

**GERENCIAMENTO DE ATIVIDADES PRODUTIVAS NO MEIO RURAL: UM ESTUDO DOS PRODUTORES DE OLERÍCOLAS ASSOCIADOS À COOPERU – COOPERATIVA DE PRODUTORES DE UMUARAMA**

Ana Paula Silva<sup>1</sup>, Dablieny Helen Garcia Souza<sup>1</sup>, Dalita Maria Cardoso<sup>1</sup>, Bianca Artoni Martins<sup>1</sup>, Bianca Zanata<sup>1</sup>, Jailson de Oliveira Arieira<sup>1</sup> e Rerison Catarino da Hora<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidade Estadual de Maringá/Departamento de Ciências Agrônômicas/ Umuarama, PR.  
E-mail: jarieira@attaconsultores.com.br

*RESUMO: Em três de março de 2010 foi fundada a Cooperu (Cooperativa dos Produtores Rurais de Umuarama - Estado do Paraná), que desde então atua como agente de modernização e melhoria da qualidade de vida dos associados, produtores rurais de Umuarama. Composta por 166 agricultores cooperados que produzem olerícolas e frutas, a Cooperu é responsável pelo fornecimento, por meio de concorrência pública, para o programa de merenda escolar (municipal e estadual) e comercializa os excedentes de produção para supermercados locais. O presente estudo, desenvolvido diretamente com os cooperados, teve como objetivo analisar como são executadas as atividades gerenciais nas propriedades. Foram entrevistados 25 produtores e verificou-se que a maioria ainda utiliza de ferramentas rudimentares de gestão, pouco se utilizam de ações de planejamento e controle, além de não separarem a pessoa da propriedade com a pessoa do proprietário. No entanto, mudanças de pensamento já vem sendo sentidas após a atuação da cooperativa, mas ainda há necessidade de suporte mais efetivo para que ocorra mudança duradoura.*

*PALAVRAS-CHAVE: Gestão, agricultura familiar, cooperativa, produtores rurais*

**PRODUCTIVE ACTIVITIES MANAGEMENT IN RURAL AREAS: A STUDY OF PRODUCING OLERACEOUS ASSOCIATED WITH COOPERU - COOPERATIVE UMUARAMA PRODUCERS**

*ABSTRACT: In March 3<sup>rd</sup> of 2010 Cooperu (Cooperative of Umuarama rural producers – state of Paraná) was founded, ever since is an agent of modernization and promotion of life quality to the members. Cooperu has composed by 166 farmers producing vegetables and fruits and is responsible for providing, through public competition, products for the scholastic lunch program (intrastade and municipal) and production surpluses are sold by to local supermarkets. This study, developed directly with members, aims to analyze how management activities on the properties are performed. Had been interviewed 25 producers and it was found that most still use rudimentary management tools, some are used for planning and control actions, and not separate the person from the property to the person of the owner. However, the thought of change is already being felt after the cooperative operation, but there is still need for more effective support to occur lasting change.*

*KEYWORDS: Management, family agriculture, cooperative, farmers*

## INTRODUÇÃO

A administração está associada à determinação e efetivação de objetivos propostos por meio de uma linha de ação definida (Albuquerque, 1985). Administrar, significa planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades operacionais e estratégicas da empresa de qualquer ramo de atuação, afim de otimizar o uso dos recursos, maximizar os resultados e contribuir para o desenvolvimento social e econômico dos agentes econômicos diretamente interessados e da região como um todo.

Logo, todo processo de gestão começa com a determinação do plano empresarial, em que a definição dos objetivos e metas, compatíveis com a missão, visão e valores da empresa, norteiam o desenvolvimento de estratégias e o gerenciamento de operações que contribuirão para o resultado esperado (Batalha et al, 2010). Ou seja, administrar envolve pensar no futuro e agir no presente, controlando os resultados do passado.

Na atual economia globalizada, em que as relações sociais e conexões com diversas partes do mundo se intensificaram, devido à acessibilidade às inovações tecnológicas e ao intercâmbio de informações, o posicionamento e a atitude de cada empresa individualmente causa repercussões em todo o sistema, mesmo que tais impactos sejam modestos à princípio.

Para Marion e Segatti (2005), a falta de interesse em se gerenciar ou administrar empreendimentos agropecuários de forma mais profissional, quando comparadas a outros setores econômicos, diminuíram a produção literária relacionada a esses aspectos, dificultando o acesso à materiais de suporte teórico e técnico, tanto para produtores rurais quanto para estudantes e professores.

