

GESTÃO DE PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS FAMILIARES: limites e possibilidades¹

Marina Dorigon Bortoli²

RESUMO

O objetivo do presente artigo foi identificar as possibilidades e os limites para gerenciar profissionalmente uma pequena propriedade rural familiar. A profissionalização se apresenta como uma possibilidade de qualificação da administração de pequenas propriedades rurais familiares por contribuir para implementar controles de gestão, distribuir as culturas em relação ao tempo de colheita e de comercialização dos produtos rurais em diferentes fases do ano, aproximando-se da lógica urbana de renda mensal, bem como de alocar as receitas. Trata-se de uma pesquisa descritiva desenvolvida pela estratégia estudo de caso único com abordagem qualitativa dos dados. Os resultados indicam que há limites na gestão profissional em pequenas propriedades rurais e inúmeras possibilidades em razão dos sentimentos dos seus membros no cuidado com os recursos naturais e nas estratégias utilizadas para usar a terra com sustentabilidade ambiental e econômica. A estratégia de associar culturas em meio a natureza sem desmatar, dar nova forma à terra introduzindo mais “verde” evidencia a possibilidade de combinar exploração econômica com preservação ambiental. O limite representado pela escassez de mão-de-obra da família e o risco de migração dos jovens é neutralizado pelo empoderamento deles nas decisões gerenciais sobre o uso dos recursos rurais.

Palavras-chave: Administração rural. Gestão profissional. Pequenas propriedades rurais.

ABSTRACT

The purpose of this article was to identify the possibilities and limits for professionally managing a small family farm. Professionalization presents itself as a possibility to qualify the administration of small family farms for contributing to implement management controls, to distribute crops in relation to the time of harvest and commercialization of rural products at different stages of the year, approaching the logic monthly income, as well as allocating revenues. This is a descriptive research developed by the strategy of a single case study with a qualitative approach to the data. The results indicate that there are limits on professional management in small rural properties and countless possibilities due to the feelings of its members in caring for natural resources and in the strategies used to use the land with environmental and economic sustainability. The strategy of associating cultures in the midst of nature without deforesting, giving the land a new shape by introducing more “green” shows the possibility of combining economic exploitation with environmental preservation. The limit represented by the family's labor shortage and the risk of youth migration is neutralized by their empowerment in management decisions about the use of rural resources.

Key-words: Rural administration. Professional management. Small Family farm.

¹ Trabalho de Estágio supervisionado, desenvolvido sob orientação da Profa. Dra. Adm. Denize Grzybovski.

² Acadêmica do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus Soledade. E-mail: marinadorigonbortoli@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, a agricultura vem destacando-se atingindo patamares elevados no PIB e alavancando a renda dos produtores rurais (EMBRAPA, 2018). Tal constatação coloca no centro do debate aspectos da gestão profissional de pequenas propriedades rurais³ (SILVA, 2017), em especial naquela em que os filhos dos produtores rurais cursaram uma faculdade e tem conhecimentos científicos de gestão. A gestão profissional implica em administrar a pequena propriedade rural considerando os fundamentos teóricos da gestão, adoção de ferramentas e técnicas válidas para qualquer tipo organizacional, com os objetivos e metas previamente definidas, análise da sua viabilidade e redefinição das atividades produtivas (HOFFMANN, 1987). No entanto pouco se sabe a respeito dos limites e possibilidades que uma pequena propriedade rural familiar oferece para aplicar tal concepção de gestão.

O presente estudo tem como objetivo geral identificar as possibilidades e os limites para gerenciar profissionalmente uma pequena propriedade rural familiar. Os objetivos específicos são: (a) apresentar a estrutura da família e da propriedade rural; (b) descrever os recursos (materiais, naturais e humanos) que possuem e a forma como os utilizam; (c) mensurar a renda gerada e analisar as possibilidades de maximização com os recursos disponíveis.

