

HELICIO FERREIRA LOPES

**AMBIENTE GERENCIAL DAS PROPRIEDADES RURAIS
FAMILIARES DO MUNICÍPIO DE SÃO MIGUEL DO ANTA-MG**

Tese apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural, para obtenção do título de “Magister Scientiae”.

VIÇOSA
MINAS GERAIS - BRASIL
2005

**Ficha catalográfica preparada pela Seção de Catalogação e
Classificação da Biblioteca Central da UFV**

T

L864a
2005

Lopes, Helcio Ferreira, 1973-

Ambiente gerencial das propriedades rurais familiares do município de São Miguel do Anta-MG / Helcio Ferreira Lopes.

– Viçosa : UFV, 2005.
xv, 68f. : il. ; 29cm.

Orientador: Aziz Galvão da Silva Junior.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa.

Referências bibliográficas: f. 66-68.

1. Propriedade rural - São Miguel do Anta (MG). 2. Administração rural - Processo decisório. 3. Agricultura familiar. 4. Economia agrícola. I. Universidade Federal de Viçosa. II. Título.

CDD 22.ed. 630.68

HELICIO FERREIRA LOPES

**AMBIENTE GERENCIAL DAS PROPRIEDADES RURAIS
FAMILIARES DO MUNICÍPIO DE SÃO MIGUEL DO ANTA-MG**

Tese apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural, para obtenção do título de “Magister Scientiae”.

APROVADA: 29 de junho de 2005.

José Luís dos Santos Rufino

Sheila Maria Doula

José Ambrósio Ferreira Neto
(Conselheiro)

Carlos Antônio Moreira Leite
(Conselheiro)

Aziz Galvão da Silva Júnior
(Orientador)

.

Aos meus pais, José Inéz Lopes Machado e Helena Maria Ferreira,
pela compreensão, pelo apoio, pelo carinho
e pelo aprendizado partilhado ao longo de minha vida.

AGRADECIMENTO

À Universidade Federal de Viçosa e ao Departamento de Economia Rural, pela oportunidade de treinamento, e à CAPES, pela concessão da bolsa de estudos.

Ao professor Aziz Galvão da Silva Júnior, pela orientação e pela amizade ao longo deste trabalho.

Aos professores do Programa de Mestrado em Extensão Rural, em especial, José Norberto Muniz, José Ambrósio Ferreira Neto e Sheila Maria Doula.

À minha irmã Lúcia Helena, à minha prima Margareth e aos amigos Mairom e Fabrício, pelo indispensável auxílio no desenvolvimento dos trabalhos.

Aos amigos, irmãos, primos, tios e tias, que contribuíram, direta e indiretamente, para os momentos de incentivo e descontração.

Aos amigos da turma, pelo conhecimento compartilhado e pela amizade.

Aos produtores familiares de São Miguel do Anta, pela paciência e pela cooperação no fornecimento das informações contidas neste trabalho.

BIOGRAFIA

HELICIO FERREIRA LOPES, filho de José Inéz Lopes Machado e Helena Maria Ferreira, nasceu em 20 de agosto de 1973, em Canaã, Minas Gerais.

Cursou o ensino fundamental na Escola Estadual Manoel Firmino Lopes Valente e iniciou o ensino médio na Escola Estadual Maria Aparecida David, ambos em Canaã-MG, concluindo-o na Escola Estadual, na cidade de Viçosa.

Em 1996, ingressou no curso de Agronomia da Universidade Federal de Viçosa, formando-se em maio de 2002. Durante a graduação, atuou em estudos de viabilidade econômica de unidades de processamento de produtos agropecuários, em parceria entre a SEBRAE e a UFV, e também na organização dos produtores rurais em associações, feiras e exposições, divulgando a UFV e os trabalhos realizados por profissionais parceiros desta.

Como profissional, trabalhou nos seguintes projetos: a) Organização de Produtores Rurais – em janeiro de 2000, iniciou o trabalho de organização das ações desenvolvidas pela família, atuando, como facilitador, no processo de interação entre a universidade e seus familiares, o que resultou em avanços tanto na área técnica quanto social; b) Programa de Reordenamento Fundiário – trabalhou no período de maio de 2002 a janeiro de 2003, como coordenador técnico, no Banco da Terra da AMAPI (Associação dos Municípios do Vale do

Piranga), cujo resultado foi o assentamento de diversas famílias, com recurso do programa.

Atualmente, gerencia a Fazenda Experimental de Acauã, no município de Leme do Prado, MG, que está localizada no Vale do Jequitinhonha e pertence à EPAMIG (Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais).

Como áreas de interesse e atuação, destaca-se o trabalho de organização de produtores rurais, no qual atuou, de forma intensiva, na constituição de um grupo de produtores familiares no município de Canaã.

ÍNDICE

	Página
LISTA DE QUADROS	viii
LISTA DE FIGURAS	ix
RESUMO	xii
ABSTRACT	xiv
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Definição e importância da agricultura familiar na economia brasileira	1
1.2. O problema e sua importância	8
1.3. Objetivos	12
2. METODOLOGIA	13
2.1. Área de estudo	13
2.2. Definição da população e da amostra estudada	14
2.2.1. Administração rural	15

	Página
2.2.2. Agricultura familiar	25
2.3. Método analítico	31
2.4. Definição das variáveis	33
3. RESULTADOS E DISCUSSÃO	35
3.1. Caracterização dos recursos produtivos	35
3.1.1. Terra	35
3.1.2. Capital	38
3.1.3. Trabalho	43
3.1.4. Comercialização	45
3.2. Caracterização das funções administrativas	49
3.2.1. Planejamento	49
3.2.2. Implantação	55
3.2.3. Controle	61
4. CONCLUSÃO	63
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66

LISTA DE QUADROS

	Página
1 Principais benfeitorias existentes nas propriedades familiares de São Miguel do Anta, em porcentagem	40
2 Relação dos equipamentos e implementos encontrados nas propriedades familiares de São Miguel do Anta	41
3 Animais criados pelos produtores familiares de São Miguel do Anta e porcentagem de ocorrência dessa classe de agricultores no município	42

LISTA DE FIGURAS

		Página
1	Processo de gestão empresarial	19
2	Etapas do processo de decisão	32
3	Principais formas de utilização das áreas pelos agricultores familiares de São Miguel do Anta	36
4	Relação entre o agricultor familiar de São Miguel do Anta e a unidade de produção agrícola	37
5	Importância percentual dos principais itens que compunham o recurso produtivo capital nas unidades de produção de São Miguel do Anta	39
6	Satisfação do agricultor familiar de São Miguel do Anta com a qualidade de mão-de-obra utilizada na unidade de produção	45
7	Locais onde os agricultores familiares de São Miguel do Anta comercializavam a produção	46
8	Principais fontes de informações sobre preços agrícolas utilizadas pelos produtores rurais de São Miguel do Anta	47

9	Importância das variáveis, em percentual, na definição da época de venda da produção agrícola pelos produtores de São Miguel do Anta	48
10	Importância dos principais fatores na definição da atividade econômica a ser implantada nas propriedades familiares de São Miguel do Anta	50
11	Principais objetivos que os agricultores familiares de São Miguel do Anta almejavam alcançar com a produção agrícola em suas unidades de produção	51
12	Variáveis consideradas pelos agricultores familiares de São Miguel do Anta na definição da época de plantio	51
13	Principais estratégias utilizadas pelos agricultores familiares de São Miguel do Anta no alcance do objetivo de aumentar a renda na unidade de produção	52
14	Fatores considerados pontos fortes pelos agricultores familiares de São Miguel do Anta nas unidades de produção para alcance dos objetivos	53
15	Problemas enfrentados pelos agricultores familiares de São Miguel do Anta no desenvolvimento de atividades econômicas na unidade de produção	54
16	Expectativa dos agricultores familiares quanto ao futuro de suas atividades econômicas	55
17	Participação dos agricultores familiares em eventos de treinamento técnico e gerencial	56
18	Áreas de interesse dos produtores familiares de São Miguel do Anta em treinamento	57
19	Participação dos agricultores familiares de São Miguel do Anta em organizações	58
20	Grau de satisfação dos produtores familiares de São Miguel do Anta com a forma de exploração do recurso produtivo terra	59

21	Grau de satisfação do produtor familiar de São Miguel do Anta com as benfeitorias existentes em suas propriedades	60
22	Grau de satisfação do produtor familiar de São Miguel do Anta com os equipamentos disponíveis na unidade de produção	60
23	Produtores familiares de São Miguel do Anta que apresentavam controle de custos na unidade de produção, de forma escrita	61
24	Itens considerados pelos agricultores familiares de São Miguel do Anta, como custo de produção, no desenvolvimento de atividades econômicas nas unidades de produção	62

RESUMO

LOPES, Helcio Ferreira, M.S., Universidade Federal de Viçosa, junho de 2005.
Ambiente gerencial das propriedades rurais familiares do município de São Miguel do Anta-MG. Orientador: Aziz Galvão da Silva Júnior.
Conselheiros: Carlos Antônio Moreira Leite e José Ambrósio Ferreira Neto.

A agricultura familiar é um setor da produção agrícola de expressiva relevância para o agronegócio brasileiro. Tal importância pode ser observada tanto na produção quanto no consumo de alimentos, e uma das explicações para tal situação pode ser a existência de elevado número de agricultores, que contribui para a grande diversidade encontrada entre os participantes deste setor. De um lado, há produtores que utilizam intensamente as tecnologias e cuja produção visa atender às demandas do mercado consumidor; de outro, produtores que alcançassem baixos índices produtivos e cuja produção atende, basicamente, à demanda da família. Diante dessas disparidades, questiona-se como é o ambiente gerencial do agricultor familiar em que ele adota os mecanismos e procedimentos que subsidiam a definição e implantação das estratégias produtivas. Tal questionamento se faz necessário, quando anseia compreender o processo gerencial do agricultor, o que pode facilitar a inserção desta classe em uma economia de mercado globalizada. Objetivou-se, então, identificar as

principais características do ambiente gerencial e do processo de tomada de decisão nas propriedades rurais familiares, enfocando seus impactos na definição de estratégias produtivas. Assim, analisou-se um grupo de produtores familiares localizados no município de São Miguel do Anta-MG, quanto aos aspectos relacionados com forma de contato destes com o mercado comprador da produção e fornecedor de insumos. Outro ponto abordado foi o processo de gestão dos produtores, com enfoque na utilização das ferramentas da administração no auxílio à tomada de decisão. Detectou-se grande dependência dos produtores familiares do município para com o mercado, a qual se revela tanto no ato de comprar insumos e vender a produção, quanto na busca de informações técnicas e econômicas.

ABSTRACT

LOPES, Helcio Ferreira, M.S., Universidade Federal de Viçosa, June 2005.
Management of family farms in São Miguel do Anta-MG. Adviser: Aziz Galvão da Silva Júnior. Committee Members: Carlos Antônio Moreira Leite and José Ambrósio Ferreira Neto.

Family farming is a sector of agricultural production of expressive relevance for the Brazilian agribusiness. Such importance can be observed both in food production and consumption, with one of the reasons for this likely being the high number of farmers, which contributes to the great diversity found among this sector's participants. Some farmers make an intense use of technology, whose production aims to meet the consumer's market and other farmers reach low productive indices with production basically limited to meet their own family demand. Faced with such disparities, one questions the type of family farmers' managerial environment in which these farmers adopt the mechanisms and procedures underlying the definition and implantation of productive strategies. Such questioning is necessary in that it seeks to understand the managerial process applied by farmers in order to facilitate their insertion into a globalized market economy. Thus, the aim of this work was to identify the main characteristics of the managerial environment and decision- making process of

family farms, focusing on their impacts on the definition of productive strategies. A group of family farmers, located in the municipality of São Miguel do Anta-MG, was analyzed regarding aspects related to their form of contact with production buyers and input supply markets. Another aspect was the producers' management process, focusing on the use of administration tools to help the decision making process. It was concluded that family farmers are highly dependent on the market, not only for purchasing inputs and selling production but also in the search for technical and economic information.

1. INTRODUÇÃO

1.1. Definição e importância da agricultura familiar na economia brasileira

A agricultura brasileira é um dos segmentos econômicos que, ao longo dos anos, tem sido compelida a adequar-se às políticas de desenvolvimento econômico. Essa realidade foi ocasionada por vários fatores que podem ser sintetizados em dois momentos: a) por uma política de desenvolvimento que visava substituir a importação; o ajuste da agricultura se deu por meio da expansão das fronteiras agrícolas, com o objetivo de gerar recursos para o processo de industrialização; b) pelo processo de modernização da agricultura, mediante o uso de novas técnicas de produção.

O setor agrícola, conforme apontado, desempenha papel de destaque na economia brasileira, visto que é responsável por, aproximadamente, 12% do PIB do país. Quando se consideram as indústrias fornecedoras de insumos (tratores, fertilizantes, inseticidas, etc.) e as de processamentos de produtos agrícolas (laticínios, alimentos enlatados, frigoríficos, etc.), o complexo agroindustrial representa 40% do PIB (ARAÚJO et al., 1992). Embora tenha importante papel na economia brasileira, as desigualdades no setor agrícola atingem parcelas consideráveis de agricultores, o que contribui para a formação de dois grupos distintos de produtores rurais, quais sejam, os que formam o grupo da agricultura

empresarial e os que constituem o da agricultura familiar. No geral, os critérios que diferem esses dois grupos são o tamanho da área explorada, o nível de tecnologia utilizado e a forma de contratação da mão-de-obra.

Dessa forma, postula-se que a agricultura empresarial, na maioria das vezes, explora grandes áreas, utiliza mão-de-obra de forma assalariada e tem o predomínio da monocultura. Esse setor tem importância econômica de destaque para o país, uma vez que gera divisas por meio da exportação de produtos como café, soja, entre outros. Porém, no que se refere à redução das desigualdades sociais, não é tão efetiva, pois concentra os lucros nas mãos da minoria de produtores.

Já o grupo dos produtores familiares, de acordo com relatório do estudo realizado pela FOOD AND AGRICULTURAL ORGANIZATION/INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA – FAO/INCRA (1994), apresenta as seguintes características: os membros da família são responsáveis pela execução das tarefas de produção e gestão na unidade de produção; a direção do processo produtivo é conduzida pelos proprietários; a ênfase é dada na diversificação da produção; a utilização do trabalho assalariado tem caráter complementar; e a tomada de decisões é imediata, ligada ao alto grau de previsibilidade do processo produtivo. É importante ressaltar que esta é a noção de agricultura familiar que norteia este trabalho, pelo fato de o público-alvo da pesquisa ser beneficiário do Programa Nacional de Agricultura Familiar (PRONAF), em São Miguel do Anta-MG.

A influência socioeconômica desse grupo de produtores, os agricultores familiares, pode ser auferida por meio dos seguintes dados apresentados pelo BRASIL (2004). Do total de propriedades rurais do país, 85% são familiares; há 13,8 milhões de pessoas em cerca de 4,1 milhões de estabelecimentos familiares, o que corresponde a 77% da população ocupada na agricultura; cerca de 60% dos alimentos são consumidos pela população brasileira; e 37,8% do Valor Bruto da Produção Agropecuária são produzidos por agricultores familiares. Esse grupo pode ser apontado também como grande mercado consumidor, devido ao grande número de famílias produtoras que se enquadram nessa classe. Por ser

representada por grande número de pequenos produtores, apresenta, em certos momentos, grandes diferenças, que estão caracterizadas, principalmente, pela forma de remuneração dos recursos produtivos das unidades de produção.

Dados que mostram as desigualdades existentes no setor agrícola brasileiro são apresentados por BRASIL (2004); cerca de 37% das propriedades rurais, constituídas de 15 milhões de pessoas, vivem em situação de indigência, com renda média de R\$ 138,00, o que representa menos da metade da renda média urbana, cerca de R\$ 360,00. Esses números se referem à parcela significativa de agricultores familiares, que, de alguma forma, estão às margens do processo de desenvolvimento.

É importante salientar que tanto a agricultura empresarial quanto a familiar compõem o setor produtivo do agronegócio, definido por Davis e Goldberg (1957), citados por BATALHA et al. (1997:25), como

a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agropecuários e itens produzidos a partir deles.

Em breve retrospectiva histórica, pode-se perceber que o desenvolvimento do agronegócio brasileiro foi marcado, nas décadas de 60 e 70, por uma política desenvolvimentista que se valia do crédito como forma de viabilizar a adoção dos pacotes tecnológicos. Esses pacotes tecnológicos, cujos pilares estão na mecanização do processo produtivo, no emprego de insumos químicos e na utilização de materiais geneticamente melhorados, possibilitaram a ampliação da fronteira agrícola, outro fator marcante no desenvolvimento. Na atualidade, após abertura econômica em 1990, o desenvolvimento do agronegócio brasileiro tem se caracterizado pela intensificação das relações entre os elos da cadeia de produção e o surgimento de estruturas de coordenação organizadas e direcionadas a mercados cada vez mais exigentes. Isso fez com que os agricultores fossem pressionados para ampliar a eficiência logística, o controle de custo e o atendimento de demandas específicas do mercado.

Essa diretriz atual poderá ocasionar a exclusão do processo de desenvolvimento econômico dos agricultores que não se adequarem a ela. A

preocupação, nesse ponto, é com a agricultura familiar, devido a sua estrutura pulverizada, à individualização na produção e ao pequeno porte da produção.

Além das dificuldades supracitadas, o agricultor familiar enfrenta também a questão da não-diferenciação de sua produção, isto é, os produtos da agricultura familiar são, na maioria, *commodities*, uma vez que não têm valores diferenciados. Aliado a esse fator está a comercialização inadequada da produção, visto que não há informações apropriadas sobre as demandas de consumo e sobre os preços dos produtos demandados pelo mercado consumidor.

As condições naturais de produção são barreiras ao desenvolvimento de atividades econômicas na agricultura. Segundo ABRAMOVAY (1992), essas barreiras, que influenciam o progresso do capitalismo na produção agrícola, são classificadas em: a) fatores biológicos – por tratar-se de seres vivos, há uma etapa no processo produtivo que ocorre sem qualquer tipo de interferência externa. Essa característica distingue a produção agrícola da industrial, pois naquela o tempo de produção não equivale ao tempo de trabalho. Assim, não é possível aumentar a produção pelo aumento apenas do número de horas de trabalhadas; b) fatores climáticos – por tratar-se de fenômenos da natureza, tais como precipitações, fotoperíodo e temperatura, determinam a época de plantio e, conseqüentemente, o período da colheita.

