

Área temática: **Gestão socioambiental**

GESTÃO RURAL FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO DOS ASPECTOS SÓCIOECONÔMICO DO SETOR OLERICULTOR¹

AUTORAS

DIONÉIA DALCIN

Universidade Federal de Santa Maria
dioneiadalcin@yahoo.com.br

ALESSANDRA TROIAN

Universidade Federal de Santa Maria
xatroian@gmail.com

SIBELE VASCONCELOS DE OLIVEIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA SANTA MARIA
sibele_oliveira@yahoo.com.br

Resumo

As várias desregulações do mercado, juntamente com a falta de política agrícola, a crise econômica, as seguidas adversidades climáticas e a insuficiência de recursos provenientes do crédito rural provocaram profundas mudanças nas atividades agrícolas, em especial na agricultura familiar e provocaram um enriquecimento da gestão e organização rural. Assim, o objetivo do presente estudo de caso é analisar a importância da gestão do agronegócio familiar como instrumento para o processo de tomada de decisão. A pesquisa busca, neste sentido, identificar as variáveis envolvidas com a gestão do agronegócio no empreendimento rural familiar, avaliar a influência destas no processo de tomada de decisão e assinalar os aspectos socioeconômicos da propriedade em estudo. Para tanto, foram realizadas visitas e entrevistas com os agricultores da propriedade Trevo, localizada no município de Boa Vista das Missões - RS. A análise dos dados evidenciou que a unidade de produção é capaz de atingir bom nível de reprodução simples. No entanto, ressalta-se que os gestores desconhecem os principais resultados financeiros da própria propriedade. Destaca-se a necessidade de maior interação entre os segmentos do agronegócio, através do planejamento e tomada de decisão voltados aos interesses e resultados da propriedade.

Palavras-chave: Olericultura; Agricultura familiar; Tomada de decisão.

Abstract

The various deregulation of the market, together with the lack of agricultural policy, the economic crisis, followed the climatic adversities and lack of resources from the rural credit caused profound changes in agricultural activities, especially in farming and caused an enrichment of the management and organization rural. So, the objective of this case study is

¹ Olericultura: é o ramo da agricultura que trata do cultivo das espécies cujas folhas, flores, caules, raízes ou frutos são consumidos in natura e sem industrialização (ANDRIOLO, 2002. 8p).

to analyze the importance of management of agribusiness family as a tool for decision-making process. The research finding to that effect, identify the variables involved with the management of agribusiness development in rural family, evaluate the influence of the decision making process and noted the socioeconomic aspects of the property under study. For both, were visited and interviews with farmers Trevo property, located in Boa Vista Mission - RS. Data analysis showed that the production unit is able to achieve good level of simple reproduction. However, says that the managers know the main financial results of their own property. There was a need for greater interaction between the segments of agribusiness through the planning and decision making focus on the interests and performance of the property.

Key-words: Horticulture, agriculture family decision making.

1 INTRODUÇÃO

A modernização agrícola, associada à desregulamentação do mercado ocorrida em meados da década de 90, provocaram profundas mudanças nas atividades agrícolas, em especial nas unidades de produção familiar. Concomitantemente, a falta de política agrícola definida para o setor, a crise econômica, as seguidas adversidades climáticas e a insuficiência de recursos provenientes do crédito rural conduziram à acentuada descapitalização do setor rural e forçaram a evolução de novos modelos de gestão e organização rural.

Frente este cenário, a sobrevivência da agricultura familiar é incerta, condicionada, principalmente, pela nova dinâmica que é consolidada pelo agronegócio. 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 termo agricultura familiar possui várias abordagens conceituais, com diferentes definições e indicadores priorizados no mesmo. Denominações como agricultura camponesa, agricultura familiar, unidade de produção agrícola, pequena propriedade agrícola familiar e outros, aparecem ora como sinônimos, ora com sentidos e ênfases variadas, que convergem para uma estrutura produtiva associada à família – produção - trabalho com conseqüências fundamentais para a forma como ela atua econômica e socialmente.

A diversificação apresentada pela agricultura familiar é determinante para a sua sustentabilidade sócio-econômica, ambiental, política e cultural da região em que está estruturada. Da mesma forma, a análise da gestão do empreendimento rural familiar, nos princípios do agronegócio, favorece a quebra do paradigma do processo de tomada de decisão por parte desses produtores, estabelece premissas básicas ao desenvolvimento rural e promove uma integração efetiva com a realidade social.

O objetivo do presente estudo de caso realizado na propriedade familiar Trevo, localizada no município de Boa Vista das Missões - RS, é analisar a necessidade e importância da gestão do agronegócio familiar como instrumento para o processo de tomada de decisão. A pesquisa busca, neste sentido, identificar as variáveis envolvidas com a gestão do agronegócio no empreendimento rural familiar e avaliar a influência destas no processo de tomada de decisão.

2 A TOMADA DE DECISÃO FRENTE À GESTÃO DO AGRONEGÓCIO

O debate clássico da produção familiar permeia os estudos de Lênin, Chayanov e Kautsky, cujas abordagens estão relacionadas ao comportamento da produção agrícola familiar sob a ótica do capitalismo.

A agricultura familiar não é um segmento social recente, e seu conceito é ainda muito discutido. Segundo Wanderley (1999, p.23),

“É entendida como aquela em que a família, ao mesmo tempo em que é proprietária dos meios de produção, assume o trabalho no estabelecimento produtivo. É importante insistir que esse caráter familiar não é um mero detalhe superficial e descritivo, ou seja, o fato de uma estrutura produtiva associar família-produção-trabalho tem conseqüências fundamentais para a forma como ela age econômica e socialmente. No entanto, assim definida, essa categoria é necessariamente genérica, pois a combinação entre propriedade e trabalho assume, no tempo e espaço, uma grande diversidade de formas sociais”.