Várias ações governamentais, ao longo dos tempos, têm buscado auxiliar os produtores a progredirem e a se desenvolverem. No entanto, o auxílio gerencial ao produtor de pequeno porte ainda é precário, pois o foco de suporte foi a questão técnica e de produtividade, deixando de lado os aspectos gerenciais. Segundo Cardoso (2008), apesar de não ter infraestrutura apropriada e políticas públicas eficientes, a agricultura brasileira vem crescendo em importância e organização, graças principalmente à maior escolarização e profissionalismo dos produtores. Isso demonstra que os produtores têm muito a se desenvolver se tiverem o apoio adequado.

Muitos produtores rurais estão se especializando nas áreas de contabilidade e gestão do agronegócio, fazendo com que a atividade rural seja vista como uma empresa rural; mais lucrativa, com melhor desempenho e autonomia (Ulrich, 2009).

Ulrich (2009) também reforça a ideia do plano de assistência rural, que exige um conjunto de conhecimentos e esforços individuais ou coletivos para tornar a agricultura,

principalmente a familiar, mais produtiva. De acordo com Lourenzani (2011), é fundamental o uso de conhecimentos de administração rural para contribuir com a superação das necessidades e especificidades dos produtores, otimizando o uso dos fatores de produção e do espaço em que vivem, propiciando resultados mais satisfatórios.

Mesmo com tais planos de assistência ganhando importância e espaço no âmbito rural ainda são encontrados obstáculos para sua implementação nas propriedades. Para Caporal e Ramos (2006), um desses obstáculos encontra-se na relação de diálogo entre técnico e agricultor, pois apesar do técnico possuir os conhecimentos e as informações necessárias para se repassar ao agricultor, este encontra dificuldades para transmiti-las por não utilizar uma linguagem de fácil interpretação e que tenha significado aos agricultores.

Outro impasse na gestão dessas propriedades está na dificuldade de se entender o funcionamento dos mercados, que impõe atitudes globalizadas em relação às cadeias produtivas, requerendo inovações na decisão e aplicação de técnicas e ferramentas de administração na exploração dos negócios. A melhoria da gestão da agricultura familiar, contando com orientação especializada, trará resultados relevantes, contribuindo para a inserção mais equânime do produtor na economia moderna e globalizada (Lourenzani, 2011). Com isso, os produtores rurais serão mais competitivos e obterão melhores resultados econômicos, financeiros e produtivos.

Nesse sentido, estudar tal realidade a partir de um grupo de produtores específicos, associados a uma cooperativa, que tende a ser um canal de modernização da atividade rural (Arieira, 2010), entendendo a forma e peculiaridades com que gerenciam suas atividades, as dificuldades encontradas e as carências existentes, contribui para melhorar o conhecimento acumulado e levanta informações para a estruturação de políticas públicas voltadas aos produtores de pequeno porte.

Sendo assim, o presente trabalho objetivou avaliar o nível de conhecimento e aplicação das ferramentas de gestão pelos produtores de olerícolas associados à Cooperativa de Produtores Rurais de Umuarama – Cooperu. Mais especificamente pretendeu-se: a) avaliar e caracterizar o perfil dos produtores rurais que estão associados à Cooperu; b) identificar as estratégias de gestão das propriedades; c) avaliar o nível de conhecimento dos produtores em relação às ferramentas de gestão.

## MATERIAL E MÉTODOS

O trabalho foi desenvolvido na Região Noroeste do Paraná, no município de Umuarama, com produtores de hortaliças que produzem e fornecem vários tipos de olerícolas para a Cooperativa de Umuarama (Cooperu).

A região onde foi feito o estudo tem clima subtropical úmido e solos de baixo e médio teor de argila, originados do Arenito Caiuá. Essa região noroeste era coberta por florestas tropicais subperenifólias, mas após a colonização foi substituída por lavouras cafeeiras (1930). Na década de 70 houve declínio na produção cafeeira, fazendo com que as áreas fossem sendo gradualmente ocupadas por pastagens, destinadas à bovinocultura de corte em regime extensivo, que contribuem para acelerar o empobrecimento e a erosão desses solos (Pereira et al, 1994)

A Cooperu foi fundada em março de 2010, tendo como objetivo inicial suportar o abastecimento da merenda escolar para a rede municipal e desde então se tornou um importante agente de modernização e melhoria da qualidade de vida dos associados, aglutinando-os e realizando a comercialização e distribuição da produção dos cooperados.

Composta atualmente por 166 agricultores cooperados, que produzem, principalmente olerícolas e frutas, além de outros produtos como, carne, ovos, bolachas e pães, a Cooperu é hoje responsável pela distribuição, ao mercado, dos produtos produzidos pelos cooperados e por estes encaminhados à mesma. A cooperativa responsabiliza-se ainda, pelo fornecimento, via concorrência pública, desses produtos para o programa de merenda escolar (municipal e estadual), e atendimento ao programa de compras diretas do governo estadual. Os excedentes de produção são vendidos pela cooperativa para supermercados locais.

