



GESTÃO NA AGRICULTURA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO DO SÍTIO SANTA MARIA

¹John Lenon de Almeida

²Welker Leandro Aragão Feitosa

³Liliane Ferreira do Rosário

Resumo: A agricultura familiar desempenha papel de grande importância. Desta forma a gestão na propriedade rural torna-se um fator de grande relevância para aplicação de ferramentas administrativas na gestão do negócio. Este trabalho busca analisar como ocorre a gestão em um empreendimento da agricultura familiar no município de Tomé-Açu. O presente trabalho consiste em um estudo de caso, Sítio Santa Maria. Para este estudo foi adotada uma abordagem qualitativa, uma vez que leva em consideração a análise subjetiva dos dados coletados pelos autores da pesquisa, por meio da utilização de instrumentos metodológicos como a observação do objeto estudado e de seus processos. Diante da análise realizada na propriedade, observa-se que ela não realiza os princípios básicos da gestão que compreende a coleta de dados, geração de informações, tomada de decisões e ações que derivam dessas decisões.

Palavras-chaves: Agricultura familiar, gestão, propriedade rural, ferramentas.

Abstract: Family farming plays a major role. Thus, management in rural property becomes a factor of great relevance for the application of administrative tools in business management. This work seeks to analyze how management occurs in a family farming enterprise in the municipality of Tomé-Açu. The present work consists of a case study, Sítio Santa Maria. For this study, a qualitative approach was adopted, since it takes into account the subjective analysis of the data collected by the authors of the research, through the use of methodological instruments such as the observation of the object studied and its processes. Given the analysis performed on the property, it is observed that it does not perform the basic principles of management that comprises data collection, information generation, decision making and actions that derive from these decisions.

Keywords: Family farming, management, rural property, tools.

¹Graduação em Administração Bacharelado pela Universidade Federal Rural da Amazônia – UFRA, E-mail: johnleno79@hotmail.com

²Graduação em Administração Bacharelado pela Universidade Federal Rural da Amazônia – UFRA, E-mail: feitosawelker@gmail.com

³Doutora, Universidade Federal Rural da Amazônia – UFRA. Tomé-Açu - PA. E-mail: liliferreirasosarioj@gmail.com

INTRODUÇÃO

A agricultura familiar desempenha papel de grande importância, sendo responsável por produzir a maior parte dos alimentos que abastecem a casa dos brasileiros. Isto deve-se pelo fato de os grandes produtores estarem com suas atividades voltadas normalmente para o mercado externo, assim boa parte da sua produção é destinada à exportação. Neste sentido, a agricultura familiar torna-se responsável por suprir e satisfazer as necessidades e expectativas do mercado interno/nacional (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2009).

A agricultura familiar tem como principal característica a utilização de mão de obra da própria família detentora da propriedade, a mão de obra externa só é utilizada mediante a ocorrência de trabalho excedente a ser realizado; o processo produtivo é planejado e organizado pelo proprietário e sua família, apresentando ainda diversificação da produção objetivando a melhor exploração da área, tendo ainda um cuidado especial com a preservação dos recursos e principalmente a preservação do meio ambiente, principal base para suas atividades e desenvolvimento da família (SCHNEIDER, 2003).

A importância deste setor fundamenta-se não apenas pelo fato de produzir a maior parte dos alimentos que suprem a população brasileira, mas também como fonte geradora de emprego e renda. Pois de acordo com dados do IBGE, através do censo agropecuário realizado em 2006, das atividades desenvolvidas no campo mais de 70% da mão de obra é absorvida pela agricultura familiar (IBGE, 2009).

É importante destacar que o agronegócio foi o segmento no qual teve a participação de 23% do total do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro em 2016, com valores arrecadados em cerca de 1,425 trilhões de reais segundo dados do balanço no setor realizado pela Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil. Deste modo, concluiu-se que a agricultura possui significativa relevância no cenário econômico nacional, tendo em vista sua participação no segmento agrícola.

Neste sentido o sucesso do empreendimento rural familiar está cada vez mais relacionado ao seu envolvimento com o ambiente de negócios e sua capacidade de trabalhar com o máximo aproveitamento de seus recursos. No entanto, verifica-se que no tocante as práticas de gestão este empreendimento comumente não possui nenhuma ferramenta de controle, planejamento e organização; agindo com base no empirismo

ficando à mercê das condições apresentadas pelo mercado (SILVA; BUSS, 2011). Desta forma a gestão na propriedade rural torna-se um fator de grande relevância para que estas se mantenham em atividade com qualidade (atendendo às exigências do mercado) e sejam rentáveis.

Canziani (2001) ao analisar diversos autores em seu estudo, conclui que é cada vez mais evidente que a organização quando bem administrada obtêm melhores resultados, seja no setor rural ou não. Mas mesmo com essas evidências e associações positivas a respeito das técnicas de gestão ligadas à consecução dos objetivos e obtenção de sucesso, ainda é notado que as várias práticas administrativas não são utilizadas de modo formal e eficiente.

