



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL**  
**CAMPUS ERECHIM**  
**CURSO DE AGRONOMIA – ÊNFASE EM AGROECOLOGIA**

**MARCOS DA SILVA**

**GESTÃO DE UNIDADES DE PRODUÇÃO FAMILIAR RURAL: ESTUDO DE CASO**  
**NO MUNICÍPIO DE LIBERATO SALZANO**

**ERECHIM**

**2016**

**MARCOS DA SILVA**

**GESTÃO DE UNIDADES DE PRODUÇÃO FAMILIAR RURAL: ESTUDO DE CASO  
NO MUNICÍPIO DE LIBERATO SALZANO**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado ao Curso de Agronomia – Ênfase em Agroecologia da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito parcial para obtenção de grau de Bacharel em Agronomia.

Orientador: Prof. M.Sc José Martins do Santos

**ERECHIM**

**2016**

**MARCOS DA SILVA**

**GESTÃO DE UNIDADES DE PRODUÇÃO FAMILIAR RURAL: ESTUDO DE CASO  
NO MUNICÍPIO DE LIBERATO SALZANO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Agronomia - Ênfase em agroecologia da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito parcial para obtenção de grau de Bacharel em Agronomia.

Orientador(a): José Martins dos Santos

Este trabalho de conclusão de curso foi definido e aprovado pela banca em:

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. M.Sc. José Martins dos Santos - UFFS

---

Prof. Dr. Claudio Alberto dos Santos - CESURG

---

Prof. M.Sc. Ulisses Pereira de Melo - UFFS

# **GESTÃO DE UNIDADES DE PRODUÇÃO FAMILIAR RURAL: ESTUDO DE CASO NO MUNICÍPIO DE LIBERATO SALZANO**

**Marcos da Silva**  
**Graduando em Agronomia pela UFFS- Erechim**  
**Email: marcosceagro@hotmail.com**

## **Resumo**

A agricultura familiar é hoje um importante setor dentro do Agronegócio Brasileiro, no entanto ela possui muitos desafios a enfrentar, dentre eles, destaca-se a questão gerencial. São vários os fatores que determinam a gestão eficiente nas Unidades de Produção Agrícola, como a interferência da cultura regional. Para auxiliar as UPA, existem ferramentas que podem ser utilizadas no processo de gerenciamento, mas que ainda carecem de mais estudos e empenho para compreender a agricultura familiar nas suas mais diversas abordagens. Nesse sentido, o trabalho objetiva estudar a gestão de unidades de produção familiar rural, com aplicação de um estudo de caso no município de Liberato Salzano. A metodologia utilizada foi pesquisa exploratória, sendo num primeiro momento utilizado a análise bibliográfica e posterior análise da UPA. Com base nesse estudo, foi possível concluir que a UPA estudada não utiliza uma ferramenta específica de gestão existente na literatura. No que se refere ao modelo de gestão baseado em planilhas eletrônicas apesar de sua complexidade que dificulta e, até mesmo, impede a sua utilização por agricultores com pouca instrução, a mesma auxilia a visualizar de forma econômica a UPA, contudo, têm-se enormes desafios no que tange a gestão de Unidades de Produção Familiar, sendo necessários maiores estudos sobre modelos de gestão que abordem as complexidades existentes nesse setor. É urgente também a necessidade de políticas que forneçam subsídios aos agricultores para romper com certos vícios culturais, econômicos, sociais e ambientais.

**Palavras-Chave:** Agricultura Familiar; gestão; Modelos de Gestão.

## **FAMILY PRODUCTION UNITS MANAGEMENT RURAL: CASE STUDY IN THE MUNICIPALITY LIBERATO SALZANO**

## **Abstract**

Family farming is now an important sector within the Brazilian Agribusiness, however it has many challenges to face, among these, there is a management issue. There are several factors that determine the efficient management in Agricultural Production Units, as the interference of regional culture. To assist the UPA, there are tools that can be used in the management process, but still need further studies and efforts to understand family farming in its various approaches. In this sense, the work aims to study the management of rural family

production units, applying a case study in the city of LiberatoSalzano. The methodology used was the exploratory research, being at first used the literature and subsequent analysis of the UPA. Based on this study, it was concluded that the UPA studied does not use a specific tool existing management literature. As regards the management model based on spreadsheets despite its complexity complicates and even prevents its use by farmers with little education, it helps to visualize economically UPA, however, there have been enormous challenges regarding the Family Production Units management, requiring further studies on management models that address the complexities in this sector. It is urgent need for policies to provide subsidies to farmers to break with certain cultural, economic, environmental and social vices.

**Keywords:** Family Agriculture; Management; Management Models.

## **1 Introdução**

A gestão da propriedade familiar rural tem sido abordada por diversos autores como questão determinante para alocação eficiente de recursos. Muitos estudos advogam que a propriedade rural é complexa e que os modelos de gestão não estão adaptados a essas particulares, ou seja, os modelos de gestão rural não são capazes de captar a complexidade existente na agricultura familiar. A realidade contém os fatores determinantes da produção e da renda agrícola, e também, a estrutura de mercado no qual a propriedade está submentida. Essa complexidade gera transferência de renda desproporcional da agricultura para os demais setores, ficando a propriedade cada vez mais descapitalizada. As estratégias de enfrentamento ao mercado globalizado e competitivo passam pela compreensão da estrutura econômica, social e política na qual a agricultura familiar esta inserida, e também pelo entendimento de que a gestão na agricultura familiar pode contribuir para uma melhor eficiência produtiva e aumento na rentabilidade. São claras as evidencias de que o tema da gestão na agricultura familiar é pouco explorado pela academia, órgãos governamentais e instituições ligadas ao setor. Com o objetivo de tornar as Unidades de Produção mais rentáveis, tem-se a necessidade de um estudo mais detalhado a cerca das realidades e particularidades encontrada na agricultura familiar, além de buscar na literatura os aspectos relacionados à gestão e a compreensão da agricultura familiar. Nessa perspectiva o presente trabalho objetiva estudar a gestão de unidades de produção familiar rural, com aplicação de um estudo de caso no município de Liberato Salzano. O intuito desse estudo não é de forma alguma esgotar o assunto, mas sim levantar elementos que possibilite uma melhor leitura e compreensão dos aspectos gerencias nas pequenas unidades de produção, pois é de extrema importância esse entendimento para que se possa trabalhar políticas publicas de intervenção no meio rural com objetivo promover melhorias para o setor.