Esses fatores, biológicos e climáticos, inerentes à produção agrícola, aliados aos fatores do ambiente empresarial, exigem dos agricultores habilidades técnicas e gerenciais. Habilidade técnica é a capacidade do produtor para realizar tarefas relativas ao ato de produzir; habilidade gerencial é a capacidade para definir estratégias produtivas e implementá-las, visando à competitividade da agricultura em uma economia capitalista globalizada; por meio desta, o agricultor terá maior capacidade de adequar sua produção às necessidades criadas pelo mercado.

Os fatores do ambiente empresarial dividem-se em: a) microambiente: envolve fornecedores, empresa, intermediários do mercado, clientes e concorrentes; b) dimensão macroambiente: envolve dimensões tecnológica, governamental, econômica, demográfica e cultural.

Tendo em vista os fatores apresentados anteriormente, postula-se que a melhor remuneração dos recursos produtivos dos agricultores familiares, em uma economia de mercado globalizado, não é mais possível por meio do processo gerencial empírico com tomada de decisões imediatas. Ao agir dessa forma, ou seja, gerenciando empiricamente suas atividades econômicas, o produtor não faz projeção de cenários quanto a possíveis resultados de sua atividade econômica. Conseqüentemente, erros estratégicos, como implantação de determinada atividade em momento inoportuno, favorecem a diminuição da receita, acarretando, na maioria dos casos, déficit econômico às atividades do agricultor.

O desenvolvimento de habilidades gerenciais, no caso da agricultura familiar, é fortemente influenciado pela forma de organização das unidades produtivas. Para ANJOS (2003), nessa estrutura, a mesma pessoa desempenha as funções de proprietário, gerente e trabalhador, ou seja, a pessoa que toma as decisões estratégicas é a mesma que executa as tarefas de implantação das atividades. Ao desenvolver a função de gerente, o agricultor utiliza conhecimentos técnicos e conceituais na definição de estratégias produtivas; na fase de execução das tarefas, são necessárias habilidades motoras (SOUZA et al., 1990).

Alocar recursos produtivos para alcançar os objetivos predeterminados envolve as habilidades gerenciais. Considera-se, neste estudo, de acordo com SOUZA et al. (1990), que os recursos produtivos são: a) terra – constitui a base de sustentação do processo biológico de desenvolvimento das culturas e criações; b) trabalho – constitui o esforço físico e, ou, intelectual do homem sobre os demais fatores de produção; c) capital – constitui o meio de pagamento para obtenção de todos os demais recursos ou fatores de produção.

A análise do ambiente empresarial e a alocação dos recursos produtivos pelo agricultor familiar, até a implantação de determinada atividade econômica, consistem no processo de definição da estratégia produtiva, definida por SOUZA et al. (1990) como a forma de alocação dos recursos produtivos disponíveis na unidade de produção para alcance de objetivos, valendo-se das oportunidades

oferecidas pelo ambiente. Esse processo exige a tomada de decisão em vários momentos:

- Escolha da atividade econômica – consiste na opção entre uma ou mais alternativas de investimento em detrimento de outras. Quando essa escolha levar em conta o mercado-alvo da produção, o agricultor deverá analisar informações sobre duas fontes distintas – as que se referem ao mercado e as que se referem à produção.
- Definição do sistema produtivo – consiste na opção pelo sistema tecnológico a ser utilizado na implantação da alternativa de investimento escolhida; devem-se levar em conta a produção e a possibilidade de atendimento das características do mercado. Atualmente, o sistema produtivo é constituído de dois grupos: o convencional, no qual há ampla utilização de insumos químicos, mecanização e materiais melhorados geneticamente; e o orgânico, que é caracterizado pela baixa utilização de insumos químicos e pelo melhor aproveitamento dos recursos naturais.
- Estruturação da unidade produtiva – consiste na aquisição e disponibilização dos insumos e na capacitação dos recursos humanos para execução das tarefas. Ambos são necessários ao desenvolvimento da atividade econômica e ao sistema produtivo escolhido nas etapas anteriores. Geralmente, nesta fase, o agricultor recebe auxílio da assistência técnica.

Ao considerar o poder aquisitivo dos agricultores familiares, verifica-se que o processo de decisão deverá envolver alternativas econômicas que ofereçam menores riscos e incertezas possíveis.

O individualismo no processo de tomada de decisão é comum em qualquer tipo de empreendimento, porém as empresas que possuem sistemas de gerenciamento profissional contam com estruturas organizadas e capacitadas que oferecem informações necessárias ao tomador de decisões. Esse procedimento é essencial, uma vez que atua na redução dos riscos das decisões. Na agricultura familiar, o decisor, na maioria das vezes, não possui tal apoio estrutural; assim, não transforma as informações disponíveis no ambiente empresarial em conhecimentos práticos para melhoria da sua atividade econômica. Nesse caso,

ocorre o que ANJOS (2003) definiu como racionalidade própria do agricultor familiar, em que as estratégias implementadas visam à sobrevivência da família. Essas estratégias são a diversificação da produção, que garante pelo menos o sustento da família caso ocorra algum problema, e o trabalho com atividades já bem conhecidas, o que reduz os riscos e a incerteza na implementação.

Essa racionalidade do agricultor familiar é influenciada pelos valores – normas, princípios ou padrões sociais aceitos ou mantidos pelo indivíduo – e pelas tradições – práticas agrícolas passadas de geração para geração, ao longo dos anos. Esses aspectos, ao serem trabalhados pelos produtores de forma isolada dos demais componentes do ambiente empresarial, resultam na lógica não-capitalista, ou seja, não há, necessariamente, busca de todo o lucro possível de ser gerado com suas atividades econômicas. Ao considerar que a função da assistência técnica é orientar ações que permitam a eles auferir lucros que lhes são de direito, depreende-se, então, que a compreensão do universo do agricultor familiar é fator primordial para implementação e sucesso de qualquer tipo de ação intervencionista.

Assim, em 1996, o Governo Federal lançou o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), uma ação intervencionista que tinha os seguintes objetivos: ajustar as políticas públicas à realidade da agricultura familiar; viabilizar a infra-estrutura rural necessária à melhoria do desempenho produtivo e da qualidade de vida da população rural; fortalecer os serviços de apoio ao desenvolvimento da agricultura familiar; elevar o nível de profissionalização de agricultores familiares, propiciando-lhes novos padrões tecnológicos e gerenciais; e favorecer o acesso de agricultores familiares e suas organizações ao mercado (BRASIL, 2000).

Mediante o PRONAF, o governo visa, então, ao desenvolvimento sustentável do meio rural brasileiro por meio do crédito. Esse programa tem suas bases no fortalecimento da agricultura familiar, haja vista a importância estratégica desse setor na produção de alimentos e na validade na geração de emprego e renda. Em sua gênese, deveria ser executado de forma descentralizada, priorizando a participação ativa dos agricultores familiares, e

também deveria funcionar como elo de ligação entre os governos municipal, estadual e federal, estabelecendo parcerias.

Desse contexto de considerações emerge o tema deste estudo, qual seja, o ambiente gerencial das propriedades rurais familiares do município de São Miguel do Anta. A análise procedeu-se em uma população de 280 propriedades rurais familiares desta cidade, os quais se beneficiaram do crédito do PRONAF, no ano agrícola de 2003/2004. A delimitação desse público para análise se deu em virtude de esse grupo de agricultores participar de programa de extensão rural da Universidade Federal de Viçosa, além de serem beneficiários do crédito. Esse programa de extensão é desenvolvido em parceria firmada entre a Universidade, a Prefeitura do Município de São Miguel e a Agência do Banco do Brasil da cidade de Viçosa, com o objetivo de expandir a utilização do crédito no município e auxiliar na aplicação desse crédito pelos agricultores. Ao agirem dessa forma, os parceiros promovem a utilização dos recursos financeiros do programa e possibilitam o alcance dos objetivos dos produtores, aumentando a remuneração e facilitando a inserção dos agricultores familiares no mercado de economia globalizada.

1.2. O problema e sua importância

A agricultura familiar constitui um paradoxo no setor produtivo do agronegócio brasileiro. De um lado, há um grupo de produtores dinâmicos na produção de alimentos e geração de empregos; de outro, há parcela significativa de produtores com baixíssimos índices de desenvolvimento socioeconômico.

Compreender essas disparidades não é tarefa simples, devido à diversidade de perfis dos produtores dentro da agricultura familiar. No entanto, sabe-se que os elementos que distinguem os produtores variam desde o tamanho da área explorada pela família, passa pela rentabilidade de suas atividades e chega aos objetivos finais de suas explorações.

No que se refere às diferenças na rentabilidade dos agricultores familiares, pode-se conjecturar que elas advêm dos seguintes fatores: a) da baixa

capacidade de adaptação dos recursos produtivos às necessidades do mercado; b) da forma de inserção do agricultor familiar no mercado; c) das características organizacionais; d) da adoção de procedimentos não-estruturados na definição de estratégias produtivas; e) do atraso no desenvolvimento de política específica ao setor; e f) das características intrínsecas ao processo de produção agrícola.

A capacidade de adaptação dos recursos produtivos às necessidades do mercado pode ser entendida como definição de estratégia produtiva. Na concepção de ANDRADE e TEIXEIRA (1998), o insumo básico para definição de estratégias produtivas é a informação. Para o agricultor familiar, informação não é devidamente sistematizada, pois é adquirida de forma empírica dentro de uma realidade insuficientemente compreendida. Assim, as informações não subsidiam o conhecimento necessário para a eficiência econômica em seu desenvolvimento, considerando a inserção no mercado.

A não-compreensão das informações e, em muitos casos, a racionalidade não-econômica levam ao que ANJOS (2003) e ABRAMOVAY (1992) denominaram de lógica não-capitalista na busca do lucro. Os agricultores, dentro dessa lógica, utilizam a estratégia de aumentar a produção e, ou, a produtividade como forma de manter os mesmos rendimentos em decorrência da queda dos preços de seus produtos ou do aumento nos custos de produção. Essa ação ocasiona o que ANJOS (2003) denominou de círculo vicioso, ou seja, os agricultores familiares, para manterem os mesmos ganhos da safra anterior, investem, cada vez mais, parcela significativa do lucro em novas tecnologias para incrementar a produção na próxima safra e, assim, manter o resultado econômico.

A forma direta de inserção do agricultor familiar no mercado torna-o dependente do próprio mercado, o que influencia a rentabilidade da produção familiar. O principal fator desta dependência é a estrutura pulverizada das propriedades rurais familiares, ou seja, grande número de pequenas propriedades. Tal situação aproxima ao que os economistas denominam de mercado de economia perfeita, no qual a saída do mercado ou a entrada nele de um único produtor não altera as relações comerciais.

Para SILVA (1999), o que mais agrava a situação de dependência é o contato direto do agricultor familiar com o mercado fornecedor de insumos e com o mercado consumidor da produção. De acordo com esse autor, esse tipo de relacionamento é prejudicial ao agricultor, dentre outros fatores, por não apresentar mecanismos que compensem a reduzida escala individual de produção. Conforme ainda este autor, a falta de mecanismos que compensem as desvantagens dos agricultores familiares nessa articulação conduz a um resultado final de estagnação das unidades produtivas afetadas.

Outro aspecto importante na produção familiar é a estrutura organizacional da unidade de produção. Pode-se afirmar que, por ser a família a base da organização, o agricultor familiar apresenta três características básicas. Ele é, simultaneamente, *proprietário de terra, empresário privado e trabalhador que, ao executar sua atividade, entrega à sociedade tanto a parte correspondente à renda da terra como a parte relativa ao lucro capitalista* (ANJOS, 2003:39).

Nesse sentido, em virtude de os meios de produção pertencerem à própria família, ela é responsável direta pela escolha da atividade econômica, pela disponibilização dos meios de produção e pela execução das tarefas de produção. De modo geral, essas funções ficam a cargo de um membro da família; assim, o responsável pela unidade de produção necessita das habilidades técnicas e gerenciais, simultaneamente.

A diversificação da produção é uma estratégia utilizada pelo agricultor familiar para manter a rentabilidade da unidade de produção. Ao usar essa estratégia, o agricultor familiar objetiva reduzir riscos e incertezas inerentes às atividades agrícolas e ao mercado. Para alcançar o objetivo esperado, é necessária a conjugação de várias alternativas de investimento, o que pode permitir a oferta de mais de um produto ao mercado, simultaneamente. Assim, o descenso no preço de um pode ser compensado pelo acréscimo no preço do outro (ABRAMOVAY, 1992). O fato é que a diversificação aumenta as exigências de informações técnicas e gerenciais por parte do agricultor familiar, impedindo a especialização tanto na produção quanto na gestão.

A administração rural oferece um aparato técnico para que o produtor consiga manejar esses fatores intervenientes em sua rentabilidade econômica. A administração, segundo CANZIANI (2001), pode ser entendida como a alocação racional dos recursos produtivos na unidade de produção, com a finalidade de obter resultados compensadores e contínuos, conforme os objetivos do agricultor. Esquemáticamente, pode-se entender esse processo da seguinte forma:

Recursos → Gestão → Objetivo

O agricultor familiar, por valer-se dos processos empíricos de gestão, utiliza os aparatos disponibilizados pela administração rural, de forma desestruturada e assistemática. A tentativa de compreender a sobrevivência econômica do agricultor familiar em um ambiente empresarial, formatado pela globalização da economia, justifica, por um lado, a relevância da análise do processo gerencial desse segmento e, por outro, a temática discutida neste estudo.

Em face desse contexto, questiona-se como é o ambiente gerencial do agricultor familiar de São Miguel do Anta, que adota mecanismos e procedimentos que subsidiam a definição e a implantação das estratégias produtivas.

Inicialmente, observou-se que, nas propriedades beneficiadas pelo crédito do PRONAF, as atividades econômicas exploradas pelas famílias eram compostas pela produção de grãos, como café, milho e feijão; pela horticultura, com tomate e abóbora híbrida; pela avicultura de corte; e pela pecuária leiteira. Além da diversificação, os produtores familiares investiam na utilização de insumos agrícolas para aumentar a produtividade nessas atividades em suas unidades de produção. Segundo SILVA JÚNIOR et al. (2004), a utilização de insumos agrícolas era excessiva; se comparada à extensão da área explorada e aos índices de produtividade obtidos, percebem-se baixos resultados na produção, uma vez que os rendimentos alcançados nas propriedades estavam aquém do potencial técnico regional.

1.3. Objetivos

Identificar as principais características do ambiente gerencial e do processo de tomada de decisão nas propriedades rurais familiares, enfocando seus impactos na definição de estratégias produtivas.

Especificamente, pretende-se:

- Caracterizar, por meio de literatura específica, a Administração Rural e seu papel na condução de empreendimentos rurais no atual cenário econômico brasileiro.
- Descrever o processo de gestão da produção familiar, identificando as fontes de informações na definição de estratégias produtivas.
- Analisar o processo de tomada de decisão na definição de estratégia produtiva na agricultura familiar.

2. METODOLOGIA

2.1. Área de estudo

Mediante os princípios da administração e em interface com a agricultura familiar, elaborou-se um quadro teórico-metodológico para o tratamento da agricultura familiar dentro do aspecto socioeconômico brasileiro, o que permitiu a elaboração do questionário para os trabalhos de campo, que foi aplicado, de forma sistemática, pelo pesquisador-entrevistador.

O questionário, segundo GIL (2002), consiste em uma técnica de investigação composta por elevado número de questões. Essa técnica pode ser apresentada, de forma escrita ou oral, pelo entrevistador, com vistas em obter o conhecimento de opiniões, crenças, interesses, expectativas e situações vivenciadas pelos pesquisados, ainda que eles não tenham domínio das habilidades de leitura e escrita. Como foram apresentadas de forma oral pelo pesquisador e preenchidas por ele, podem também ser designadas, segundo GIL (2002), de questionário aplicado como entrevista. A opção por essa técnica se deu em razão da padronização de parte das respostas e da possibilidade de obter dados, com maior profundidade, acerca do tema estudado.

No intuito de facilitar a análise dos dados coletados, foram utilizados dois procedimentos:

- 1) Nas questões em que o resultado era apenas identificar se o produtor concordava ou discordava do assunto, optou-se pelo modelo de resposta fechada, com as alternativas sim ou não.
- 2) Nas demais questões, em que resultado era identificar o grau de satisfação do agricultor familiar com a questão abordada, utilizou-se um procedimento baseado na escala Likert, o qual permitiu a transformação de dados qualitativos em quantitativos, por meio de uma escala de valores que, na presente investigação, variou de 0 (insatisfação total com o tema abordado) a 6 (concordância total com o tema abordado), sendo os demais valores intermediários compreendidos como diferentes níveis de concordância com o tema abordado. O valor 3, que é o intermediário, teve a finalidade de mostrar a indiferença do agricultor familiar para com o questionamento específico.

2.2. Definição da população e da amostra estudada

A busca de uma resposta satisfatória para o problema orientou a seleção da população a ser estudada – produtores familiares situados em São Miguel do Anta, município da Zona da Mata Mineira. Segundo dados do FAO/INCRA (1996), o universo de produtores rurais do município pesquisado é composto por 1.150 estabelecimentos rurais. Desses, 1.040 eram familiares, o que correspondia a 90% dos estabelecimentos; deste universo, somente 280 haviam sido beneficiados pelos recursos disponibilizados pelo PRONAF no ano agrícola 2003/2004, ou seja, 27% eram propriedades de agricultura familiar. Ao considerar uma média de 4,38 pessoas por propriedades, 1.226 pessoas foram beneficiadas diretamente, o que equivalia a 19% da população total do município de 6.487 habitantes.

A população analisada na pesquisa circunscreveu-se aos 280 produtores familiares do município de São Miguel do Anta, beneficiários do PRONAF, no ano agrícola de 2003/2004. Destes, 28 foram escolhidos por meio de sorteio, para responderam ao questionário aplicado pelo pesquisador-entrevistador. Essa estratégia foi utilizada para garantir, segundo Nazareth, citado por ROMEIRO

(2002), a representatividade da amostra e também evitar o direcionamento a agricultores específicos. Segundo essa autora, estatisticamente, a amostra é representativa quando 10% dos questionários aplicados são respondidos.