O estudo se justifica pelo limite de renda em diversas fases do ano descrito pelas famílias rurais. É tema comum nesse campo de estudo relatos de famílias que encontram na renda auferida da atividade agrícola um fator limitante para prover o seu bem-estar. A profissionalização da gestão se apresenta como uma possibilidade, em especial por contribuir para implementar controles de gestão, pensar como distribuir as culturas em relação ao tempo de colheita e de comercialização dos produtos rurais em diferentes fases do ano, aproximando-se da lógica urbana de renda mensal, bem como de alocar as receitas.

A gestão profissional de uma pequena propriedade rural é fonte de segurança à família rural. Ao mesmo tempo em que orienta práticas sustentáveis, tanto em termos econômico-financeiros quanto ambientais e sociais, nos termos descritos por Sachs (2008) e verificados em contexto local por Potrich, Grzybovski e Toebe (2017), gera novas alternativas de renda e formas de aplicações dos rendimentos advindos da comercialização do produto rural (GEPAL, 2004; POTRICH; GRZYBOVSKI, 2017; EMBRAPA, 2018).

³ Pequenas propriedades rurais correspondem a áreas de terra não excedentes a quatro módulos fiscais, onde a extração da matéria-prima é feita pela mão de obra dos componentes do grupo familiar e a produção é em pequena escala (POTRICH; GRZYBOVSKI, 2017).

Os resultados do estudo são apresentados neste artigo, o qual está estruturado em quatro seções além desta introdução, que contém o problema, os objetivos e as justificativas. Na seção 2 são apresentados os fundamentos teóricos referentes às propriedades rurais familiares, onde são elaborados conceitualmente os termos propriedade rural, família rural e gestão, bem como as variáveis da pesquisa (porte pequeno, propriedade rural familiar, recursos). Na seção 3 é delineada a pesquisa, são apresentados os métodos, técnicas e instrumentos de coleta e de análise dos dados. Na seção 4 são apresentados os resultados à qual se seguem as conclusões.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A presente seção tem como propósito apresentar a fundamentação teórica sobre administração rural e sobre as especificidades das propriedades rurais.

2.1 ADMINISTRAÇÃO RURAL

A administração rural é um dos ramos específicos da ciência da administração e trata da gestão dos recursos das propriedades rurais, considerando sua complexidade, as questões legais do meio ambiente, os objetivos das famílias rurais e o bem-estar das pessoas que nela trabalham (SENAR, 2012).

Segundo Queiroz (2014), a administração rural contempla a escolha de uma forma de obter ganhos de escala na produção agrícola, melhorar a renda da família rural e obter lucros decorrentes das atividades rurais. Em contrapartida, cabe ao gestor rural ampliar a produtividade a fim de diminuir os custos, gerenciar as fontes de produção dando melhor excelência na vida do trabalhador que produz, e criar uma cadeia de valores entre o meio ambiente e a família rural afim de que se sinta valorizada perante a sociedade.

Hoffmann (1987) destaca que os conceitos de planejar, organizar, dirigir e controlar, funções do administrador descritos por Barnard (1971), devem ser aplicados na administração da lavoura e de todas outras atividades rurais. Afinal, assim como numa empresa urbana (CREPALDI, 2012), uma pequena propriedade rural tem capitais investidos (máquinas e implementos agrícolas, por exemplo), utiliza matéria-prima (sementes/ração, por exemplo), insumos e mão-de-obra para realizar a produção, demanda tecnologias diversas (elétricas, eletrônicas e de comunicação). Todos os recursos demandam ação humana de planejamento, com foco estratégico nos resultados da produção e no retorno dos investimentos realizados.

Tudo isso remete o discurso sobre administração rural para, de um lado, o debate sobre a sustentabilidade (POTRICH; GRZYBOVSKI; TOEBE, 2017), e, de outro lado, para as habilidades humanas em desenvolver atividades rurais combinando conceitos de gestão de pessoas (família rural) e de marketing no processo de comercialização, onde saberes se cruzam, coletividades e questões sociais são expostas (TEDESCO, 1999).