## **2 Fundamentação teórica**

### **2.1 Agricultura familiar**

O debate a cerca da agricultura familiar compreende uma diversidade enorme de conceitos e entendimentos sobre o tema. No entanto, é relevante trazer alguns balizamentos a fim de evidenciar essas divergências.

Para Wenderly (2001), a agricultura familiar é compreendida na forma em que é proprietária dos meios de produção e as atividades inerentes ao estabelecimento são tocadas exclusivamente pelos membros familiares. Essa relação que é estabelecida entre família-produção-trabalho abrange resultados fundamentais na forma de estabelecer as relações sociais e econômicas. A autora afirma também que a agricultura familiar engloba diversidades sociais de agricultura, como o campesinato tradicional e que estas têm suas particularidades que a tornam específicas.

Um dos argumentos que reforçam a diversidade e particularidade da agricultura camponesa é apresentada por Carvalho (2005), quando afirma que o campesinato sobreviveu a sociedades escravocratas, feudal, capitalista e socialista, o que estabelece uma forma de reprodução social e econômica que vem se modificando ao longo do tempo.

Com essas teorias, pode-se perceber que a agricultura familiar existente hoje no Brasil, carrega consigo traços históricos no que tange a forma de gerir os recursos produtivos ao passo que o camponês recorre ao passado para definir suas ações de presente e futuro, ou seja, essa atitude gera um saber tradicional que passa de geração para geração e tem a função de justificar as decisões no que tange a alocação dos recursos (CARVALHO, 2005). O mesmo autor afirma ainda que nas sociedades modernas multiplicam-se outras formas de agricultura familiar que sofreram influência dos centros urbanos, da forma de comercialização e principalmente do mercado globalizado e competitivo vigente.

Na tentativa de criar uma política Nacional de fomento a agricultura familiar é que é criada uma designação usada pelos programas governamentais apoiadas pela Lei nº 11.326 de 24 de junho de 2006, que estabelece as diretrizes para a formulação da Política nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais:

Aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos:

- I - não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais;
- II - utilize predominantemente mão de obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;
- III - tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento;
- IV - dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família.

A agricultura familiar desempenha importante função no cenário econômico e social para o País. Tal relevância se dá pelo fato de que esse segmento representa 84,4 % das propriedades rurais da nação Brasileira e responde por 34% do Valor Bruto da Produção além de abrigar 74% de todo o pessoal ocupado na agricultura familiar. (BRASIL, 2006).

Segundo Lazzarotto e Fioravanco (2012), apesar da imensa contribuição que a agricultura familiar representa no cenário nacional, a mesma enfrenta vários entraves que dificultam a sua competitividade e sustentabilidade nos próximos períodos. Nesse aspecto a questão gerencial merece atenção, pois a grande maioria dos pequenos e médios agricultores enfrenta sérias deficiências relacionadas à gestão, integrando-os em unidades agrícolas mal remuneradas.

## **2.2 Administração rural**

No sentido de discutir sobre o tema administração rural os autores Lima et. al (2001) discorrem que no Brasil existem duas abordagens com tendências distintas, sendo que a primeira aborda a administração rural como um caráter mais econômico e geral, na sequência vem a tendência de que as teorias de administração voltadas para o meio rural devem contemplar as particularidades contidas em cada uma delas.

Nessa linha de pensamento existem duas linhas de entendimento. A ideologia com maior peso possui a concepção de que as unidades de produção rural seguem os princípios capitalistas de gestão e compartilham dos mesmos princípios de gestão empresarial. Na contramão, existe a percepção de que os sistemas de gestão das unidades de produção familiar são fruto desse tipo de organização e que não compartilham dos métodos ou princípios empresariais de gestão (LIMA et. al, 2001).

Várias iniciativas foram e vem sendo implementadas no sentido de trabalhar a formação de técnicos com a finalidade de atuar na formação gerencial de agricultores, Lima et al (2001) evidenciam que essas iniciativas apresentam três linhas de atuação: a difusão de tecnologia gerencial na perspectiva de que os agricultores adotam procedimentos inadequados na gestão das atividades; Assistência gerencial, na idéia de que o agricultor não tem condições de desenvolver as atividades de gerenciamento isoladamente e que estes necessitam ter uma visão empresarial para alcançar a eficiência produtiva; Por último a formação econômica gerencial, que trabalha a formação econômica e gerência dos agricultores, mas que encontra em vias de aprofundamento de estudos (LIMA et. Al, 2001). O autor salienta o fato de que as iniciativas de assistência técnica por algumas instituições apesar de ser considerada importante ação, enfrentam problemas como a pouca disponibilidade de profissionais para assessorar um grande número de agricultores e uma parcela ainda não recebe atendimento.

Numa visão mais geral, Lourenzani (2006), entende que o processo de gestão rural nada mais é do que a tomada de decisão a partir do direcionamento dos recursos, em alternativas de produção, num ambiente dotado de riscos e incertezas. Para o mesmo autor é tarefa do administrador rural, responder as questões a cerca de: o que; quanto; como; quando e para quem será destinado essa produção.