2.2.1. Administração rural

Desde a década de 70, observam-se crescentes e rápidas alterações na sociedade com um todo. Uma dessas alterações se deu em consequência da ruptura das fronteiras geográficas por meio do avanço tecnológico na área das comunicações e dos transportes, isto é, pela globalização. No setor agrícola, além das trocas de informação, a globalização permitiu a intensificação das trocas mercadológicas entre comunidades tanto geográfica quanto culturalmente distantes (SILVA, 1999).

Os atuais avanços tecnológicos influenciam, simultaneamente, vários aspectos da sociedade, modificando padrões de consumo e comportamento. No passado, os avanços tecnológicos circunscreviam-se apenas aos aspectos produtivos. Os fenômenos atuais, aliados à conjuntura da moderna agricultura, promovem alterações bruscas no sistema produtivo; em consequência, o novo quadro econômico exige que o agricultor tenha capacidade para agregar habilidades de gerenciamento às habilidades técnicas. Entende-se por habilidades técnicas a capacidade do produtor para utilizar os meios de produção ao longo do processo produtivo, de forma a obter a melhor produção possível. Já as habilidades de gerenciamento relacionam-se com a busca de maior rentabilidade da unidade de produção. Nesse caso, é preciso que o agricultor combine as melhores atividades econômicas a serem exploradas com a habilidade técnica e com a comercialização de produtos e insumos, para alcançar tais resultados.

A conjunção de tais habilidades faz-se necessária, já que a produção agrícola não se desvirtua das demandas do mercado e, nesse contexto, o empresário rural deve ser capaz de fazer projeções quanto ao retorno financeiro de determinadas atividades. Essas projeções possibilitam tomadas de decisão

concernentes com as atividades com melhores resultados econômicos dentro de determinado sistema produtivo, com vistas em atender a um mercado específico.

Entende-se por sistemas produtivos a forma como os recursos produtivos são aplicados na produção agrícola. Distinguem-se aqui, de forma geral, dois sistemas: a agricultura convencional e a orgânica. A convencional é caracterizada pela utilização intensiva de insumos químicos, mecanização, sementes e animais melhorados geneticamente, enquanto a orgânica, pela baixa utilização de insumos químicos e pelo uso de recursos disponíveis na própria natureza, ou seja, pelo aproveitamento, da melhor maneira possível, dos recursos existentes na propriedade. No entanto, em ambos os sistemas, a assistência técnica dispõe dos conhecimentos básicos para implantação e desenvolvimento das atividades econômicas, assistência que nem sempre ocorre nas etapas de planejamento e comercialização da produção.

Uma das formas de melhorar os rendimentos dos agricultores, por meio da comercialização, é adequar a produção a mercados específicos. Tal ação pressupõe o conhecimento das necessidades básicas dos consumidores, como a facilidade no preparo dos alimentos – produtos minimamente processados. Assim, o agricultor familiar deverá analisar qual a melhor atividade antes de iniciar o processo produtivo, conhecimento que requer habilidade gerencial. Porém, no atual panorama agrícola, conforme ROMEIRO (2002), os profissionais da assistência técnica não se encontram devidamente treinados, visto que seu foco de formação acadêmica é centrado nos aspectos produtivos. Outro fator que influencia negativamente o processo gerencial é a falta de tecnologia específica à manipulação dos dados oriundos de experiências anteriores.

Para NANTES e SCARPELLI (2001), os empreendimentos comerciais modernos, com vistas em incrementar seus negócios, têm procurado adequar sua produção às necessidades demandadas pelo mercado. Um novo posicionamento das propriedades rurais emerge dessas transformações, isto é, as propriedades rurais integram-se às agroindústrias e, ou, aos canais de distribuição, como forma de viabilizar a adequação a mercados específicos. Inseridas nesse quadro de

competitividade, as propriedades rurais adequam-se aos novos padrões operacionais, ou seja, à indústria, para atender às demandas do mercado, modifica o processo produtivo e repassa ao produtor a tarefa de executá-las. O problema dessa forma de integração é que os agricultores continuam alheios às evoluções tanto técnicas quanto gerenciais, por não participarem do processo de desenvolvimento desses novos padrões operacionais.

As discussões acerca da adequação da produção agrícola ao cenário global, atualmente, estão inseridas nos conceitos condensados pelo termo agronegócio, que, de modo geral, abrange basicamente três setores: o da produção de insumos; o da produção agropecuária e o de processamento e distribuição da produção.

Os setores de produção de insumos e processamento são diferenciados do de produção, visto que nos primeiros há reduzido número de empresas e o quadro organizacional é constituído de estrutura administrativa composta por profissionais específicos para a gestão. Cabe a estes, ao trabalharem as informações oriundas dos mercados, proporcionar à empresa maior agilidade nas manobras de adequação da produção, para acompanhamento das demandas do mercado.

O setor da produção agropecuária, por sua vez, é composto por grande número de pequenas empresas que comercializam, basicamente, com reduzido número de empresas dos outros dois setores. Além disso, por serem pequenas, não comportam uma estrutura administrativa com profissionais específicos na área de gestão, o que dificulta as manobras exigidas pelas constantes alterações nas demandas do mercado.

Tendo em vista que os pequenos produtores rurais não conseguem acompanhar as alterações do mercado, eles não se tornam competitivos e, em consequência, apresentam grandes desvantagens econômicas, ao se compararem com as empresas dos demais setores do agronegócio. Essa diferença de adaptação pode ser observada pela remuneração diferenciada dos recursos produtivos existentes entre tais setores. Nesse sentido, ao analisar o fluxo monetário, observa-se que o setor de produção detém apenas 10% dos valores

gerados pelo agronegócio. Além de absorver reduzida fração do valor monetário, esse valor é partilhado, de forma assimétrica, entre os vários produtores que compõem esse setor do agronegócio.

Dessas diferenças de rentabilidade emerge a distinção entre as empresas do setor produtivo, que, para Boehjle e Eidman, citados por CANZIANI (2001), é geralmente atribuída à forma de gestão dos integrantes de cada setor. De acordo com CANZIANI (2001), essa diferença é explicada pela influência dos aspectos pessoais dos agricultores no processo de tomada de decisão. O papel do produtor, nesse processo, determina o nível de rendimento de sua unidade produtiva, que, por sua vez, influi no desempenho do setor dentro do agronegócio.

Embora a maioria dos integrantes do setor produtivo ocupe posição econômica desfavorável quanto à rentabilidade de seu negócio, há mecanismos que, ao serem incorporados à prática produtiva, possibilitam reduzir essas disparidades. Dentre estes, a profissionalização da gestão, por meio da prática da administração rural, oferece meios para adequação das estratégias produtivas às demandas específicas de mercado.

Esquemáticamente, o processo de gestão é descrito na Figura 1, ou seja, a empresa, por meio da análise do ambiente empresarial, aloca os recursos produtivos na direção de um objetivo e, para isso, toma como referência o processo de tomada de decisão, as funções administrativas e o sistema de informações.

Para melhor compreensão do processo administrativo, são necessárias algumas conceituações básicas: primeiro, de administração rural; a seguir, de estratégia; e, por fim, de empresa, tomada, neste trabalho, como sinônimo de organização.

Kadlec, citado por VALE (1995), definiu administração rural como uma técnica de alocação dos recursos produtivos entre as diferentes atividades econômicas, por meio de um sistema de produção e comercialização. Tal sistema tem como metas a estabilidade da renda, a minimização de riscos, além de alcance dos objetivos pessoais.



Fonte: VALE (1995).

Figura 1 – Processo de gestão empresarial.

Para CHIAVENATO e MATOS (2002), uma empresa bem administrada é uma organização gerida com visão estratégica. Tal visão requer a capacidade sistêmica do gestor, ou seja, ele deve estar apto a compreender as variáveis que compõem o ambiente empresarial e as que compõem o sistema produtivo. A visão sistêmica possibilita, ainda, ao gestor identificar oportunidades/ameaças, arquitetar manobras de ação e elaborar cenários que favoreçam o alcance da melhor rentabilidade possível com a atividade econômica implementada.

CHIAVENATO (1983) conceituou estratégia como *o recurso que a empresa dispõe para atingir a capacidade de manobra exigida pela sua interação com os ambientes e a escassez de recurso, visando à sobrevivência no longo prazo.*

Em síntese, este autor definiu estratégia como o caminho que o empresário deverá seguir para alcançar os objetivos propostos para o desenvolvimento de seu empreendimento.

A organização, de acordo com VALERIANO (2001), é um sistema com objetivos específicos e uma estrutura organizacional. Pode revelar-se como uma companhia, uma corporação, uma firma, uma empresa ou uma instituição ou partes destas; também pode ser pública ou privada, com funções e estruturas administrativas próprias.

Dessa forma, a administração rural objetiva compreender a propriedade rural como uma empresa e desenvolver um sistema gerencial que auxilie o produtor rural na obtenção de informações úteis à definição da estratégia produtiva. Essas estratégias devem propiciar a eficiência na alocação dos recursos produtivos e minimizar os efeitos da competitividade desproporcional existente entre os setores do agronegócio.

No entanto, a implantação de um sistema de gestão nas propriedades rurais encontra, segundo NANTES e SCARPELLI (2001), o primeiro obstáculo na cultura do produtor, que, muitas vezes, privilegia os investimentos na produção em detrimento dos gerenciais.

Outro entrave na gestão da empresa rural está no processamento e na utilização de informações relevantes para definição de estratégias produtivas. Para VALE (1995), o processo de transformar dados em informação é uma etapa indispensável ao processo administrativo de qualquer empresa. No entanto, segundo esta autora, a agricultura é marcada pela falta de sistemas de informações adequados e, principalmente, pela dificuldade, sentida pelos agricultores, de transformar informações disponíveis, no conteúdo específico de cada problema, em conhecimento relevante para elaboração de alternativas que possam solucionar o referido problema.

Em seu trabalho sobre avaliação de sistemas de informações para produtores rurais, a pesquisadora ressaltou que o problema da falta de informação adequada e a dificuldade de transformar essa informação, quando disponível, em conhecimento são ainda mais agravantes quando a organização se estrutura nas bases da empresa familiar.

NANTES e SCARPELLI (2001) afirmaram que a gestão do empreendimento rural, que compreende coleta de dados, geração de informações,

tomada de decisão e ações decorrentes, é tratada de forma insuficiente pela literatura. Os trabalhos existentes nesta área se restringem aos aspectos econômicos da gestão do empreendimento, como custos, finanças e contabilidade. Afirmaram, ainda, que são incipientes os trabalhos dedicados a outras ferramentas de gestão, tais como a definição do produto e do processo de produção, a definição do sistema de qualidade, a noção de planejamento e o controle da produção e logística, entre outras.

Outra visão sobre a administração rural e que se adequa aos objetivos desse trabalho foi apresentada por Thierauf, citado por VALE (1995). Este autor afirmou que o processo administrativo é visto, fundamentalmente, como tomada de decisão e envolve as etapas de avaliação, seleção e iniciação de ações.

Sabe-se que o elemento basilar do processo de tomada de decisão é a informação. Assim, para CHIAVENATO (1983), ela é definida como um conjunto de dados com um significado. De outra forma, pode-se dizer que a informação precisa ser processada para tornar-se um conhecimento que permita orientar as ações do produtor, com vistas na redução das incertezas inerentes às decisões cotidianas.

Para SIMON (1963), o primeiro passo para compreender o processo de gestão é perceber como as pessoas, envolvidas nesse processo, resolvem problemas e tomam decisões naturalmente. Essa compreensão é vital para esclarecer a ação de tomada de decisão do agricultor, uma vez que sua capacidade de manejar as informações, necessárias à solução de determinados problemas, é limitada. De acordo com este autor, os limites surgem porque os seres humanos, apesar de dotados de habilidades para desenvolver conhecimento pleno, possuem conhecimento restrito. Assim, a capacidade fica limitada em consequência do conhecimento limitado.

Em síntese, a visão tecnicista não tem contribuído para solucionar os problemas relativos à alocação de recursos, definição dos objetivos da família/propriedade e orientação nas tomadas de decisão dos produtores. Essa visão técnica precisa aliar-se à visão do processo administrativo, que, conforme postulou VALERIANO (2001), compreende as seguintes ações: planejar,

implementar e controlar os meios de produção necessários para que os objetivos propostos sejam alcançados. O sucesso de qualquer negócio, segundo Sanders, citado por VALE (1995), é determinado pela forma de execução dessas ações. No entanto, o sucesso das ações está diretamente atrelado à utilização coerente das informações.

A administração, como visto anteriormente, consiste em três funções que, apesar de serem analisadas individualmente, ocorrem simultaneamente no processo administrativo.

A primeira função da administração, analisada neste trabalho, é o planejamento, definido por WOILER e MATHIAS (1996) como um processo de tomada de decisões interdependente, com o intuito de alcançar uma situação futura desejada. A finalidade do planejamento é, segundo SOUZA et al. (1990), prever a alocação dos escassos recursos da unidade de produção, de maneira mais eficiente possível. Dessa forma, nesta etapa do processo administrativo, é necessário que haja coerência entre as decisões atuais e as tomadas no passado e realimentação constante entre as decisões e os resultados.

Para BRAGA e LÍRIO (2003), o planejamento faculta ao administrador antecipar-se e, portanto, antever os fatos que ocorrerão no processo produtivo. Ao agir dessa forma, é possível criar estratégias para neutralizar as prováveis ameaças e maximizar as oportunidades ocasionadas pelas mudanças no ambiente empresarial.

Um planejamento eficiente, segundo CHIAVENATO (1983), ocorre em um processo sistematizado, nas seguintes etapas: 1) análise do ambiente; 2) definição de objetivos; e 3) elaboração de planos e descrição de programas de atividades.

O primeiro passo para a concretização do planejamento é, para SOUZA et al. (1990), a análise do ambiente, que se realiza em três níveis: no primeiro, estão alocadas as decisões estratégicas que visam ao relacionamento da empresa com o ambiente externo, numa perspectiva de longo prazo. Nesse nível, a decisão leva em conta a análise das variáveis relacionadas com os seguintes componentes: político, social, legal, tecnológico e econômico.

No segundo nível estão as decisões administrativas, que se relacionam com questões estruturais e organizacionais da empresa. Tais questões têm a função básica de intermediação entre os níveis estratégico e operacional.

O ambiente operacional é constituído de mão-de-obra, cliente, concorrência e fornecedor, que compõem o terceiro nível do ambiente empresarial. É nesse nível que o agricultor pode agir efetivamente para aumentar sua rentabilidade, pois esses itens estão diretamente interligados no processo produtivo da unidade de produção (VALE, 1995).

A segunda etapa do planejamento, considerada a mais importante para o direcionamento da empresa rumo à eficiência econômica no longo prazo, é a definição dos objetivos. Segundo CHIAVENATO (1983), o objetivo é

um enunciado escrito sobre resultados a serem alcançados num período determinado: quantificado, difícil, relevante e compatível. Sua função é apresentar uma situação futura, fonte de legitimidade que justifica as atividades, padrões de avaliação e unidade de medida.

Noronha e Perez, citados por CANZIANI (2001), reconheceram que as características pessoais dos empresários rurais têm influência nos objetivos da empresa e na condução de seus negócios. No entanto, destacaram que os empresários rurais devem buscar, em uma situação de economia de mercado globalizado, a eficiência técnica e econômica, para cumprirem seus compromissos de gerar riquezas.

Em virtude da diversidade das organizações rurais e da condição socioeconômica, os objetivos dos produtores, segundo CANZIANI (2001), podem ser variados e alterar ao longo do processo produtivo, caso ocorram mudanças nas variáveis iniciais. Segundo este autor, de forma sintetizada, esses objetivos podem visar à ampliação das margens de lucro; à redução nos custos unitários de produção; à diminuição nos riscos de produção e de mercado; à melhoria do bem-estar e da renda líquida familiar; ao aumento do valor real do patrimônio; à melhoria na imagem do produtor perante a sociedade; à tranquilidade quanto à sucessão patrimonial, entre outros.

Vale ressaltar porém que existem, segundo CANZIANI (2001), várias formas de atingir os objetivos propostos por uma organização. Enfatiza-se,

também, que a estratégia de ação pode envolver, simultaneamente, vários procedimentos, como, por exemplo, a melhor combinação de atividades; a utilização de recursos ociosos; a redução nas despesas; o aumento na produtividade; a racionalização de processos gerenciais e operacionais; a terceirização de tarefas; a busca de novos arranjos contratuais; e a melhor disposição dos campos, benfeitorias e explorações.

A terceira etapa do planejamento, para SOUZA et al. (1990), consiste na elaboração dos planos de ação e das estratégias de implementação.

A segunda função administrativa é a implantação, cuja finalidade é nortear a execução das ações necessárias ao desenvolvimento das atividades selecionadas na etapa do planejamento. Assim, pode-se dividir esta função em dois subgrupos – a organização e a direção.

A organização, conforme SOUZA et al. (1990), objetiva agrupar e estruturar todos os recursos da empresa, a fim de atingir objetivos predeterminados. Segundo estes autores, os recursos são de natureza física. Para CHIAVENATO (1983), o papel do administrador, nesta função, é dividir o trabalho, designar atividade, agrupar atividade por órgão/cargo e definir autoridade e serviço. Assim, tal função tem a finalidade de auxiliar o gestor na previsão e provisão de recursos, dos modelos de operação e das tecnologias necessárias à efetividade empresarial.

Direção é a função que se encarrega de trabalhar os recursos humanos da empresa, olhando basicamente a motivação do trabalhador na execução das tarefas. Nesse caso, o bom desempenho passa pela compreensão das reações e comportamentos (SOUZA et al., 1990). Por meio desta função, o administrador executa determinado trabalho, designa pessoal para as devidas funções, coordena esforços, comunica as ações a serem implementadas, motiva o pessoal na execução das tarefas, lidera o pessoal rumo aos objetivos e orienta-o no desempenho das tarefas. Tem a finalidade de orientar o gestor na adoção de estilos de gestão participativa, que possibilita o desenvolvimento de pessoas e a formação de equipes integradas.

Por último, tem-se a função administrativa controle, por meio da qual é possível verificar se as ações elaboradas estão sendo eficientes, ou seja, se estão sendo desempenhadas de acordo com o projeto inicial. No decurso dessa função, as ações das etapas anteriores são revisadas, o que possibilita ao administrador definir padrões, monitorar e avaliar o desempenho e determinar as medidas corretivas (SOUZA et al., 1990).