Para Graf (2016), a administração rural é o comando e a manutenção das tarefas rurais, que procura prosseguir com o empreendimento eficaz sendo que ele seja rentável para abonar as despesas e constituir saldos para o aprimoramento de aplicações fundamentais do âmbito rural. Essas aplicações por sua vez, buscam acrescentar importância e qualidade a mercadoria final, e trazendo comodidade no trabalho do agricultor diante dos impasses do seu cotidiano cansativo conseqüentemente, concede uma melhor qualidade de vida.

Crepaldi (2012) destaca a administração rural como soma de afazeres que simplifica e torna mais compreensível aos produtores rurais a lógica econômica no processo decisório. Contudo, nesse processo estão contemplados os seus domínios de saberes sobre o rural (TEDESCO, 1999), mesmo que traga consigo um foco centrado no resultado econômico-financeiro. Nesse sentido, a administração em empresas rurais difere significativamente daquela implementada em pequenas propriedades rurais.

2.2 PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS FAMILIARES

Em propriedades rurais, afirmam Porto e Gonçalves (2011), a unidade de produção é a área de terra e o espaço onde a mesma ocorre. Algumas demandam máquinas e equipamentos agrícolas para realizar a produção e a colheita. Outras, no entanto, adotam práticas mais artesanais, a exemplo da agricultura orgânica, as quais demandam mais mão-de-obra e insumos. Todos, no entanto, são tratados como recursos da propriedade rural (CREPALDI, 2012). No entanto, dependendo do tamanho da propriedade e do tipo de produção, tais recursos tecnológicos são menos importantes que os recursos climáticos (clima, por exemplo) e naturais (rios, nascentes, florestas, mata nativa...), como discutem os pesquisadores do Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais (GEPAI, 2004), na Universidade Federal de São Carlos.

Em pequenas propriedades rurais, a definição do tipo de agricultura depende do tamanho da família, da capacidade que a mesma tem de realizar determinadas atividades produtivas que demandam mão-de-obra. Nesse aspecto, seria relevante considerar as capacidades empreendedoras e inovativas, como discutem Potrich e Grzybovski (2017). Nesse sentido,

Tavares et al. (2018) sugere escolher a agricultura mais adequada aos interesses da família, em termos de dispêndio de esforços e envolvimento pessoal com a produção e a comercialização.

No Quadro 1 consta a tipologia sugerida pelos autores supracitados e uma breve descrição de suas características.

Quadro 1 – Tipos de agricultura

Tipo de agricultura	Descrição
Agricultura moderna	Se caracteriza pela utilização da tecnologia em prol da maior produtividade no campo, ou seja, ameniza o trabalho braçal com o uso de máquinas agrícolas.
Agricultura extensiva	Produção de subsistência da família, sendo realizada por seus próprios membros. O plantio, a manutenção e a colheita são realizadas manualmente, com pouco investimento em máquinas e equipamentos/tecnologia.
Agricultura itinerante	Utiliza técnicas tradicionais de cultivo da terra, como o uso do fogo para limpar as áreas cultiváveis. É chamada de itinerante pois conforme o desgaste do solo ocorre, o produtor procura outro local para plantar, repetindo a destruição.
Agricultura orgânica	É considerada sustentável e não utiliza agrotóxicos/fertilizantes, adubo e sementes geneticamente modificadas. O solo recebe tratamento diferenciado para não se deteriorar, com técnicas de rotação de culturas, compostagem e controle biológico.
Agricultura agroflorestal	Reconhecido como sistema agroflorestal, associa espécies nativas com o plantio anual de culturas. Nas agroflorestas são utilizadas as técnicas de sombreamento, que são a vegetação combinada com determinada cultura para produção de matéria seca das folhas com vistas a retenção de água e nutrientes do solo.

Fonte: Elaborado com base em Campos e Uchida (2002), Noronha (2008), Laura, Alves e Almeida (2015) e Tavares et al. (2018).