As ferramentas como, o planejamento, controle, gestão das finanças, custos, qualidade, marketing e gerenciamento da comercialização, fazem parte do ambiente gerencial de empresas industriais, mas que podem ser utilizadas pela administração no ambiente rural (LOURENSANI, 2006).

Segundo Lourenzani (2006), no tocante a administração rural, esta, pode lançar mão dos princípios aplicados ao setor industrial e comercial, no entanto a atividade agrícola manifesta características que distinguem dos demais segmentos. Nessa ótica o autor cita como exemplo a terra, que para a indústria serve apenas para suporte das instalações, já para a agricultura ela é o principal meio de produção e que merece ser entendido nas suas mais diversas particularidades.

## **3 Metodologia**

Este estudo contempla o método de pesquisa exploratória, pois contém algumas características dos métodos de pesquisa descritivos e explicativos. No primeiro momento foi utilizado o método de análise bibliográfica, que consiste em interpretar a teoria relacionada à

gestão rural e as evidências empíricas de sua aplicação com base no método de estudo de caso que considera um numero elevado de características e enfocará a unidade de produção de forma global. Foi analisada uma unidade de produção com características de enquadramento no quesito de agricultura familiar segundo o Programa Nacional da Agricultura Familiar (PRONAF), localizada no município de Liberato Salzano/RS.

A pesquisa subdividiu-se em dois grandes momentos: no primeiro momento foi realizado um levantamento bibliográfico a fim de caracterizar as unidades de produção familiares em suas diversas abordagens no que tange a gestão dos recursos produtivos, além de apresentar alguns modelos de gestão passíveis de ser aplicado na agricultura familiar;

No segundo momento investiga-se como a família gerencia os recursos produtivos e em que medida eles são utilizados, bem como quais os parâmetros que a família adota para a tomada de decisão. Para essa finalidade será realizado um acompanhamento mensal visando elencar os apontamentos técnicos da Unidade de produção em estudo.

### **3.1 Delineamento da pesquisa**

A realidade do município abriga um elevado número de agricultores familiares, o que inviabiliza a pesquisa tanto economicamente como do ponto de vista de disponibilidade de tempo, dessa forma foi analisada uma unidade de produção familiar, no município contemplando assim um estudo de caso.

A escolha desta UPA levou em consideração os seguintes critérios:

- Enquadramento nos programas de PRONAF;
- Trabalho com mais de uma atividade agrícola;
- Disponibilidade de acompanhamento mensal além de realizar os apontamentos necessários as análise.

Para a compreensão da UPA, foi realizados levantamentos do sistema de produção por meio de anotações e vivencia na mesma.

## **4 Resultados e discussão**

Os resultados do trabalho serão expostos em dois momentos diferentes: Na primeira abordagem será apresentado alguns modelos de gestão passíveis de ser aplicados à agricultura familiar e no segundo momento que consiste em verificar evidencias empíricas de aplicação na UPA.

### **4.1 Modelos de gestão da agricultura familiar**

O processo de gestão implica necessariamente em um estudo detalhado do processo produtivo da unidade produção, nessa lógica Lourenzani (2006), afirma que após um levantamento prévio a cerca das características gerais da agricultura familiar na região, deve a partir desse ponto, elaborar um diagnostico em nível de unidade de produção, a fim de, caracterizá-la e identificar os pontos positivos e negativos. O mesmo autor sugere um modelo de gestão baseado em 5 módulos: Planejamento da produção; Gestão da qualidade; Gestão de custos; Comercialização e Recursos financeiros.



Cabe ressaltar que existem vários modelos de gestão que podem ser aplicados às unidades de produção. Como citado acima, o gestor poderá lançar mão de uma das ferramentas ou mais dependendo da aplicabilidade desta com a realidade.

#### **4.1.1 Planejamento**

Para Scarpelli (2001), o planejamento de empreendimentos rurais com base em sistemas empresariais, deve levar em consideração, o fato de que, nesse sistema de produção há uma grande quantidade de variáveis aleatórias, além de poucas referências que refletem a realidade. O autor descreve ainda que, o que se busca é aplicar uma adequação de acordo com cada situação.

O planejamento deve conter alguns passos que devem ser seguidos como descreve Scarpelli (2001):

- *O que produzir.* Nessa parte o empreendimento rural deve decidir quais serão os produtos ou serviços a serem produzidos levando em conta a disponibilidade de recursos, além da caracterização do mercado.
- *Quanto produzir.* Essa questão está relacionada com a primeira, ou seja, a quantidade a ser produzida deve estar atrelada à questão do que produzir, a área disponível e a demanda ou restrições do mercado;
- *Para quando produzir.* Determina os períodos ou datas para entrega dos produtos incluindo os riscos climáticos existentes;
- *Planejamento da produção.* Partindo do ponto que já tenha sido estabelecido as etapas anteriores, compete ao planejamento da produção a tarefa de determinar o que, como, quando, com qual recurso, durante quanto tempo e onde fazer. No entanto é importante antes de realizar o planejamento atentar para as etapas do planejamento, que envolve a implantação, manutenção e colheita ou produção e por último a reposição de recursos.

Além disso, cada etapa exige que se divida em tarefas e nestas devem constar os recursos produtivos essenciais para sua realização. Assim deve-se definir: quais serão as atividades necessárias; quais os recursos produtivos exigidos para cada atividade; qual a ordem numérica das atividades; o tempo de duração para executar cada atividade; se as atividades acontecerem de forma seqüencial ou paralela; indicar a forma de combinação dos recursos de produção na realização de cada atividade (SCARPELLI, 2001).