Para realização do trabalho, foram identificados os produtores atuantes na cadeia de olericultura na região do estudo, mediante consulta aos registros da Cooperu e da Secretaria Municipal de Agricultura e Abastecimento. Assim, foi definida a amostra de 25 produtores que foram selecionados por amostragem aleatória, a seguir foram realizadas as entrevistas, com uso de questionários semiestruturados, com os produtores na sede da cooperativa ou na propriedade agrícola. A realização das entrevistas ocorreu no período de dezembro de 2014 a maio de 2015.

Os questionários semiestruturados continham 39 questões de múltipla escolha ou abertas divididas em oito grupos, a saber: Perfil demográfico (sexo, idade, escolaridade, estado civil, renda e experiência com atividade rural e olericultura); Caracterização produtiva da propriedade (tamanho, localização, tipo de propriedade da terra e atividades produtivas exploradas); Perfil do gestor (escolaridade, experiência e relacionamento com o proprietário);

Ferramentas de planejamento (conhecimento e uso das principais ferramentas e técnicas de planejamento); Ferramentas de gestão (conhecimento e aplicação das principais ferramentas e técnicas de gestão empresarial); Ferramentas de controle (conhecimento e aplicação das principais ferramentas e técnicas de controle empresarial); Uso de mão-de-obra e recursos (tipo e caracterização da mão de obra usada, e dos insumos produtivos utilizados na propriedade); Uso de assistência técnica (perfil de uso e acesso à assistência técnica e gerencial na propriedade).

Os dados obtidos foram submetidos à análise estatística (testes de correlação de Spearman a 5% de significância e análise de frequência) para caracterização e avaliação dos mecanismos de gestão e perfil dos produtores. Os testes foram realizados com auxílio do SPSS<sup>R</sup> (Software Package for Social Science).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

O perfil do associado à Cooperu enfatiza produtores do sexo masculino, com idade entre 40 e 50 anos, casado, com até três filhos (Tabela 1). Esse perfil indica dois pontos importantes que vêm sendo percebidos na agricultura familiar, em primeiro lugar a elevação da idade média do produtor, ou seja, o envelhecimento da mão de obra principal das unidades produtivas. Para Augusto e Ribeiro (2011), no passado o Brasil podia ser considerado como um país de jovens, mas como visto, hoje o país possui outra realidade, tendo como maioria pessoas idosas. Em segundo lugar a diminuição do tamanho das famílias, que contribui ainda mais para a escassez de mão de obra para as unidades produtivas. Essa mão de obra familiar teria menor custo de gestão e supervisão, pois estes têm incentivos diretos para evitar o desperdício, além de uma produtividade e qualidade maior nos produtos devido aos cuidados do próprio interessado (Buainain et al, 2003).

Estes dois pontos indicam que a agricultura familiar poderá num futuro próximo passar por uma crise de mão de obra de grande relevância, que poderá levar a dois caminhos distintos e opostos. Os produtores, quando pressionados pela falta de mão de obra, podem optar pelo investimento em capital, modernizando a atividade no Brasil, mas para isso há necessidade de capacidade financeira ou políticas públicas de financiamento que fomentem e suportem essa inovação. A facilitação do acesso do agricultor aos recursos externos para aumentar sua capacidade de geração de renda, é uma ação que poderia ser incentivada, e com isso, tendo maior capital esses produtores podem investir de forma eficaz em suas terras, considerada sua fonte de sobrevivência (Buainain et al, 2003).

Ou podem adotar a outra via que é o abandono da atividade e a venda das propriedades para outros produtores com maior capacidade financeira, gerando concentração fundiária no país. Para Amorim (2013), o modelo de concentração fundiária existente desde o período colonial no Brasil persiste até hoje, cujo objetivo principal é concentrar riquezas e privilégios, para se ter maiores benefícios através do uso terras, tendo um histórico padrão por estar enraizado em nossa formação social.

Outro aspecto relevante é a concentração de pessoas do sexo masculino na atividade (88% dos entrevistados). Para Camarano e Abramovay (1998), cada vez mais os jovens estão deixando o meio rural, principalmente mulheres, e com isso, há um progressivo aumento do número de homens permanecendo neste ambiente. Tal desequilíbrio associado à falta de infraestrutura característica nas áreas rurais brasileiras (falta estradas, comunicação e serviços básicos) é um incentivo extra para a migração das pessoas para as cidades, diminuindo cada vez mais a disponibilidade de mão de obra, principal fator de produção da agricultura familiar.

