AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
http://ageconsearch.umn.edu
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

PROPOSTA METODOLÓGICA PARA A CAPACITAÇÃO GERENCIAL DE AGRICULTORES FAMILIARES

WAGNER LUIZ LOURENZANI; LEONARDO DE BARROS PINTO;

UNESP

TUPÃ - SP - BRASIL

wagner@tupa.unesp.br

APRESENTAÇÃO SEM PRESENÇA DE DEBATEDOR

AGRICULTURA FAMILIAR

Proposta metodológica para a capacitação gerencial de agricultores familiares

Grupo de Pesquisa: AGRICULTURA FAMILIAR

RESUMO

O segmento da agricultura familiar assume papel sócio-econômico de grande importância no agronegócio brasileiro. Seu desenvolvimento é entendido como uma das pré-condições para uma sociedade economicamente mais eficiente e socialmente mais justa. Existe uma série de fatores que afetam significativamente o desempenho dos empreendimentos rurais. Muitas dessas variáveis fogem ao controle da unidade de produção, mas outras, como a gestão da produção, estão mais diretamente vinculadas ao seu controle. Problemas relacionados à sua sustentabilidade revelam a forte deficiência na administração de estabelecimentos rurais em geral e, em particular, na produção familiar. Assim, a proposta de um curso de extensão rural, na área gerencial, atua especificamente sobre esta deficiência, articulando as diversas ferramentas gerenciais de apoio à produção familiar. Neste contexto, este trabalho busca propor uma estrutura metodológica de capacitação gerencial de agricultores familiares de forma a contribuir para a sustentabilidade econômica da agricultura familiar, bem como para a melhoria da qualidade de vida no campo.

1. INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

Produzindo as matérias-primas de origem animal e vegetal, o elo de produção agropecuária constitui o núcleo do sistema agroindustrial. No Brasil, sua importância sócio-econômica é evidente. Segundo GASQUES et al. (2004), a atividade agropecuária é responsável direto por 17,4 milhões de empregos no Brasil, respondendo por 24,2% da população economicamente ativa. Além disso, a agropecuária é o alicerce econômico da maioria das pequenas e médias cidades brasileiras.

Como parte integrante do elo de produção agropecuária, o segmento da agricultura familiar assume papel sócio-econômico de grande importância no agronegócio brasileiro. Seu desenvolvimento é entendido como uma das pré-condições para uma sociedade economicamente mais eficiente e socialmente mais justa.

De acordo com o último Censo Agropecuário 95/96, cerca de 85% do total das propriedades rurais do país pertencem a grupos familiares, envolvendo um universo de 13,8 milhões de pessoas que são responsáveis por significativa parcela da produção de alimentos consumidos pela população brasileira, tanto na produção de alimentos básicos, como para as grandes cadeias agroindustriais.

"A agricultura familiar cria oportunidades de trabalho local, reduz o êxodo rural, diversifica os sistemas de produção, possibilita uma atividade econômica em maior harmonia com o meio ambiente e contribui para o desenvolvimento dos municípios de pequeno e médio porte". (LIMA e WILKINSON, 2002).

De maneira geral, o objetivo da maioria dos negócios familiares – incluindo os empreendimentos rurais – é crescer de forma sustentável, melhorando sua viabilidade e preparando sua transição para a próxima geração. O negócio familiar deve, portanto, ser gerenciado em busca da viabilidade no curto prazo e da riqueza no longo prazo.

"O negócio familiar mistura emoção e sentimentalismo com objetividade e racionalidade. A família e o negócio são inseparavelmente conectados, apesar da relativa incompatibilidade entre os dois componentes. O negócio familiar, diferentemente do negócio corporativo, deve tratar as demandas dos relacionamentos familiares tão bem como com as demandas do mercado consumidor" (ROBBINS E WALLACE, 1992).

Nesse contexto, o desempenho da agricultura familiar é determinado por um conjunto grande de variáveis, sejam decorrentes das políticas públicas e da conjuntura macroeconômica, sejam decorrentes de especificidades locais e regionais. Muitas dessas variáveis fogem ao controle da unidade de produção, mas outras, como a gestão da produção, estão mais diretamente vinculadas ao seu controle.

Existe uma série de fatores que afetam significativamente o desempenho dos empreendimentos rurais. A elaboração de projetos agrícolas para a solicitação de crédito, a tomada de decisão sobre o que produzir, a escolha da tecnologia a ser adquirida, o processo de compra de insumos e venda de produtos, o acesso aos mercados, entre outros, estão entre eles. De maneira geral, lidar com essa complexidade de funções concomitantemente exige capacitações gerenciais, ausentes na maioria dos produtores rurais, inclusive os familiares. Tal deficiência provoca impactos negativos no desenvolvimento desse segmento e, conseqüentemente, na sua integração aos mercados mais dinâmicos. Assim, é

possível encontrar produtores familiares em áreas bastante desenvolvidas do país, onde existe amplo mercado, disponibilidade de crédito, fornecedores, agroindústrias, mas com projetos produtivos fracassados. Não é raro encontrar projetos de investimento e custeio destinados à agricultura familiar apoiados por organizações governamentais, com crédito e assistência técnica subsidiados, mas com baixo desempenho.