O claro entendimento dos processos gerenciais é fundamental, na medida em que este impacta diretamente sobre os indicadores de renda da unidade de produção. A capacidade que o gestor tem de articular os recursos produtivos em alternativas rentáveis vai evidenciar a sustentabilidade econômica da unidade de produção.

#### **4.1.2 Gestão da qualidade**

O termo gestão da qualidade compreende as ações que devem ser desenvolvidas a fim de promover a satisfação do cliente, no tocante às características intrínsecas do produto, a adequação com as especificidades, atendimento, vistas ao cumprimento de prazos e a atenção pós venda (TOLEDO, 2001). Para este autor a gestão da qualidade pode auxiliar o agricultor na promoção de eficiência produtiva, melhorando os aspectos de aparência e conservação do produto.

Para Lourenzani (2006), as unidades de produção familiares encontram-se muito aquém do mínimo que se espera do gerenciamento da qualidade, pois não se tem informações

da necessidade dos clientes, padrões de qualidade exigida e normas embasadas na legislação. O autor ainda destaca que não existe um modelo de gestão da qualidade voltado para as particularidades da agricultura familiar.

Já para Lima e Toledo (2003) a gestão da qualidade engloba três dimensões. A primeira diz respeito ao processo de planejamento da qualidade que constitui na identificação das necessidades dos clientes, identificação de outros requisitos e a definição dos objetivos. Na segunda dimensão encontra-se o controle da qualidade, que engloba as atividades relacionadas aos insumos, processo, produto acabado e preservação da qualidade. E a terceira dimensão esta relacionada a melhoria da qualidade, sendo as atividades de avaliação da satisfação dos clientes, avaliação de desempenho, identificação de problemas e ações de melhorias.

#### **4.1.3 Gestão de custos**

Dentre os fatores que contribuem para o aumento na eficiência dos processos gerenciais, a gestão de custos assume importante papel, na medida em que o controle dos custos de produção é fundamental para mensurar as sobras das atividades. Para tanto, Marion e Segatti (2006), afirmam que os sistemas de custos devem resultar de trabalhos de pesquisa desenvolvidos e aplicados na realidade da agricultura familiar.

O ambiente competitivo de mercado globalizado vem fazendo com que as unidades de produção familiares tenham um olhar empresarial na gestão dos negócios. Lourenzani (2006), afirma que os sistemas de custos devem estar alicerçados na realidade da agricultura, em que muitas atividades que resultam em custos são em função de variáveis como o clima e infestação de pragas, ou seja, variáveis que não são repetitivas. Mas que os sistemas atuais de gestão de custos não contemplam essas especificidades.

Alem disso percebe-se que as deficiências de desenvolver um sistema de custo também são devido às inúmeras atividades desenvolvidas pelas unidades de produção familiares, o que dificulta a alocação dos diferentes tipos de custos em centros de custos.

#### **4.1.4 Comercialização**

A crescente concorrência imposta pelo mercado globalizado, domínio das grandes corporações no ramo de compra e distribuição dos produtos, coloca os agricultores familiares em condição desfavorável na disputa por novos mercados. Aliado a isso e a falta de conhecimento a cerca do funcionamento desse mercado faz que a renda na agricultura familiar venha decrescendo.

Para Azevedo (2001), a comercialização assume maior importância quando comparado a gestão de custos, ou seja, a adoção de um eficiente controle de custos implica em pouco aumento da receita, ao passo que esses ganhos normalmente não são compensadores no momento da venda. Para tanto é imprescindível o entendimento dos canais de distribuição, dos fatores determinantes da economia como a oferta e a demanda.

#### **4.1.5 Recursos financeiros**

O desenvolvimento das atividades agrícolas necessita de recursos financeiros para a finalidade de custeio das operações e também para investimentos em maquinas, equipamentos, terra, instalações etc. como a agricultura familiar enfrenta dificuldades para provimento de recursos, o Estado tem criado linhas de credito especificas para esse setor.

Sob esta análise Lourenzani et al. (2008), escreve que existem alguns problemas em relação ao crédito rural, como a falta de conhecimento sobre as linhas existentes para o setor e dificuldade por parte dos agricultores familiares de analisar os riscos e possibilidades que cada linha de crédito oferece.

Com isso o modelo de gestão com base em recursos financeiros tem a pretensão de levar até as unidades de produção, as informações relacionadas às possibilidades de crédito.

## **4.2 Evidências empíricas de aplicação dos modelos de gestão em propriedades rurais a partir de um estudo de caso**

Para análise das evidências empíricas de aplicação de modelos de gestão na unidade de Produção, o presente estudo aborda o histórico da propriedade bem como a descendência familiar e também a forma de gerenciamento dos recursos naturais e financeiros dentro da unidade de produção.

### **4.2.1 Histórico da Propriedade**

Para descrever o histórico da propriedade para posterior inferências e compreensão da referida unidade de produção o estudo abordará a Família em algumas fases, como: Composição e Descendência familiar; Períodos de 1980-1990, mudança na matriz produtiva anos 1990-2010; Segunda mudança da matriz produtiva 2010- 2015. Perspectiva para 2020.

#### **a) Composição e descendência familiar**

O núcleo familiar em estudo é composto por um casal com mais três filhos. O casal tem entre 50 e 60 anos e os filhos entre 25 e 31 anos e são solteiros. Sendo que atualmente um filho permanece fora da propriedade para fins de estudo. O casal é filho de pequenos Agricultores e de famílias com grande número de indivíduos. O pai é descendente de Caboclo e Italiano, passou sua infância convivendo com mais oito irmãos em uma pequena casa de madeira e numa área de terra com pouco mais de um há de extensão, sem acesso a energia elétrica e distante dos recursos como Escola, Hospitais etc. Já a mãe é descendente de Italiano e indígena, também conviveu sua infância com vários irmãos, porém com maior área de terra para exploração, e também num regime aonde não era permitido que os filhos e a dona de casa interferisse nos negócios da família, sendo somente seu pai quem tomava as decisões na propriedade.