Por fim, considera-se que, sem um bom sistema de apuração de erros e acertos, não se atingem a normalidade e a eficácia. Cabe então ao gestor, na função de controle, oferecer informações que subsidiem a correção dos erros na direção da empresa.

Os elementos apresentados, neste tópico, constituem as ferramentas necessárias ao desenvolvimento eficaz na gestão das empresas rurais, visando ao aumento da eficiência econômica dos agricultores familiares no agronegócio.

2.2.2. Agricultura familiar

No decurso da história da agricultura, vários fatores possibilitam compreender a importância deste segmento no contexto do desenvolvimento econômico. De maneira geral, pode-se dizer que existem dois grupos distintos de produtores; um que sempre participou/participa, diretamente, das políticas de desenvolvimento econômico, e outro que permanece às margens desse desenvolvimento.

No caso brasileiro, pode-se constatar que a agricultura familiar foi o grupo que não se beneficiou, diretamente, dos programas de desenvolvimento econômico, seja pela sua pequena escala de produção individual, seja pela falta de oportunidades no contexto das políticas agrícolas, seja pelo não reconhecimento de seu papel no desenvolvimento do sistema econômico capitalista.

Em termos conceituais, a nomenclatura utilizada pela literatura para designar a expressão ‘agricultura familiar’ é marcada pelo papel político que esta classe representava no desenvolvimento econômico. Dessa forma, os estudiosos

empregavam designações diferenciadas, conforme exposto por ABRAMOVAY (1992). Assim, para Marx, os agricultores familiares eram chamados de *produtores parcelários*; para Lênin e Engels, *camponeses*; e para Kautsky, *pequenos proprietários*.

A utilização da expressão agricultura familiar para designar uma classe de produtores rurais é recente no meio acadêmico brasileiro. Essa denominação foi utilizada pela primeira vez, segundo Ribeiro, citado por LUNARDI (2000), na década de 90, sendo formada pela junção dos sentidos condensados pela expressão “pequena produção” e pelo termo “camponês”. De acordo com Porto e Siqueira, citados por PLEIN (2003), no período de 1950 a 1970, falava-se em campesinato, termo que, na época, denotava conteúdo político e ideológico.

Na década de 70, surgiram, ligadas às políticas de desenvolvimento econômico, as expressões “pequena produção” e “produtor de baixa renda”. Pequena produção passou a designar, então, uma classe de agricultores que necessitava de políticas de desenvolvimento, pelo fato de, na visão dos extensionistas, apresentar potencial para a modernização.

Durante a década de 80, a expressão “pequena produção” fortificou-se e passou a englobar várias subclasses:

- a) Produtores integrados – os que se associavam a outros elos da cadeia de produção, a exemplo dos produtores de suínos, integrados à indústria Sadia;
- b) Produtores excluídos – os que não detinham a posse da terra, tais como os sem-terra, os parceiros, os meeiros, os trabalhadores temporários, os posseiros, os agregados e os moradores;
- c) Produtores de subsistência – os que produziam apenas o suficiente para a sobrevivência da família.

Na década de 90, sob o rótulo de agricultura familiar, um estudo da FAO/INCRA (1996) classificou os agricultores familiares, de acordo com a renda, em consolidados, em transição e periféricos.

A pesquisa que resultou nessa dissertação caracterizou a agricultura familiar de acordo com a classificação estabelecida por um estudo realizado pela FAO/INCRA (1996). Assim, a agricultura familiar é classificada com base nos

seguintes aspectos: relação direta entre trabalho e gestão; direção do processo produtivo conduzida pelos proprietários; ênfase na diversificação da produção; utilização da mão-de-obra assalariada em caráter complementar; e tomada de decisões imediatas relacionadas com as características do processo produtivo. A adoção dessa caracterização é justificada pelo fato de o corpus analisado neste trabalho ser composto por agricultores beneficiários do PRONAF.

LAMARCHE (1993), ao caracterizar a agricultura familiar, estabeleceu os seguintes critérios: a exploração de uma área na qual a posse da terra e o trabalho estão intimamente ligados à mesma família; a diversificação da produção como indicativo de adaptação e sobrevivência da família. A partir dessa caracterização surgiu, como enfoque tipológico, a divisão em unidade familiar moderna; unidade empresa; unidade empresarial familiar; e unidade camponesa.

Para este autor, as unidades familiares devem ser analisadas no conjunto dos diversos elementos que a estruturam. Dessa forma, é possível evidenciar se o agricultor se vale da lógica capitalista ou da não-capitalista em suas escolhas individuais.

De acordo com o grau de interação dos agricultores com o mercado, LAMARCHE (1993) desenvolveu o modelo heurístico, que consiste em um eixo escalonado cujas extremidades são compostas, de um lado, pelo modelo original e, do outro, pelo ideal, o que possibilita o enquadramento de todos os agricultores familiares entre esses limites, ainda que de forma não-linear.

Esses modelos são determinados, de forma assistemática, pelo próprio agricultor, por meio de relatos conscientes ou não, e, com base nos conhecimentos evidenciados nos relatos, o agricultor organiza suas estratégias e toma suas decisões. No modelo original, os agricultores expõem o histórico de sua unidade de exploração, enquanto no ideal eles fazem projeções de suas perspectivas. Em outras palavras, no modelo original, o agricultor aponta sempre para o passado, enquanto no ideal ele aponta sempre para o futuro. Nesse contexto, é possível considerar as realidades estruturais e funcionais da unidade produtiva e suas dimensões socioculturais e ideológicas.

Vele ressaltar que todo agricultor familiar, de forma sistematizada ou não, organiza suas estratégias produtivas e toma decisões. Dessa forma, na concepção de SCHNEIDER (2003),

as estratégias são interpretadas como o resultado das escolhas, opções e decisões dos indivíduos em relação à família e da família em relação aos indivíduos. Essas estratégias ocorrem nos limites de determinados condicionantes sociais, culturais, econômicos e até mesmo espaciais, que exercem pressões sobre as unidades familiares. Portanto, a tomada de decisões e as opções, sejam quais forem, de indivíduos e famílias, possuem um referencial que na prática se materializa através das relações sociais, econômicas e culturais em que vivem. Assim, embora se trate de estratégias conscientes e racionais, essa consciência é mediatizada por uma racionalidade informada pela realidade que tanto é expressão das relações materiais presentes como daquelas herdadas de seu passado e transmitidas culturalmente. Desse modo, as estratégias não são causais ou teleológicas, mas resultado da ação humana frente às contingências e situações objetivas.

LAMARCHE (1993) acrescentou às considerações de SCHNEIDER (2003) a idéia de que as estratégias familiares podem ocorrer em vários níveis, como no âmbito das variações na intensidade de trabalho; no recrutamento da mão-de-obra; no êxodo de membros da família; na ampliação ou redução do consumo; na diversificação da produção; e na redução ou intensificação da produção.

A agricultura familiar, conforme apontado, apesar de representar um setor significativo na economia brasileira, tornou-se objeto de estudo, no Brasil, somente nas últimas décadas. Com relação à terminologia, pôde-se perceber que as transformações na nomenclatura estavam associadas às ideologias políticas dos pesquisadores. Em vista disso, a partir de então, serão arroladas as especificidades desse setor da produção agrícola ao longo de seu desenvolvimento.

ABRAMOVAY (1992), ao discutir as particularidades da agricultura familiar, destacou:

- 1) A funcionalidade – As longas cadeias de intermediários, pelas quais passa a produção da agricultura familiar, impedem que os alimentos cheguem ao consumidor com preço mais reduzido. Dessa forma, o processo de comercialização da produção é tido com um entrave ao desenvolvimento

econômico da agricultura familiar, pois, por um lado, reduz a lucratividade do produtor e, por outro, eleva o custo de vida do consumidor.

- 2) Os superinvestimentos – Os avanços tecnológicos exigem que o agricultor familiar, na busca da competitividade, invista, ainda que sem perspectiva de retorno, cada vez mais, parcela significativa de seu lucro no processo produtivo.
- 3) A taxa de retorno – A baixa remuneração dos fatores de produção ocasiona baixo retorno nos investimentos dos agricultores. Exemplo dessa disparidade encontra-se em Tweeten (1969:215), citado por ABRAMOVAY (1992): *Dois quintos de todo o trabalho despendido na agricultura entre 1952 e 1961 foi excessivo*, ou seja, de cada cinco dias trabalhados na agricultura, o agricultor familiar poderia ter descansado dois dias.
- 4) A estrutura pulverizada da produção – A estrutura pulverizada na oferta agrícola favorece a concorrência e marca o setor. Isto ocorre porque *uma conduta com baixa remuneração dos fatores pode ser não somente compatível, mas decisiva para a própria busca incessante do progresso técnico* (ABRAMOVAY, 1992). Dito de outra forma, pode-se afirmar que o agricultor, na tentativa de adequar-se às tecnologias, pode investir de forma inadequada. Assim, o investimento de forma incorreta faz com que o agricultor não aumente os seus rendimentos e, em alguns casos, tenha rendimentos negativos.

Além das particularidades supracitadas, o ambiente, segundo ROMEIRO (2002), afeta o funcionamento da unidade de produção. O ambiente é composto por fatores internos e externos; os internos são o tamanho da propriedade, as relações familiares e os custos de produção, e os externos, política governamental, tecnologia, relações com órgãos representativos, agroindústria e mercado.

Em razão das influências exercidas por tais fatores, o produtor necessita estar preparado para agir e reagir em um ambiente de turbulência. Para isso, ele precisa estar preparado tecnicamente, ter iniciativa e flexibilidade para adequar-

se às novas situações e, por fim, ter criatividade para, de forma eficiente, buscar soluções para os seus problemas.

A conjugação dos fatores ambientais impulsionou a modernização do setor produtivo. Segundo Nantes, citado por ROMEIRO (2002), essa modernização caracterizou-se, ao longo de sua história, pela introdução de novas variedades cultivadas; por maior racionalização do controle fitossanitário; pelos avanços na mecanização; e pela ampliação dos estudos na área de biotecnologia.

Incitadas pela modernização do setor, as empresas agroindustriais ajustaram-se, rapidamente, às recentes transformações, valendo-se do estabelecimento de estratégias; da implementação de programas de qualidade; e da adaptação às exigências do consumidor e do mercado. Essas mudanças alteraram o panorama da propriedade rural, pois, a partir de então, novas atitudes foram requeridas, tais como antecipar às tendências e antever os fatos, para que as decisões tomadas, no presente, permitissem resultados favoráveis no futuro.

Nessa dimensão, a agricultura familiar precisa inserir-se no conceito de agronegócio. Para isso, faz-se necessário que o agricultor familiar reconheça a importância e fortaleça a integração entre os setores de insumos, de produção agrícola, da agroindústria e de distribuição.

Nesse contexto, a propriedade rural deve ser vista como uma organização profissional e moderna, deve estar atenta aos acontecimentos do mercado no qual opera e beneficiar-se de maior relacionamento com o segmento industrial. Inserido nesse novo ambiente, o proprietário rural passa a assumir, cada vez mais, o papel de gestor do empreendimento.

A formação econômica e gerencial dos agricultores familiares, de acordo com ROMEIRO (2002), é condição indispensável para que o agricultor familiar possa praticar, com eficácia, uma agricultura cada vez mais complexa e em constante transformação. Para Marion, citado por ROMEIRO (2002), no Brasil, há escolas especializadas na formação de profissionais voltados para a produção, no entanto, há escassez de profissionais capacitados para exercerem as funções gerenciais, ou seja, hoje, a formação de profissionais no Brasil está na contramão das necessidades de uma economia globalizada.

As considerações anteriores situam a agricultura familiar no contexto histórico brasileiro e evidencia as suas características e particularidades. Assim, percebe-se a importância desse segmento para a economia nacional e, também, as suas limitações. No bojo dessas discussões emerge a seguinte indagação: Pode-se ganhar dinheiro por meio da produção agrícola familiar? A resposta para essa pergunta, é ambígua. Por um lado, o agricultor familiar precisa continuar com a diversificação para diluir os custos da unidade de produção e aproveitar melhor as oportunidades da oferta e disponibilidade de mão-de-obra. Por outro, precisa especializar a sua produção por meio da agregação de valor econômico e atender ao mercado específico, o que pode levá-lo a alcançar a lucratividade.

2.3. Método analítico

A opção pelo modelo analítico, da Figura 2, se deve ao fato de o tema agricultura familiar ter sido abordado a partir de considerações teóricas propostas na literatura pesquisada e de ter sido feita análise da realidade dos produtores familiares do município de São Miguel do Anta. Esse modelo, segundo GIL (2002), parte da decomposição do objeto de estudo em partes constitutivas que, após serem analisadas separadamente, forneceram pistas para a compreensão do processo como um todo.

Por meio do esquema representado na Figura 2, podem-se analisar as diferentes etapas no processo gerencial durante o qual o agricultor toma as decisões:

- 1) O processo decisório inicia-se pela necessidade de **investimento**, o que leva o agricultor a **decidir** o que produzir. Essa decisão consiste na escolha de uma entre as várias **alternativas** que representam as atividades econômicas.
- 2) Escolhida a alternativa, o agricultor deverá optar por um sistema produtivo – convencional ou orgânico.
- 3) Nesta etapa, o agricultor deverá **decidir** qual a melhor forma de aplicação dos recursos produtivos necessários ao desenvolvimento das atividades econômicas a serem implantadas na unidade de produção.

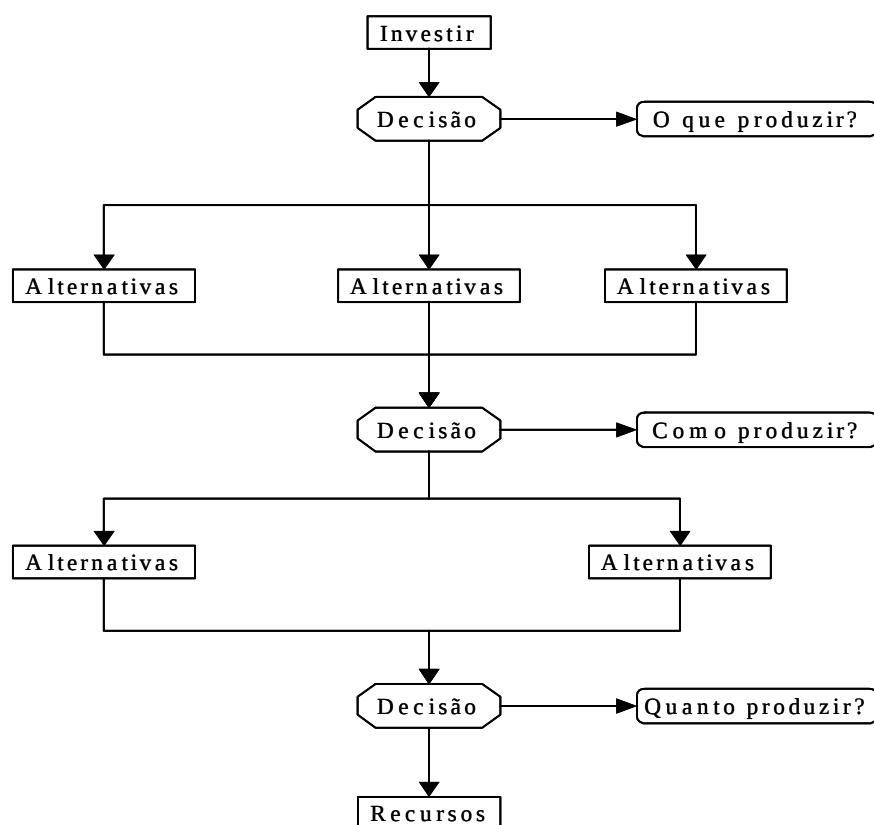


Figura 2 – Etapas do processo de decisão.

Assim, pode-se perceber como se sistematiza o método analítico. Estudadas, separadamente, as etapas do processo de tomada de decisão na agricultura familiar, pode-se, no final do processo, ter clara compreensão do processo decisório como um todo. Essa compreensão orientou a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo.

O método e as técnicas selecionadas para essa investigação científica permitiram levantar os dados e analisá-los, o que, conseqüentemente, possibilitou o alcance dos objetivos específicos propostos. Assim, foi possível caracterizar o perfil do agricultor familiar do município de São Miguel do Anta.

A comparação entre os resultados obtidos por meio da investigação de campo e as características necessárias ao desenvolvimento de habilidades gerenciais na definição de estratégias produtivas, do ponto de vista teórico, permitiram delinear o perfil do agricultor familiar no município estudado.

2.4. Definição das variáveis

Em qualquer processo de investigação científica é preciso ater-se a variáveis específicas, para que se possa alcançar a resposta do problema estudado. Neste aspecto, as variáveis analisadas neste estudo são as seguintes: terra, capital, trabalho, comercialização, planejamento, implantação e controle.

- a) A variável terra foi considerada o recurso produtivo que serve como suporte físico a todas as formas de exploração agrícola ou pecuária, bem como a estrutura existente na propriedade oriunda de construções, que podem ser realizadas pelo proprietário ou por seus antecessores. Na análise dessa variável levaram-se em conta a variação em tamanho da área explorada pela família e das atividades exploradas em sua extensão, a posse monetária dos bens e o total de construções existentes nela. Quanto à posse desse recurso, considerou-se que o explorador poderia ser proprietário ou arrendatário.
- b) O capital é o recurso utilizado na aquisição ou construção dos demais recursos. A variável foi analisada nas seguintes dimensões: valor do imóvel, quantidade de construção e equipamentos, custos operacionais da produção e quantidade de mão-de-obra empregada.
- c) O trabalho refere-se à quantidade despendida de mão-de-obra para implementação e execução das atividades. Além das quantidades, foram analisados também os aspectos referentes aos laços familiares entre os operários rurais, ou seja, se pertenciam à família e, por isso, não eram diretamente remunerados com salário.
- d) A comercialização pode ser vista, simplesmente, como a compra ou venda de determinado produto (AZEVEDO, 2001). Porém, para identificar os rendimentos dos agricultores familiares nessa operação, é necessário ampliar o conceito. Dessa forma, observa-se como o produto chega ou sai de sua propriedade, por meio dos vários estágios da cadeia produtiva.
- e) O planejamento tem a finalidade de presumir os recursos necessários ao desenvolvimento da atividade econômica, o que facilita o processo de tomada de decisão. Neste item, os produtores foram abordados sobre definição da

época de plantio e comercialização, atividades econômicas utilizadas na produção como estratégia de sobrevivência.