Do ponto de vista técnico, trata-se muitas vezes de projetos mal concebidos, associados à adoção de opções produtivas inconsistentes, insuficientemente testadas e até mesmo descabidas. Este problema, corriqueiro na administração de estabelecimentos rurais em geral e, em particular, na produção familiar, revela a forte deficiência em atividades de gestão.

É imperativo que os produtores adotem o processo de aprendizagem de todo um conjunto de atividades pouco usuais nos sistemas tradicionais de produção. Além da utilização de tecnologia e novas formas de organização, inclusive coletiva, também é imprescindível trabalhar com a gestão do empreendimento.

O principal problema não se encontra nas técnicas agropecuárias que, dentro da realidade de cada produtor, estão plenamente disponíveis. Ele reside, sobretudo, na compreensão do funcionamento dos mercados, que impõe articulação com os segmentos a montante e a jusante da cadeia produtiva, novas formas de negociação e práticas de gestão do processo produtivo. Além disso, é necessário encontrar um ponto de equilíbrio entre a articulação com os agentes da cadeia de produção e a possível perda de poder decisório, em troca da maior rentabilidade e estabilidade.

Uma parte significativa dos pequenos produtores rurais ignora a evolução do mercado e as alterações nos hábitos de consumo, olhando apenas a sua atividade, como se ela estivesse desvinculada dos demais segmentos da cadeia produtiva, ou dos próprios hábitos dos consumidores.

A proposta de um curso de extensão rural na área gerencial atua especificamente sobre esta deficiência, articulando as diversas ferramentas gerenciais de apoio à produção familiar. A qualificação em gestão da agricultura familiar, partindo de uma orientação multidisciplinar, é positiva e fundamental. O uso de métodos de gestão nas unidades familiares favorece melhores condições para a sua inserção nos mercados e, conseqüentemente, para a geração de rendas pelas famílias de agricultores.

Neste contexto, este trabalho busca propor uma estrutura metodológica de capacitação gerencial de agricultores familiares de forma a contribuir para a sustentabilidade econômica da agricultura familiar, bem como para a melhoria da qualidade de vida no campo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Agricultura Familiar

Definir agricultura familiar como conceito de análise não é tarefa fácil. Estudo realizado pelo convênio FAO/INCRA (1996) diferencia os produtores familiares dos patronais a partir do emprego de mão-de-obra (isto é, os produtores familiares devem ter nenhum empregado permanente, e/ou menos de cinco trabalhadores temporários em algum mês do ano) e de acordo com o nível da renda agrícola monetária bruta (RAMB). GUANZIROLI et al. (2001) substitui tal definição por uma sistemática menos arbitrária,

onde a diferenciação entre familiares e patronais se faz em razão da predominância do trabalho familiar sobre o assalariado.

Mesmo assim, a concepção de unidade de produção agrícola, onde a propriedade e trabalho estão intimamente ligados à família, é delimitada por diferentes visões de análise. GUANZIROLI et al. (2001) afirmam que, freqüentemente, este tema é equivocadamente associado à "pequena produção", atribuindo um limite máximo de área ou de valor de produção à unidade familiar.

WANDERLEY (1999) caracteriza de forma genérica o conceito de agricultura familiar, onde a família, além de ser proprietária dos meios de produção, assume também o trabalho no estabelecimento produtivo. Nesta concepção, incorpora-se desde o campesinato tradicional até o produtor familiar moderno.

Segundo GUANZIROLI et al. (2001), a agricultura familiar não deve ser definida a partir do tamanho do estabelecimento[1]. Estes autores partem de um conceito mais geral, onde as seguintes condições devem ser simultaneamente atendidas: (a) a direção dos trabalhos deve ser exercida pelo produtor; e (b) o trabalho da família deve ser superior ao trabalho contratado (terceiros). Percebe-se que mesmo aqueles que não são proprietários da terra como os arrendatários, os parceiros e os posseiros podem ser caracterizados como agricultores familiares.

De maneira análoga ao modelo proposto pelo Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF)[2], ALTMANN et al. (2002) preconizam o conceito de agricultura familiar de forma mais detalhado, onde:

"*Agricultor familiar é aquele que explora parcela da terra na condição de proprietário, assentado, posseiro, arrendatário ou parceiro, e atende simultaneamente aos seguintes quesitos: utiliza o trabalho direto, seu e de sua família, podendo ter, em caráter complementar, até dois empregados permanentes e contar com ajuda de terceiros, quando a natureza sazonal da atividade agropecuária o exigir; não detenha, a qualquer título, área superior a quatro módulos fiscais, quantificados segundo a legislação em vigor; tenha, no mínimo, 80% da renda familiar bruta anual originada da exploração agropecuária, pesqueira e/ou extrativa; resida na propriedade ou em aglomerado rural ou urbano próximo*" (p.7).

De acordo com PICINATTO et al. (2000), o Brasil possui 75% de seus municípios com menos de 20 mil habitantes, nos quais a agricultura é a base da economia. Tal atividade é responsável, direta ou indiretamente, pela maioria dos empregos e, conseqüentemente, da renda rural e urbana. Segundo os autores, mesmo considerando que parte da população rural dos 25% dos municípios restantes dependa de atividades não-agrícolas, é o desenvolvimento do conjunto das cadeias produtivas agropecuárias (produção, industrialização e comercialização) que gera e mantém a grande maioria dos empregos na área rural. Assim, estima-se que entre 35 a 40% da população brasileira depende direta ou indiretamente do desenvolvimento da atividade agropecuária.