#### **b) Período de 1980-1990**

Como era de costume da época o casal deu início a vida conjugal ainda muito jovem, um com 21 anos e o outro com 16 anos de idade. O casal começa a vida com poucos recursos financeiros, trabalhando em regime de arrendatário no ano de 1982. A aquisição da primeira área de terra foi no ano de 1987, com a compra de 7,75 ha, onde hoje se situa a sede da propriedade, localizada na linha Peixe Alto, Liberato Salzano-RS. Produziam soja, feijão e milho, não se trabalhava com agrotóxicos, e os tratamentos culturais efetuados de forma manual, com tração animal e serviço braçal, as sementes utilizadas na produção eram produzidas na mesma propriedade, destacando que não havia acesso a energia elétrica nesse período.

Com a alta fertilidade do solo, nesse período a produção também era grande. Na produção agrícola a mão-de-obra era basicamente familiar, ou seja, somente o casal trabalhava com os cultivos que na propriedade eram desenvolvidos. Nesse período nascem os três filhos do casal.

### **c) Período de 1990-2010**

Por volta de 1994/95, iniciou-se na região e também na mesma Unidade de Produção o trabalho com agrotóxicos e sementes híbridas.

No ano de 1995 a família adquire mais 3,75 ha de terra, que fica a 200 metros de distância da sede da propriedade.

Em 1996, iniciou-se na propriedade o trabalho com a cultura de fumo, com um galpão (25.000 mil pés de fumo). No ano de 1998, teve início o acesso à créditos rurais (Pronaf-custeio, Pronaf-investimento), utilizados para financiar as atividades desenvolvidas na propriedade. Em 1992 o pai enganja-se nos movimentos sociais e também passou a participar como associado de cooperativas e sindicato de trabalhadores.

Com o uso excessivo do solo, falta de cobertura e rotação de cultura, por volta de 1992 o solo foi ficando menos fértil e conseqüente diminuiu o rendimento da produção de grãos obrigando a mudança da matriz produtiva. Com isso a inserção da cultura do fumo foi vista como uma alternativa.

Visto que a geração de renda era alta com a atividade do fumo, em 2002 até 2005 ampliou-se a produção de fumo passando de 25.000 pés para 80.000 mil pés. Onde nesses três anos ocorreu fortemente a concentração de trabalho nessa cultura, obrigando o abandono dos cultivos de subsistência, que por outro lado resultou no aumento dos custos de manutenção familiar.

Esses fatos, aliados a algumas frustrações de safra e desvalorização da produção defumo, fez com que a família reduzisse a quantidade plantada da cultura, ficando somente com a produção de 25.000 mil pés até 2010.

No decorrer dos anos 1997/2009 foi adquirido mais 15 há de terra, que se situa a 200 metros da sede da propriedade.

### **d) Período de 2010-2015**

Nesse período ocorre mais uma mudança na matriz produtiva que passa a integrar na base de cultivos, a cultura do citros, sendo implantado em 3 anos uma área de 15 há.

A meta e objetivo da família era trabalhar com 14 há de citros, a produção de fumo e produção de alimentos para a subsistência.

No ano de 2010 a família tem dois filhos com ingresso no ensino superior, sendo que um formou-se em Tecnólogo em Agropecuária, subsidiado em 100% pelo PROUNI e o outro esta em fase de conclusão do Curso de agronomia.

Nessa fase a família decide efetuar alguns investimentos em longo prazo com o intuito de tornar a Unidade mais rentável. Com isso é realizado o Financiamento via Pronaf investimento para implantação de 15 há de Citros, um trator de 75 cv mais equipamentos.

Os investimento realizados não cumpriram com o objetivo inicial da família que era de obter retorno de investimento logo no quarto ano de implantação da cultura do citros. Nessa fase aconteceram alguns fatores que dificultaram a gestão e geração da renda, como o rebaixamento de preço do fumo e falta de atenção com o cultivo dos citros. Isso levou a família a investir na atividade leiteira para suprir a falta de renda mensal.

Apesar de a atividade leiteira demandar também um valor de investimento relativamente alto o balanço esta sendo positivo nesses dois primeiros anos pois esta atividade contribui com a manutenção da propriedade, gerando renda mensal e com boas perspectivas futuras.

Recentemente decidiu-se abolir a cultura do fumo pela alta demanda de força de trabalho e baixo rendimento.

Com isso a propriedade passa a focar nas atividades de Citricultura, bovinos de leite e cultivos de subsistência.

A partir dessa descrição percebe-se que a referida unidade de produção passa por várias mudanças na matriz produtiva, na tentativa de garantir a permanência no meio rural com renda e qualidade de vida.

#### **4.2.2 Análise da gestão, recursos naturais e financeiros**

##### **a) O processo de tomada de decisão na UPA**

O processo de tomada de decisão na Unidade de Produção Agrícola em estudo se dá de forma dialógica, ou seja, a família possui uma relação harmoniosa entre os membros e as decisões são tomadas de forma coletiva, sendo que todos os integrantes do núcleo familiar são consultados antes de qualquer tomada de decisão.

É evidente que o processo de tomada de decisões na Unidade de Produção esta alicerçado nos objetivos que a mesma possui, ou seja, a questão fundamental é a clareza da sucessão familiar e comprometimento dos filhos no processo, na sequência é levado em consideração a questão de qualidade de vida juntamente com os aspectos relacionados a rentabilidade da UPA.