Silva e Buss (2011) ao se referirem as práticas de manejo, plantio/cultivo e criação, afirmam que o produtor as conhece e sabe fazê-las com maestria. Porém quando se trata da gestão administrativa, controle de finanças e demais áreas correlatas, apresentam grande dificuldade ou até mesmo nenhuma prática de gestão administrativa.

Bortolini (2010) acrescenta que independentemente do tamanho da propriedade a gestão não pode ser feita de forma amadora, necessitando cada vez mais de profissionalismo. Para tanto é de extrema importância que os gestores tenham a seu dispor o ferramental alinhado as suas peculiaridades.

Inserida nesta realidade propõem-se como problema de pesquisa a seguinte questão: Como é o processo de gestão de uma pequena propriedade rural familiar no município de Tomé Açu / Pará.

PRÁTICAS DE GESTÃO

As organizações, quando estruturadas, possuem diversas áreas ou setores que desempenham determinadas funções a fim de atingir seus objetivos. Na busca pela eficácia organizacional, tais áreas ou setores procuraram o melhor método de lidar com as diversas situações internas ou externas às organizações (SCHULZ, 2016). Neste sentido, as práticas de gestão têm como finalidade desenvolver meios nos quais a força de trabalho será direcionada para realização de determinadas atividades afim de atingir os objetivos organizacionais (DAVEL, 2005).

2.1 GESTÃO DA QUALIDADE

De acordo com Paladini (2012) o termo qualidade é uma palavra de domínio público, tendo em face o seu uso comum em que se torna bem conhecida. Desta forma ao tentar-se definir qualidade é importante que não esteja em contraposição ao que já se sabe a este respeito. O autor salienta ainda que devido à questão de a qualidade estar presente no dia a dia das pessoas, há uma dificuldade para delimitar ou identificar com precisão o que venha a ser qualidade.

Paladini (2012) aborda que para uma definição mais aceitável ou assertiva sobre qualidade, não deve ser dada ênfase em apenas uma característica ou item, mas nos diversos fatores que compõem o produto ou serviço. Sendo assim a gestão da qualidade tem como papel direcionar as atividades para atender o consumidor e suas necessidades, levando em consideração os diversos itens considerados relevantes por eles, buscando ainda manter um acompanhamento do comportamento dos clientes para antecipar-se quanto as suas necessidades, a fim de atendê-las cada vez melhor e incrementar os resultados financeiros e não financeiros da organização.

2.2 GESTÃO DA PRODUÇÃO

Para Frühalf (2014) a produtividade acompanhada da qualidade pode trazer alto grau de competitividade as organizações. Neste sentido, Martins et al. (2009) defini produtividade como um coeficiente que mede o grau de eficiência de determinados processos. Assim, segundo o autor as organizações devem buscar o aperfeiçoamento dos seus processos de produção, pois para alcançar o sucesso desejado é preciso apresentar e obter índices positivos de produtividade.

Para obter tais resultados faz-se necessária a utilização de técnicas de gestão da produção. O conceito deste tipo de gestão é abordado por Chiavenato (2014) como o conjunto de recursos e habilidades integrados focando em obter a máxima produtividade, através de uma coordenação, de um negócio no qual se oferta um bem ou serviço. Logo a gestão da produção assume o papel de sintetizar a utilização de recursos materiais e habilidades dos indivíduos sujeitos as organizações, afim de obter maiores resultados nestas operações.

Lopes, Siedenberg e Pasqualini (2010) ainda contribuem para a definição do conceito de gestão da produção como sendo uma atividade de aspectos gerenciais voltadas a administração de recursos (materiais ou humanos) e processos que geram bens e serviços com objetivo de atingir a qualidade esperada pelos consumidores.

2.3 GESTÃO FINANCEIRA E DE CUSTOS

A gestão financeira tem como papel básico, o planejamento e controle dos recursos financeiros, auxiliando no correto direcionamento das atividades realizadas pela organização (HOJI, 2014).

O autor supracitado complementa que a gestão financeira vai além do mero registro das receitas e despesas. Tendo como papel a coordenação, acompanhamento e mensuração das atividades que a empresa desenvolve, dando suporte para a tomada de decisões estratégicas e planejando as ações e atividades em médio e longo prazo, medindo ainda os possíveis riscos do investimento e seu retorno.

Almeida (2008) salienta que a gestão de custos, pode ser aplicada sob diferentes perspectivas. Dentre elas cita-se a utilização para fins gerenciais, onde o intuito é gerar/obter informações relevantes (sobre os produtos, serviços e atividades) para o apoio à tomada de decisões que irão contribuir para a redução de custos e o ganho de competitividade.

Para Malaquias e Malaquias (2013) a informação é um fator fundamental para a tomada de decisões, pois as organizações estão inseridas em um ambiente de incerteza e competição acirrada onde necessitam de fontes informativas confiáveis. Dentre as diferentes fontes de informações, pode-se mencionar a gestão de custos, pois possibilita a organização visualizar como são empregados os recursos na realização das atividades e processos, medindo o desempenho econômico e dando suporte ao gerenciamento estratégico do negócio, isso é possível quando da utilização conjunta de diversas ferramentas gerenciais.