Um dos desafios enfrentados pela agricultura familiar é o não conhecimento do agronegócio, ou seja, da importância de se conhecer os outros segmentos localizados à jusante e montante da propriedade. Através deste conhecimento o mesmo poderá conseguir melhores resultados, com a diminuição de seus custos de produção e a obtenção de melhores preços dos seus produtos (ARAÚJO, 2003).

No Rio Grande do Sul existem 429.958 estabelecimentos rurais, dos quais 91,8% são familiares e respondem por 40,9% da área, 57,7% do Valor Bruto da Produção (VBP) e 86,4% do pessoal ocupado, que representa 11% do PIB total. Na região do Médio Alto Uruguai, 97,07% dos 26.072 estabelecimentos rurais são familiares, os quais ocupam 79,38% e produzem 82,5% do VBP é oriundo da agricultura familiar (JACOBSEN, 2002).

O município de Boa Vista das Missões, ao qual pertence à unidade de produção familiar analisada, possui uma população de 2.188 habitantes, dos quase 30% das famílias residem no meio rural, com área média de 62,3 ha/família, divididos em 300 estabelecimentos. Destes, 264 possuem até 100 ha e 6 propriedades possuem mais de 500 ha (IBGE, 1995/96).

No século XX, o conceito de gestão ou gerir - que vem do latim *gerere*, que significa administrar, dirigir, governar, orientar, regular etc. - torna-se mais visível. Segundo Guimarães (2004) apud Rangel (2004), a gestão do desempenho compreende três fases: planejamento, acompanhamento e avaliação. Na fase de *planejamento*, devem ser escolhidas alternativas de ações e estabelecidas metas a serem alcançadas. Para a avaliação da execução das ações utilizam-se indicadores. A escolha de indicadores exige, não apenas competência técnica, mas, sobretudo sensibilidade política dos profissionais encarregados no processo da gestão.

A função da gestão é planejar, controlar, decidir e avaliar os resultados, a partir de conhecimentos dos fatores externos e internos da propriedade. Os fatores externos não são controlados pelo gestor (produtor), mas deve-se conhecê-los para tomar as melhores decisões, visando à maximização dos resultados.

A sociedade passou a ter mais necessidade da gestão rural que caracteriza o conjunto das ações de decidir o que, quando e como produzir, controlar o andamento dos trabalhos e avaliar os resultados obtidos (SANTOS et al., 2002). 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.

No Brasil, a capacidade gerencial no agronegócio apresenta grandes diferenças em cada segmento: a análise sistêmica da indústria de insumos, da produção agropecuária, da transformação pelas agroindústrias e do setor de varejo apresenta muitas vezes um perfil desqualificado de conhecimentos. Porém, na cadeia automotiva e na tecnologia de informação, os agentes, em sua grande maioria, possuem gestão profissional que os diferencia dos demais setores.

A tomada de decisão do pequeno produtor é baseada em uma racionalidade própria que não se determina em função da lucratividade simplesmente, mas, sim, em decorrência da satisfação social ou mesmo da subsistência da família (BANDEJO, 2005). Por isso ganha destaque nos debates da agricultura a tomada de decisão na propriedade familiar rural.

Em especial, porque, a base de discussão da tomada de decisão permeia as incertezas pelas quais as organizações atuam, principalmente quando se discute o setor agrícola, pois este segmento está mais sujeito as peculiaridades do processo decisório, peculiaridades que referem-se à globalização, mercados, dentre outras.

Simon (1979) define o ato de gerir como a arte de conseguir realizar os empreendimentos ou negócios econômicos. Ou seja, a gestão não é caracterizada apenas como o ato de realizar uma ação, mas sim de tomar as decisões corretas, e para tal precisa

entender os elementos componentes de toda decisão. O mesmo autor cita, “... toda decisão compõe-se de dois tipos de elementos, denominados elementos de fato e elementos de valor, respectivamente”.

Porém, as decisões e ações a serem desempenhadas nas unidades familiares, dependem muito das situações e dos objetivos do agricultor. Segundo Lima et al. (2005, p. 66),

“As decisões e ações dos agricultores familiares relativas à condução de suas atividades de produção são coerentes e racionais. Elas visam atender um ou mais objetivos percebidos como possíveis pelo grupo familiar, tendo em vista a percepção que o(s) agente(s) tem de sua situação e das finalidades atribuídas às suas unidades de produção”.

Com o passar dos anos, a situação da propriedade rural foi se modificando e a agricultura e os negócios afins passaram a ser tratados por *agribusiness*, termo em inglês, que ficou conhecido no Brasil na década de 90 como agronegócio. Esse conceito foi desenvolvido nos anos 50 em Harvard, Estados Unidos, pelo professor Ray Goldberg, cuja característica é o conjunto de ações socioeconômicas que envolvem uma cadeia produtiva ligada à agricultura.

Davis e Goldberg (1957, p.85) apud Zylbersztajn (1995), definiram o termo “agribusiness” como: “... a soma de todas as operações associadas à produção e distribuição de insumos agrícolas, operações realizadas nas unidades agrícolas, bem como as ações de estocagem, processamento e distribuição dos produtos, e também dos produtos derivados”.