A referida UPA em estudo não utiliza de uma ferramenta específica na administração dos recursos naturais e financeiros, apesar de efetuar alguns apontamentos em fichas diversas não se tem o costume de anotações diárias. Mesmo com a clareza da importância destas ferramentas ainda não é realizado um sistema de controle eficiente de custos e receitas, bem como não é estudado a fundo os aspectos relacionados a mercados e marketing. O planejamento das atividades a serem executadas fica no campo das idéias, ou seja, não é passado para o papel, dificultando assim a visualização e projeção da propriedade como um todo.

A família busca trabalhar de forma mais harmônica possível com o ambiente, protegendo as nascentes de água e manutenção das matas nativas. Busca-se também a diminuição do uso de agrotóxicos e adubos químicos.

##### **b) Busca de informações**

A busca de informações é facilitada, pois a família tem dois técnicos em agropecuária, sendo um com nível superior concluído e o outro em fase final, que atuam no assessoramento direto na propriedade, isso também contribui para a filtragem das informações de marketing que chegam até a propriedade avaliando do ponto de vista técnico a viabilidade de tais tecnologias. É certo que esse processo tem suas limitações por falta de um planejamento detalhado das atividades e acomodação com as tarefas cotidianas.

A busca de informação também se dá a partir das visitas em dias de campo, participação em sistemas de cooperativa, revistas e livros diversos.

### c) Análise econômica da Unidade de Produção Agrícola

A análise econômica foi realizada com o auxílio de planilha eletrônica do Microsoft Excel de autoria do professor Rubens Fey, a fim de facilitar os cálculos econômicos da propriedade.

**Tabela 01. Balanço patrimonial da propriedade.**

<b>Ativo</b>		<b>Passivo</b>	
<b>1) Circulante</b>		<b>4) Circulante</b>	
Produtos para venda	R\$ 31.826,00	Empréstimos Custeio	R\$ 50.000,00
		Empréstimo Invest.	R\$ 24.000,00
		Contas a pagar	R\$ 920,00
<b>Total Circulante</b>	<b>R\$ 31.826,00</b>	<b>Total Circulante</b>	<b>R\$ 74.920,00</b>
<b>2) Realizável a longo prazo</b>		<b>5) Exigível a longo prazo</b>	
Contas a rec. (+360 dias)		Emp. investi.(Saldo)	R\$ 185.000,00
<b>Produ/Anim. em elaboração</b>	R\$ -	Outras	R\$ -
		T. exig. longo prazo	R\$ 185.000,00
<b>3) Fixo permanente</b>			
Máq.,Veic.,Mot. Equ., Utens.	R\$ 164.900,00		
Benfeitorias e construções	R\$ 71.500,00	Total exigível (4 + 5)	R\$ 259.920,00
Terra	R\$ 700.000,00		
Animais produtores	R\$ 93.200,00	<b>6) Patrimônio Líquido</b>	
Outros investimentos	R\$ -		
Materiais estoc. p/ invest.	R\$ -	Capital Próprio (Ativo total - Total Exigível)	
Animais de Serviço	R\$ -		
Cultur. Pastag. perenes	R\$ 128.000,00		
	<b>R\$ 1.157.600,00</b>		929.505,68
<b>Ativo Total</b>	<b>R\$ 1.189.426,00</b>	<b>Passivo Total</b>	<b>R\$ 1.189.426,00</b>

Fonte: Dados da propriedade

De maneira geral, o que se observa é que a Unidade Produtiva encontra-se atualmente com problemas de caixas, ou seja, as receitas não cobrem as despesas com investimentos e custeio. Porém as atividades de Citricultura e Bovinos de leite estão sendo aprimoradas. A citricultura encontra-se em média no quinto ano de produção com uma área de 15 há o que a médio e longo prazo possui um enorme potencial de fornecer uma rentabilidade expressiva. Da mesma forma a atividade leiteira também encontra-se em estágio de adequação das estruturas como currais, sala de alimentação, sala de ordenha, pastagem, sistema de criação de novilhas para reposição do plantel etc. além de aperfeiçoamento no sistema de controle individual do rebanho.

**Tabela 02: Indicadores Econômicos**

Índice	Atual	Desejável
Capital Circulante Líquido: (Ativo Circulante - Passivo Circulante)	- 43	Positivo
Índice de Liquidez Corrente: (Ativo Circulante/Passivo Circulante)	0,42	=>2
Índice de Liquidez Geral: (Ativo Circulante+Realiz,LP/Passivo Exigível)	0,12	=>1
Grau de Endividamento do Patrimônio: (Passivo Exigível/Ativo Total) X 100	21,85	=<15%

**Fonte: Dados da Propriedade**

Os dados sobre indicadores econômicos, nos fornecem um panorama contábil da Unidade produtiva, evidenciando que a gestão atual enfrenta problemas de caixa.

O capital circulante líquido é um valor em que o produtor poderá contar no curto prazo sem a necessidade de recorrer a capitais de terceiros, ou ainda o limite até o qual o produtor poderá orçar suas próximas atividades sem problemas de caixa.

De maneira geral o índice de liquidez corrente maior que 2 é positivo. No caso da Unidade produtiva esse valor é negativo.

No índice de liquidez geral é a relação entre o ativo circulante mais o realizável a longo prazo e o passivo real (exigível) nos dá a capacidade de pagamento total, mais propriamente em que termos o ativo não imobilizado garante o passivo real. O valor desejado como normal deve situar-se em torno de um, ou seja, para cada 1 R\$ de dívida a PRF deve ter em cobertura R\$ 1,00 de ativo não imobilizado. Quando este valor apresentar valores próximos da unidade e que não seja por razões de projeto de expansão baseados em empréstimos, devidamente demonstrados a sua viabilidade, é aconselhável aos proprietários buscarem soluções imediata, pois o empreendimento corre sérios riscos de não se manter na atividade. Nesse caso o valor encontrado na propriedade bem abaixo de uma unidade se justifica pelo grande investimento da área dos citros e seu retorno à longo prazo, o que de certa forma nos próximos três anos esse cenário mudará significativamente com a produção do pomar. Da mesma forma a atividade leiteira também encontra-se em adequação das instalações e manejo, o que já no próximo ano estará contribuindo na renda mensal e também fomentando o caixa da Unidade Produtiva.