FERRAMENTAS DE GESTÃO

Para gerar informações claras e objetivas o uso de ferramentas de gestão no empreendimento rural é de grande relevância para tal finalidade. Modelos como fluxo de caixa, diagrama de Ishikawa e matriz 5W2H podem garantir ao produtor informações importantes para a gestão estratégica da sua propriedade (FRUHAUF, 2014).

De acordo com Pirola (2011) o fluxo de caixa é uma ferramenta que permite o controle e gerenciamento das entradas e saídas de caixa, apoiando ainda a tomada de decisão. Santos, Santana e Siqueira (2013) contribuem com o exposto afirmando que tal ferramenta é de grande valia aos gestores, pois através dela é possível obter informações que poderão contribuir para a melhor gestão das disponibilidades de recursos financeiros.

Fruhauf (2014) comenta que são diversas as razões que apontam a importância da implantação e utilização do fluxo de caixa. Através desta ferramenta é possível ter uma visão aprofundada das atividades da organização, principalmente no que tange as entradas e saídas de recursos financeiros; possibilita o controle mais preciso das disponibilidades do caixa, permitindo o planejamento para a gestão e a captação de recursos quando se constatar necessário.

Ataídes e Moura (2017) apontam que o Diagrama de Ishikawa, também intitulado diagrama de causa e efeito ou espinha-de-peixe (devido sua forma de representação gráfica), foi criado pelo japonês e engenheiro Kaoru Ishikawa em 1943 com o intuito de detalhar as opiniões sobre os problemas operacionais recorrentes nas indústrias.

Segundo Fornari Júnior (2010) o diagrama de Ishikawa está posicionado entre as sete ferramentas essenciais da qualidade e consiste em uma representação gráfica das séries de fatores que influenciam na ocorrência de um problema, tornando-se um método de registro de informações e representação de dados. Maiczuk e Andrade Júnior (2013) reforçam que o diagrama de Ishikawa se torna uma ferramenta bastante utilizada na gestão da qualidade devido ser uma metodologia no qual possibilita analisar e identificar as diferentes causas de um processo deficiente ou de um problema recorrente nas organizações.

O 5W2H é uma ferramenta utilizada para estruturar e organizar tarefas que precisam ser executadas, melhorando assim a forma como poderão ser realizadas. É nomeada de 5W2H em razão das setes perguntas principais, em inglês, empregadas em um determinado contexto para a cumprimento de tarefas. As palavras que denominam a ferramenta são: What (O quê), When (Quando), Why (Por quê), Where (Onde), Who (Quem), How (Como) e How Much (Quanto custa) (BEHR, 2008).

GESTÃO NA PROPRIEDADE RURAL FAMILIAR

Segundo Silva e Buss (2011) a administração rural é o conjunto de atividades que tem como finalidade planejar, organizar, dirigir os recursos e processos relacionados à propriedade rural. A gestão rural proporciona ao produtor uma maximização dos seus recursos e redução de custos, e resultados econômico-financeiros satisfatórios.

Kominkiewicz (2015) ressalta que independentemente do tipo de negócio, é imprescindível a adoção de um sistema de gestão eficiente e eficaz visando a permanência no mercado que cada vez mais se torna competitivo, objetivando ainda trazer resultados positivos aos envolvidos.

É perceptível a importância de gerir os negócios com maestria, porém mesmo nos dias de hoje encontram-se muitas dificuldades para uma gestão satisfatória, conforme Canziani (2001) aponta a dificuldade existente em entender e utilizar de maneira correta ou mais adequada técnicas e ferramentas de gestão no setor rural brasileiro é a evidenciação da carência de conhecimento conceitual e instrumental. Atribuindo o autor essas dificuldades, a experiência acumulada por parte dos produtores e ao tipo de formação que os técnicos em extensão rural receberam ou recebem, em que o foco está apenas nas técnicas e tecnologias de produção.

Cabe levantar um ponto pertinente, de que a administração também poderia ter contribuído de maneira sublime para o desenvolvimento e consolidação da agricultura em termos de gestão do negócio, se tivesse recebido o apoio adequado. Ao discutir a respeito da administração rural no Brasil, Canziani (2001) ressalta que a área não recebeu a devida atenção, ficando de certa forma no abandono por parte das instituições de pesquisa agrônômica e do sistema público de extensão rural que voltaram seus esforços para a modernização da produção agrícola.

Zenaro, Morais e Alberici (2015) ainda comentam sobre as particularidades nas quais se encontram os empreendimentos rurais, onde é possível observar as diversidades enfrentadas pelos produtores estando relacionado ao clima, distanciamento, perecibilidade dos produtos, dificuldade à adequação de novas tecnologias, normas e exigências dos órgãos responsáveis.

Batalha, Buainain e Souza Filho (2005) dizem que a difícil adequação das modernas ferramentas de gestão, utilizados na agroindústria, aos modelos de empreendimentos rurais familiares se dá pelas especificidades encontrados no sistema agrícolas de produção. Podendo-se apontar a sazonalidade, variações de qualidade do produto, perecibilidade da matéria-prima e do produto final e aspectos sanitários.