Zylbersztajn (1995, p.111) ainda salienta o valor deste estudo, no qual fica evidente a dicotomia entre os estudos típicos de economia agrícola com base na teoria neo-clássica da firma e toda a literatura de cunho aplicado desenvolvida desde então, definitivamente com orientação para o agribusiness. Certamente existem muitos estudos na vertente tradicional da economia agrícola com preocupação sistêmica, como exemplificam aqueles baseados na teoria de demanda derivada, funções de produção multi-produto ou enfocando os mecanismos de transmissão de preços, entretanto são embasados em um conceito de firma que é de aplicação limitada quando trata-se de estratégia corporativa.

Guanziroli & Cardim (1999) apud Assad & Almeida (2004), exemplificam esta relação com a Figura 1, que revela a renda total por hectare, da agricultura familiar e da patronal, demonstrando que a familiar é mais eficiente em todas as regiões brasileiras, produzindo em média R\$ 104/ha/ano contra R\$ 44/ha/ano da patronal numa média no país.

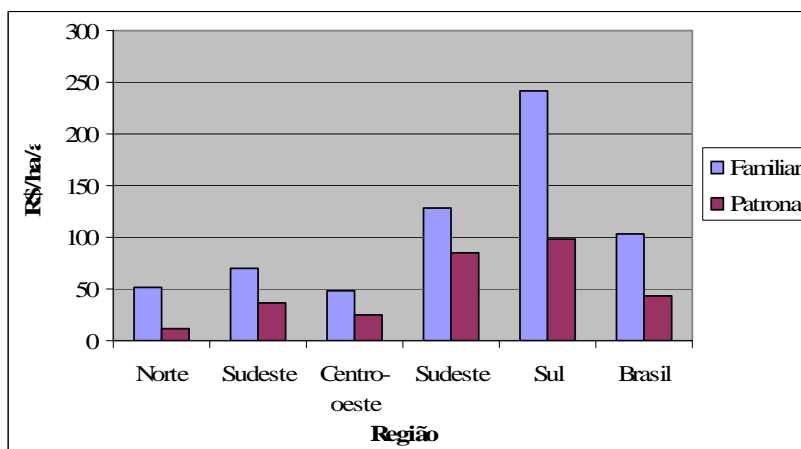


Figura 1 Renda total por hectare por ano dos estabelecimentos familiares e patronais, segundo dados do censo agropecuário 1995-1996

Fonte: Guanziroli & Cardim (1999) apud Assad & Almeida (2004).

O agronegócio, no decorrer dos anos, apresenta uma variação quanto à participação no PIB do Brasil. Em 1994, representou 30,45%, em 1998 caiu para 27,78%, em 2003 teve uma nova elevação, passou a 30,58% e em 2006 caiu novamente para 27,21%. Quanto às exportações, de janeiro a março de 2007, o mesmo exportou 11.786, correspondendo a 20,3% a mais do que o mesmo período de 2006. O destino das exportações é principalmente União Européia, Ásia e Nafta (CNA, 2007).

O agronegócio tem seu estudo voltado a três segmentos: o “antes da porteira”, “dentro da porteira” e “depois da porteira” (ARAÚJO, 2003).

- *Antes da Porteira:* Os agentes atuantes neste setor do agronegócio são as indústrias, as empresas produtoras de materiais e os distribuidores de insumos. Elas são poucas e grandes, que atuam em conjunto ou isoladamente, tornando-se capazes de influenciar nos preços e nas quantidades dos produtos ofertados, além de terem acessos políticos privilegiados.
- *Dentro da Porteira:* Referem-se à produção agropecuária, propriamente dita. Um aspecto importante deste segmento é a análise da eficiência na condução da atividade. A administração ou gestão, de modo geral, não são analisadas como um componente deste segmento, nem por analistas e/ou profissionais das áreas, nem pelo próprio agricultor, o que leva a erros graves, sobretudo porque, excluem a geração de empregos e boa parte dos custos de produção, sugerindo viabilidades econômicas nem sempre verdadeiras e negligenciando a importância deste aspecto. A adoção de tecnologias, dentro deste segmento é importante e fundamental, pois desta forma o produtor pode adequar-se melhor as exigências e facilitando o desempenho de suas atividades. No entanto, deve-se ter cuidado ao aplicá-las, ao invés de serem benéficas, podem prejudicar o produtor. Então a tecnologia não deve ser adotada simplesmente, mas sim gerida (ARAÚJO, 2003).
- *Depois da Porteira:* Etapa que constitui o processamento e distribuição dos produtos até o consumidor, envolvendo vários agentes econômicos, sendo a de maior participação no conjunto do agronegócio.

Com base nesta discussão a cerca das temáticas relevantes para o presente estudo, propõe-se analisar tais questões aplicadas a prática agrícola.

2.1 Desenvolvimento Sustentável, Agricultura Familiar e Agronegócio

A atividade agrícola gera inúmeros desafios, sendo a sustentabilidade um destes. De maneira geral, esses desafios são colocados tanto para governos e sociedade como para os agricultores e podem ser considerados como: ambientais, econômicos, sociais, territoriais e tecnológicos.

Segundo Dias (s.d, p.25) desenvolvimento sustentável é baseado no uso produtivo de recursos naturais para o crescimento e fortalecimento dos meios de vida, que conserva simultaneamente a diversidade biológica e social que constituem parte integrante deste processo. Assim, existem algumas variáveis que influenciam o desenvolvimento, estas podem ser visualizadas na Figura 3.

Com base nesta agricultura, não se pode esquecer o desenvolvimento sustentável, o qual deverá interagir com os três fatores de produção terra, mão-de-obra e o capital, levando em consideração um quarto fator, a administração (TEDESCO, 2001). Assim, o agronegócio tenta unir as cadeias de produção, proporcionando maior integração entre os fatores necessários à produção, neste mesmo sentido a agricultura familiar também precisa interagir mais com estes setores.