- f) A implantação objetiva nortear a execução das ações necessárias ao desenvolvimento das atividades selecionadas na etapa do planejamento, ou seja, levantar os recursos necessários e cuidar para que eles sejam utilizados da maneira como foram projetados. Assim, na análise dos agricultores familiares foram considerados os seguintes aspectos: satisfação com os recursos disponíveis na propriedade e distinção de funções na execução das tarefas.
- g) O controle é a monitoração das atividades em execução pelo agricultor familiar, com o objetivo de perceber e corrigir os possíveis desvios das ações planejadas. Essa função possibilita ainda ao agricultor familiar criar parâmetros que o auxiliarão em planejamentos futuros e na correção de possíveis falhas no planejamento atual. Neste item, os agricultores foram questionados sobre o registro das atividades de forma escrita e a noção da rentabilidade de suas principais atividades econômicas.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1. Caracterização dos recursos produtivos

3.1.1. Terra

Como o recurso produtivo terra é o fornecedor da base de sustentação para produção agrícola, é interessante analisar a relação entre este e a produção familiar, uma vez que os agricultores familiares, no geral, consideram que tanto a posse deste recurso como a sua disponibilidade para uso, em relação à área total da propriedade, são fatores que influenciam o desenvolvimento de atividades econômicas.

Quanto à disponibilidade desse recurso, ao analisar o tamanho das propriedades constatou-se que, em média, as unidades de produção familiares deste município tinham área de 17,77 ha. Essa área é inferior ao módulo fiscal estabelecido para o município, que, segundo o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), é de 22 ha. O módulo fiscal foi definido, pelo Instituto, como a área mínima da unidade de produção necessária à sobrevivência da família.

Quanto ao grau de utilização da área, verificou-se que ocorria exploração intensiva da área, visto que os agricultores familiares exploravam, em média,

73% do total da área de suas propriedades, sendo as atividades tradicionais na região. Na Figura 3, estão sintetizados os principais grupos de exploração e seus valores percentuais. Da área total das unidades, 47,1% eram exploradas com atividades referentes à bovinocultura e envolviam as áreas cobertas por forrageiras e destinadas à pastagem, sendo a pecuária leiteira a principal atividade dentro desse grupo. Outra importante forma de exploração das unidades de produção pelos agricultores familiares eram as culturas perenes, cuja soma chegou a 16,35%. Dentre as culturas exploradas por esse grupo, a principal era o café. As áreas ocupadas pelas culturas anuais correspondiam a 15,2% e englobavam as culturas de milho e de feijão, consideradas de subsistência, e a produção de hortaliças, como tomate e pepino, atividades que exigem mais tecnologia para produção e visa atender ao mercado de venda de toda a produção.

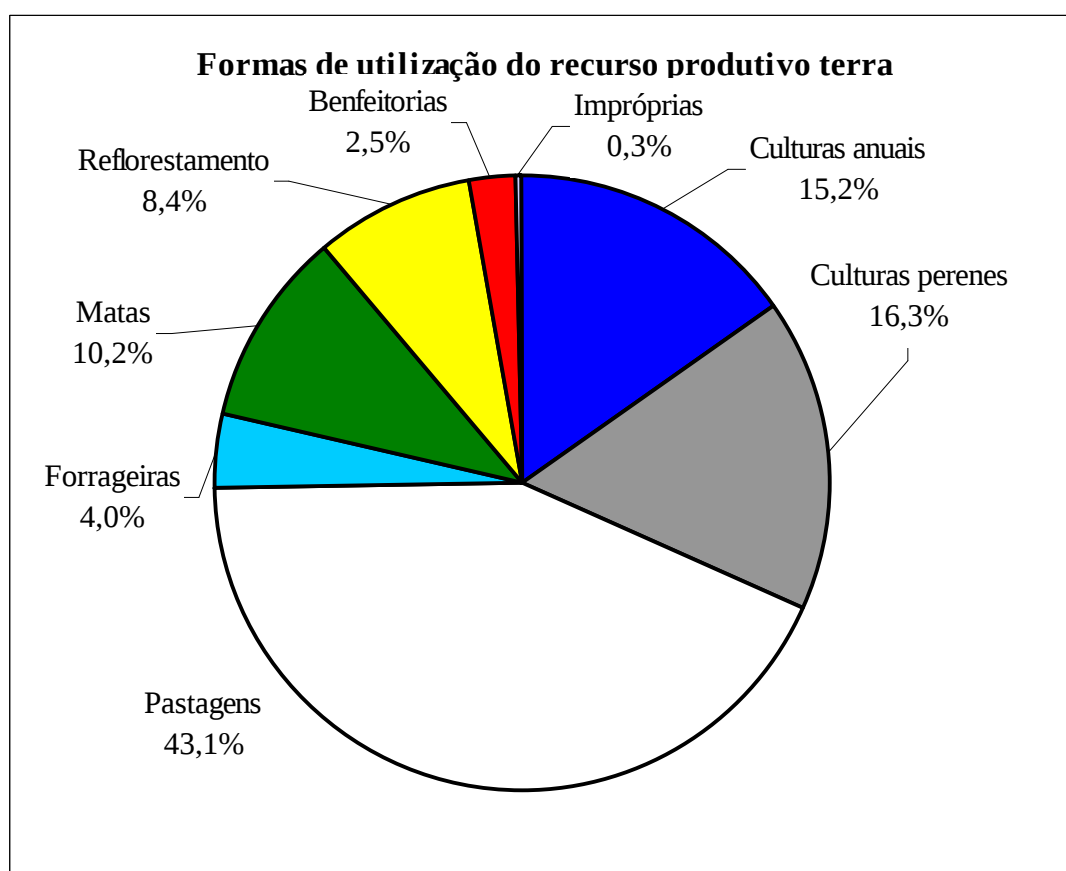


Figura 3 – Principais formas de utilização das áreas pelos agricultores familiares de São Miguel de Anta.

Ainda na análise do recurso produtivo terra, é interessante observar que os agricultores detinham, segundo os dados, a posse da maior parte das áreas nas quais exerciam suas atividades. O arrendamento de terras, considerado como qualquer forma de exploração em uma área na qual a posse não pertence ao explorador, era também uma prática utilizada pelos agricultores familiares. No entanto, neste estudo pôde-se comprovar a reduzida frequência com que os agricultores familiares arrendavam suas próprias e, ou, faziam arrendamentos de outras, conforme mostra a Figura 4.

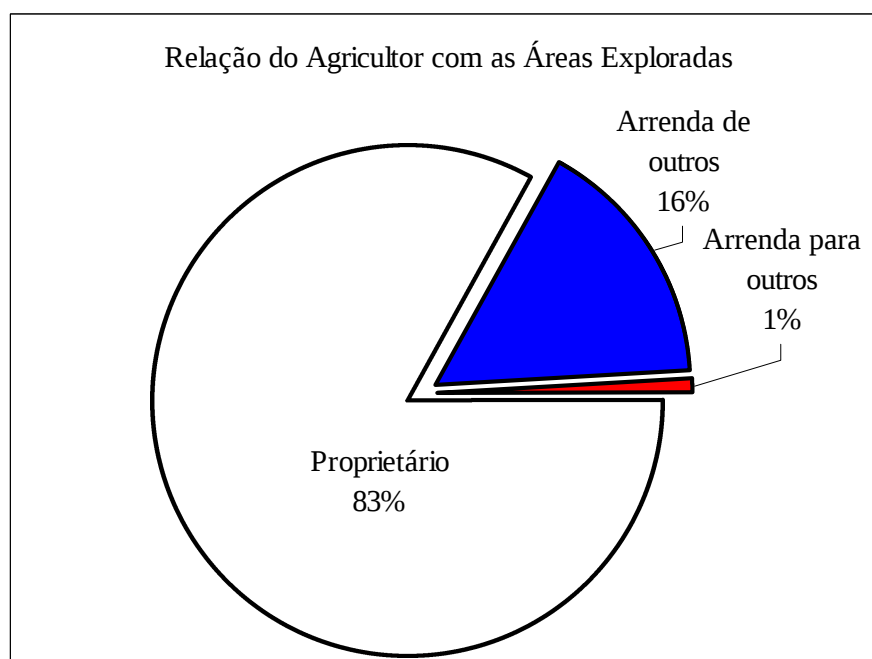


Figura 4 – Relação entre o agricultor familiar de São Miguel do Anta e a unidade de produção agrícola.

No tocante às formas de aquisição das unidades de produção, pôde-se inferir que o meio mais usual era o que resultava da transmissão do patrimônio de geração para geração, por meio da herança. Segundo os dados, 50% das áreas das unidades de produção resultaram de bens herdados; 36%, de compra; e

somente 14%, da conjunção dos dois processos anteriores, ou seja, uma parte era herdada e outra, adquirida por meio da compra.

Quanto ao aspecto de valorização econômica da unidade de produção, constatou-se variação anormal dos preços por hectares de terra nua estipulado pelos agricultores familiares. Esses números variavam entre o valor mínimo de R\$ 1.350,00 reais, valor médio de R\$ 4.119,60 reais e valor máximo de R\$ 20.000,00, e alguns dos pesquisados afirmaram que não tinham conhecimento do valor de suas terras.

Esses dados mostram que os agricultores familiares de São Miguel do Anta exploravam o máximo as suas áreas e ainda arrendavam de outros proprietários, geralmente vizinhos ou irmãos. No caso de arrendamento de irmãos, havia os que se mudavam para a cidade e não tinham como explorar o imóvel. Outro fato observado era a existência de produtores que moravam na sede do município e continuavam a explorar a unidade de produção.

3.1.2. Capital

Entende-se por recurso produtivo capital o valor utilizado na aquisição dos itens necessários ao processo produtivo, que, geralmente, são os seguintes:

- a) Benfeitorias – compostas pela infra-estrutura de moradia da família, de armazenamento da produção e dos insumos, e das instalações para animais;
- b) Máquinas – compreendem os equipamentos e implementos de tração animal, motorizados e, ou, manuais, disponíveis na propriedade;
- c) Animais – englobam os que têm finalidade econômica; os que têm valor sob a forma de produção para comercialização ou na força de trabalho; e os destinados à alimentação.

A importância dos itens, acima relacionados, na composição do valor monetário das propriedades familiares de São Miguel do Anta encontra-se na Figura 5. É importante destacar que a terra, 45% do valor das propriedades, corresponde às áreas cuja posse seja da família, com exceção dos valores das terras arrendadas, que foram obtidos diretamente dos entrevistados. Assim,

alguns produtores tiveram dificuldade para informar tal valor, e a provável causa pode ser o desconhecimento dos valores de mercado regional e a não preocupação do produtor com a inclusão de tal valor nos custos de produção da unidade, por já serem donos do imóvel há mais tempo. Em outros casos, houve resistência do produtor em fornecer esta informação. Os equipamentos e implementos estão sintetizados no item máquina, que representa 7,18% do valor da propriedade. Essas ferramentas são utilizadas na execução de tarefas relacionadas com o processo produtivo, ora para tornar possível a realização da tarefa, ora apenas para tornar o processo mais rápido. Quanto mais o agricultor utilizar essas ferramentas, maior será o seu nível tecnológico e, conseqüentemente, maiores serão os investimentos feitos na unidade produtiva.

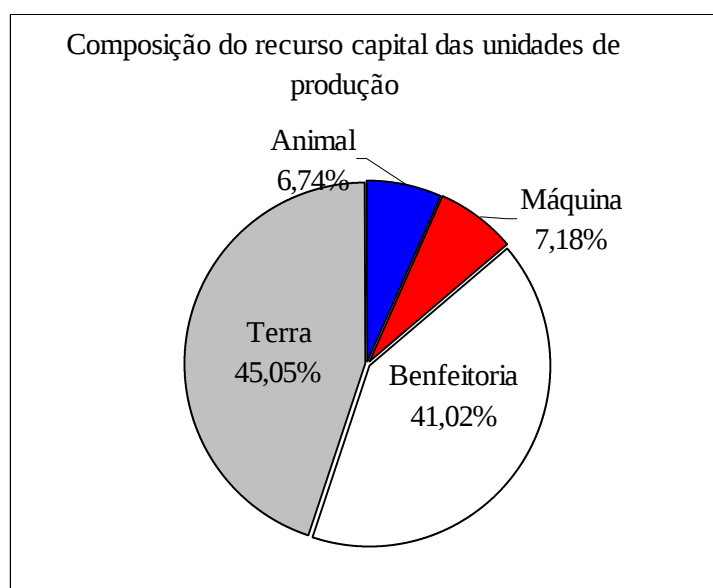


Figura 5 – Importância percentual dos principais itens que compunham o recurso produtivo capital nas unidades de produção de São Miguel do Anta.

Como observado na Figura 5, as benfeitorias correspondiam a 41% do valor total das propriedades, o que indica a preocupação do agricultor familiar com a infra-estrutura física da propriedade, para ampliar o potencial produtivo de

suas unidades. Os equipamentos e implementos estão sintetizados no item máquina, que representa 7,18% do valor da propriedade. Essas ferramentas são utilizadas na execução de tarefas relacionadas com o processo produtivo, ora para tornar possível a realização da tarefa, ora apenas para tornar o processo mais rápido. Quanto mais o agricultor utilizar-se dessas ferramentas, maior será o seu nível tecnológico e, conseqüentemente, maiores serão os investimentos feitos na unidade produtiva.

No Quadro 1, estão listadas as principais construções existentes nas propriedades familiares e a percentagem de ocorrência destas entre os produtores beneficiados pelo PRONAF. Vale ressaltar que, com exceção da casa, todas as outras construções foram projetadas, especificamente, para atender às necessidades do processo produtivo das atividades desenvolvidas na unidade.

Quadro 1 – Principais benfeitorias existentes nas propriedades familiares de São Miguel do Anta, em porcentagem

Construção	%
Casa	100,0
Paiol/armazém	79,0
Galpão para máquina	50,0
Terreiro de secar	39,0
Depósito de adubo	18,0
Açude	36,0
Estábulo/curral	54,0
Eletrificação rural	79,0
Pocilga	61,0
Galinheiro/galpão de frango	46,0

É comum encontrar, nas propriedades familiares, uma construção que atenda ao armazenamento da produção, dos insumos e serve como galpão de máquinas. Essas construções são geralmente simples, de alvenaria ou madeira, e a que apresenta maior nível de tecnologia é o galpão de frango, já que essa atividade é desenvolvida em integração com a indústria.

No Quadro 2 estão relacionados os principais equipamentos e máquinas disponíveis nas propriedades rurais. Constatou-se que, em todas estas, havia algum tipo de aparelhos, que ora eram utilizados para tornar mais fácil a execução das tarefas diárias, ora para substituir o trabalho manual e reduzir os custos com mão-de-obra. Alguns agricultores familiares investiram em equipamentos que influenciavam os condicionantes climáticos da agricultura, a exemplo da irrigação. De acordo com o grau de investimento feito pelo agricultor nesses itens, é possível avaliar a aptidão do produtor para maior ou menor grau de utilização de tecnologia.

Quadro 2 – Relação dos equipamentos e implementos encontrados nas propriedades familiares de São Miguel do Anta

Equipamento/implementos	%
Trator	3,6
Microtrator	14,3
Arado	50,0
Plantadeira/adubadeira	64,3
Pulverizador costal manual	100,0
Picadeira/desintegradeira	60,7
Equipamento de irrigação	57,1

O município de São Miguel do Anta possui topografia acidentada e é formado por montanhas de inclinações acentuadas, o que dificulta o processo de mecanização. Esse fato justifica o fato de grande parte dos equipamentos encontrados ser de tração animal ou manual.

No Quadro 3, estão listados os animais criados no município, de tração e de produção. Quanto aos animais de tração, ou seja, os que tracionam equipamentos utilizados na execução de tarefas referentes ao processo produtivo, percebe-se que, em termos percentuais, há grande utilização desse recurso nas unidades de produção, principalmente dos eqüinos, que, além de tracionar arados e carroças, são utilizados como meio de transporte por muitos produtores. Em relação aos animais de produção, ou seja, os de comercialização ou consumo, percebe-se que havia forte integração entre os produtores de ave e a agroindústria do setor de avicultura, a qual proporciona renda considerável para a maioria dos agricultores familiares e alavanca essa atividade econômica no município.

Quadro 3 – Animais criados pelos produtores familiares de São Miguel do Anta e percentagem de ocorrência dessa classe de agricultores no município

Relação dos animais de produção e trabalho	%
Reprodutor	21,4
Vacas em lactação	67,9
Vacas secas	60,7
Novilhas	28,6
Bezerros	64,3
Bois de tração	10,7
Eqüinos, muares e asinino	67,9
Suíños	50,0
Aves	67,9

Para os agricultores familiares de São Miguel do Anta, o recurso produtivo capital é considerado apenas na aquisição dos insumos e máquinas, ou na construção das instalações. Dessa forma, os investimentos feitos na propriedade não são distribuídos, de forma correta, em todas as atividades econômicas, o que os leva a considerar como capital necessário ao desenvolvimento das atividades apenas os desembolsos feitos no ano para aquisição de insumos e os serviços referentes à produção da atividade econômica em questão.

3.1.3. Trabalho

As questões pertinentes ao recurso produtivo trabalho, outro importante item desta investigação, foram analisadas com base nos aspectos quantitativos e qualitativos referentes à mão-de-obra, bem como a sua forma de utilização e os laços familiares.

De acordo com a descrição dos agricultores entrevistados, em média, as famílias eram compostas por cinco membros; destes, três estavam diretamente ligados às atividades agropecuárias e, somente dois, em média, envolvidos diretamente no processo exploratório da unidade de produção pertencente ao entrevistado. Isso levava os agricultores a utilizarem mão-de-obra contratada, mesmo que em períodos específicos do ciclo produtivo, a exemplo da contratação na colheita.

Quanto à qualidade da mão-de-obra do membro da família empregada na unidade, um dos critérios utilizados na análise foi participação em treinamento técnico e gerencial. Do total de produtores entrevistados, 64% haviam participado de treinamentos; 50%, de eventos destinados à capacitação em técnicas de produção; e 14%, de eventos sobre administração rural. Outro dado analisado, referente à qualidade, foi a satisfação do produtor com o resultado do serviço executado. Dos agricultores familiares de São Miguel do Anta, 61% estavam completamente satisfeitos com a qualidade da mão-de-obra; 18%, bem satisfeitos; 14%, satisfeitos; e 7%, indiferentes. Vale ressaltar que não houve

resposta que denotasse insatisfação do agricultor familiar com a qualidade de mão-de-obra.