Na agricultura, a sazonalidade está ligada principalmente as variações climáticas das estações do ano (PINO, 2014). Fatores como chuva, luminosidade, temperatura e condições biológicas tornam-se características limitadoras da produção de determinadas culturas em certos períodos (BENTO; TELES, 2013).

Pino (2014) diz que se houver uma demanda constante de produtos agrícolas e a oferta absorvê-la de maneira igual, sem falta nem excesso de produtos, haverá estabilidade no mercado e segurança para todos os envolvidos na cadeia de produção agropecuária. Porém, segundo Batalha, Buainain e Souza Filho (2005) os produtores familiares possuem maior dificuldade em lidar com aspectos de sazonalidade devido ao baixo volume de produção, falta ou indisponibilidade de capital de giro, dificuldade de concessão de crédito além de estes produtos estarem dispersos geograficamente na maior parte das regiões. Assim o setor industrial tem preferência em optar por grandes produtores, uma vez que estes possuem maiores volumes de matéria-prima armazenados e conseguem atender a demanda do setor.

Além disso, outros aspectos relacionados a sazonalidade podem ser observados no segmento agropecuário, como por exemplo a sazonalidade no consumo dos produtos, assim como a segmentação do seu mercado consumidor. Batalha, Buainain e Souza Filho (2005) afirmam que alguns setores agrícolas estão sujeitos a variações de demandas de consumo de acordo com algumas datas do ano e condições climáticas. Outro fator observado no agronegócio é a segmentação de seus consumidores, no qual estes possuem diferentes características de consumo dos produtos advindos a setor agrícola (SILVEIRA, 2005).

Estas condições impactam diretamente no agricultor familiar, tendo em vista que estes são fornecedores da matéria-prima utilizada na agroindústria que por sua vez disponibilizam os alimentos que vão à mesa dos consumidores finais. Sendo assim de suma importância que o agricultor familiar tenha conhecimento dessas variações, por meio de informações nas quais seriam coletadas no decorrer da sua cadeia produtiva e utilizar-se destas junto a um planejamento adequado para obter maior eficiência na comercialização de seus produtos (BATALHA, BUAINAIN e SOUZA FILHO, 2005).

Segundo Silva, Prael-Pantano e Sant' Anna Neto (2008) a agricultura é o segmento do mercado que mais depende das condições ambientais, principalmente no que diz respeito ao clima e propriedades do solo, pois a partir deles que as culturas irão se desenvolver ao longo do período produtivo.

Ainda segundo Silva, Prael-Pantano e Sant' Anna Neto (2008) fatores de variabilidade dependem também da forma como a vegetação se distribui na área, assim como a cultura a ser implantada e as atividades agrícolas a serem desenvolvidas nas unidades produtivas. Para o autor quanto maior conhecimento e habilidades os responsáveis pela produção possuírem sobre aspectos relacionados aos climas, atividades e culturas produzidas mais preparados estarão para alcançarem um meio de produção mais produtivo.

Neste sentido a qualidade dos produtos agropecuários está diretamente ligada as condições climáticas e práticas de manejos, assim como aspectos gerenciais. Batalha, Buainain e Souza Filho (2005) dizem que os consumidores e principalmente indústrias vem exigindo formas de padronização da produção assim como controle da qualidade por meio do uso de tecnologias (de produtos, processos e gestão) afim de superar essa variabilidade do produto.

Batalha, Buainain e Souza Filho (2005) ainda contribuem que para o produtor de cunho familiar há dificuldades na adoção de tais tecnologias exigidas devido a incompatibilidade com as circunstâncias nas quais os produtores familiares encontram-se, seja por falta de capacitação, a baixa capacidade de financiamento, a baixa produção não corresponder aos custos de implantação das tecnologias necessárias e a ausência de gestão nos empreendimentos rurais familiares.

Silva (2012) esclarece que os alimentos perecíveis são aqueles que se degradam, decompõe-se com muita facilidade em um curto período de tempo se não forem bem

preservados. Grande parte dos produtos e matéria-prima disponibilizados pela agropecuária são perecíveis. Isso significa que estes produtos não podem ser estocados por muito tempo devido ao grau de deterioração elevado, além de não permitir um escoamento da produção moroso tanto para agroindústria como para o consumidor final (BATALHA, BUAINAIN e SOUZA FILHO, 2005).

Segundo o autor é importante para os agricultores familiares adotarem métodos de planejamento da produção, logísticas de distribuição e armazenagem, haja vista que estes tendem a ter dificuldades nesses processos devido condições geográficas desfavoráveis (situando-se longe dos mercados e com vias de acesso inadequadas) e baixa qualidade das estruturas de armazenagem nas unidades de produção agrícola familiar.