Figura 2 Aspectos do desenvolvimento sustentável

3 METODOLOGIA

A pesquisa refere-se a um estudo de caso, realizado no município de Boa Vista das Missões, mais especificamente na propriedade TREVO, com área de 36 hectares. Segundo GIL (2006), este método é uma maneira exploratória para se conseguir *insights* e consiste num aprofundamento exaustivo de um ou poucos objetos, que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

A seleção da propriedade deu-se em função desta possuir diferencial quanto à comercialização de seus produtos, mostrando a importância da diversificação nos processos de comercialização.

Como instrumento, foi utilizado um roteiro para auxiliar o desenvolvimento da pesquisa durante as entrevistas, além de visitas à propriedade analisada.

As etapas do trabalho podem assim ser descritas: primeiramente realizou-se revisão bibliográfica dos assuntos pertinentes para a compreensão das temáticas a serem abordadas. Após, foi realizada a coleta de dados, a campo, através de entrevista semi-estruturada, ao proprietário e esposa do estabelecimento em análise. Na etapa final realizou-se a análise e tabulação dos dados, os quais utilizaram como base Lima et al. (2005) e o programa computacional Excel.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A propriedade avaliada na pesquisa pertence à agricultura familiar, da qual fazem parte o proprietário, sua esposa e duas filhas. Localiza-se no município de Boa Vista das Missões – RS e tem como área total 36 hectares, sendo 20 hectares arrendados para terceiros, os outros 16 hectares são ocupados conforme mostra a Tabela 1.

PROPRIEDADE TREVO	DISTRIBUIÇÃO DA ÁREA (ha)
Atividades Olerícolas	5,0
Lavouras anuais	2,5
Matas nativas e reflorestamento	6,0
Pastagens nativas perenes	1,0
Área de várzea	1,0
Instalações e benfeitorias	0,5
Área Total Explorada	16,0

Tabela 1 Atividades e sua respectiva distribuição em hectares

As principais atividades agropecuárias desenvolvidas pela ordem são: Olericultura bovinocultura de leite, feijão, cana-de-açúcar e culturas de subsistência.

O agricultor tem pouco esclarecimento do termo agronegócio e suas implicações, que, no entanto é um conceito presente em suas atividades diárias. O desenvolvimento de todos os processos em uma propriedade de agricultura familiar é complexo, devido à interação das necessidades da família (estilo de vida) com os requisitos e exigências do negócio (objetivos comerciais). Além disso, trata-se de um ambiente de incertezas e mudanças, em que são necessárias informações precisas e prontamente disponíveis para realizar uma tomada de decisão.

Quando observado o desenvolvimento de suas atividades, pode-se dizer que o “dentro da porteira” o agricultor conhece muito bem, pois vive isso em sua prática, porém as relações “antes e depois da porteira” são mais complexas e de difícil mensuração por parte do agricultor.

a) O “Antes da porteira” da propriedade Trevo

Neste segmento evidencia-se a grande necessidade de insumos, como contratação de mão-de-obra, serviços de mecanização terceirizados, compra de sementes, adubos, medicamentos, sal mineral e agrotóxicos para os subsistemas bovinocultura de leite, feijão e cana-de-açúcar. Para o desenvolvimento da olericultura, adquirem as mudas de quase todas as espécies de hortaliças cultivadas, sementes, adubos orgânicos e químicos, embalagens, energia elétrica, água e combustíveis. Além disso, necessita de assistência técnica e de materiais para as estufas.

Quanto à assistência técnica recebida, é prestada eventualmente pela EMATER-RS, mas o proprietário busca capacitação através de cursos e da socialização de conhecimentos com amigos e conhecidos, em busca de novas tecnologias que o ajudem nas suas atividades. Também recebe algumas informações da empresa fornecedora dos insumos, em especial na área da olericultura.

O produtor não estabelece claramente metas nem tampouco elabora projetos para execução das atividades a serem desempenhadas. Normalmente, “deixa que as coisas aconteçam naturalmente e somente quando surgem às oportunidades faz o que tem que ser feito”. Possui uma boa relação com todos os seus fornecedores, e prestadores de assistência, mas, segundo o produtor, age pela intuição.

Atualmente, possui financiamentos através do PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar). Estes recursos são de grande importância para o

produtor porque o ajudam quanto ao capital de giro e também para as melhorias na atividade da olericultura. A relação com recursos financeiros está proporcionando um bom desenvolvimento para a propriedade, pois o produtor consegue realizar as aplicações necessárias nas atividades e demais setores que estão precários.

Pode-se observar que há uma grande dependência do “antes da porteira”, o que acarreta em maiores custos para a propriedade e elevados riscos. As empresas agropecuárias localizadas nesta etapa têm os produtores rurais como um mercado garantido para seus bens e consumos, sendo estes definidos e previsíveis. É um segmento que detém grande tecnologia e que praticam modernas técnicas de marketing, com grande poder de influenciar as preferências e decisões dos consumidores, como é o caso da propriedade Trevo. Conforme Araújo (2003), para minimizar este problema, é interessante estabelecer parcerias com os fornecedores.

b) O “Dentro da porteira” da propriedade Trevo

A propriedade é diversificada, possuindo diversos subsistemas, com vários produtos para comercialização e também para a subsistência, conforme relato feito pelo produtor.