Vale destacar o pequeno número de filhos por família, 80% dos entrevistados tem menos de dois filhos (Tabela 1). Alves (2011) observou que desde a década de 1960 está ocorrendo um declínio da taxa reprodutiva no Brasil, no passado as pessoas tinham mais filhos para, entre outros fatores, suprir a alta taxa de mortalidade que existia, e hoje, com o advento de novas tecnologias, maiores conhecimentos medicinais e aumento do custo de vida, fez com que tanto no meio urbano quanto no meio rural, houvesse diminuição do número de filhos por família. Esse fato, no entanto, tem impactos na disponibilidade de mão de obra e na capacidade de manutenção da agricultura familiar.

**Tabela 1** - Perfil demográfico do produtor

Variáveis	Faixas de observação (%)					
	Feminino	Masculino				
Sexo	12,0	88,0				
Idade	< 20 anos	20 – 30	30 – 40	40 – 50	50 – 60	> 60 anos
	0,0	12,0	8,0	40,0	20,0	20,0
Estado Civil	Solteiro	Casado	Divorciado	Viúvo		
	8,0	84,0	4,0	4,0		
Número Filhos	Não tem	1 filho	2 filhos	3 filhos	4 filhos	Mais de 4
	24,0	28,0	28,0	8,0	8,0	4,0
Escolaridade	Não Estudou	Fundam. Incompleto	Fund. Completo	Médio Incompleto	Médio Completo	Ensino Superior
	8,0	24,0	16,0	16,0	32,0	4,0

Renda (salários mínimos)	Até um 16,0	De 1 a 5 80,0	De 5 a 10 4,0
--------------------------	----------------	------------------	------------------

Além disso, 80% estão com idade superior a 40 anos. Segundo Veras (2009), o aumento do número de idosos é um fenômeno não só do Brasil e sim mundial, sendo que nas últimas décadas este só aumentou. Como constatado, a idade avançada também é um fator encontrado entre os produtores rurais dos associados à Cooperu. Logo aliando-se a baixa taxa de reposição de mão de obra com o aumento da faixa etária, vislumbra-se carência futura de pessoas para desenvolver a atividade.

Quanto à escolaridade, apenas 36% responderam ter ensino médio completo ou ensino superior, enquanto que 32% não concluíram a etapa fundamental, alegando terem parado de estudar para ajudar suas famílias no trabalho agrícola, fato bastante comum na agricultura familiar no passado recente, onde a necessidade de trabalhar para auxiliar na geração de renda, aliada às dificuldades de acesso à escola, levavam os pais a tirarem seus filhos da escola. Este é um fato preocupante, pois a cada dia que passa a escolaridade se torna uma característica essencial para fazer com que os jovens rurais consigam conquistar seu próprio espaço (Perondi, 2007).

Relacionado a isso, tem-se que 96% possuem baixa renda, isto é, com o estudo essas pessoas poderiam ter tido oportunidades diferentes, além da possibilidade de conseguir melhores condições de vida e melhores salários. Produtores rurais com maior escolaridade têm maiores chances de destacar-se no mercado, pois podem aumentar a sua produção, proporcionando uma maior rentabilidade, tendo-se o uso de novas tecnologias e maior capacidade argumentativa no momento de negociação de preços, além disso, conforme aumenta-se o nível de estudo os agricultores tem melhor leitura do mercado, podendo se adequar mais facilmente as mudanças que possam ocorrer, como diversidade de preços e condições climáticas (Oliveira et al, 2010).

Outro fator relevante nesse contexto é o fato de que a baixa escolaridade limita o acesso à informação e à tecnologia, tornando os produtores meros repetidores dos conhecimentos adquiridos e presos no ciclo vicioso da falta de renda, que gera dependência econômica, que dificulta o acesso à informação, que reforça a baixa renda. Esse baixo nível de estudo associado a pobreza na agricultura podem ocorrer com maior gravidade em regiões cujo desempenho educacional é extremamente baixo, como por exemplo, no Nordeste Brasileiro (Hoffmann, 2004).

Contatou-se que 60% dos entrevistados possuem mais de 30 anos de experiência na atividade, e que com produção de hortaliças o tempo de experiência é menor, pois 72% trabalham com essa atividade há menos de 20 anos. Isto mostra que houve a migração de outras culturas e atividades para a olericultura, levados por vários aspectos, dentre os quais a questão do esgotamento de outras atividades na região, como o caso do café, a diminuição da disponibilidade de mão de obra e o aumento do consumo de hortaliças, devido ao aumento do tamanho das cidades e da maior preocupação com a questão da alimentação saudável.

Além disso, para Trintin et al, (2008), as principais mudanças que ocorreram na agricultura do noroeste do estado foram as substituições das culturas do café, milho, mandioca, arroz e feijão para principalmente soja e trigo, seguido da cana-de-açúcar que ocorreu especialmente devido a inovações tecnológicas e novas políticas de crédito que facilitaram o cultivo dessas culturas.