O grau de endividamento demonstra a porcentagem do patrimônio que encontra-se comprometida com capitais de terceiros. O parâmetro indicado ideal seria um valor menor que 15 %, o valor encontrado e acima desse percentual foi justificado no parágrafo anterior.

É importante ressaltar as perspectivas da Unidade Produtiva para os próximos 5 anos. Nesse aspecto com base nas atividades e no potencial produtivo e nas perspectivas de mercado, vislumbra-se no médio longo prazo a produção de no 400 T de citros e 10.000 L leite/mês resultando na renda bruta de R\$ 280.000,00/ano. Com esses indicadores a Unidade produtiva se torna viável do ponto de vista econômico além de proporcionar qualidade de vida e garantir a reprodução da unidade produtiva para a atual e futura geração.

## 5 Conclusões

A presente pesquisa foi interessante no sentido de trazer elementos que subsidiam o entendimento sobre a gestão na referida Unidade Produtiva, como os apontamentos teóricos que indicam os vários elementos que influenciam e determinam o processo de gestão na agricultura familiar. A vivência na UPA possibilitou uma compreensão abrangente, não somente do ponto de vista técnico, mas empírico. É evidente a interferência das relações familiares no processo de gestão da propriedade, bem como o sistema econômico que de certa forma obriga os produtores a mudar a matriz produtiva e a maneira de trabalho com os recursos naturais.

Em termos gerais a Unidade de Produção é bem suprida no que se refere a acessibilidade da informação. Porém o fator mais limitante é a falta de controle de cada atividade, ou seja, não se tem o hábito de anotar as tarefas cotidianas e todo o fluxo de entradas e saídas da propriedade. Essa questão está atrelada a fatores históricos da unidade produtiva, além da influência cultural e tarefas cotidianas. Essa questão se torna limitante para a gestão eficiente da Unidade de produção, pois apesar de haver alguns pressupostos do planejamento, a gestão é falha no sentido de não ter o controle detalhado de cada atividade.

O modelo de gestão estudado que se baseia na utilização de planilhas eletrônicas, apesar de apresentar certa complexidade, de certa forma auxiliam o produtor a ter uma visão econômica da Unidade de Produção, fornecendo dados como o montante de capital disponível, a renda de cada atividade, bem como o nível de endividamento entre outros. Esses dados são essenciais para a alocação eficiente de recursos. Dessa forma esse modelo de gestão contribui para alocar eficientemente os recursos da Unidade Produtiva, respondendo os objetivos iniciais da pesquisa.

Com tudo têm-se enormes desafios no que concerne a gestão de Unidades de Produção familiar, é necessário maiores estudos sobre modelos de gestão que abordem as complexidades existentes nesse setor, é urgente a necessidade de instrução desses agricultores para romper com certos vícios culturais, econômicos, sociais e ambientais.

## Referências

- AZEVEDO, Paulo Furquin de. Comercialização de Produtos Agroindustriais. In: BATALHA M. O. (Org.). **Gestão Agroindustrial**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 64 – 98.
- BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Censo Agropecuário**. Brasília: 2006. Disponível em:  
[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/agri\\_familiar\\_2006/familia\\_censoagro2006.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/agri_familiar_2006/familia_censoagro2006.pdf) Acesso em: 16 agost. 2014.
- \_\_\_\_\_. **Lei nº 11.326 de 24 de junho de 2006**. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Presidência da República, Casa Civil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/111326.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111326.htm)>. Acesso em: Ago. 2014.
- CARVALHO, Horácio Martins de. **O Campesinato no Século XXI: Possibilidades e Condicionantes do Desenvolvimento do Campesinato no Brasil**. Petrópolis: Vozes, 2005.
- \_\_\_\_\_. (org). **Chayanov e o Campesinato**. 1. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2014



LIMA, L. S.; TOLEDO, J. C. Diagnóstico da gestão da qualidade na produção familiar de hortaliças no município de São Carlos-SP. **Produção Online**, Florianópolis, v. 3, n. 4, 2003.

LIMA, P. Arlindo. et al. **Administração da Unidade de Produção Familiar**: Modalidade de Trabalho Com Agricultores. Ijuí: Unijui, 2001.

LOURENZANI, W. L. Capacitação Gerencial de Agricultores Familiares: uma proposta metodológica de extensão rural. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, v.8, 2006. Disponível em: <file:///C:/Users/Agronomia/Downloads/156-173-1-PB.pdf>. Acesso em: 26 Out. 2014.

LOURENZANI, W. L. et al. A qualificação em gestão da agricultura familiar: A experiência da Alta Paulista. **Ciências Exatas**. v.4, n.1, p.62, 2008.

SCARPELLI, Moacir. Planejamento e Controle da Produção. In: BATALHA M. O. (Org.). **Gestão Agroindustrial**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 290-381.

TOLEDO, J.C. de. Gestão da qualidade na Agroindústria. In: BATALHA M. O. (Org.). **Gestão Agroindustrial**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 465-517.

WENDERLY, Maria de N. B. Raízes do Campesinato Brasileiro. In: TEDESCO, J. C. (ORG.). **Agricultura familiar**: Realidades e Perspectivas. 3.ed. Passo Fundo: UPF, 2001. p. 21-56.