Verificou-se que não possui uma escala variável de produção. Como os registros de controle da produção são precários, não há a possibilidade de avaliar com precisão a oscilação que ocorre ao longo de cada época do ano, o que poderia definir as quantidades necessárias de acordo com as exigências do mercado consumidor, no momento mais adequado, que apresenta maior viabilidade econômica para cada produto, determinando um escalonamento da produção em função da sazonalidade dos produtos. Observa-se uma oscilação no fluxo de comercialização enquanto a escala de produção permanece inalterada, devido principalmente à comercialização ser realizada diretamente ao consumidor, de “porta em porta”. O produtor não tem controle sobre a média do que é vendido a cada mês, e nas diferentes épocas do ano. Isso acarreta perdas significativas em alguns anos, pois há uma grande oscilação na comercialização.

A olericultura é a principal atividade agrícola da propriedade, e demanda um árduo trabalho braçal para a execução de todo processo produtivo. Na produção das hortaliças são utilizados tanto adubos orgânicos como químicos e agrotóxicos para os tratamentos fitossanitários, caracterizando, portanto, uma produção convencional, mas que busca reduzir as quantidades de adubos químicos. A produção de alguns produtos, como couve-flor, brócolis, repolho, abobrinha, tomate, pepino, radiche e moranguinho são feitas apenas na época ideal para esses cultivos, enquanto as culturas que possuem maior mercado de comercialização, são produzidas o ano todo, como é o caso da alface. A propriedade enfrenta sérios problemas com os agrotóxicos utilizados nas lavouras próximas, devido principalmente ao fato de não possuir quebra-ventos, o que minimizaria esse problema e evitaria danos às estufas. Também são necessários para a produção olerícola, embalagens plásticas, água, luz, transporte e mão-de-obra contratada em alguns períodos de maior demanda durante o ano.

A atividade de bovinocultura do leite ocupa uma área de 3,0 hectares. Apresenta grande importância dentre os fatores de produção da propriedade porque na alimentação animal são utilizadas as sobras da produção olerícola, além da produção de pastagens e milho. A comercialização do leite é feita através da venda direta aos consumidores, juntamente com a comercialização das hortaliças.

A cultura do feijão é desenvolvida para reaproveitamento de área. É praticada em consorciação com a cana-de-açúcar e a mandioca. A produção é destinada tanto para o autoconsumo quanto para comercialização.

A Cana-de-açúcar é cultivada para alimentação dos animais em períodos de escassez de outras forragens e os excedentes para comercialização. A venda é realizada para uma agroindústria de derivados de cana-de-açúcar no próprio município.

Além dessas atividades citadas, também são produzidas culturas para o autoconsumo, tais como: amendoim, mandioca, frutas, batatinha. Estas são extremamente importante para a família, pois garantem a qualidade dos produtos consumidos, além de evitar gastos com a compra destes produtos em mercados fora da propriedade.

O produtor busca informações para se aperfeiçoar e especializar no desenvolvimento de suas atividades através da interação com outros agentes. Entretanto, na maioria das vezes não consegue utilizar estas informações a seu favor deixando assim de obter resultados mais satisfatórios que garantam a sustentabilidade do seu negócio.

Um dos principais problemas enfrentado pela propriedade é o alto risco envolvido com a olericultura. Devido à grande fragilidade das culturas, ocorrem muitas perdas em função de fatores climáticos adversos, pragas e doenças. Para reduzir esses efeitos negativos, a propriedade desenvolve cultivos em estufas, para controle de alterações climáticas, o que nem sempre garante a produção olerícola.

A mão-de-obra é basicamente da família e realizada em tempo integral. Eventualmente utiliza mão-de-obra contratada, principalmente para os cultivos de feijão, cana-de-açúcar e mandioca. Assim, como existe grande ocupação da mão-de-obra nas atividades desenvolvidas na propriedade, inclusive do proprietário, que segundo ele fica impossibilitado em dedicar mais tempo à gestão da unidade.

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 agropecuárias. Desta forma, não sabe avaliar os resultados financeiros obtidos. Porém, visualiza alguns resultados econômicos através das melhorias e aquisições de bens para a propriedade.

Este fato pode ser explicado, dado que em outras ciências há uma preocupação apenas sobre rendimentos físicos das atividades, e então é na administração rural que se tem uma visão do todo, proporcionando diretrizes para a tomada de decisões (LIMA et al, 2005). No entanto, o aspecto da multidisciplinariedade de conhecimentos é essencial e importante para o bom desenvolvimento da gestão rural pretendida atualmente.

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. Como a maioria dos estabelecimentos rurais da região possui características muito semelhantes com a unidade estudada supõe-se que os problemas existentes sejam comuns a todas elas e que os princípios de gestão adotados também se assemelhem aos resultados encontrados, visto a similaridade que caracteriza a agricultura familiar regional.

Diante da observação do não conhecimento da renda da propriedade, uma questão pareceu pertinente, a de conhecer os custos, os valores obtidos com as vendas, dentre outros, para que pudessem apurar o rendimento da propriedade. Para tanto se utilizou Lima *et al.* (2005) como referência para a realização dos cálculos.

Para obter a renda agrícola, utilizou-se a equação abaixo, na qual RA é a renda agrícola, PB é o produto bruto, CI é o custo intermediário, D é a depreciação e DVA é a distribuição do valor agregado.

$$RA = PB - CI - D - DVA$$

Os dados numéricos obtidos podem ser visualizados na Tabela 2, que representa os dados, anual, da propriedade Trevo, no ano de 2007.