[1] Do ponto de vista conceitual, a extensão máxima deve ser determinada pelo que a família pode explorar com base em seu próprio trabalho associado à tecnologia que dispõe (GUANZIROLI et al., 2001).
[2] Ver PICINATTO et al. (2000).

No meio rural, os agricultores familiares são os que geram mais empregos e fortalecem o desenvolvimento local, pois distribuem melhor a renda, são responsáveis por uma parte significativa da produção nacional, respeitam mais o meio ambiente e, principalmente, potencializam a economia nos municípios onde vivem.

De acordo com dados do Censo Agropecuário de 1995/96, os agricultores familiares somam 4.139.369 estabelecimentos rurais, representando 85,2% dos quase 5 milhões de estabelecimentos existentes no Brasil. Estes estabelecimentos familiares ocupam 30,5% da área agrícola total, respondendo por 37,9% do VBP – Valor Bruto da Produção Agropecuária Nacional, o que equivale a cerca de R$18,5 bilhões. Entretanto, recebem apenas 25,3% do financiamento destinado a agricultura (GUANZIROLI et al., 2001; PICINATTO et al., 2000).

Apesar da importância e representatividade da agricultura familiar, problemas estruturais e conjunturais vividos pelos agricultores devem ser considerados. Segundo PICINATTO et al. (2000), parte significativa desses agricultores familiares não tem acesso a terra (são arrendatários, ocupantes ou parceiros), sendo que 39,8% deles possuí, sob qualquer forma, menos de 5 ha de área total (o que, na maioria dos casos, inviabiliza sua sustentabilidade econômica através da agricultura) e apenas 16,7% têm acesso a algum tipo de assistência técnica. Além disso, 44,1% dos estabelecimentos comercializam menos de 50% do valor da sua produção, sendo classificados como pouco integrados ao mercado (GUANZIROLI et al., 2001).

Esses dados deixam clara a importância social e econômica da agricultura familiar no Brasil, assim como suas fragilidades e potencialidades. Por um lado, observa-se a capacidade de geração de renda e emprego, além da importante contribuição da agricultura familiar para produção agrícola. Por outro lado, fica claro também que a agricultura familiar ainda é depositária de um grande contingente, vivendo em condições sociais e de produção extremamente heterogêneas e, muitas vezes, compreendendo bolsões de pobreza rural.

2.2 Administração Rural

De acordo com BATEMAN e SNELL (1998), a gestão de uma empresa é um processo que busca concretizar objetivos organizacionais, através do trabalho com pessoas e recursos. Dentre as suas principais funções a desempenhar estão o planejamento, implementação e controle das atividades. O planejamento tem a função de especificar os objetivos a serem atingidos, bem como decidir as ações adequadas para alcançar esta finalidade. A implementação trata da execução das ações previamente identificadas e planejadas, através da coordenação dos recursos disponíveis. Finalmente, a função controle busca assegurar que os objetivos planejados sejam atingidos, através do monitoramento das atividades e execução de ações corretivas caso sejam necessárias.

Tais princípios básicos da Administração, que são aplicados à indústria e ao comércio, em termos gerais, são válidos também para o setor agropecuário. Entretanto, deve-se ressaltar que esta última atividade apresenta determinadas características que a diferencia dos demais segmentos, as quais precisam ser consideradas. A terra, por exemplo, representa para a indústria somente a base para a instalação do imóvel, enquanto para a agricultura é considerada como o principal meio de produção e que precisa ser estudado na sua microcomposição, visando à exploração do seu potencial máximo.

Segundo SANTOS e MARION (1996), os fatores que afetam os resultados

econômicos da empresa agrícola podem ser de natureza externa ou interna. Os fatores externos como os preços dos produtos, o clima, as políticas agrícolas etc., apresentam caráter incontrolável por parte do administrador. Mesmo assim, é preciso conhecê-los para que se possa tomar decisões ajustadas as condições favoráveis ou desfavoráveis. Os fatores internos, como aqueles ligados aos recursos humanos, ao planejamento da produção, aos recursos financeiros e ao planejamento de marketing, são diretamente controlados pelo administrador através de procedimentos gerenciais. Quanto maior o conhecimento sobre a estrutura e o funcionamento da unidade e os fatores de produção, maiores serão as chances de melhorar os resultados econômicos.

O funcionamento de um empreendimento rural é resultado de uma estrutura complexa, composta por diversas variáveis interdependentes. No âmbito da unidade produtiva, têm-se como fatores determinantes para a tomada de decisão os recursos, as tecnologias e as informações disponíveis por parte do administrador. Entretanto, essas decisões sofrem também influências de fatores externos ao estabelecimento, como aquelas referentes ao ambiente institucional, as políticas governamentais e, principalmente, as condições do mercado. Ressalta-se que os fatores recursos, tecnologia e informação advêm também do meio externo ao empreendimento.