## **Anexo 01: Normas para publicação de artigos ( Rev. Econ. Sociol. Rural )**

1 - A Revista de Economia e Sociologia Rural (RESR) aceita artigos originais, escritos em português, inglês ou espanhol, de natureza científica sobre assuntos relacionados à agricultura, à agroindústria e a questões rurais. Artigos de áreas ou escopo diferentes terão sua pertinência julgada pela Editoria.

2 – Para garantir o anonimato no processo de avaliação do artigo o(s) autor(es) não deve(m) se identificar no texto e deve (m) evitar citações sobre sua instituição ou textos já publicados.

Solicitamos aos mesmos que evitem o envio de arquivos que tenham identificação de instituição e do(s) autor(es) no campo propriedades. A identificação, titulação e filiação institucional do(s) autor(es) serão preenchidas em campo próprio no site da revista e só será acessível ao mesmo e à Editoria da RESR.

3 – Cada texto poderá ter, no máximo 5 (cinco) autores, da mesma forma que nos Congressos anuais da Sober.

4 – Os autores têm direito de submeter à RESR 2 (dois) artigos por ano, seja como primeiro autor ou como co-autor.

5 – Os trabalhos recebidos serão analisados pela Equipe Editorial, que se reserva o direito de definir se os mesmos estão de acordo com o perfil da revista. Em caso negativo, os autores serão informados da decisão tomada via e-mail. Em caso positivo, os autores serão notificados do recebimento por e-mail, e o trabalho será enviado para dois consultores externos, no sistema de "Blind Review". Em caso de pareceres conflitantes, a Editoria julgará a conveniência ou não da publicação, podendo consultar o Conselho Editorial. Em todos os casos, a decisão será informada eletronicamente aos autores, com uma súmula das avaliações dos consultores.

6 – Os artigos devem ser organizados, sempre que possível, em Título (máximo de 17 palavras), Resumo e Abstract (máximo de 200 palavras), Introdução, Fundamentação Teórica, Metodologia, Resultados e Discussão, Conclusões, Referências Bibliográficas e Sistema de Classificação do Journal of Economic Literature (JEL). Depois do Resumo e do Abstract devem ser relacionadas as "palavras-chaves" e "key-words", que podem incluir palavras constantes no Título. O arquivo deve estar exclusivamente em formatação "doc" ou "docx" e não deve estar protegido. Arquivos 14/5/2016 Rev. Econ. Sociol. Rural - Instruções aos autores <http://www.scielo.br/revistas/resr/pinstruc.htm> 2/3 fora deste formato serão recusados e os autores deverão iniciar novo processo de submissão. 7 – O texto deve ser feito em espaço simples, incluindo Notas de Rodapé, Tabelas, Referências Bibliográficas e Anexos, e deve ser formatado, preferencialmente, em folha tipo A4, com margem mínima de 2,5 centímetros e fonte tamanho 12 (Times New Roman). A RESR não aceitará artigos para serem avaliados ou publicados com mais de 20 páginas em espaço simples.

8 – As tabelas e gráficos do texto também devem ser enviados em arquivo separado, Word ou Excel, em preto e branco e com resolução acima de 300dpis. Os mesmos serão editados no padrão da revista quando da possível publicação.

9 – Quadros e figuras (ilustrações e fotografias, entre outros) devem ser apresentados no texto com o máximo de resolução (300dpis em diante), em preto e branco, e também devem ser enviados em arquivo à parte, e, de preferência, finalizados para sua inserção direta no texto.

10 – O(s) autor(es) deve(m) citar as fontes dos dados e dos modelos utilizados e detalhar os procedimentos metodológicos e de estimação adotados. As Notas de Rodapé devem ser numeradas, consecutivamente, ao longo do texto e utilizadas apenas quando efetivamente necessárias. As Referências Bibliográficas devem seguir as especificações adotadas pela ABNT e listadas, em ordem alfabética, ao final do artigo. Devem ser incluídas apenas as referências citadas no artigo.

11 – Os autores devem encaminhar uma carta à editoria da RESR, detalhando se o texto é derivado de um estudo de graduação, de trabalho de mestrado ou doutorado, de projeto de pesquisa de um grupo de pesquisa, entre outras possibilidades. Deve-se detalhar também as fontes de financiamento, equipe de pesquisa e coordenação, vigência do projeto e se existem versões preliminares publicadas em eventos científicos. Nesta carta, deve constar a ASSINATURA de TODOS os autores. A carta deve ser encaminhada por meio do sistema online, como “Documento Suplementar”. As submissões que não seguirem esta solicitação não serão encaminhadas aos pareceristas.

12 – Para o artigo aprovado, o(s) autor(es) deve(m) proceder às revisões solicitadas e reenviar ao editor via sistema on-line.

13 – As idéias e opiniões emitidas nos artigos são de exclusiva responsabilidade dos autores, não refletindo, necessariamente, as opiniões do editor e/ou da SOBER.

#### IMPORTANTE:

Sugere-se que antes da submissão, os autores leiam e avaliem seu trabalho respondendo as perguntas abaixo, aumentando as chances de o artigo ser aceito para avaliação. Caso alguma resposta seja negativa, procure argumentar de por que isto ocorre.

1. Se o texto teve versões preliminares apresentadas em congressos e seminários de pesquisa, esta versão incorpora as críticas e sugestões sugeridas?
2. Qual é a contribuição relevante que seu artigo traz ao conhecimento na área pesquisa?
3. Seu trabalho cita trabalhos publicados em periódicos científicos nacionais e internacionais de qualidade?
4. Seu trabalho cita artigos publicados em periódicos científicos nos últimos cinco anos?
5. Seu trabalho apresenta referências e citações de autores clássicos na área?
6. Seu trabalho segue as normas de editoração da RESR?
7. A metodologia de pesquisa e o aparato teórico utilizados estão descritos de forma adequada?
8. Seu texto passou por uma revisão de redação?