Independentemente do tipo de agricultura, as pequenas propriedades rurais familiares se configuram numa forma de organização social a qual encontra-se vinculada ao tamanho da família, sua dinâmica e uma preocupação vinculada à continuidade do patrimônio da família, representada pela terra, maquinários e residência (TEDESCO, 1999; POTRICH; GRZYBOVSKI, 2017). O trabalhador, assim, se configura no próprio produtor rural, cujas atividades são coletivas, ou seja, realizadas pela família. A renda resultante geralmente não é dividida, mas as riquezas geradas pelas atividades produtivas são compartilhadas (SILVA, 1983; TEDESCO 1999).

Conforme Sasso e Bernardi (2017), grande parte dos produtores rurais não levam em consideração os movimentos que ocorrem dentro da propriedade, o que pode ocasionar imperfeição na gestão rural. É necessário que tudo o que for movimentado passe por um manejo interno observando as entradas e saídas para identificar possíveis brechas que podem impactar no lucro desejado. Essa descrição de Sasso e Bernardi (2017) traduz um entendimento da administração da propriedade rural na perspectiva de sistemas. A aplicação do conceito de administração rural é a que dá suporte às atividades rurais com vistas a redução dos riscos e

incertezas do mercado e das condições climáticas, bem como a ampliação dos resultados, sejam de produção, de renda ou de receita (GEPAL, 2004).

A agricultura está exposta aos fenômenos climáticos (seca, chuva em excesso, granizo, geadas, outros), o que dificulta a atribuição de valor efetivo aos produtos resultantes das atividades produtivas *a priori* (QUEIROZ, 2014). No entanto, o gestor/produtor rural pode usar dos fundamentos da administração para definir a melhor estratégia, dentre as quais buscar maior produtividade e reduzir os custos em razão da escala de produção (QUEIROZ, 2014).

Fatores climáticos que são incontroláveis, bem como pragas, doenças e a alta de custos dos insumos, afetam diretamente a rentabilidade da propriedade rural e podem comprometer o desenvolvimento da atividade agrícola (SENAR, 2012), assim como a sustentabilidade econômico-financeira (POTRICH; GRZYBOVSKI, TOEBE, 2017). Quando isso não é possível de ser efetivado, contribui para a migração rural (TEDESCO, 1999), em especial do jovem rural, como consta no relatório da Embrapa (2018, p. 59):

a migração de alguns membros jovens da família para a cidade, a menor disponibilidade de mão de obra no mercado para ser contratada e o seu custo mais elevado dificultam o êxito do negócio da pequena produção agropecuária.

Para contornar este cenário, é indispensável que a pequena propriedade rural revise suas práticas, faça adaptações em termos de recursos tecnológicos de produção e de comunicação. Nesse tipo de organização, é fundamental adotar ferramentas que tornem o trabalho mais facilitado, com menos esforço braçal, para tornar o mesmo mais atraente ao jovem rural, em especial aos formados em cursos de Graduação em Administração.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa descritiva (GIL, 2019), desenvolvida como estudo de caso único (YIN, 2015) e com abordagem qualitativa dos dados (GIL, 2019).

O universo da pesquisa é formado pelas propriedades rurais existentes no município de Arvorezinha, no Estado do Rio Grande do Sul. Dentre elas, foi selecionado um caso para estudo em profundidade, de acordo com os seguintes critérios: tamanho da propriedade (pequena), estrutura e propriedade familiar. Assim optou-se em realizar o estudo na família Bortoli, a qual encontra-se sob a gestão da segunda geração (filha), e (filho) numa atividade conjunta com a primeira geração (mãe).

O processo de coleta de dados foi realizado no segundo semestre de 2020, por meio de pesquisa documental com observação participante e entrevista narrativa (MOURA; NACARATO, 2017). O uso de diferentes técnicas de coleta dos dados contribui para atingir a profundidade analítica requerida num estudo que utiliza a estratégia estudo de caso único (YIN, 2015). Assim é possível triangular dados e fontes, aprimorando o processo analítico.

A análise dos dados foi realizada com base no método análise de conteúdo (BARDIN, 2009; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011) e a técnica análise categorial. As categorias analíticas foram definidas a priori, com base nos objetivos específicos, as quais são: estrutura da família rural, estrutura da propriedade rural, atividades produtivas, fontes de renda.