A maioria dos produtores trabalham apenas com suas próprias áreas (76%), que são pequenas propriedades, com menos de 10 ha (48%), isto reforça a questão da exploração agrícola como fonte de manutenção da atividade (Tabela 2).

**Tabela 2** – Perfil da exploração agrícola na região

Variáveis	Faixas de observação					
	Até 10	10 – 20	20 – 30	30 – 40	40 – 50	Mais de 50
Tempo na Atividade (anos)	8,0	20,0	12,0	32,0	4,0	24,0
Experiência hortaliças (anos)	Até 5 20,0	5 – 10 20,0	10 – 20 32,0	20 – 30 8,0	30 – 40 16,0	Mais de 40 4,0
Tamanho da área (há)	Até 5 40,0	5 – 10 8,0	10 – 15 12,0	15 – 30 16,0	30 – 50 16,0	Mais de 50 8,0
Posse da terra	Particular 76,0	Arrendada 16,0	Ambas 8,0			
Residência	Fazenda 92,0	Cidade 8,0				
Pecuária	Avicultura 36,0	Caprinos 8,0	Gado Corte 32,0	Gado Leite 20,0	Suínos 24,0	Outros 12,0
Gestão	Produtor 100,0	Gerente 0				

Muitos dos entrevistados possuem atividades complementares que contribuem para a formação da renda, as principais atividades citadas foram a criação de aves, gado de corte e suínos. Apenas 12% responderam ter outras formas de renda além da propriedade, sendo essa



renda formada pela aposentadoria rural, o que mais uma vez demonstra o envelhecimento dos produtores familiares. A administração da propriedade é feita totalmente pelo dono (produtor), não havendo um gerente ou administrador para poder auxiliá-los, fato típico da agricultura familiar, onde o produtor é responsável direto por todas as atividades na propriedade. Observa-se como consequência disso, ações que não englobam todos os componentes da propriedade, ocorrendo de forma informal e lidando com incertezas que o produtor tem pouco controle (Veloso, 1997).

De acordo com a Tabela 3, mais de 60% dos produtores fazem planejamento prévio com relação à escolha no plantio de produtos, das culturas, dos tratos culturais e seleção de atividades produtivas, evidenciando que existe preocupação de tais produtores com o resultado da produtividade final. Segundo Batalha (2010), um dos primeiros quesitos a se planejar é sobre qual ou quais serão os produtos produzidos e em que volume, considerando os recursos disponíveis e o retorno desejado. No entanto as atividades estratégicas, como ampliação de atividades, troca de equipamento, e planejamento de compras e necessidade de mão de obra, não são devidamente planejados. Isto indica que a gestão dos produtores é focada nas operações diárias, e não no planejamento das atividades estratégicas, ou seja, trata-se de uma gestão reativa e não proativa. Conforme Lourenzani et al. (2008), o desenvolvimento da agricultura familiar pode ser considerado como uma pré-condição para se ter uma sociedade economicamente mais competente, e apesar de uma série de fatores impedirem esse desenvolvimento, a gestão dessas operações diárias é uma variável que pode e deve ser controlada para ter um máximo aproveitamento.

**Tabela 3** - Perfil de planejamento e gestão do produtor com relação à propriedade

Faz planejamento prévio para	Uso da ferramenta	
	Não	Sim
Ampliação das atividades	52%	48%
Compra de insumos	52%	48%
Da necessidade de mão de obra	56%	44%
Escolha no plantio de produtos	28%	72%
Escolha das culturas	32%	68%
Escolha nos tratos culturais	16%	84%
Troca de equipamentos	68%	32%
Seleção de atividade produtivas	28%	72%
Outros	100%	0%

Através das análises de entrevista encontrou-se que 64% dos produtores possuem empréstimos em bancos oficiais, sendo que, destes, 56% são pelo PRONAF (Programa

Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar), 4% consignado na aposentadoria e 4% para carro utilitário. Isto demonstra que os produtores procuram meios para aumentar a sua produção e produtividade, usando dos juros menores (PRONAF) para financiar esse processo, o que é um avanço, pois tais recursos ajudam na modernização da atividade (Tabela 4).

**Tabela 4** - Planejamento e uso de recursos

Variáveis	Faixas de observação (%)		
	Não	Sim	
Tem financiamentos em bancos	36,0	64,0	
Faz programação dos trabalhos diários	60,0	40,0	
Onde adquiri insumos	Comércios Agrícolas 68,0	Cooperativas 76,0	Outros 12,0
Usa máquinas e implementos agrícolas	12,0	88,0	

Por outro lado (Tabela 4), apenas 40% afirmaram fazer programação dos trabalhos realizados no dia a dia, e 60% explicaram que trabalham conforme se precisa, sendo assim, não possuem um planejamento adequado, o que pode levar a perdas e prejuízos por não otimizarem o uso do tempo.