No que se refere à mão-de-obra eventualmente contratada, analisou-se apenas a satisfação dos proprietários familiares com a qualidade dos trabalhos executados, cujos resultados foram: 11% estavam totalmente insatisfeitos com a qualidade da mão-de-obra contratada; 7%, pouco insatisfeitos; 25%, indiferentes; 21%, satisfeitos; 11% bem satisfeitos; 11%, totalmente satisfeitos; e 14% não opinaram sobre o assunto.

Em termos médios, os resultados da satisfação dos agricultores familiares de São Miguel do Anta com a qualidade da mão-de-obra familiar e contratada estão apresentados na Figura 6. A média foi calculada por uma escala de notas que variaram de 0 a 6, compatível com a de Likert, aplicada em outras questões. Nessa escala, a nota 0 representa total insatisfação e 6, total satisfação do produtor com o assunto abordado. Observa-se então que, para o produtor, a qualidade da mão-de-obra familiar era superior à contratada. A nota 5, atribuída à qualidade da mão-de-obra familiar, indica que os agricultores estavam bem satisfeitos, enquanto a nota 3, dada a qualidade da mão-de-obra contratada, indica a indiferença do produtor, ou seja, a qualidade dos serviços desses funcionários ora era boa, ora era ruim.

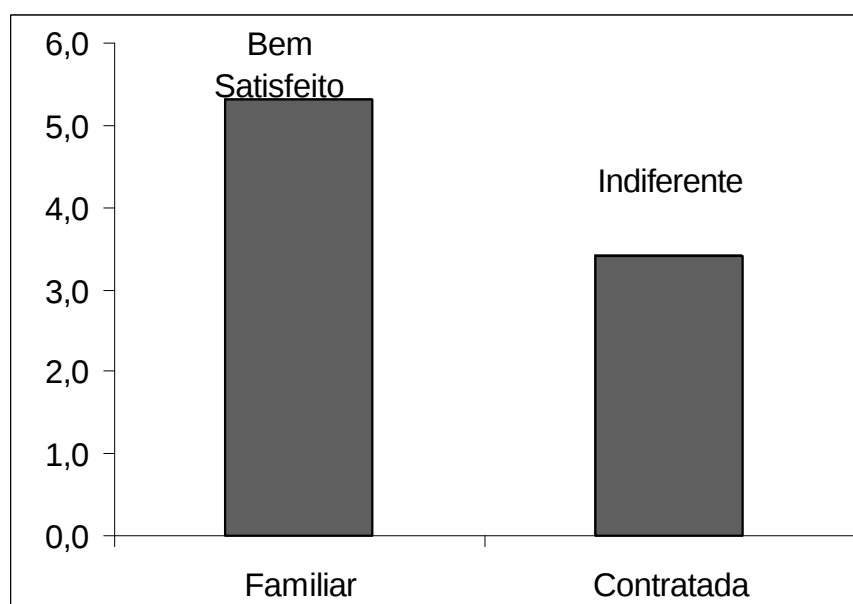


Figura 6 – Satisfação do agricultor familiar de São Miguel do Anta com a qualidade de mão-de-obra utilizada na unidade de produção.

3.1.4. Comercialização

O processo de comercialização da produção agrícola vem recebendo, nos últimos anos, destaque, tanto pela assistência técnica quanto pela pesquisa. Acreditam esses especialistas que um dos maiores gargalos na rentabilidade da agricultura, no geral, está nessa etapa, e um dos principais fatores de entrave está na dependência exagerada de atravessadores. Particularmente, o agricultor familiar de São Miguel do Anta depara-se com um processo de comercialização muito dependente. No primeiro momento, analisou-se a localização dos principais compradores da produção, resultado apresentado na Figura 7. Observa-se que 82% dos agricultores familiares comercializavam parte de sua produção na própria propriedade, ou seja, havia os intermediários que buscavam esses produtores e lhes ofereciam determinados preços pela produção; apenas 18% deles não entregavam a produção aos intermediários diretamente na propriedade; e 79% saíam das propriedades, mas comercializavam a produção com os intermediários do próprio município.

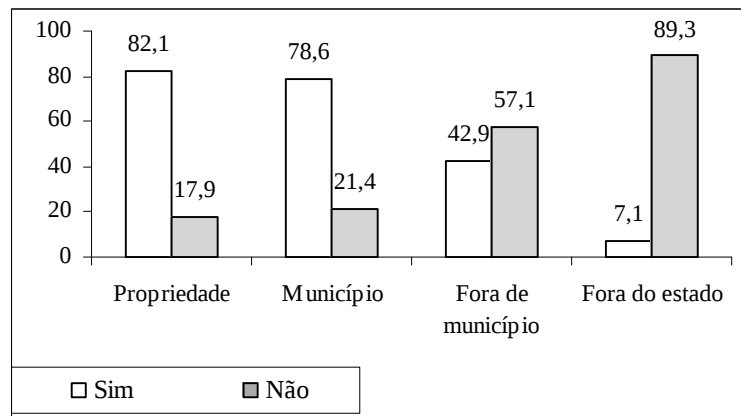


Figura 7 – Locais onde os agricultores familiares de São Miguel do Anta comercializavam a produção.

O que se observa é que os agricultores que comercializavam fora das propriedades, na maioria, apenas faziam os contatos de compra e venda fora da propriedade, e o intermediário, que, na maioria das vezes, comprava diretamente na propriedade, era responsável pelo transporte, sendo o custo descontado do valor a ser recebido pelo produtor. No caso específico de São Miguel do Anta, havia um intermediário que atuava tanto na comercialização de insumos quanto na produção. Outra informação importante é que 57% dos produtores familiares de São Miguel do Anta não comercializavam fora do município, porém havia alguns que o faziam até mesmo fora do estado.

No item que se refere à aquisição de insumos agrícolas, outra importante etapa no processo de comercialização, verifica-se que os produtores pesquisados utilizavam também o comércio do município como primeira opção para compra de seus insumos.

Diante dos fatos expostos, observa-se a fragilidade do negócio familiar deste município, tanto na venda da produção quanto na aquisição de insumos. Ao efetuarem o processo de comercialização apenas com intermediários que atuavam no município, os produtores reduziam a possibilidade de participar de mercados onde os produtos obtinham valor diferenciado.

Outros dados que ajudam a comprovar a fragilidade do processo de comercialização do agricultor familiar de São Miguel do Anta são apresentados na Figura 8 e referem-se às principais fontes de informação utilizadas pelos agricultores, para se atualizarem sobre os preços agrícolas. Ao serem questionados, os agricultores citaram a televisão como a principal fonte, cerca de 23%, seguida pelas informações disponibilizadas pelos intermediários, pouco mais de 21%. Conforme apontam os dados, cabe à televisão e ao intermediário o papel de principal informador sobre a cotação dos produtos agropecuários e também o papel de comprador desses produtos, respectivamente.

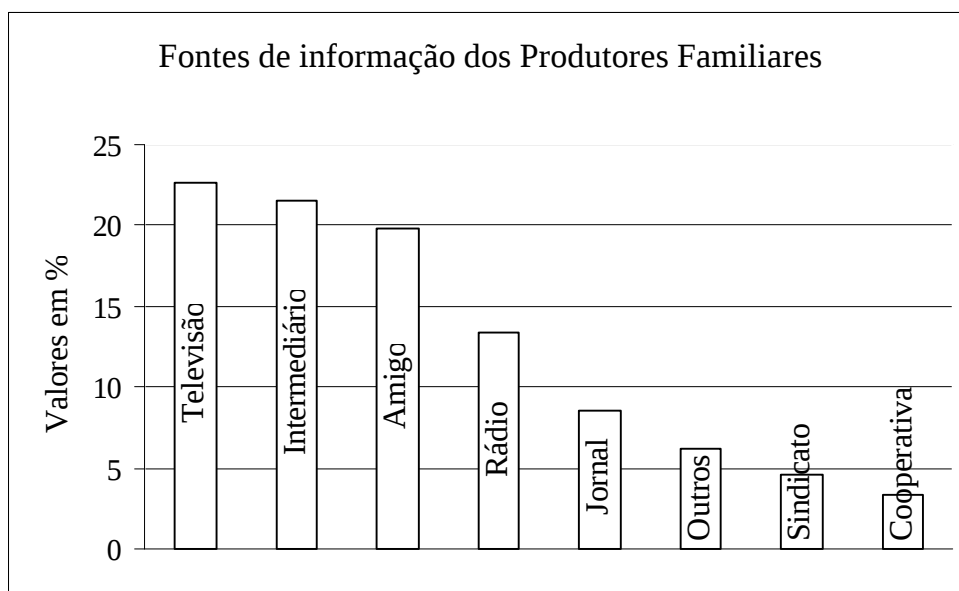


Figura 8 – Principais fontes de informações sobre preços agrícolas utilizadas pelos produtores rurais de São Miguel do Anta.

Outro elemento importante no processo de comercialização é a decisão da época de venda. Nessa ótica, analisaram-se as variáveis que os agricultores consideravam importantes na definição da época da venda dos produtos agrícolas, resultado apresentado na Figura 9. As variáveis são:

- a) Preço – considerado como o maior valor possível de se obter pela mercadoria;

- b) Dívidas – investimento que o agricultor fez ao longo do processo produtivo;
- c) Investimento –necessidade de continuar o processo produtivo na unidade de produção, no próximo ano agrícola;
- d) Escala – quantidade de produto a ser ofertada ao mercado no período;
- e) Colheita – época em que o produto se torna disponível para venda;
- f) Demanda – maior procura pela mercadoria;
- g) Armazenamento – capacidade de guardar a produção por períodos determinados.

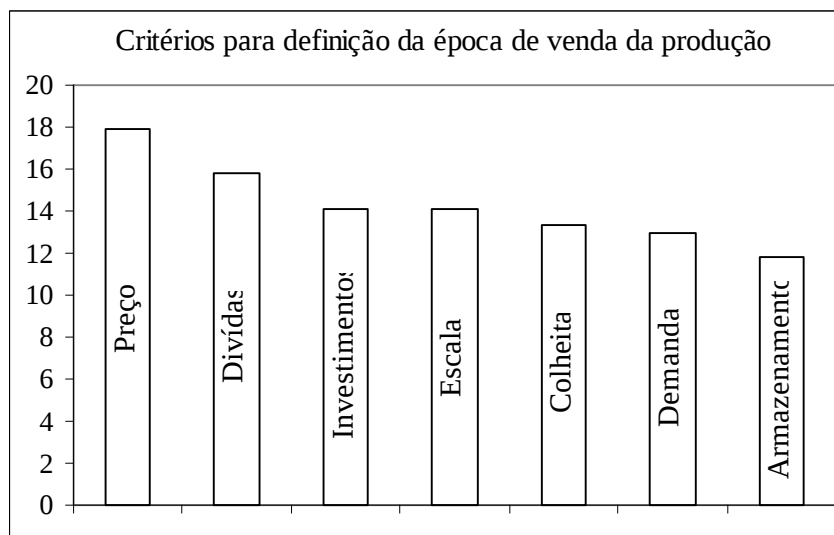


Figura 9 – Importância das variáveis, em percentual, na definição da época de venda da produção agrícola pelos produtores de São Miguel do Anta.

No geral, os agricultores vendiam a produção de acordo com o melhor preço oferecido pelo mercado, ou seja, tentavam vendê-la sempre quando os preços estavam mais altos, geralmente em época específicas. Outro fator importante é a necessidade de saldar as dívidas contraídas no processo produtivo.

3.2. Caracterização das funções administrativas

3.2.1. Planejamento

Por meio da função planejamento, o administrador prognostica o futuro e programa suas atividades para alcançar o êxito em seus negócios. Para isso, é fundamental que ele analise o ambiente empresarial, defina seus objetivos e elabore suas estratégias produtivas. Convém salientar que o estudo do ambiente empresarial visa examinar os fatores externos e internos à unidade de produção. Como a análise desses fatores envolve variáveis complexas, como fatores políticos, entre outros, optou-se pela análise das variáveis que, segundo SOUZA et al. (1990), compõem o ambiente do agricultor familiar. Essas variáveis são a possibilidade de lucro, o conhecimento prévio da atividade, a adequação da propriedade a determinada atividade econômica, a assistência técnica que denota o nível de tecnologia, a indicação de vizinhos, o que significa a concorrência e a demanda do mercado.

Por meio dos resultados expostos na Figura 10, pôde-se constatar que as respostas dadas pelos agricultores, referentes à análise do ambiente, não diferiram muito umas das outras. Porém, quando se analisam as variáveis demanda do mercado e concorrência, verifica-se que os agricultores não as consideravam como mais importantes no ato de decidir por um investimento. Isso pode significar que os agricultores não consideravam o fator mercado como um dos importantes componentes do ambiente empresarial no contexto da economia globalizada.

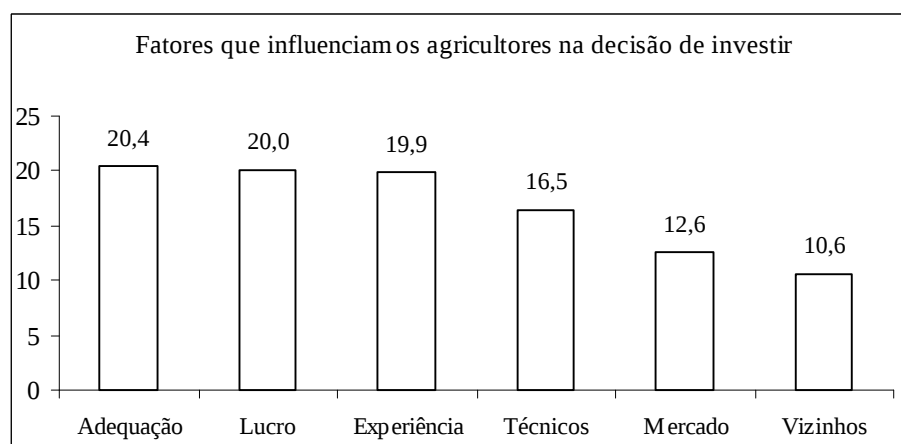


Figura 10 – Importância dos principais fatores na definição da atividade econômica a ser implantada nas propriedades familiares de São Miguel do Anta.

Apresentados os fatores atuantes na escolha da atividade econômica, faz-se necessário o diagnóstico dos objetivos do agricultor em relação a sua produção. No questionário, foram listados, de acordo com SOUZA et al. (1990), os principais objetivos do agricultor familiar e, na Figura 11, pode-se verificar que o agricultor almejava realizar vários objetivos, simultaneamente. No entanto, a preocupação com a reputação de seu nome e com a qualidade de vida da família sobressaiam dentre os demais objetivos.

Quanto à definição da época de plantio, os agricultores de São Miguel do Anta atribuíram notas mais altas ao fator clima (Figura 12). A produção agrícola não permite a mudança de atividade, sem grande prejuízo para o produtor, uma vez iniciado o processo de produção. A melhor maneira de diminuir os erros de tais decisões seria por meio da consulta ao mercado, com vistas na produção para atender às demandas, porém o agricultor de São Miguel do Anta praticamente não dava importância à consulta ao mercado, antes de iniciar uma atividade.

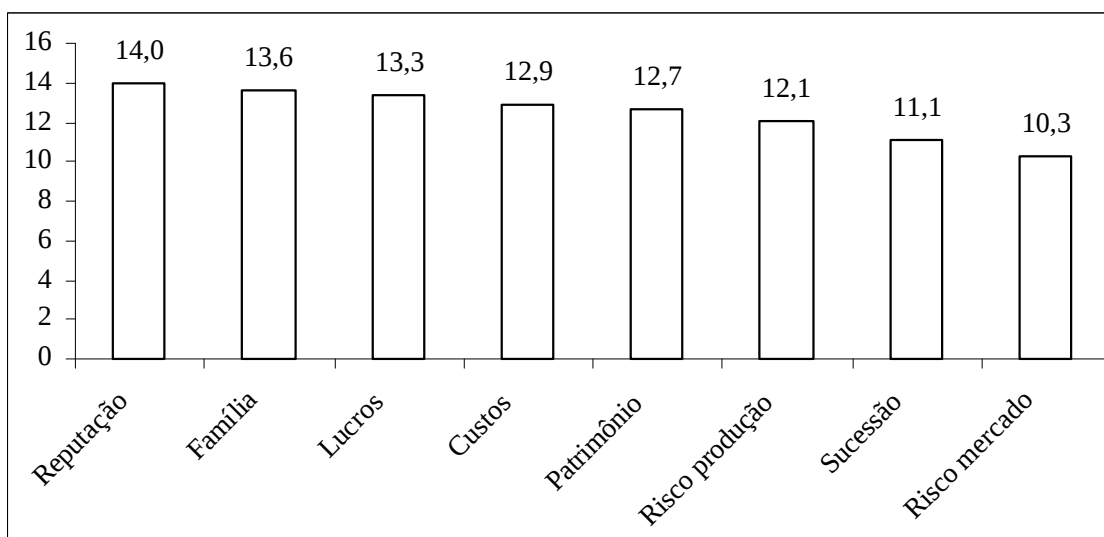


Figura 11 – Principais objetivos que os agricultores familiares de São Miguel do Anta almejavam alcançar com a produção agrícola em suas unidades de produção.

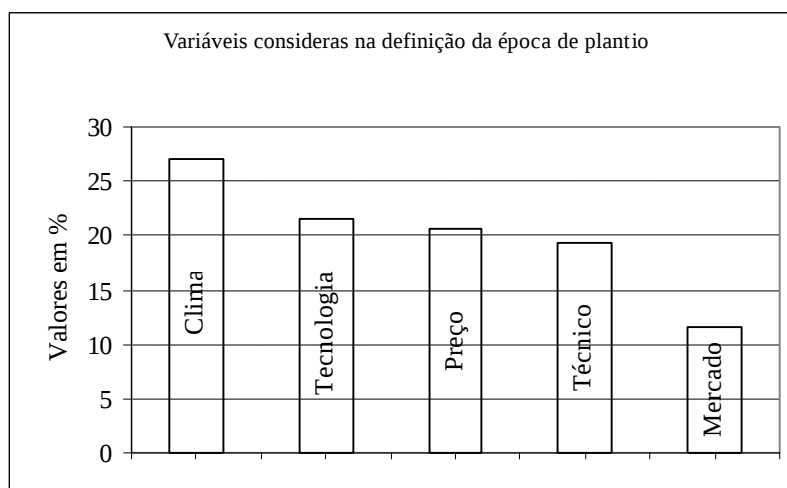


Figura 12 – Variáveis consideradas pelos agricultores familiares de São Miguel do Anta na definição da época de plantio.