4 RESULTADOS

Na presente sessão é dedicada à apresentação dos dados empíricos, descrevendo a estrutura da família e da propriedade rural, bem como as culturas e resultados obtidos.

4.1 FAMÍLIA BORTOLI E SUA PROPRIEDADE

A propriedade rural da família Bortoli localizada na Linha São Lourenço/Arvorezinha/RS, foi adquirida no ano de 1993 por Claudi e Tereza Bortoli, após casarem-se. A escolha do lugar para viver e formar uma família foi em razão de ambos morarem no entorno e conhecerem a fertilidade do solo. Assim, pensou o casal, seria possível combinar o trabalho rural com a proximidade dos seus familiares e pertencerem a mesma comunidade.

Para a família, os valores morais e de coletividade são importantes, como se observa no estrato de fala dos seus membros:

Pra mim, é cultivar as raízes e a história da família (Matriarca, 56 anos).

Aqui na comunidade nós ficamos perto dos parentes. Então, a comunidade representa poder estar perto dos familiares e amigos, viver em harmonia (Filha, 24 anos).

Eu entendo que pertencer a uma comunidade é conhecer todo mundo e saber que quando você precisa estarão disponíveis para ajudar (Filho, 16 anos).

A propriedade rural da família Bortoli tem uma área total de 14,7 hectares. Como pode-se visualizar na Figura 2, ao leste e oeste da terra encontra-se a plantação de erveiras. Já, ao sul encontra-se a área destinada ao plantio de milho para o subsídio da família e, ao norte está a plantação de eucalipto e a lavoura de milho, por fim, ao centro está a residência, o pomar de laranjeiras e a horta.

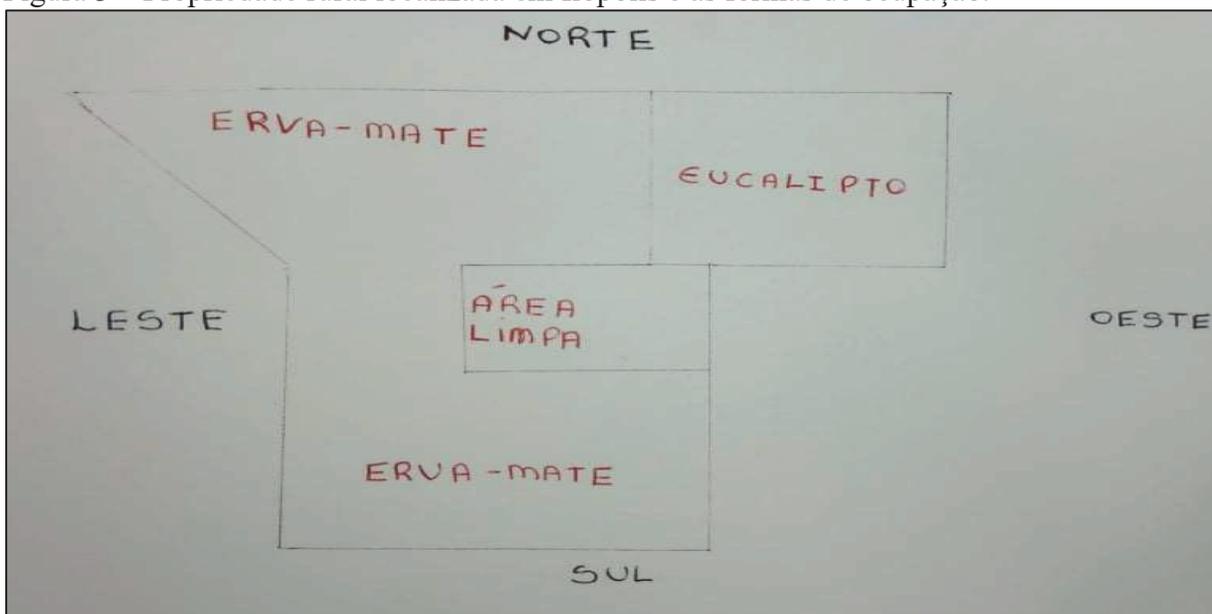
Figura 2 – Propriedade rural localizada em Arvorezinha e as formas de ocupação.