As exigências sanitárias podem contribuir para uma constante aprimoração dos processos de gerenciamento do produto. O motivo de tais exigências é porque há uma demasiada preocupação por parte das autoridades do governo de assegurar que os insumos e produtos sejam adequados para o consumo humano (BATALHA, BUAINAIN e SOUZA FILHO, 2005).

No entanto, para Prezoto (2016) essas exigências dificultam o crescimento da produtividade da agricultura familiar devido às normas e padrões estabelecidos pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) ou Ministério da Agricultura convergirem com a realidade das produções em grande escala, tornando-se mais um entrave aos produtores de unidades familiares.

Ainda assim Batalha, Buainain e Souza Filho (2005) indicam que a utilização de ferramentas adequadas a legislação na produção relacionada principalmente a agricultura familiar é de suma importância para a categoria. Uma vez que o grau de competitividade entre os produtores dos empreendimentos familiares rurais tem as normas e regras legislativas como principais contingências, devido à dificuldade de acesso e conhecimento de tais informações.

MATERIAIS E MÉTODOS

Esta pesquisa se inicia como uma revisão de literatura como instrumento de coleta de dados para delimitação do tema e obtenção de um embasamento teórico consistente, usando assim como fontes: livros, sites, periódicos, artigos científicos, entre outros estudos. O levantamento bibliográfico exerce uma forte influência em trabalhos de cunho acadêmico, pois é possível realizar uma contextualização da pesquisa, delimitando seu tema (PRODANOV; FREITAS). Marconi e Lakatos (2003) apontam que a pesquisa bibliográfica é um conjunto de importantes trabalhos já realizados, carregados de dados que irão fornecer a pesquisa informações coerentes e pertinentes ao tema estudado.

Quanto ao método esta pesquisa utilizará o estudo de caso. O estudo de caso como método não se refere a uma escolha procedimental apenas, mas à escolha de um determinado objeto a ser estudado, que pode ser uma pessoa, um programa, uma instituição, uma empresa ou um determinado grupo de pessoas que compartilham o mesmo ambiente e a mesma experiência (STAKE, 1994).

Goode e Hatt (1973) afirmam que o estudo de caso pode ser caracterizado como o estudo profundo de um objeto, de maneira a permitir amplo e detalhado conhecimento sobre este, o que seria praticamente inviável através de outros métodos de investigação. Assim, o estudo de caso é definido como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2010).

Quanto aos procedimentos de coleta de dados primários do estudo utilizou-se a entrevista. Gil (2008) defini entrevista como “a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”. Com base nisso, também foi selecionado como um método de coleta de dados pelos autores desta pesquisa: a entrevista, com o intuito de obter uma maior gama de informações possíveis através do diálogo com os entrevistados envolvidos, devido à algumas vantagens expostas por Gil (2008) no quadro a seguir.

Quadro 1 – Vantagens da realização de entrevistas em estudos

“Não exige que a pessoa entrevistada saiba ler e escrever”
“Possibilita a obtenção de maior número de respostas, posto que é mais fácil deixar de responder a um questionário do que negar-se a ser entrevistado”

“Oferece flexibilidade muito maior, posto que o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista”

Fonte: Gil (2008)

Afim de atingir os objetivos desta pesquisa foi necessário dividi-la em três etapas. No primeiro momento foi realizada uma revisão de literatura buscando temas relacionados a administração, gestão, agricultura familiar, suas particularidades, entre outros, com o intuito de fornecer um embasamento teórico necessário para esta pesquisa e delimitar o seu tema.

A segunda etapa consiste na realização de entrevistas com os membros da propriedade, afim de verificar os conhecimentos administrativos dos entrevistados, assim como analisar o uso de ferramentas administrativas e se a gestão do empreendimento rural é feita de modo estruturado e formalizado. As entrevistas foram realizadas na propriedade, sendo aplicadas em cada gestor de cada uma das três unidades familiares existentes, utilizando um roteiro contendo no total de 37 questões (28 abertas e 9 fechadas) para coleta de dados.

Fez-se necessário também a gravação de áudios durante as aplicações das entrevistas, onde posteriormente foram realizadas as transcrições destes utilizando o software Microsoft Office Word 2016 para tal finalidade. Para a análise dos dados primários gerados tanto pelas questões do roteiro quanto pela transcrição dos áudios, foi utilizado o método de análise de conteúdo para analisar e compor os resultados deste estudo. A análise de conteúdo constitui-se de uma técnica que trabalha os dados coletados, objetivando a identificação do que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2012).

As etapas da técnica estão elencadas segundo Bardin (2006), o qual as organiza em três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A terceira e última etapa consistiu na elaboração de modelos de gestão com base nas ferramentas básicas utilizadas nos contextos organizacionais: Fluxo de caixa, Diagrama de Ishikawa e 5W2H. Os modelos foram desenvolvidos através dos softwares Microsoft Office Word 2016 e Microsoft Office Excel 2016 e foram adaptadas de acordo com a realidade do empreendimento rural em estudo para serem utilizadas na propriedade.

RESULTADO E DISCUSSÕES

Por meio das entrevistas realizadas pessoalmente com indivíduos que fazem parte das famílias presentes na propriedade, foi possível analisar como funciona a propriedade e quais são os possíveis problemas enfrentados pela família na gestão da propriedade.