As estratégias produtivas adotadas pelos agricultores de São Miguel do Anta, na tentativa de alcançar os objetivos, eram as seguintes:

- a) Produtividade – aumento da produção ou da produtividade na unidade familiar, mediante aumento da área plantada ou por meio de maior uso de tecnologia;
- b) Diversificação – implantar mais de uma atividade econômica na unidade;
- c) Administrar – utilizar recursos produtivos e combinar as atividades econômicas, da melhor maneira possível;
- d) Estrutura – dotar a unidade de produção com recursos físicos necessários ao desenvolvimento de atividades econômicas;
- e) Custo – reduzir os gastos no processo produtiva da unidade de produção;
- f) Recursos – buscar recurso financeiro junto a instituições;
- g) Mercado – atender à demanda de mercados específicos;
- h) Parcerias – interagir com vizinhos ou até mesmo com a indústria;
- i) Terceirizar – ceder parte da área da unidade para que outro agricultor possa desenvolver atividade econômica.

Observa-se que o aumento na produtividade, a diversificação da produção e a melhor alocação dos recursos produtivos se destacam. A Figura 13 apresenta os resultados obtidos nesse item.

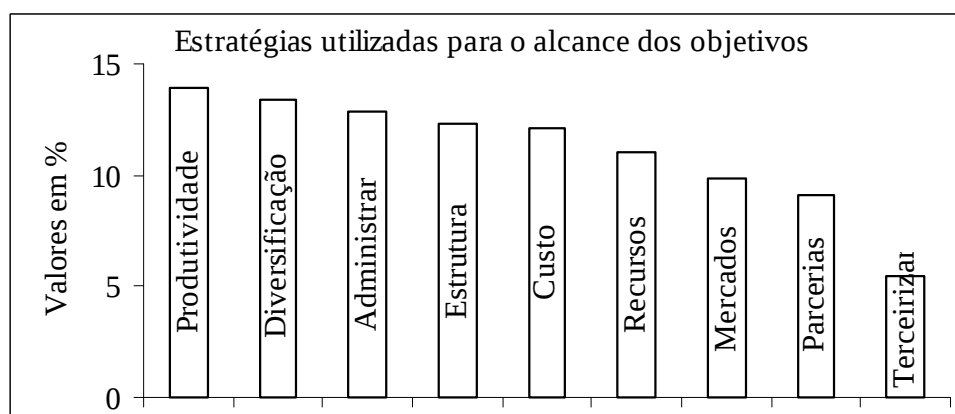


Figura 13 – Principais estratégias utilizadas pelos agricultores familiares de São Miguel do Anta no alcance do objetivo de aumentar a renda na unidade de produção.

Após analisar os fatores intervenientes no ato de investir, o direcionamento da produção e as estratégias para implementação das ações com vistas na produção, foram analisadas questões acerca das vantagens que, segundo os agricultores, colocavam a unidade de produção apta ao desenvolvimento da atividade econômica, ou seja, os pontos fortes da unidade de produção. Os itens estão apresentados na Figura 14 e são eles:

- a) Localização – distância da unidade de produção até a sede do município, bem como estradas de acesso;
- b) Credibilidade – nome que o agricultor tem junto ao mercado municipal;
- c) Terras – tamanho da área, fertilidade do solo e topografia;
- d) Recursos – água, luz e outros;
- e) Mão-de-obra – quantidade e qualidade de pessoas disponíveis para trabalhar na unidade;
- f) Equipamentos – implementos de tração animal ou mecânica;
- g) Dinheiro – quantidade de recurso financeiro de que o agricultor dispõe.

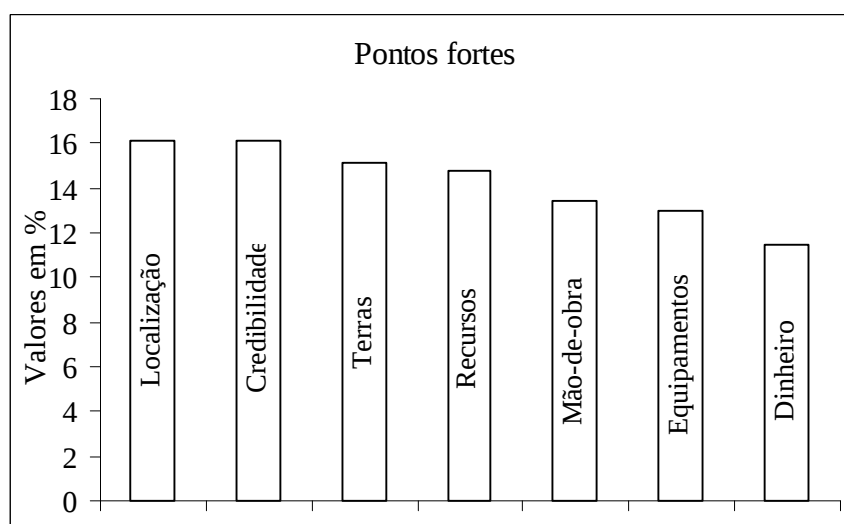


Figura 14 – Fatores considerados pontos fortes pelos agricultores familiares de São Miguel do Anta nas unidades de produção para alcance dos objetivos.

No quesito caracterização do agricultor familiar, quanto aos problemas e fontes de informação do processo produtivo, a Figura 15 mostra, em termos médios, os principais problemas enfrentados pelos agricultores familiares de São Miguel do Anta. Observa-se que as principais preocupações desses produtores estavam relacionadas com falta de assistência técnica, isto é, com o reduzido número de técnicos especializados para orientar e acompanhar os trabalhos desenvolvidos nas propriedades.

Quando questionados sobre informações técnicas, 54% deles alegaram que tinham dificuldades de obtenção desse tipo de informação e 43%, que não tinham tido nenhum problema na obtenção das informações necessárias ao desenvolvimento de atividades agrícolas.

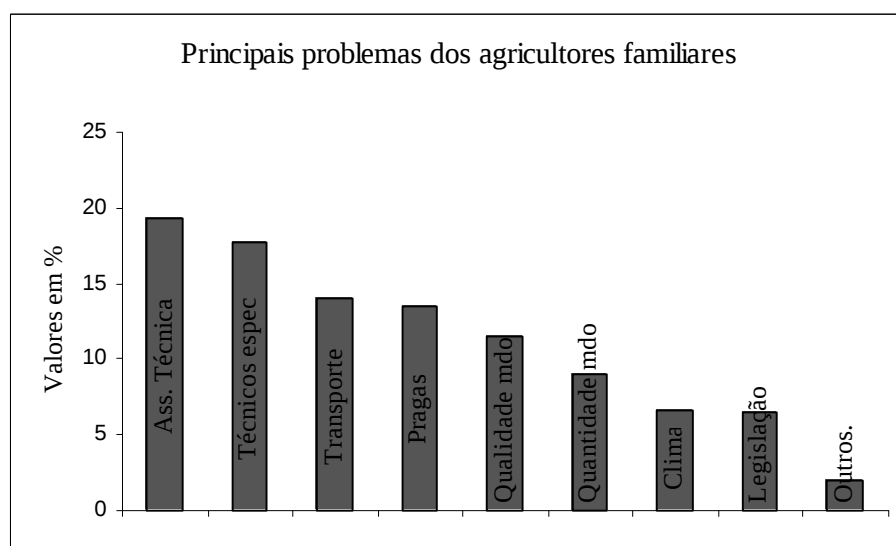


Figura 15 – Problemas enfrentados pelos agricultores familiares de São Miguel do Anta no desenvolvimento de atividades econômicas na unidade de produção.

3.2.2. Implantação

Por meio desta função, o gestor programa a utilização dos recursos necessários ao desenvolvimento das estratégias produtivas, elaboradas no planejamento. Assim, analisou-se a expectativa dos agricultores quanto ao futuro da atividade econômica desempenhada e quanto à necessidade de treinamento, participação em organização e forma de utilização dos recursos produtivos.

Os produtores familiares, quando questionados sobre o futuro de suas atividades agrícolas, manifestaram suas intenções com base nas seguintes alternativas: expansão da área plantada, redução da área plantada, continuação com a mesma área plantada e abandono das atividades. Na Figura 16 estão apresentados os resultados desse item. Observa-se que os agricultores, de maneira geral, estavam satisfeitos com as atividades econômicas desenvolvidas e pretendiam mantê-las ou ampliá-las.

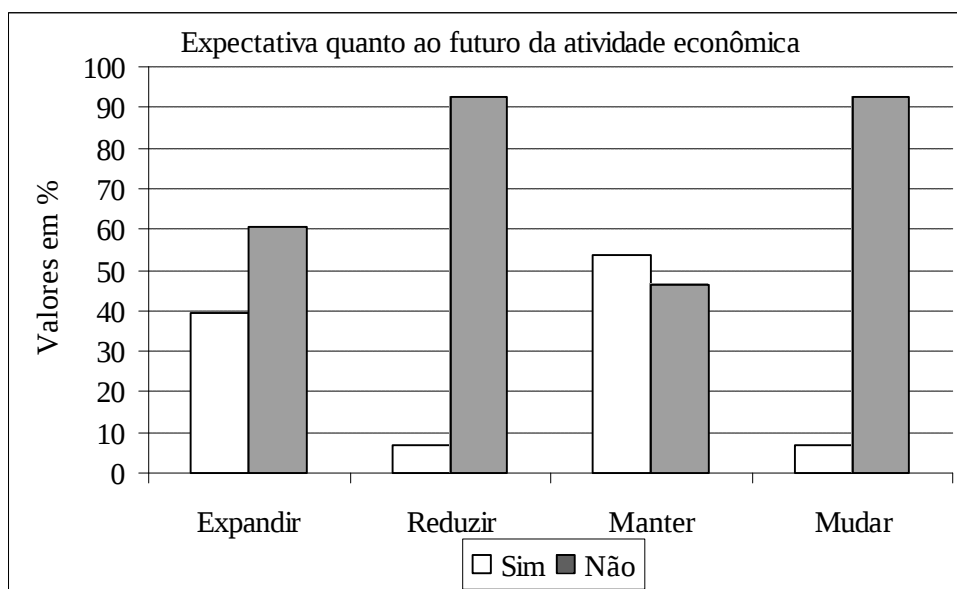


Figura 16 – Expectativa dos agricultores familiares quanto ao futuro de suas atividades econômicas.

No tocante à necessidade de aperfeiçoamento no desenvolvimento de atividades econômicas, analisou-se a participação dos produtores familiares em eventos de treinamento técnico e, ou, gerencial, e os resultados estão apresentados na Figura 17. Observa-se que os agricultores tinham participação pouco efetiva em eventos de treinamento gerencial, porém participavam ativamente de eventos de treinamento técnico.

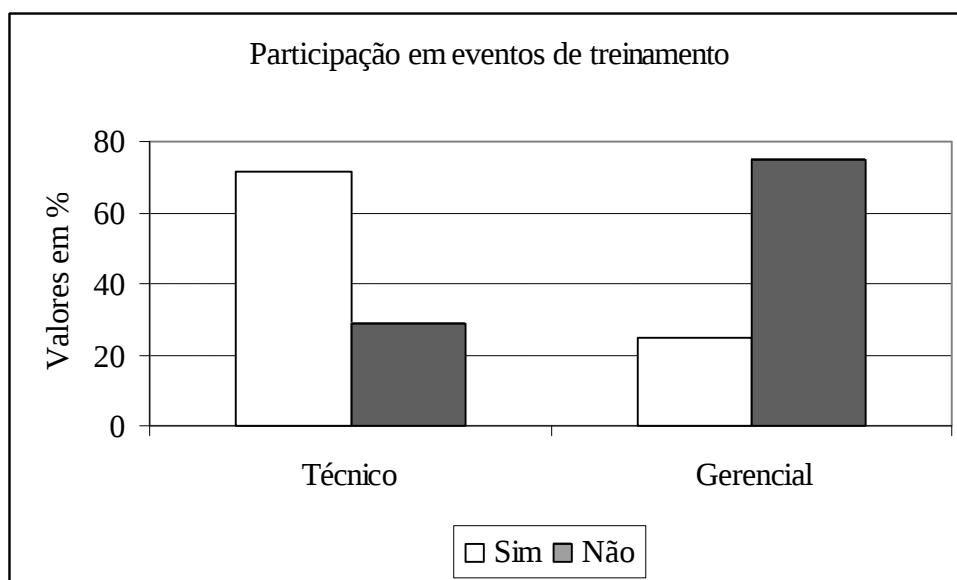


Figura 17 – Participação dos agricultores familiares em eventos de treinamento técnico e gerencial.

A respeito da necessidade do aperfeiçoamento das práticas produtivas e gerenciais, 11% deles afirmaram que não havia necessidade de nenhum tipo de treinamento. Dentre os 89% que o julgavam necessário, a preferência era por treinamento na área gerencial das unidades agrícolas, conforme Figura 18.



Figura 18 – Áreas de interesse dos produtores familiares em treinamento.

A interação entre produtores e até mesmo entre produtores e organizações comunitárias é uma excelente forma de maximizar a utilização dos recursos produtivos disponíveis localmente. Para identificar essas interações, foram apresentadas as opções descritas na Figura 19. O resultado aponta expressiva integração dos produtores com o sindicato rural, pois é este órgão que fornece as cartas de aptidão para participação no PRONAF. Quanto à participação dos produtores nessas organizações, 89% dos entrevistados afirmaram que a integração entre produtores e organizações era importante, já que por meio dela se obtinha assistência técnica.

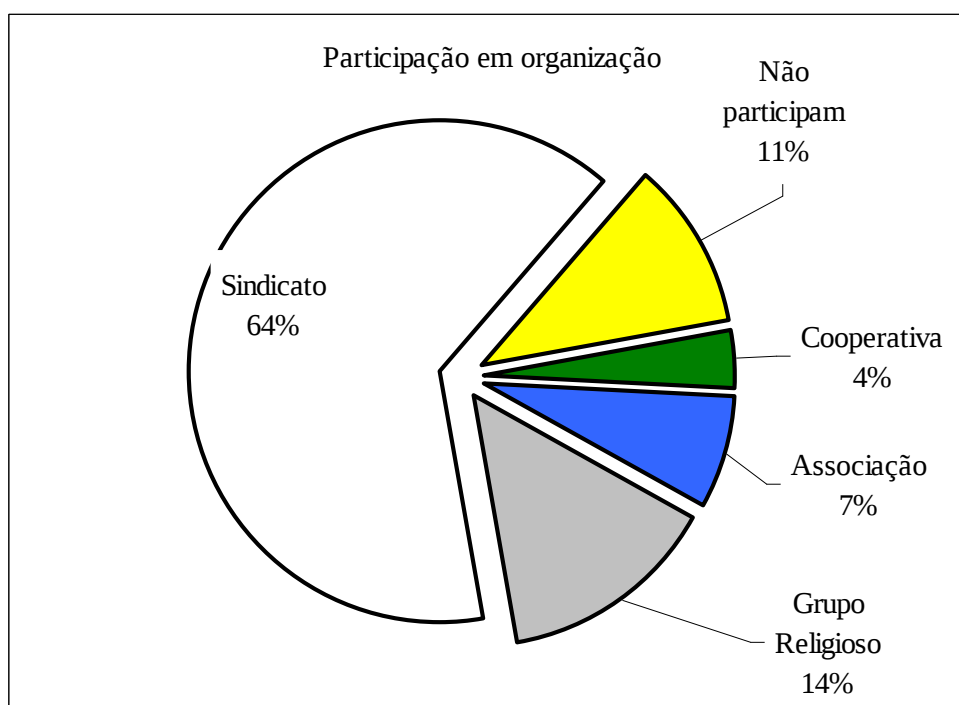


Figura 19 – Participação dos agricultores familiares de São Miguel do Anta em organizações.

Outro ponto analisado, quanto à função administrativa implantação, foi a satisfação do produtor familiar com os recursos disponíveis na própria unidade de produção. Assim, no primeiro momento, verificou-se a satisfação do produtor com a forma de exploração do recurso produtivo terra, resultado representado na Figura 20.

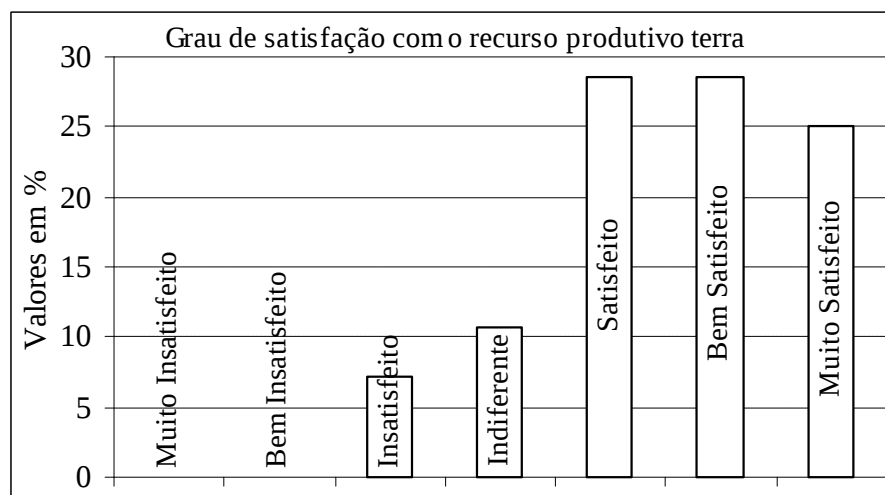


Figura 20 – Grau de satisfação dos produtores familiares de São Miguel do Anta com a forma de exploração do recurso produtivo terra.

Outro ponto analisado foi quanto à satisfação do produtor com as benfeitorias da unidade de produção (Figura 21). Os agricultores familiares de São Miguel do Anta julgavam-nas insuficientes para o desenvolvimento das suas atividades.

A Figura 22 mostra a resposta dos agricultores às necessidades de máquinas e equipamentos no auxílio das tarefas do dia-a-dia. Um dado preocupante é que grande parte deles demonstrou indiferença para com os equipamentos existentes na propriedade, ou seja, não conheciam as ferramentas que agilizariam a execução das tarefas.