Neste contexto, pode-se dizer que a gestão de uma empresa rural é um processo de tomada de decisão que avalia a alocação de recursos escassos em diversas possibilidades produtivas, dentro de um ambiente de riscos e incertezas características do setor agrícola. Independentemente do seu tamanho, o gerenciamento da propriedade rural é um dos fatores indispensáveis para alcançar o desenvolvimento sustentável da propriedade como um todo. Para tanto, SANTOS e MARION (1996) definem a missão do administrador rural da seguinte maneira:

"*O principal papel do administrador rural é planejar, controlar, decidir e avaliar os resultados, visando à maximização dos lucros, à permanente motivação, ao bem-estar social de seus empregados e à satisfação de seus clientes e da comunidade*" (SANTOS e MARION, 1996, p. 16).

De forma a operacionalizar o papel do administrador rural, pode-se caracterizar suas funções a partir de processos gerenciais. Entre os principais processos gerenciais existentes em estabelecimentos de produção agrícola estão:

- Os processos de definição/identificação dos mercados a serem atendidos, de entrega/distribuição dos produtos e de atendimento aos clientes;
- Os processos de produção propriamente ditos, como quais os produtos a serem produzidos e em quais quantidades; e,
- O processo de suprimento da empresa, ou seja, a aquisição dos recursos necessários (naturais, físicos, financeiros, tecnológicos e humanos).

Dessa maneira, cabe ao administrador rural encontrar meios para responder às questões essenciais do seu empreendimento como o que produzir, quanto produzir, como produzir, quando produzir e para quem produzir. Tais respostas podem ser encontradas adotando-se ferramentas de suporte à gestão que, embora pouco utilizadas em sistemas agropecuários, encontram-se amplamente difundidas em sistemas de produção industriais.

Dentre essas ferramentas estão o planejamento e controle da produção, a gestão financeira e de custos, a gestão da qualidade, o planejamento de marketing e o gerenciamento da comercialização.

3. PROPOSTA METODOLÓGICA

A proposição metodológica deste trabalho está baseada em um projeto de extensão rural, de caráter gerencial, o qual foi aprovado e financiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq[3].

A estrutura da proposta metodológica para a capacitação gerencial de agricultores familiares está apresentada na Figura 1. A seguir, está descrita de forma mais detalhada cada etapa desta estrutura.

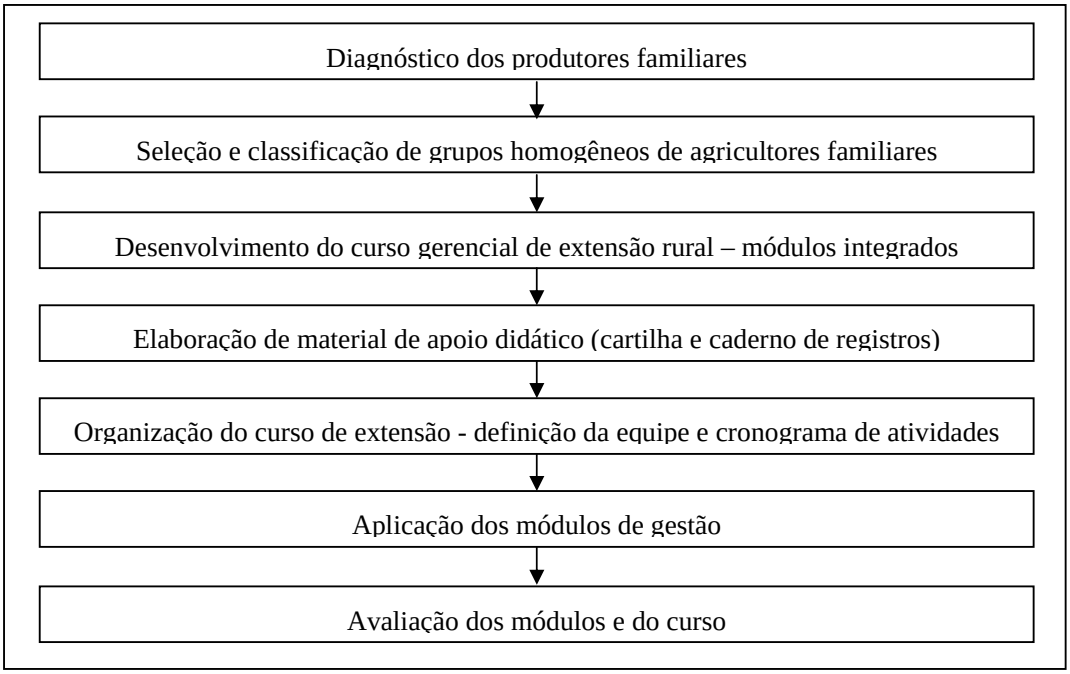

Figura 1 – Estrutura metodológica do curso capacitação gerencial de agricultores familiares.

a) Diagnóstico dos produtores familiares da região

A partir do levantamento de dados secundários e do apoio de instituições colaboradoras locais deve ser realizado um diagnóstico da agricultura familiar na região. Nesta etapa, são identificados e caracterizados os produtores familiares da região (número, área da propriedade, principais atividades agropecuárias), bem como o interesse desses produtores pela capacitação gerencial. Essa última informação pode ser obtida por meio dos técnicos/extensionistas que atuam na região, e de lideranças de grupos de produtores como associações e/ou cooperativas; já que, tais profissionais e líderes conhecem a demanda dos produtores locais.

[3] Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, entidade governamental brasileira promotora do desenvolvimento científico e tecnológico.