A seguir serão apresentadas as observações e análises realizadas em função das informações levantadas por meio das entrevistas, segundo as categorias apontadas no questionário de entrevistas.

O perfil da gestão do sítio Santa Maria

Durante a realização das entrevistas, tentou-se adquirir um conhecimento mais detalhado sobre o perfil dos agricultores entrevistados, buscando, com isso, explorar a possibilidade de existência de alguma relação entre a forma como é conduzida a gestão da propriedade (empíria) e conhecimento formal. Foram abordadas questões como se eles possuem outra atividade laboral, como se organizam para realizar as demandas diárias da propriedade, se possuem alguma orientação técnica, se há na propriedade algum procedimento formal que eles sigam na gestão da terra e quais atividades são realizadas e quem é o responsável por cada uma delas.

A importância de se conhecer sobre as atividades exercidas fora da propriedade ocorre porque de acordo com Mintzberg (2003) a conjuntura na qual os gerentes (gestores) estão inseridos e as suas experiências profissionais prévias exercem direta influência na forma como estes irão desenvolver o seu trabalho.

Foram entrevistadas três pessoas que serão caracterizados neste estudo como produtor A, produtor B e produtora C. E dentre os citados, o produtor A se apresenta como gestor principal do sítio. A **gestão rural** se caracteriza por um conjunto de atividades para o melhor planejamento, organização, direção e controle das atividades do ponto de vista financeiro, auxiliando para a tomada de decisão, de modo que o produtor possa gerenciar as atividades, maximizar a produção e minimizar os custos, na busca de melhores resultados financeiros. A partir de uma rotina de boa gestão, o produtor se

organiza e planeja suas ações definindo a quantidade de capital e a qualidade de seus investimentos com menor chance de falhas.

Neste cenário o produtor A quem decide o que fazer, quando e quem fará. Pedro seu irmão auxilia minimamente nas atividades do sítio e a senhora chamada Maria é a genitora dos mesmos e também colaboradora nas atividades, porém na época da colheita eles utilizam mão de obra avulsa (máximo duas). No entanto o mesmo não segue nenhum procedimento formal para gestão do custeio das atividades e nem para o controle do plantio. Segundo o mesmo tudo o que é realizado foi aprendido com a experiência, então não foram encontradas evidências de ferramentas de gestão formais. No caso em estudo o produtor não estabelece metas claramente, nem tampouco elabora projetos para execução das atividades a serem desempenhadas.

Compreende-se, a partir da pesquisa in loco que o pequeno produtor não responde a critérios simples de otimização. As decisões são baseadas, na maioria dos casos, no uso do bom senso e no conhecimento empírico e, por outro, na visão global de seu meio que o faz considerar um complexo de consequências de acordo com os objetivos que pretende atingir; então, passa a agir e a gerir seu sistema de produção conferindo-lhe uma lógica, uma racionalidade que lhe é própria, condicionada por um ambiente físico, social, cultural, institucional, político e econômico (LIMA et al., 2005).

Tanto o produtor A, quanto o produtor B possuem empregos formais fora da propriedade, pois somente com a renda da terra não garante suas subsistências e de suas respectivas famílias. A produtora C já está formalmente aposentada, sendo que a mesma reporta não se envolver muito na gestão da terra, somente auxilia em algumas poucas atividades devido problemas de saúde. Ainda foi possível observar que a família do produtor A conta com programa de transferência de renda do governo Federal (bolsa família) no intuito de contribuir nos custos com educação dos seus filhos.

A terra pertence à família há 26 anos, e nunca conseguiram viver somente daquilo que a terra oferece. De acordo com produtor A isso ocorre por não haver uma concordância entre eles em diversificar a produção e também a terra é da família e o mesmo teme em investir. Segundo este se ele possuísse uma parte exclusivamente dele ele ia profissionalizar a gestão, plantar outras culturas, pois de acordo com o mesmo tudo gira ainda em torno do plantio da pimenta do reino (*Piper nigrum*). Neste ponto verifica-se uma opção de escolha ao produtor rural. Ao analisar a atual atividade produtiva, o

mesmo pode perceber a baixa participação de mercado e verificar sua ineficiência aos custos e produtividade motivados pela pequena área de terra.

Ainda segundo o produtor A, quando se plantava pimenta consorciada com Maracujá (*Passiflora edulis*) a renda melhorava significativamente essa percepção está em consonância com que tem sido apontado pela literatura da área, isto significa que mesmo sem um estudo formal ou orientação técnica a experiência tem guiado este produtor de forma assertiva neste quesito, pois a diversificação da produção agrícola apresenta inúmeras vantagens quando comparada à monocultura principalmente em se tratando de pequenas propriedades, possibilitando a dilatação da renda ao longo do ano, reduzindo os riscos da atividade econômica, reduzindo também os problemas de desgaste dos solos, possibilitando ainda um maior número de empregos no campo dentre outros (CELLA, 2002).