Os comércios agrícolas e as cooperativas são os principais locais para aquisição de insumos pelos produtores rurais, e 88% destes, ou compram ou alugam máquinas e implementos agrícolas quando precisam (Tabela 4). Esse índice de uso de maquinário, pode ilustrar uma iniciativa desses produtores para já fazerem, mesmo que lentamente, a substituição de mão de obra por tecnologia, pois, pelas expectativas, a disponibilidade de pessoas para trabalharem no campo tende a diminuir no futuro.

Mais da metade dos produtores, 64%, trabalham com mais de 90% de mão-de-obra familiar, 92% não utilizam mão-de-obra contratada e usam de 72% temporária para atender demandas específicas da atividade. Assim, conforme Altafin (2007) a atividade fica caracterizada como de Agricultura Familiar, devido a maior parte do trabalho ser feita pela família e eventualmente se ter mão-de-obra contratada ou temporária nas cidades próximas ou por vizinhos (Tabela 5). A dependência da mão de obra familiar coloca a atividade em constante risco, pela diminuição de sua disponibilidade e pela atração crescente que os centros urbanos exercem sobre os filhos dos produtores rurais. Conforme Carvalho et al, (2009), estes

filhos de produtores rurais podem encontrar nas cidades melhores condições de vida com relação ao estudo, profissionalização, salário, acesso a novas tecnologias, saúde de qualidade e em alguns casos, até menores impactos gerados pela violência.

**Tabela 5** - Perfil de mão-de-obra e gestão utilizada nas propriedades

Variáveis	Faixas de observação (%)				
	Não utiliza	0 a 30%	30 a 60%	60 a 90%	Mais de 90%
Mão-de-obra familiar	4,0	8,0	12,0	12,0	64,0
Mão-de-obra contratada	92,0	0,0	0,0	4,0	4,0,0
Mão-de-obra temporária	72,0	0,0	12,0	16,0	
Onde capta mão de obra utilizada	Familiar 64,0	Vizinhos 12,0	Cidades 24,0		

Quanto ao controle das operações e resultados, 70% dos entrevistados responderam não fazer qualquer tipo de registro da distribuição ou aplicação de seus recursos (Tabela 6). Para Lourenzani (2011), este fator é fundamental para realizar o controle das atividades como um todo, podendo-se ter um melhor planejamento de suas propriedades.

Apenas 4% respondeu ter pró-labore definido, sendo a maioria ainda caracterizada por sua renda ser a da propriedade, sem uma distinção definida. Além disso, muitos não possuem conta bancária específica para a fazenda (72%) (Tabela 6). Para Borilli et al, (2005) a confusão entre a pessoa física do produtor e a pessoa jurídica da propriedade é um dos grandes entraves para o desenvolvimento gerencial dos produtores, necessitando-se de uma máxima desvinculação desses fatores, fato que também ocorre em outros ramos de atividade.

**Tabela 6** - Controles e registros das operações internas

Variáveis	Não	Sim
Faz registro da distribuição ou aplicação de seus recursos	68%	32%
Tem pró labore definido	96%	4%
Tem conta bancária específica para a fazenda	72%	28%
Faz controle de custos	36%	64%
Controla uso de mão de obra	36%	64%
Registra e controla as receitas	48%	52%

Registra e controla os pagamentos	40%	60%
Controla o uso de medicamentos/defensivos	48%	52%
Registra e controla o pagamento de juros e prestações	76%	24%
Controla o consumo de água e energia	40%	60%
Controla a produção	36%	64%
Faz controle da qualidade de produção	20%	80%
Faz registros e controles zootécnicos	68%	32%
Controla o gasto de combustíveis	40%	60%
Registra a requência de mão de obra	48%	52%

Através da análise de frequência observou-se na Tabela 6, que a maioria dos produtores disseram fazer controle de custos, mão de obra, receitas, pagamentos, uso de medicamentos ou defensivos, consumo de água e energia, produção e qualidade de produção. No entanto, quando questionados sobre o uso efetivo desses dados para tomada de decisões, a resposta é que o uso é relativo, pois há desconhecimento de ferramentas e técnicas de gestão que possam integrar esses dados, transformando-se em informações. Além disso, chama atenção o grande número de produtores que não realizam tais registros, ou seja, que gerenciam suas propriedades completamente baseados no *feeling*. Conforme Borilli et al, (2005) esses registros poderiam ser úteis para se obter um controle econômico-financeiro mais eficiente, o que permitiria ter um melhor planejamento de suas ações. O pagamento de juros e prestações é um dos quesitos não controlados, além dos zootécnicos, pois à maioria dos produtores produz apenas hortaliças.