Para tanto, é importante nesta etapa a elaboração de questionários e a realização de entrevistas semi-estruturadas com os agentes-chave (produtores, técnicos, líderes de grupo). Os seguintes itens devem ser analisados: a) principais culturas; b) área média das propriedades; c) renda; d) estrutura familiar; e) estrutura patrimonial; f) acesso a recursos (assistência técnica, crédito etc.); g) acesso a canais de comercialização e compras e suprimentos e, h) inserção nos mercados locais e regionais.

b) Seleção e classificação de grupos homogêneos de agricultores familiares

Identificados e caracterizados, os produtores podem ser classificados e organizados em função das culturas e demais características anteriormente mencionadas. Sugere-se que o curso de capacitação deve ser realizado por meio de grupos entre 15 e 20 produtores. Acredita-se que este seja um número não tão pequeno, que inviabilizaria a organização do evento, nem tão grande, que impossibilitaria a interação dos produtores e a troca de experiências. Entretanto, experiências em atividades extensão rural mostram que para alcançar um número desejado de participantes, um número bem maior de convites de ser feito.

c) Desenvolvimento de um curso gerencial de extensão rural – módulos integrados

A partir do conhecimento gerado no diagnóstico realizado e das demandas gerenciais percebidas pelos técnicos e líderes deve ser desenvolvido e estruturado o curso de capacitação gerencial e seus respectivos módulos.

Com base nas características da produção familiar da região em estudo, os módulos de gestão são delineados de forma a atender às demandas locais e regionais. O delineamento pode ser feito, principalmente em função do tipo de produção local (culturas), estrutura familiar, canais de comercialização, compras e suprimentos.

d) Elaboração de material de apoio didático (cartilha e caderno de registros)

Com objetivo de melhorar o aproveitamento e a absorção dos conceitos e práticas apresentadas aos produtores durante os módulos de gestão, devem ser elaborados materiais de apoio didáticos.

Sugere-se desenvolver uma cartilha de Boas Práticas Gerenciais (BPG) que ressalta as atividades gerenciais básicas e fundamentais para o adequado gerenciamento da propriedade rural. Tal cartilha serve como um guia para a consulta dos conceitos apresentados nos módulos de capacitação.

Um Caderno de Registro também deve ser elaborado e disponibilizado para os produtores. Esse material serve como instrumrnto para o acompanhamento das atividades práticas a serem realizadas nas propriedades agrícolas em busca da gestão integrada.

e) Organização do curso de extensão - definição da equipe e cronograma de atividades

Nessa etapa são planejados o cronograma de atividades do curso de extensão e seus respectivos módulos (data, horário, local, grupo de produtores e o capacitador). A definição e alocação da equipe responsável pela aplicação dos módulos de gestão devem ser feitas com base nas características dos produtores locais (ex. maior conhecimento do

pesquisador relativo a certas culturas), bem como na disponibilidade de dias e horários da equipe.

f) Aplicação dos módulos de gestão

Nessa etapa é realizado o curso gerencial de capacitação rural propriamente dito. Sugere-se que o curso de capacitação seja composto por módulos de gestão customizados em função das características dos produtores familiares locais.

De acordo com esta proposta metodológica, o curso de capacitação gerencial deve ser realizado e aplicado por meio de cinco módulos subdivididos nos seguintes tópicos: a) planejamento da produção; b) gestão da qualidade; c) gestão de custos; d) comercialização; e, e) captação de recursos financeiros. Tais módulos contemplarão, ao final, o modelo de gestão integrada para agricultura familiar.

Cada módulo deve ter, no máximo, quatro (04) horas de duração, sendo realizado em dias e horários adequados às atividades dos produtores selecionados. A apresentação dos módulos deve ser feita por meio de aulas expositivas, participativas e dinâmicas, para que haja troca de experiências e melhor absorção dos conhecimentos. Sugere-se que a primeira metade do módulo seja para a apresentação de conceitos e informações técnicas, e a segunda, para a aplicação de exercícios e dinâmicas que favoreçam a assimilação do conhecimento.

Esta proposta sugere que cada módulo seja realizado em meses diferentes. Assim, o produtor necessitará disponibilizar apenas 4 horas por mês para participar do curso de capacitação. Ao final de cinco meses, o produtor terá cumprido um total de vinte (20) horas de treinamento, recebendo o certificado de capacitação gerencial pela instituição executora.

As justificativas e os objetivos de cada um dos módulos propostos estão descritos a seguir:

- *Módulo 1 – Planejamento da Produção:*

Para que o produtor familiar se desenvolva e acompanhe a evolução do setor rural, é de fundamental importância que sua propriedade seja administrada como uma empresa, adotando técnicas e procedimentos gerenciais adequados à realidade da agricultura familiar. Entre estes procedimentos, destacam-se o planejamento das atividades produtivas, cujo objetivo é tornar a empresa mais eficiente e competitiva, e as necessárias tomadas de decisão envolvidas nessa atividade (VILCKAS, 2005).

Em toda atividade produtiva, o planejamento das atividades representa um ponto chave, pois as falhas ou a ausência do planejamento influenciarão decisivamente no desempenho da empresa e na sua sobrevivência no mercado.