Quanto ao acesso a linhas de crédito os mesmos declaram não possuir, mas se o acesso fosse fácil o produtor A se mostrou interessado, porém o que mais faz falta segundo este é a orientação quanto a gestão e também auxílio técnico. Quando questionado sobre a gestão da propriedade, o produtor, respondeu que não realiza um controle rigoroso dos diversos fatores de produção, receitas e despesas, relacionadas com as atividades desenvolvidas em seu estabelecimento rural. Possui pouco conhecimento de como aprimorar a comercialização dos produtos e como minimizar os riscos envolvidos, devido ao maior tempo dedicado às atividades fora da propriedade (renda assalariada). Desta forma, nota-se que este não avalia adequadamente os resultados financeiros obtidos nas atividades desenvolvidas. Ainda de acordo com o mesmo se tivesse alguma espécie de cooperativa para fornecer insumos e auxiliar o pequeno agricultor, isso ajudaria muito, pois seus gastos diminuiriam.

Atualmente, não basta somente produzir, sendo necessário também saber o que, como e quando produzir, além de como e quando vender. Estas questões apresentam difícil resolução, mas ficam mais fáceis de serem equacionadas com a utilização de técnicas administrativas.

Diante da análise realizada na propriedade, observa-se que a mesma não realiza os princípios básicos da gestão que, segundo Batalha et al. (2005), compreende a coleta de dados, geração de informações, tomada de decisões e ações que derivam dessas decisões. Notou-se uma atenção maior do gestor no que diz respeito aos gastos com

produção, porém o mesmo não possui nem um tipo de controle de seus custos. Também se observou a ausência de processos voltados a gestão da qualidade, porém os processos produtivos são realizados através da empiria, ou seja, através de conhecimentos adquiridos ao longo dos anos de trabalho na agricultura. Com isso, é possível apontar que o gestor não se preocupa necessariamente com a exigências do mercado consumidor e sim com seus resultados financeiros a curto prazo. Porém ao negligenciar tal prática de gestão o gestor impossibilita a alavancagem dos seus resultados financeiros (PALADINI, 2017).

Segundo Santos, Marion e Segatti (2002) a sociedade passou a ter mais necessidade da gestão rural que se caracteriza pelo o conjunto das ações de decidir o que, quando e como produzir, controlar o andamento dos trabalhos e avaliar os resultados obtidos. A atual necessidade da gestão da propriedade rural visa, de um lado, a administração de custos e do capital de giro de cada atividade desenvolvida na propriedade e por outro, o correto posicionamento da propriedade junto ao mercado, ao produto e ao cliente.

Perante este cenário, a sobrevivência da agricultura familiar é incerta no caso em estudo, já que o produtor B só colabora através de assistências técnicas e já não tem interesse pela terra e dona Maria desde que se aposentou também perdeu o interesse, e está condicionada, principalmente, pela nova dinâmica que é consolidada pelo agronegócio.

Neste ótica a complexidade de fatores a que está submetida exige a análise não apenas dos sistemas envolvidos com a produção agropecuária, mas também da articulação com as atividades envolvidas com o “antes”, “durante” e “depois” da porteira da propriedade, de modo a integrar-se com os elementos fundamentais relacionados ao empreendedorismo, inovação tecnológica e desenvolvimento rural, o que contribuiria para fixação do homem ao campo, pois de acordo com sr. Valdo ele sonha em viver só da terra, e em suas palavras “deixar de ser escravo”, porém sem assistência, sem orientação para gerir a propriedade fica cada vez mais difícil.

Neste cenário foi sugerido ao principal gestor da propriedade que utilizasse algumas ferramentas de gestão durante o período de 30 dias para posteriormente verificar se garantiriam uma melhor administração da propriedade. As ferramentas propostas foram adaptadas pelos pesquisadores para que não houvesse nenhuma dificuldade na sua utilização pelo gestor da propriedade.

Utilização das ferramentas de gestão propostas

Pirola (2011) destaca que o fluxo de caixa é uma ferramenta essencial para o gerenciamento das entradas e saídas de recursos financeiros. O objetivo de sua utilização na propriedade é de gerar informações importantes para que o produtor A tome decisões a respeito da sua produção e aprimorar assim suas práticas de gestão (SANTOS, SANTANA E SIQUEIRA, 2013).

Constatou-se que os problemas na propriedade não são averiguados de forma clara, tão pouco sistêmica, isso impede que o gestor tome decisões eficazes para a solução dos problemas na sua produção. Tendo isso em vista, propôs-se ao produtor A a utilização de uma ferramenta baseada no Diagrama de Ishikawa para uma verificação sistemática de determinados problemas ligados a produção, permitindo assim uma visão mais pluralista e menos unilateral sobre as possíveis causas que geram estes problemas na propriedade. Ataíde e Moura (2017) apontam a utilidade de ferramentas como o Diagrama de Ishikawa para tomada de decisões dos gestores por proporcionar a melhor compreensão das causas relacionadas a determinados problemas. Além do fato ser um método aproveitado por diferentes áreas organizacionais e ser umas das principais ferramentas da gestão da qualidade, reforçando a importância da sua utilização (FORNARI JUNIOR, 2010).