A ferramenta de controle das operações mais usada pelos entrevistados é ter de cabeça, seguida por anotação em planilhas em caderno ou anotações em agendas. Aproximadamente 70% guardam notas fiscais e recibos. Planilhas eletrônicas, uso de software ou contratação de terceiros, não é ou raramente é usada pelos produtores (Tabela 7). Logo, ter de cabeça não é forma mais eficiente de gerenciar uma atividade, pois a memória pode falhar e induzir a tomadas de decisões inadequadas. Além disso, a capacidade humana para memorizar informações é limitada e seletiva, o que complica ainda mais a qualidade das decisões tomadas apenas com base memória.

**Tabela 7** - Ferramentas usadas para controle e registro das operações internas

<b>Ferramenta de controle das operações que usa:</b>	<b>Não</b>	<b>Sim</b>
Tem de cabeça	28%	72%
Planilha eletrônica	92%	8%
Anotações em agendas	80%	20%
Software específico de gestão	96%	4%

Guarda notas fiscais e recibos	32%	68%
Contrata terceiros para isso	100%	0%
Planilha em caderno	60%	40%

Logo, os controles efetuados, ou que se afirma serem feitos, são na verdade um rascunho de controle, com baixa confiabilidade e que leva o produtor a tomar decisões com alto grau de risco. Essa situação mostra o grau de amadorismo dos produtores quanto à gestão de suas propriedades. Logo, ações de assistência por parte da cooperativa para a gestão das propriedades seria de grande valia para o desenvolvimento gerencial dos produtores.

No entanto, como pode ser observado na Tabela 8, apesar de serem cooperados, a maioria deles (80%) não atuam de forma ativa na gestão da cooperativa e 60% não percebem fatores limitantes na gestão de suas propriedades, ou seja, não têm consciência dos riscos que correm, como empreendedores, de usarem a gestão baseada em conhecimentos adquiridos apenas pela prática, de confiarem integralmente na memória como fonte de informação e de não tomarem iniciativa de participarem da gestão da distribuição de seus produtos, com maior participação na cooperativa (Tabela 8).

**Tabela 8** - Ferramentas usadas para controle e registro das operações internas

Variáveis	Não	Sim
Tem participação na gestão da cooperativa	80%	20%
Existem fatores limitantes ao uso de técnicas de gestão	60%	40%
Possui assistência técnica:	12%	88%
Particular	88%	12%
Cooperativa	20%	80%
Emater	60%	40%
Prefeitura	20%	80%

Ainda conforme a Tabela 8, 88% dos produtores possui assistência técnica, sendo principalmente da Cooperativa e da Prefeitura, seguida da Emater e por último particular. Estes números contrastam com a Tabela 7, pois mesmo não participando da gestão da cooperativa, os produtores utilizam de sua assistência, mas não têm voz ativa para definir as estratégias de ação e tipos de assistência mais necessitam, ou seja, apenas usam o que é oferecido por outros.

Constatou-se ainda que, a maior parte da assistência técnica é para produção (88%), apenas 4% em gestão, e nenhum para a parte financeira. Sendo um resultado preocupante e

comprovando-se a falta de estímulos e conhecimentos técnicos que estes produtores recebem nas áreas de gestão e financeira, necessitando de novas opções de apoio (Tabela 9).

**Tabela 9** - Tipo de assistência recebida pelos produtores

<b>Assistência técnica em que aspectos:</b>	<b>Não</b>	<b>Sim</b>
Produção	12%	88%
Gestão	96%	4%
Financeira	100%	0%
Outra	100%	0%

Dos que recebem assistência técnica, 80% responderam estarem satisfeitos ou muito satisfeitos. Tendo como motivos principais o preço, nível do serviço e resultados. Estes dados mostram que a cooperativa auxilia efetivamente na melhoria do desempenho dos produtores, mas que ainda há muito a se fazer para torna-los mais eficientes e eficazes administrativamente.

### **CONCLUSÕES**

Significativa parte dos produtores se preocupa com as etapas iniciais de produção em relação ao que será produzido, o quanto produzir e a forma com que irão arcar com os custos, mas existe ainda carências no quesito prático da programação dos trabalhos, sendo que mais da metade respondeu não ter organização e gestão de suas propriedades.

Por fim, não veem os resultados positivos que poderiam ter, comprovando a necessidade de se criar novos planos de assistência a agricultores familiares com enfoque na parte de gestão de suas atividades produtivas.

### **REFERÊNCIAS**

ALBUQUERQUE, M. C. C. O perfil do administrador rural: uma proposta curricular. **Revista de Administração de Empresas**, v. 25, n. 4, p. 41-48, 1985.

ALTAFIN, I. **Reflexões sobre o conceito de agricultura familiar**. Brasília: CDS/UnB, 2007.