No processo de planejamento, uma das primeiras e principais decisões a serem tomadas pelo produtor refere-se aos produtos a serem oferecidos pela empresa. No entanto, a tomada de decisão é, em geral, feita de maneira não estruturada, de acordo com a perspectiva, a lógica, o bom senso e a capacidade cognitiva limitada de cada produtor, uma vez que o ser humano tem limitação para compreender todos os sistemas a seu redor e/ou processar todas as informações que recebe (GOMES et al., 2002). Desta forma, destaca-se a importância de se ter um modelo que ajude o produtor a estruturar sua tomada de decisão.

Desta forma, a justificativa para a realização deste módulo está baseada na grande carência de ferramentas de gestão adaptadas à realidade destes produtores, ou seja, técnicas simplificadas de gerenciamento adequadas a empreendimentos de pequeno porte, que possuam uma linguagem simples e de fácil operação.

Desta forma, o módulo de planejamento da produção tem como finalidade maior, auxiliar o produtor rural à tomada de decisões relativas ao planejamento da atividade agrícola. Ou seja, busca-se a maximização do controle dos fatores internos à unidade de produção rural, tais como a escolha da cultura a ser produzida (o que produzir), considerando não somente características internas à unidade de produção rural, mas também externas a esta (VILCKAS, 2005). Pretende-se, que decorrido o curso de capacitação proposto, o produtor familiar seja capaz de tomar decisões mais adequadas em relação as atividade de planejamento de sua produção agrícola familiar, incorrendo assim, em menores riscos.

- *Módulo 2 – Gestão da Qualidade:*

Em se tratando das atividades agrícolas familiares, sabe-se que apesar de grande parte dos produtores rurais dotarem de considerável conhecimento tácito, percebe-se uma grande carência de suporte gerencial. Especificamente em relação à gestão da qualidade, pode-se concluir que os mesmos se encontram bastante defasados em relação ao mínimo esperado.

Destaca-se entre a grande maioria dos agricultores familiares, a falta de informações precisas sobre necessidades dos clientes, padrões de qualidade dos produtos e legislação em vigor (LIMA e TOLEDO, 2003).

Desta forma, questiona-se se a qualidade dos produtos agrícolas ofertados realmente está garantida em termos de segurança do alimento. Do ponto de vista do gerenciamento formal da atividade, a maior parte dos produtores familiares não tem a postura de registrar dados no dia-a-dia, muito menos, de convertê-los em informações para análises futuras, que seriam essenciais para formalizar o controle da atividade como um todo.

De acordo com LIMA e TOLEDO (2003), a falta de postura para melhoria é evidenciada pelos seguintes fatores: a) ausência de indicadores de desempenho; b) falta de sistemática para avaliar a satisfação dos clientes; c) ausência de ações preventivas; d) não identificação de problemas potenciais que poderiam ser evitados e, e) falta de atuação nas causas dos problemas acabando por permitir, eventualmente, a recorrência dos mesmos.

Exposto esse cenário, fica evidente a complexidade que é gerenciar uma propriedade rural e o quão difícil é a produção agrícola com qualidade garantida. Assim, reforça-se o fundamental papel que pode ser exercido pela atividade de gestão da qualidade numa propriedade rural familiar, a fim de garantir e melhorar a qualidade de produtos tão suscetíveis a perdas.

Nesse sentido, a necessidade de desenvolver um modelo de Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ específico para a realidade das propriedades familiares rurais, com a finalidade básica de garantir a qualidade de seus produtos e também melhorar os processos produtivos e gerenciais. Este sistema buscaria promover a redução do índice de perdas e retrabalhos no estabelecimento familiar, bem como uma maior satisfação do consumidor final em termos de qualidade e segurança do alimento (LIMA e TOLEDO, 2003).

Por fim, tem-se a expectativa de que a difusão deste modelo e de sua aplicação, por meio dos trabalhos de extensão, venha contribuir para a efetiva profissionalização dos agricultores familiares, conferindo-lhes um suporte gerencial do qual se mostram extremamente carentes; suporte esse capaz de proporcionar à agricultura familiar no médio-longo prazo, maior sustentabilidade na produção, inserção em novos mercados e competitividade para a cadeia produtiva como um todo.

- *Módulo 3 - Gestão de Custos*

A administração da empresa rural, independentemente do seu porte, não pode mais ser feita de maneira amadora. Assim sendo, é fundamental que os agricultores possam dispor de ferramentas gerenciais adequadas às especificidades dos seus sistemas produtivos e de suas culturas empresariais. Entre estas ferramentas gerenciais destacam-se os indicadores de desempenho e os sistemas de custeio.

De acordo com QUEIROZ e BATALHA (2003), em ambientes agrícolas, a estrutura de alocação de custos modelada deve levar em conta algumas características particulares da gestão do ambiente agrícola. A sazonalidade, característica particular da produção agrícola como as pulverizações, fertilizações, roçagens e outras atividades, são executadas em função de algumas variáveis, como as infestações de pragas e os índices pluviométricos. Conclui-se por este fator, que um sistema de gestão de custos para a área agrícola não pode ser o mesmo que é utilizado nos ambientes industriais, onde os processos de fabricação se repetem nos vários meses do ano.

Tais peculiaridades não são abordadas pelos sistemas de custeio e indicadores de desempenho, nem mesmo os mais modernos. Além destes pontos, não seria possível aos agricultores familiares contratarem um profissional somente para atuar nesta função dentro de sua empresa. Portanto, é necessário e urgente a elaboração de ferramenta de fácil aplicação e manuseio que atenda as necessidades dos agricultores familiares (QUEIROZ e BATALHA, 2003).