Assim como a falta de uma estruturação no levantamento de informações de determinados problemas para busca de qualidade da produção, identificou-se na entrevista, também, a carência de estruturação das tarefas desenvolvidas na propriedade pelo gestor. Para isso, foi elaborada a ferramenta baseada no método 5w2h com o objetivo de designar tarefas e obter um maior controle delas. Esta ferramenta proporciona melhorias nas execuções de tarefas além disso facilita o acompanhamento das mesmas, ou seja, o controle das atividades pelo produtor A em relação aos demais colaboradores na propriedade (BEHR, 2008). Na sua aplicação, a ferramenta foi intitulada como Plano de Trabalho.

Contudo a aplicação das ferramentas propostas neste estudo na propriedade com intuito de auxiliar em uma melhor administração do empreendimento rural não se efetivou, pois, os gestores não fizeram uso das ferramentas durante o período programado

pelo estudo. A falta de empenho na utilização das ferramentas foi um fator a ser considerado, uma vez que o produtor A não atribui tanto interesse na formalização de suas atividades. Esse fator pode ser explicado segundo Meira et al (1996) devido a aspectos culturais do homem do campo, pois muitas das vezes apresenta resistência a mudanças e inovação, uma realidade ainda vivenciada na atualidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No desenvolvimento do trabalho ressaltou-se a importância da administração. Abordou-se a necessidade de sua aplicação em âmbito da gestão da pequena propriedade familiar de modo a integrar a propriedade rural nas respectivas cadeias produtivas e está, poder se inserir ativamente e efetivamente no mercado, gerando desenvolvimento para região.

Com a realização do presente trabalho foi possível constatar que apesar dos avanços nos estudos e debates sobre a agricultura familiar, ainda há muito o que se fazer em prol deste setor. Pois o estudo do caso em discussão mostrou as deficiências no tocante a utilização até de ferramentas básicas.

Notou-se também que os responsáveis entendem no que diz respeito a operacionalização dos processos produtivos, ou seja, o cultivo da terra propriamente dito. Porém no tocante a gestão tática ou estratégica, mostrou-se “pobre” para se manterem competitivos diante das incertezas do cenário econômico brasileiro.

Neste cenário deixamos como proposta para estudos futuros, uma abordagem com um quantitativo (amostra) adequado de propriedades, possibilitando realizar um comparativo quanto a forma de gestão adotada por cada uma e se há um padrão típico na região. Tal conhecimento poderá no futuro orientar políticas públicas condizentes com a realidade e peculiaridades típicas da região o que poderá lhe conferir maior efetividade e eficácia.

REFERÊNCIAL

BRASIL. Lei n. 11.326. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. 24 jul. 2006. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2006/lei-11326-24-julho-2006-544830-normaatualizada-pl.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2018.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri, SP: Manoele, 2014.

CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL. **Balanco 2016, perspectivas 2017**. Disponível em: <http://www.cnabrazil.org.br/balanco-2016-e-perspectivas-2017>. Acesso em: 18 abr. 2018.

PINO, F. A. SAZONALIDADE NA AGRICULTURA. **Revista de Economia Agrícola**, São Paulo. v. 61, n. 1, p. 63–91, 2014. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/ftpiea/publicar/rea2014-1/rea4.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. DE. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTOS, G. J.; MARION, J. C.; SEGATTI, S. **Administração de custos na agropecuária**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, R. A. dos; SANTANA, T. S. de; SIQUEIRA, P. FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO FACILITADOR DE UMA GESTÃO: uma abordagem nas micro e pequenas empresas do município de Poço Verde/SE. **Revista Eletrônica da Faculdade Jose Augusto Vieira**, v. 6, n. 3, 2013. Disponível em: <http://fjav.com.br/revista/Downloads/EdicaoEspecialPosControladoria/Artigo189_202.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2018.

SILVA, P.; BUSS, R. N. A administração na pequena-propriedade rural. 2011. Disponível em: <<http://livrozilla.com/doc/1532615/a-administra%C3%A7%C3%A3o-na-pequena-propriedade-rural-administrati...>>. Acesso em: 30 maio 2017.

SILVA, R. A. DA. **CIÊNCIA DO ALIMENTO: CONTAMINAÇÃO, MANIPULAÇÃO E CONSERVAÇÃO DOS ALIMENTOS**. 2012. 38 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Especialização em Ensino de Ciências, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2012. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2526/1/MD_ENSCIE_III_2012_67.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2018.

ZENARO, M.; MORAIS, C. B. de; ALBERICI, C. DESENVOLVIMENTO RURAL NA PERSPECTIVA DA ADMINISTRAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS DO MUNICÍPIO DE IOMERÊ, SC. **Unoesc & Ciência - ACSA**, v. 6, n. 2, p. 197–206, 2015. Disponível em:

<<https://editora.unoesc.edu.br/index.php/acsa/article/view/7862>>. Acesso em:
11 fev. 2018.