ALVES, J. E. D. A transição da fecundidade no Brasil entre 1960 e 2010. **Aparte Inclusão Social em Debate**. Instituto de Economia. UFRJ, p. 1-4, 2011.

AMORIM, W. V. Acumulação e espoliação no/e para além do campo brasileiro: terra, capital, trabalho e escalas de análise. **GeoGraphos: Revista Digital para Estudantes de Geografia y Ciencias Sociales**, v. 4, n. 45, p. 305-321, 2013.

- ARIEIRA, J. O. **Avaliação de relacionamentos em redes de empresas**: um estudo do agronegócio na região da Amerios – PR. 2010. 192p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Paulista.
- AUGUSTO, H. A.; RIBEIRO, E. M. O envelhecimento e as aposentadorias no ambiente rural: um enfoque bibliográfico. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 7, n. 2, 2011.
- BATALHA, M.O. **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas. 3. v.1, p. 690, ed. 2010.
- BORILLI, S. P., PHILIPPSSEN, R. B., RIBEIRO, R. G., & HOFER, E. O uso da contabilidade rural como uma ferramenta gerencial: um estudo de caso dos produtores rurais no município de Toledo–PR. **Revista Ciência Empresariais da UNIPAR**, v. 6, n. 1, p. 77-95, 2005.
- BUAINAIN, A. M.; ROMEIRO, A. R.; GUANZIROLI, C. Agricultura familiar e o novo mundo rural. **Sociologias**, v. 5, n. 10, 2003.
- CAMARANO, A. A; ABRAMOVAY, R. Êxodo rural, envelhecimento e masculinização no Brasil: panorama dos últimos cinquenta anos. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 15, n. 2, p. 45-65, 1998.
- CAPORAL, F.R.; RAMOS, L.F. **Da Extensão Rural Convencional à Extensão Rural Para o Desenvolvimento Sustentável**: Enfrentar Desafios Para Vencer a Inércia. Brasília, setembro de 2006.
- CARDOSO, F.H. **Mãos à obra, Brasil**: proposta de governo. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisa Social, p.131, 2008.
- CARVALHO, D. M., SANTOS, A. B., SOUZA JÚNIOR, J. P., FERRER, M. T. Perspectivas dos jovens rurais: campo versus cidade. **Anais do 47º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**. Porto Alegre. Vol. 14. 2009.
- HOFFMANN, R.; NEY, M. G. Desigualdade, escolaridade e rendimentos na agricultura, indústria e serviços, de 1992 a 2002. **Economia e Sociedade**, v. 13, n. 2, p. 23, 2004.
- LOURENZANI, W. L. Capacitação gerencial de agricultores familiares: uma proposta metodológica de extensão rural. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 8, n. 3, 2011.
- MARION, J. C.; SEGATTI, S. Gerenciando custos agropecuários. **Custos e Agronegócio On line**, v. 1, n. 1, p. 2-8, 2005.
- OLIVEIRA, R. D. R., REIS, C. V. S., FIGUEIREDO, A. D. S., FERNANDES, L. M. O capital humano na produção de hortaliças em propriedades de base econômica familiar do distrito federal. **Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**. Campo Grande, p. 1-5, 2010.
- PERONDI, M. A. **Diversificação dos meios de vida e mercantilização da agricultura familiar**. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural). Porto Alegre: UFRGS, 2007.
- ULRICH, E.R. Contabilidade rural e perspectivas da Gestão no agronegócio. **RACI – Revista de Administração e Ciências Contábeis do IDEAU**. v.4, n.9, Julho/Dezembro, p.13, 2009.

VELOSO, R. F. Planejamento e gerência de fazenda: princípios básicos para avaliação de sistemas agrossilvipastoris nos cerrados. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, v. 14, n. 1, p. 155-177, 1997.

VERAS, R. Envelhecimento populacional contemporâneo: demandas, desafios e inovações. **Revista Saúde Pública**, v. 43, n. 3, p. 548-54, 2009.

TRINTIN, J. G.; VIGNANDI, R. S. As transformações na agricultura paranaense e seus efeitos sobre a expansão agrícola no noroeste do estado. **VI Ecopar. Ponta Grossa-PR**, p. 863-877, 2008.

PEREIRA, J. P.; LEAL, A. C.; RAMOS, A. L. M. Perspectivas da heveicultura no noroeste do estado do Paraná. **In: Seminário sobre sistemas agroflorestais na região sul do Brasil**. 1994, p. 231-240.

LOURENZANI, W. L.; DE BARROS PINTO, L.; DE CARVALHO, E. C. A.; CARMO, S. M. A qualificação em gestão da agricultura familiar: a experiência da Alta Paulista. **Revista Ciência em Extensão**, v. 4, n. 1, p. 62, 2008.