Portanto, este módulo tem como objetivos principais, apresentar e discutir as necessidades gerenciais referentes os sistemas de coleta, controle e análise de custos e dos indicadores financeiros em propriedades agrícolas familiares, bem como as peculiaridades e implicações no uso destes sistemas.

- *Módulo 4 – Comercialização*

No contexto de negócios atual, cada vez mais imprevisível e turbulento, em que a demanda é variável e os custos financeiros e das matérias-primas são altos, acabou o mito do produtor independente que produz qualquer mercadoria, sem saber para qual mercado. O produtor agrícola deve entender que está inserido em uma ou várias cadeias de abastecimento e de negócios, que envolvem desde os fornecedores até os consumidores, passando pela produção, compra, gestão de materiais, vendas etc, e que a maneira como esta cadeia é planejada determinará o desempenho de todos os agentes pertencentes a ela.

Desta forma, faz-se necessária a correta gestão da cadeia de suprimentos (insumos industrializados e não industrializados) para garantir a qualidade e o baixo custo dos produtos adquiridos pelo produtor para atender as necessidades da produção agrícola (MACHADO e SILVA, 2004).

Observa-se uma nova demanda do setor distribuidor e dos próprios consumidores finais. Neste sentido, para atender adequadamente os agentes do canal de distribuição, os produtores familiares necessitam promover modificações significativas no sistema de produção e comercialização de seus produtos (MACHADO e SILVA, 2004; FAULIN e AZEVEDO, 2003). Para tanto, necessitam ter informações sobre os pontos que envolvem a comercialização - canais disponíveis, preços praticados, condições de mercado, consumo, tendências, conjuntura, qualidade, classificação, padronização, embalagem. Porém, não é esta a realidade da grande maioria dos produtores, que além de conviver com os problemas da produção, conhece pouco ou mesmo desconhece o mercado final para seus produtos.

Para adequar os produtores familiares às novas realidades do mercado consumidor e as exigências do mercado intermediário, é necessário que informações sejam disponibilizadas, de forma a facilitar as decisões acerca de o quê, como, quando e para quem produzir (FAULIN e AZEVEDO, 2003).

Este módulo tem como objetivos principais, tratar da gestão de uma cadeia de suprimentos, ou seja, da gestão de compras, bem como apresentar as peculiaridades dos atuais canais de distribuição utilizados pelos produtores familiares, as principais exigências, considerando o ponto de vista dos agentes atacadistas, varejistas e do ramo de refeições coletivas e as alternativas existentes para que o produtor alcance um posicionamento mais competitivo no mercado.

- *Módulo 5 – Recursos Financeiros:*

Para implementar uma determinada estratégia de desenvolvimento as unidades familiares necessitam de recursos financeiros. Esses recursos são consumidos em atividades produtivas (custeio), em subprojetos de investimentos, em atividades de comercialização da produção e no suprimento das necessidades familiares durante os ciclos produtivos.

De acordo com MUNDO NETO e SOUZA FILHO (2003), os gastos incorridos durante o ciclo de produção e as receitas provenientes das vendas dos produtos apresentam uma defasagem que precisa ser equacionada com recursos financeiros próprios, ou captados externamente. Em uma situação de pouca capitalização, como a que ocorre entre a maioria dos agricultores familiares, o desenvolvimento depende de recursos captados externamente. Uma vez que o crédito rural continua sendo o principal instrumento da política agrícola, inclusive para a agricultura familiar, a explicitação das principais fontes de recursos disponíveis, e a análise dos problemas e dos limitantes da política de crédito no processo de desenvolvimento faz-se de extrema importância.

Sob esta perspectiva, entre os principais problemas relacionados ao crédito rural estão: a) o desconhecimento sobre as oportunidades de crédito (assimetria de informação); b) dificuldades para avaliação das possibilidades, considerando os riscos e as condições de pagamento dado às contingências da unidade produtiva (racionalidade limitada); c) atender às exigências ou restrições vinculadas a cada uma das possibilidades disponíveis; d) nenhum ou pouco relacionamento com os agentes financeiros governamentais ou instituições correlatas ao crédito rural, a exemplo das organizações que fornecem serviços públicos de extensão rural; e) enorme aversão aos riscos; f) indisponibilidade ou elevados custos relacionados ao seguro agrícola; g) incompatibilidade entre as instituições de crédito rural e os agricultores; h) custos relacionados ao tempo e deslocamento para obter

informações e formalizar os contratos de crédito (MUNDO NETO e SOUZA FILHO, 2003).

Diante do exposto, este módulo pretende tratar empiricamente da exposição das diferentes possibilidades de captação de recursos, bem como dos entraves e facilidades peculiares às diversas fontes de financiamento disponíveis para esse grupo de produtores. Portanto, o objetivo central deste módulo é capacitar o agricultor familiar para o entendimento e avaliação dos principais mecanismos de financiamento e apoio à tomada de decisão relativa ao crédito.

g) Avaliação do curso e dos módulos de capacitação

Para a avaliação do curso e dos módulos de capacitação devem ser utilizados indicadores quantitativos e qualitativos, tais como o número de produtores familiares que concluírem o curso de capacitação e o desempenho destes. O desempenho dos produtores familiares será avaliado por meio da presença e dos exercícios realizados em sala de aula, bem como da participação e interesse nos módulos de gestão.

