brasil.** SENAR, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Tradução: Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.