Atividades	PB (R\$)	CI (R\$)	D (R\$)	DVA (R\$)	RENDA (R\$)
Olericultura	44.175,60	21.110,00	4.000,00	4.464,00	14.602,00
Leite	5.475,00	2.320,00	306,00	1.876,00	973,00
Feijão	1.800,00	570,00	150,00	489,00	591,00
Cana-de-açúcar	480,00	482,00	150,00	456,00	-608,00
Subsistência	3.000,00	1.000,00	150,00	324,00	1.526,00
Total	54.931,00	25.482,00	4.756,00	7.609,00	17.084,00

Tabela 2 **Dados econômicos da propriedade Trevo - 2007**

Assim, verificou-se que a renda das atividades agrícolas é anualmente de: bovinocultura de leite que gera renda de R\$ 973,00; o feijão R\$ 591, 00; a cana-de-açúcar gera um prejuízo de R\$ 608,00. A subsistência é a segunda maior atividade geradora de renda para propriedade, porém é uma renda não monetária de R\$ 1.526,00 e a olericultura é a atividade que proporciona maiores ganhos para a unidade R\$ 14.602,00. Somados estes subsistemas geram um total de R\$ 17.084,00, ou seja, 31,1% do produto bruto gerado na propriedade, que é de R\$ 54.931,00. Porém, a propriedade conta com um ganho extra que é o arrendamento de 20 hectares de terra, o qual é de 200 sacas de soja anualmente. Se este valor fosse transformado em reais, com a cotação da saca de soja em julho 2007 a U\$ 11,25, daria um total de R\$ 4.635,00. Com mais este valor a unidade passa a ter um montante anual de R\$ 21.719,00, o que proporcionaria uma renda mensal de R\$ 1.670,69, contando com o décimo terceiro salário. Isto equivaleria a aproximadamente 4,39 salários mínimos por mês, ultrapassando o nível de reprodução simples (NRS), que segundo Lima *et al.* (2005), é de um salário mínimo². Os custos observados com a depreciação são elevados, por se tratar de uma atividade de risco.

O estudo realizado por Pavarina, et al. (2003) apud Batalha, et al. (2005, p. 57) “com agricultores da Cooperativa Triticola Mista Alto Jacuí (COTRIJAL), do Rio Grande do Sul, indicou que os produtores não utilizam ferramentas adequadas das chamadas práticas gerenciais modernas”. Diante disso, pode-se dizer que as técnicas de gestão empregadas pelos agricultores familiares brasileiros é insuficiente, o que também foi detectado na propriedade em questão.

As pequenas unidades de produção podem melhorar seu desempenho perante este novo cenário do agronegócio, se integrarem os elos da cadeia produtiva. Para isso, é necessário o estabelecimento de metas, como o que produzir, e a partir disso criar estratégias para melhorar a venda, através do associativismo, agregação de valor, diferenciação de produtos, dentre outros. Trata-se, portanto, do estabelecimento de uma renda mínima, que possibilite a interação entre os recursos disponíveis (solo, clima, etc.), a vocação do produtor (que possam fugir das economias de escala) e as condições de mercado (SCARPELLI & NANTES, 2001).

Além disso, devem ter em mente que os produtos agropecuários, conhecidos como *commodities* (produtos com características comuns), têm seus preços médios em constante queda e, em contrapartida, os preços dos principais insumos, incluindo as tecnologias de produção, estão sempre em crescimento. Como se não bastasse, o mercado consumidor exige cada vez mais qualidade, seja de produto ou do processo produtivo, com adoção de normas que oneram ainda mais a complicada estrutura de custos das atividades rurais. É possível que esta crise constante represente oportunidades de crescimento para aqueles proprietários rurais que conseguem equilibrar esta delicada equação: produzir mais e melhor, com recursos cada

² Salário Mínimo em 2007: R\$ 380,00.

vez mais escassos, rendendo cada vez mais.

Quanto a tomada de decisão da propriedade observa-se que o agricultor procura realizar de forma mais precisa possível, utilizando-se do maior número de informações, ao qual tem acesso, decide em conjunto com a esposa, e busca avaliar os melhores resultados economicos, porém, fazer isso é complexo e exige tempo.

No entanto, observa-se que algumas decisões a serem tomadas já estão presentes no cotidiano das organizações e, na maioria das vezes, são fáceis de serem estabelecidas, então as maiores dificuldades estão presentes nos processos que ainda não são conhecidos e não se familiarizam a propriedade. Caso que foi observado por Dutra; Machado; Rathmann (2008), na análise que realizaram de Simon e os tipos de decisões, estas que podem ser programadas ou estruturadas. Observando, também, que não é apenas o ambiente sócio-econômico, que influencia a organização, mas também os valores e crenças do tomador de decisão.

c) “Depois da porteira”

Ao perceber a necessidade de resultados significativos, o proprietário começou a investir em uma atividade que pudesse obter melhores ganhos. Então, iniciou a realizar a comercialização através de venda direta aos consumidores em suas residências e na própria propriedade, que está localizada no entroncamento das rodovias RST 158 e BR 386. Hoje comercializa produtos nos municípios de Boa Vista das Missões, Seberi, Palmeira das Missões e Lageado do Bugre diretamente nas residências, para os programas da cesta básica de alimentos, fruteiras, mercados, restaurantes e para a merenda escolar. As vendas nesses locais são incertas com grande oscilação na aquisição dos produtos.

A decisão pela venda nas residências e para os programas de cesta básica e merenda escolar, surgiu devido à perecibilidade dos produtos, os quais precisam de armazenagem e cuidados especiais. O mercado de comercialização é amplo, o que ocasiona gastos com o transporte das hortaliças. Porém, se a venda fosse efetuada através de um intermediário, o preço recebido pelos produtos seria menor.