Adicionalmente, devem ser preenchidos pelos produtores que participaram do curso, questionários de avaliação dos módulos (qualidade do professor e relevância do módulo), com espaço para críticas e sugestões. Esses questionários serão empregados ao final de cada módulo para que as críticas e sugestões possam ser prontamente incorporadas.

Por fim, o valor financiado do projeto de extensão (quando existir), deve ser dividido pelo número de produtores capacitados, de forma a revelar o custo da capacitação gerencial de um produtor familiar.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como resultados gerais da aplicação de projetos de extensão rural, voltados à capacitação gerencial de agricultores familiares, esperam-se os seguintes impactos:

- Capacitação de produtores familiares e de disseminadores de conhecimento nas práticas relacionadas à gestão integrada da propriedade rural;
- Maior integração dos produtores rurais nos mercados locais e regionais;
- Promoção da troca de informações entre pesquisadores, extensionistas e produtores rurais.
- Promoção do desenvolvimento, sustentabilidade e melhoria da qualidade de vida no campo.

É importante ressaltar que a estrutura metodológica de capacitação gerencial de agricultores familiares proposta neste trabalho tem a aspiração de promover a valorização dos conhecimentos locais, insumos endógenos e exploração das potencialidades regionais. O modelo do curso de gestão apresentado deve estar adaptado às condições locais, considerando as peculiaridades do público alvo e da sua região.

O enfoque metodológico participativo, preconizado por meio da troca de experiências e atividades em grupo, permite que o curso tenha uma abordagem multidisciplinar envolvendo conhecimentos técnicos e gerenciais durante a aplicação dos módulos de gestão propostos.

È fundamental que este tipo de projeto de extensão envolva parcerias entre instituições de ensino, cooperativas, associações e instituições de assistência técnica desde a sua concepção até sua finalização. Trata-se de um condicionante na viabilização da captação de recursos por meio de instituições financiadoras de projetos de extensão no país.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTMANN, R. (Coord.). **Perspectivas para a agricultura familiar: horizonte 2010**. Florianópolis: Instituto Cepa/SC, 2002. 112 p.

BATEMAN, T.S.; SNELL, S.A. **Administração: construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998. 539 p.

FAO/INCRA. **Perfil da Agricultura Familiar no Brasil: dossiê estatístico.** Brasília: Projeto UTF/BRA/036/BRA, 1996.

FAULIN, E.J, AZEVEDO, P.F. Distribuição de Frutas, Legumes e Verduras na Agricultura familiar: – uma análise das transações. In: XLI Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 2003, Juiz de Fora. **Anais...**, 2003.

GASQUES, J.G.; REZENDE, G.C.; VILLA VERDE, C.M.; CONCEIÇÃO, J.C.P.R.; CARVALHO, J.C.S; SALERMO, M.S. **Desempenho e Crescimento do Agronegócio no Brasil.** Brasília: IPEA/DISET, 2004. 48 p.

GOMES, L. F. A. M.; GOMES, C. F. S., ALMEIDA, A. T. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. São Paulo: Atlas, 2002. 264 p.

GUANZIROLI, C.; ROMEIRO, A.; BUAINAIN, A.M.; SABBATO, A. D.; BITTENCOURT, G. **Agricultura familiar e reforma agrária no século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond, 2001. 288p.

LIMA, D.M.A.; WILKINSON, J. (Org.). **Inovação nas tradições da agricultura familiar. Brasília**: CNPq / Paralelo 15, 2002. p 85 - 94.

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

MACHADO, M. D., SILVA, A. L. Distribuição de produtos provenientes da agricultura familiar: um estudo exploratório da produção de hortaliças. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, v.6, n. 1, 2004.

MUNDO NETO, M. ; SOUZA FILHO, H. M. . Problemas do acesso ao crédito para agricultura familiar: um estudo de caso no município de São Carlos. In: XLI Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 2003, Juiz de Fora. **Anais...**, 2003.

PICINATTO, A.G.; CAMPOS, A.A.; BITTENCOURT, G..A.; BIANCHINI, V. **Cartilha do PRONAF – Crédito**. Curitiba: Departamento de Estudos Sócio-Econômicos Rurais (Deser), 2000. 34 p.

QUEIROZ, T.R., BATALHA, M. O. Sistema de Custeio e Indicadores de Desempenho para a Agricultura Familiar: dados preliminares. In: XLI Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 2003, Juiz de Fora. **Anais...**, 2003.

ROBBINS, B.; WALLACE, D. **The Family Business:** how to successfully manage a family business. Melbourne, Australia: The Business Library, 1992.

SANTOS, G.J.; MARION, J.C. **Administração de custos na agropecuária.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996. 140 p.

VILCKAS, M. **Modelo de planejamento para atividades produtivas rurais: uma proposta para unidades de produção familiares**. 2005, 137p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia de Produção - Universidade Federal de São Carlos, 2005.

WANDERLEY, M. N. B. Raízes históricas do campesinato brasileiro. In: TEDESCO, J. C. (org.) **Agricultura familiar: realidades e perspectivas**. Passo Fundo: EDIUPF, 1999, p. 23 - 56.