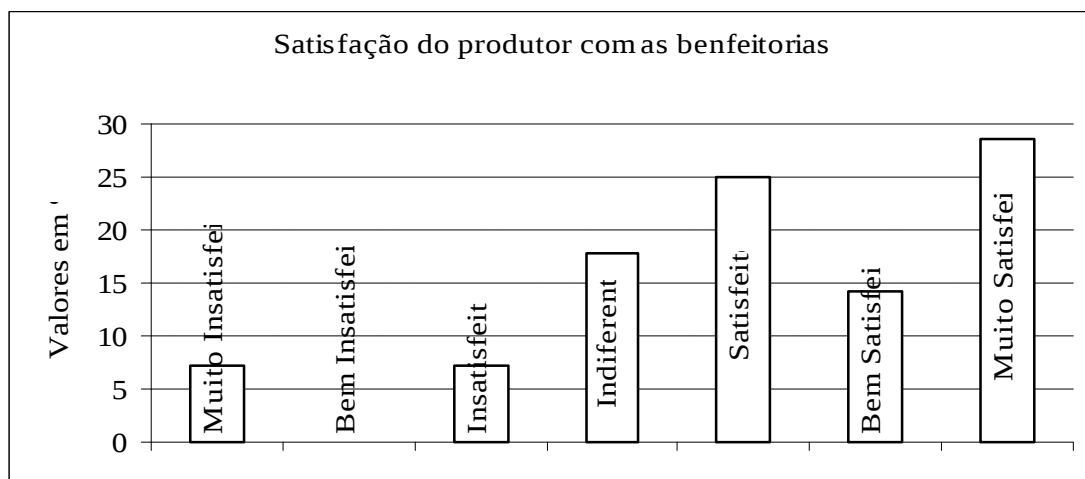


Figura 21 – Grau de satisfação do produtor familiar de São Miguel do Anta com as benfeitorias existentes em suas propriedades.

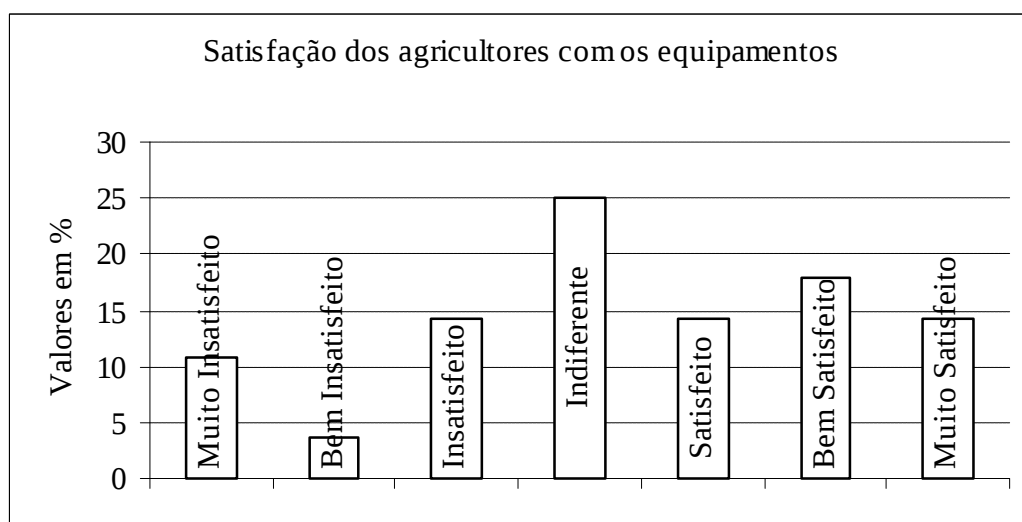


Figura 22 – Grau de satisfação do produtor familiar de São Miguel do Anta com os equipamentos disponíveis na unidade de produção.

Quanto ao recurso produtivo trabalho, analisou-se apenas se havia entre os membros da família a divisão das funções, no que concerne a administração e execução das atividades. Os produtores demonstraram pouca significância neste item, ou seja, não distinguiram os trabalhos entre gestão e execução.

3.2.3. Controle

É por meio dessa função que o gestor controla a execução das atividades econômicas na unidade de produção. Assim, se ele utilizar procedimentos estruturados nessa etapa, poderá criar parâmetros de avaliação de desempenho de cada atividade. No caso deste trabalho, buscou-se compreender se os produtores rurais de São Miguel do Anta tinham alguma forma de controle estruturado no seu processo produtivo, embora o resultado esperado fosse apenas se possuíam alguma forma escrita de controle. Nesse aspecto, a Figura 23 mostra o seguinte resultado: 71% deles não faziam qualquer tipo de anotação a respeito das atividades desenvolvidas em suas propriedades. Segundo esses produtores, o controle de todos os gastos com o processo produtivo na unidade produção era feito de forma não-escrita.

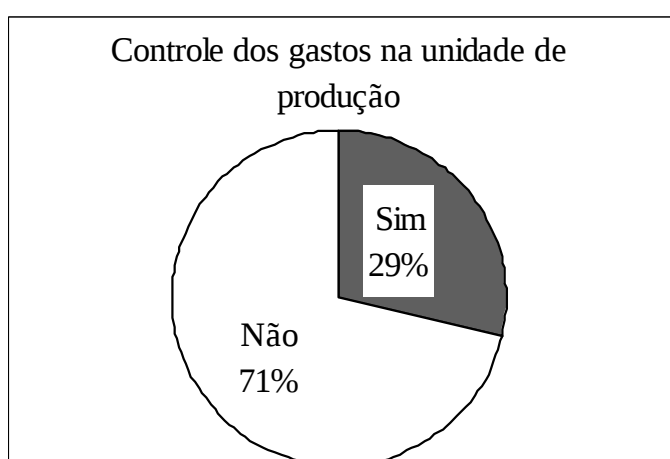


Figura 23 – Produtores familiares de São Miguel do Anta que apresentavam controle de custos na unidade de produção, de forma escrita.

Apesar de não realizar controle escrito das atividades desenvolvidas na unidade de produção, a maioria dos agricultores demonstrou ter conhecimento dos aspectos financeiros da produção. Ao serem interrogados sobre qual atividade era a mais lucrativa, apenas 11% não souberam informar. Resultado idêntico foi obtido quando os produtores foram questionados sobre qual era a atividade que tinha maior rentabilidade.

Como os agricultores responderam que possuíam noção dos custos de produção em sua unidade, questionou-se, então, quais seriam, na visão deles, os itens que compunham tais custos. O resultado é apresentado na Figura 24. Observou-se que a maioria dos produtores, no momento de compor os custos da unidade de produção, considerava apenas os valores que eram desembolsados ao longo do ciclo de produção da atividade econômica.

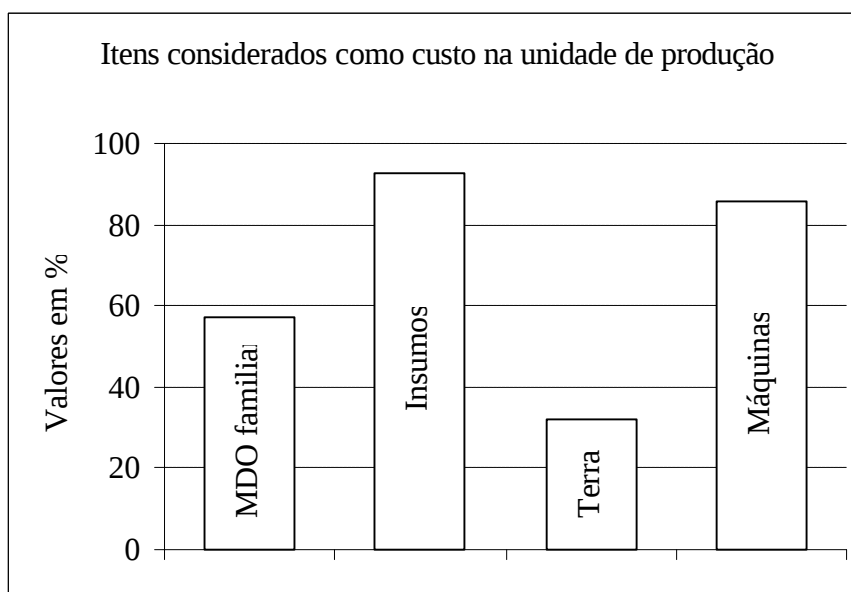


Figura 24 – Itens considerados pelos agricultores familiares de São Miguel do Anta, como custo de produção, no desenvolvimento de atividades econômicas nas unidades de produção.

4. CONCLUSÃO

As estratégias produtivas visam à alocação, de forma eficiente, dos recursos produtivos rumo a objetivos predeterminados. Após descrição de como o agricultor familiar de São Miguel do Anta trabalhava os recursos produtivos, conclui-se que o recurso produtivo terra foi analisado nos aspectos de área média das propriedades, utilização das áreas e forma de aquisição, que possibilitam a diversificação da produção, que aparece, no caso de São Miguel do Anta, no cultivo simultâneo de atividades econômicas. As áreas, de modo geral, são adquiridas por herança, o que denota pouca capacidade de expansão dos negócios por parte dos agricultores, fato comprovado também pela análise da expectativa desses produtores com o futuro da produção. Outro dado interessante a respeito do recurso produtivo terra é o desconhecimento, por parte dos agricultores, do valor monetário de suas unidades de produção, comprovado pela variação desproporcional nos preços da terra nua.

Na análise do recurso produtivo capital, podem-se constatar a capacidade de investimento tecnológico do produtor e o seu perfil conservador ou inovador. No geral, nas propriedades havia parte das estruturas físicas necessárias ao desenvolvimento de atividades econômicas, porém, na visão do próprio agricultor, esses recursos não eram satisfatórios. Outro aspecto é que os agricultores investiam parcelas do seu lucro na aquisição de equipamentos, para

realização das tarefas do processo de produção, e demonstraram preocupação com a criação de animais para consumo e comercialização, apesar de os animais de tração não serem muito utilizados por eles.

Quanto ao recurso produtivo trabalho, analisaram-se apenas os aspectos de quantidade e qualidade de mão-de-obra empregada na unidade de produção. Essa mão-de-obra, em sua maioria, era composta por membros da própria família e, em casos eventuais, por meio da contratação de terceiros. As famílias eram grandes, mas, no geral, poucos participavam da renda familiar. Quanto à qualidade da mão-de-obra, a familiar sobrepôs à contratada.

Um aspecto importante sobre o desenvolvimento de atividades econômicas pelo agricultor familiar relaciona-se com o processo de comercialização. As longas cadeias de intermediários pelas quais passa a produção da agricultura familiar impedem que os alimentos cheguem ao consumidor com preço reduzido. Dessa forma, o processo de comercialização da produção é considerado um entrave ao desenvolvimento econômico da agricultura familiar, pois, por um lado, reduz a lucratividade do produtor e, por outro, eleva o custo de vida do consumidor.

O que se pode observar, nos aspectos relativos à comercialização, é que os agricultores familiares de São Miguel do Anta realizavam seus negócios dentro do próprio município, tanto na compra de insumos quanto na venda da produção, operação que era realizada por meio de intermediários. Esses intermediários eram responsáveis pela informação sobre o valor das mercadorias negociadas e ofereciam boa parte da assistência técnica. Além dos intermediários, a televisão era importante meio para obter informação sobre a cotação dos preços dos insumos e da produção. Esses fatos comprovam a dependência do agricultor familiar do mercado, a sua interação desfavorável com os demais setores do agronegócio e a importância de desenvolver políticas municipais destinadas à capacitação dos agricultores, para atuarem em uma economia de mercado globalizada.

No aspecto relativo ao momento da venda, o agricultor sempre procurava o melhor preço, porém não havia esta preocupação no momento de decidir qual

alternativa de investimento implantar. Em uma economia de mercado globalizada, o fator decisivo para o agricultor, na hora de investir, era a demanda do mercado. No caso dos produtores de São Miguel do Anta, os fatores mais importantes na implantação de sua atividade eram os climáticos, ou seja, preferiam não ariscar e plantar na época em que as condições naturais estavam favoráveis à produção.

A aversão do produtor ao risco ocorria por vários motivos, dentre eles, a pouca tecnologia disponibilizada em suas propriedades, a falta de assistência técnica, a busca da preservação da dignidade e o fato de a produção agrícola representar a única fonte de renda e sustento da família. Para esses produtores, as melhores estratégias para alcançar os objetivos eram aumentar a produtividade, que, no caso deles, confundia-se com aumento de produção, e diversificar a produção, como forma de minimizar os riscos. Como pontos fortes, os agricultores apontaram a localização da propriedade e a credibilidade que possuíam.

Na análise do processo de tomada de decisão na definição de estratégia produtiva na agricultura familiar deve-se levar em conta a idéia de que as estratégias familiares ocorrem em vários níveis, quais sejam, no âmbito das variações na intensidade de trabalho; no recrutamento da mão-de-obra; no êxodo de membros da família; na ampliação ou redução do consumo; na diversificação da produção; e na redução ou intensificação da produção. Quanto ao trabalho realizado na unidade de produção, os agricultores apontaram a falta de assistência técnica como principal problema, visto que os técnicos que, de certa forma, atuavam junto aos produtores eram considerados de qualidade não muito boa, ou seja, não eram capazes de resolver os problemas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVAY, R. **Paradigmas do capitalismo agrário em questão**. São Paulo: Hucitec, 1992. 275 p.

ANDRADE, F.G.; TEIXEIRA, J.P.M. **O cognitivo popular na organização da produção familiar**. Rio Branco: Embrapa/CPAF-AC, 1998. 4 p. (Comunicado Técnico, 89).

ANJOS, F.S. **Agricultura familiar, pluriatividade e desenvolvimento rural no sul do Brasil**. Pelotas: EGUFPEL, 2003. 374 p.

ARAÚJO, N.B. et al. **Agribusiness: o complexo agroindustrial brasileiro**. São Paulo: Abag, 1992.

AZEVEDO, P.F. Comercialização de produtos agroindustriais. In: BATALHA, M.O. (Coord.). **Gestão agroindustrial – GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BATALHA, M.O. (Coord.). **Gestão agroindustrial – GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisa Agroindustriais**. São Paulo: Atlas, 1997.

BRAGA, M.J.; LÍRIO, V.S. **Administração estratégica do agronegócio**. Viçosa: UFV, 2003. 112 p. (Curso de Pós-Graduação “Lato Sensu” em Gestão do Agronegócio).

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Manual operacional do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF)**. Brasília: Secretaria da Agricultura Familiar, 2000.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Marco de referência para uma política nacional de assistência técnica e extensão rural**. Disponível em: <<http://www.pronaf.gov.br/ater/docs.htm>>. Acesso em: 2003.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Plano de safra**. Disponível em: <www.pronaf.gov.br/plano_safra/2003_04/apresenta.htm>. Acesso em: 2004.

CANZIANI, J.R.F. **Assessoria administrativa a produtores rurais no Brasil**. 2001. 224 f. Tese (Doutorado) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba, SP.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**: a era da informação economia, sociedade e cultura. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1.

CASTILHOS, D.S.B. **Capital social e políticas públicas**: um estudo da linha infra-estrutura e serviços aos municípios do programa nacional de fortalecimento da agricultura familiar. 2002. 173 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

CEZAR, I.M. **Fundamentos de uma nova abordagem de pesquisa e extensão para facilitar o processo de tomada de decisão do produtor rural**. Campo Grande: Embrapa-Gado de Corte, 2001.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. 617 p.

CHIAVENATO, I.; MATOS, F.G. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DAVIS, J.H.; GOLDBERG, R.A. **A concept of agribusiness**. New York: Alpine, 1957.

FOOD AND AGRICULTURAL ORGANIZATION/INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA – FAO/INCRA. **Perfil da agricultura familiar no Brasil**: dossiê estatístico. 1996. (Projeto UFT/BRA/036/BRA).

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

LAMARCHE, H. (coord.). **A agricultura familiar**. Campinas: Unicamp, 1993. 336 p.

LAMARCHE, H. **A agricultura familiar**: do mito a realidade. Campinas: Unicamp, 1998.

LUNARDI, S.M. **Administração na unidade familiar: uma análise do programa de gestão agrícola da extensão rural do Rio Grande do Sul e**

Santa Catarina na perspectiva dos agricultores. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.

NANTES, J.F.D.; SCARPELLI, M. **Gestão da produção rural no agronegócio.** In: BATALHA, M.O. (coord.). **Gestão agroindustrial – GEPAI (Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais).** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PLEIN, C. **As metamorfoses da agricultura familiar: o caso do município de Iporã d'Oeste, Santa Catarina.** Porto Alegre, 2003.

ROMEIRO, V.M.B. **Gestão da pequena unidade de produção familiar de citros: uma análise dos fatores de sucesso do empreendimento do ponto de vista do produtor de Bebedouro-SP.** 2002. 241 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos, SP.

SANTOS, C.E.S. **A agricultura familiar, marketing e inserção nos mercados: o sonho possível?** 1999. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.

SCHNEIDER, S. **A pluriatividade na agricultura familiar.** Porto Alegre: UFRGS, 2003. 254 p.

SILVA, J.G. **Tecnologia & agricultura familiar.** Porto Alegre, UFRGS, 1999.

SILVA JÚNIOR, A.G.; MOURA, A.D.; LAGE, I. M. K.; ARRUDA, D.B.; TEIXEIRA, S.R. **Programa integrado de sustentabilidade econômica e ambiental na agricultura familiar: aumento do número de contratos PRONAF e acompanhamento da aplicação de recursos em São Miguel do Anta-MG, safra 2003/04.** Viçosa: UFV, 2004.

SIMON, H.A. **A capacidade de decisão e de liderança.** São Paulo: Fundo de Cultura, 1963. 76 p.

SOUZA, R.; GUIMARÃES, J.M.P.; MORAIS, V.A.; VIEIRA, G.; ANDRADE, J.G. **A administração da fazenda.** 3. ed. São Paulo: Globo, 1990. 211 p.

VALE, S.M.L.R. **Avaliação de sistemas de informação para produtores rurais: metodologia e um estudo de caso.** 1995. Tese (Doutorado em Economia Rural) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG.

VALERIANO, D.L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos.** São Paulo: Makron Books, 2001.

WOILER, S., MATHIAS, W.F. **Projetos: planejamento, elaboração, análise.** São Paulo: Atlas, 1996. 294 p.