Dentro de uma cadeia produtiva, há uma grande diferença entre o preço pago pelo consumidor e o preço recebido pelo produtor. Neste sentido, a propriedade em estudo está conseguindo aproximar estes valores, porque está, na maioria das vezes, vendendo seu produto diretamente aos consumidores, eliminando, assim, o intermediário. Segundo Araújo (2003, p. 119), “quando se trata de produtos *in natura* de elevada perecibilidade, como é o caso das hortaliças, frutas e flores, as margens de comercialização é que são elevadas, e não o valor agregado, exceto o realizado pelo produtor rural”.

A venda direta feita pelo produtor, também proporciona maior flexibilidade na escolha do que produzir e para quem produzir, além de possibilitar a definição de estratégias de marketing, as quais não são percebidas pelo produtor.

Para a formação do preço, o produtor acompanha o valor dos mercados e nos seus custos, modificando estes conforme a época da venda, ou seja, se é período de safra ou entressafra. O aumento na produção ocorre em função de uma percepção por parte do produtor de um novo mercado ou então de um aumento da procura por seus produtos, o que o impulsiona a produzir mais, apesar do produtor afirmar que não pratica o planejamento de novas atividades a serem desenvolvidas e nem o das já existentes. Também não faz projetos para venda da produção, pois estas ocorrem naturalmente pela oscilação do mercado consumidor.

Com base nestes dados e nos conhecimentos da gestão dos segmentos abordados, pode-se verificar que o produtor poderia agregar maior valor aos seus produtos através do aprimoramento da gestão de seu negócio, o que apresenta a importância da organização e conhecimentos gerenciais para melhorar o processo decisório da propriedade.

Após visualizar como a propriedade age perante os segmentos do agronegócio, apresenta-se elaborar o fluxograma dos segmentos da propriedade, como mostra a Figura 3.

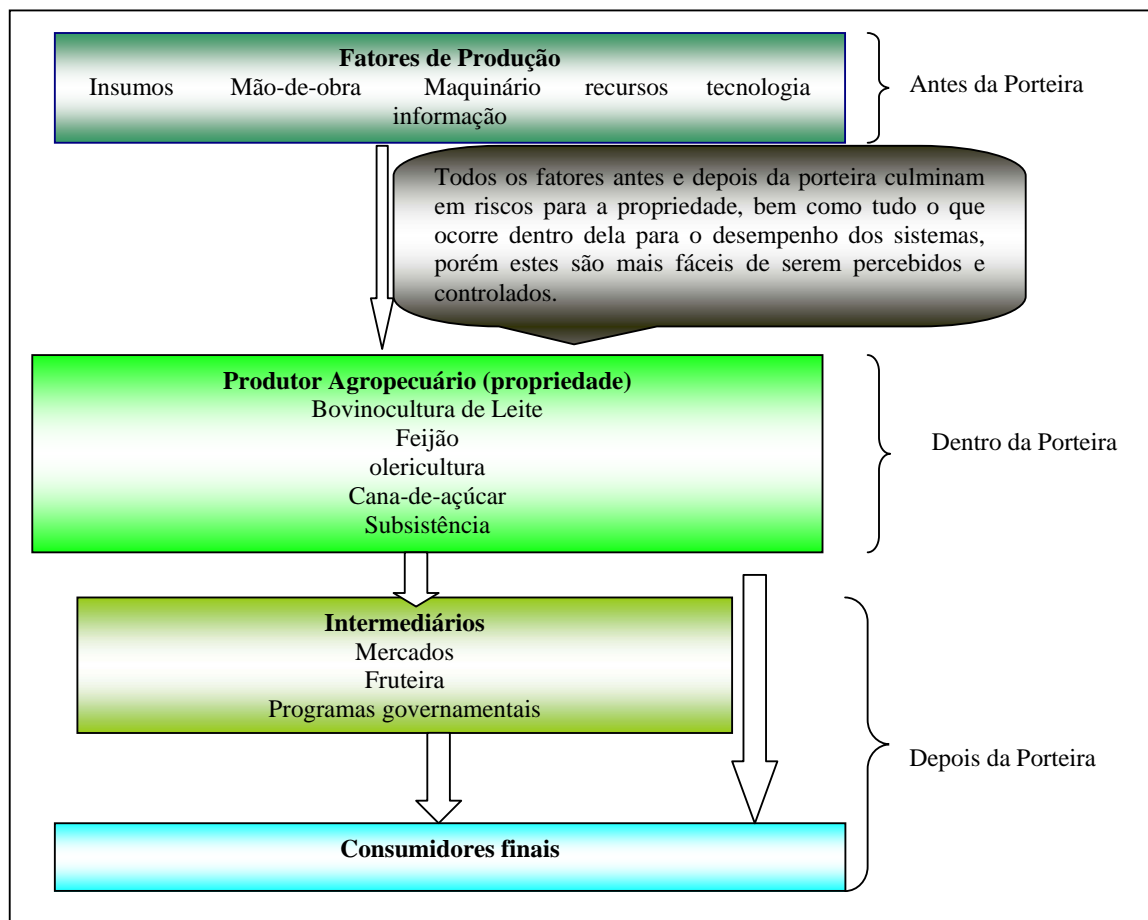


Figura 3 Fluxograma da propriedade Trevo - 2007

Cabe salientar que, para melhorar o desempenho em termos de negociações tanto no “antes” quanto no “depois da porteira”, seria interessante a incorporação do produtor em associações, cooperativas, etc.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A dinâmica de funcionamento e as adversidades observadas na agricultura, tais como incertezas, riscos, complexidade e competitividade, abarcadas pela globalização e abertura econômica, provocaram profundas mudanças estruturais e comportamentais no setor da olericultura. Nos estudos das organizações, procura-se abordar as mudanças e conhecimentos, através de construções teóricas e conflitos ideológicos, no sentido de entender como ela pode e deve ser. Assim, ressalta-se que a tomada de decisão e as contingências integram elementos de risco e incerteza a cerca do futuro, para tanto a decisão estratégica é uma forma de ligar princípios que compreendem estes elementos, em especial na agricultura, que é um campo muito competitivo e complexo. Neste contexto, observa-se a importância da gestão para alguns elementos no processo decisório.

Assim, as técnicas de tomada de decisão, para melhor se relacionarem, precisam ganhar destaque o processo de informação, o qual tem como objetivo dar ao decisor maior conhecimento sobre o que deseja realizar. Segundo Oliveira; Machado; Schnorrenberger (2007), a informação refere-se a dados dotados de relevância e propósito. Também observam que a visão sistêmica dos processos econômicos, sociais, ambientais e culturais da propriedade rural e do ambiente é necessária, assim como acesso a informações mais seguras e a ferramentas de apoio que permitam lidar com grande número de dados para a tomada de decisão, auxiliam na realização dos objetivos. Compreendendo, também os elementos teórico-práticos, como embasamento à tomada de decisão no que tange à formulação da estratégia e ao gerenciamento de sua propriedade.

A análise dos dados da pesquisa possibilita a identificação e avaliação do sistema de produção da unidade produtiva familiar Trevo, bem como o estudo das questões do agronegócio e da gestão na tomada de decisão. Pode-se concluir que a referida unidade de produção é capaz de atingir bom nível de reprodução simples. Porém, o desenvolvimento desejado somente ocorrerá quando houver maior interação entre os segmentos do agronegócio, através do planejamento e tomada de decisão voltados aos interesses e resultados da propriedade. Atualmente, evidencia-se, por parte do produtor, desconhecimento em relação aos resultados financeiros da própria propriedade.

Pode-se avaliar que a propriedade Trevo, baseada na agricultura familiar, necessita de elementos adicionais de gestão da propriedade, de modo a promover o planejamento, execução, controle e organização, através de um agir com eficiência e eficácia.

Para o processo de tomada de decisão deve ser evidenciado os elementos contingentes como forma de relacionamento com os fatores que geram diversas instabilidades nas unidades de produção, tornando-se estratégias para obtenção de melhor desempenho.

6 BIBLIOGRAFIAS

ANDRIOLO, J. L. **Olericultura geral: princípios e técnicas**. Santa Maria: UFSM, 2002.

ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSAD, M. L. L.; ALMEIDA, J. **Agricultura e sustentabilidade: Contexto, desafios e cenários**. Artigo publicado em *Ciência & Ambiente*, n. 29, 2004.

BANDEJO, M. S.. **Análise da agregação de custo e de valor por atividades, em uma cadeia agroindustrial: caso do gado de corte**. Dissertação (Doutorado em Agronegócios) - Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócio, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

BATALHA, M. O; BUAINAIN, A. M; FILHO, H. M. de S. Tecnologia de gestão e agricultura familiar. In: BATALHA, M. O.; FILHO, H. M. S. (orgs). **Gestão integrada da agricultura família**. São Carlos: Edufscar, 2005.

BATALHA, M. O., SCARPELLI, M. Gestão do agronegócio: aspectos conceituais. In: BATALHA, Mário Otávio. **Gestão do agronegócio: textos selecionados**. São Carlos: Edufscar, 2005.

CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL. CNA, 2009. Disponível em: <<http://www.cna.org.br>>. Acesso em: 02 fev 2009.

DIAS, M. M. **Glossário de termos utilizados em desenvolvimento rural**. Instituto Souza Cruz, s.d.

DUTRA, A. S.; MACHADO, J. A. D.; RATHMANN, R. **Alianças estratégicas e visão baseada em recursos**: um enfoque sistêmico do processo de tomada de decisão nas propriedades rurais. In: XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2008, Rio Branco-AC. Anais XLVI Congresso da SOBER. Rio Branco-AC: SOBER, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

IBGE. **Censo Agropecuário**. 1996. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 30 nov 2008.

JACOBSEN, L. A. Panorama do conselho de desenvolvimento da Região do Médio Alto Uruguai. **EMATER**. 2002

LIMA, A. P. L.; BASSO, N.; NEUMANN, P. S. **Administração da unidade de produção familiar**: modalidades de trabalho com agricultores. Ijuí: Unijuí, 2005.

OLIVEIRA, L. M.; MACHADO, J. A. D.; SCHNORRENBERGER, A.. **A informação e o processo decisório do produtor rural**. In: XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2007, Londrina/PR. Anais XLV Congresso da SOBER. Londrina/PR: SOBER, 2007.

RANGEL, S. **Proposta de Índice para Gestão do Desenvolvimento Econômico da Agricultura Familiar**. Dissertação (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

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

SCARPELLI, M.; NANTES, J. F. D. Gestão da Produção Rural no Agronegócio. In: BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001.

TEDESCO, J. C. (org.). **Agricultura familiar: realidades e perspectivas**. 3.ed. Passo Fundo: UPF, 2001.

WANDERLEY, M. N. B. Raízes históricas do campesinato brasileiro. In: TEDESCO, J. C. (org.). **Agricultura familiar: realidades e perspectivas**. 2 ed. Passo Fundo: EDIUPF, 1999.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições**. Tese (Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade) Universidade de São Paulo. 1995.