Fonte: A autora (2020)

Em 1994, Claudi recebeu por herança de seus pais uma área de terras localizada em linha gramadinho, no município de Ilópolis, a qual tem 15,3 hectares, onde o casal começou a cultivar erva-mate. Como consta na figura 3, grande parte da área é ocupada com erveiras, um espaço menor a oeste é ocupado por reflorestamento de eucalipto e ao centro a terra está limpa.

Figura 3 – Propriedade rural localizada em Ilópolis e as formas de ocupação.



Fonte: A Autora (2020).

Ao lembrar o momento em que decidiram usar a terra em Ilópolis, Tereza relata: “começamos plantar aos poucos, para obter mais renda ao longo dos tempos”. E, em Arvorezinha, foi onde decidiram constituir a família e escolheram como lugar para viver. Tão logo chegaram à propriedade e após se instalarem na casa que construíram, apostaram no tabaco como principal fonte de renda. Após alguns anos, o casal começou a limpar as macegas e a reflorestar a terra com mudas de erva-mate. Até então, essa cultura era pouco explorada na região, mas Tereza e Claudi tinham como objetivo diversificar a produção de forma a gerar renda para a família sem ter dependência de apenas uma cultura.

Texto suprimido para publicação

Hoje a terra é utilizada para produzir diferentes culturas além da erva-mate, como laranja, milho, reflorestamento (eucalipto) e outras culturas (feijão, batata, mandioca, verduras, frutas, etc.). O tabaco foi abandonado em 2018, devido à falta de mão de obra para o seu cultivo.

Na Figura 4 pode-se visualizar como a área de terra era ocupada em 2000 e como passou a ser ocupada em 2016. A erva-mate ocupa o maior espaço físico da propriedade, seguido por laranjeiras, milho e eucalipto.

A comparação dos dois momentos revela que ocorreu evolução na ocupação da terra, o reflorestamento aumentou e as decisões gerenciais passaram a ser orientadas pela estratégia da diversidade produtiva. A área degradada passou a ser recuperada por meio de cobertura de solo para evitar que ocorra erosão da terra. A danificação do solo impacta na redução da capacidade produtiva da lavoura e conseqüentemente no lucro esperado devido ao uso indevido da terra. Nesse sentido, é importante considerar o reflorestamento para garantir a sustentabilidade da família e recompor a fertilidade do solo, sob o risco de tornar a terra inútil para a produção agrícola, como advoga Nogueira Junior (2001).

Figura 4 – Mudanças na imagem da propriedade, do ano 2000 para 2016.



Fonte: Arquivos da família.

Os motivos que levaram os proprietários a recuperar a terra degradada foi o pensamento em preservar o meio ambiente, trazendo para perto de casa a “implantação” da fauna e flora, coisa que antes não era possível. “Era muito degradada a terra não existia mata verde ao redor e nem sombra para se esconder do calor, parecia um deserto e hoje vemos os pássaros cantar atrás da casa”, relata Tereza, ao mesmo tempo que existia a preocupação em preservar a área, havia a necessidade de tirar da terra o sustento da família, quando foram sendo implantados pés de erva-mate, laranja e lavoura para geração de renda, conseqüentemente o cenário mudou tornando a propriedade mais sustentável.

Marina afirma que:

Tudo é possível quando se acredita em algo. Para a família, não foi fácil mudar o cenário que se encontrava degradado quando adquirido. Além disso, os recursos eram poucos; dinheiro, tecnologia e conhecimento eram escassos, mas prevalecia a força de vontade de transformar a propriedade. Aos poucos a terra foi sendo recuperada e ganhando nova forma, gerando renda e garantindo a permanência da família nela.

Sob um olhar gerencial para as realizações na propriedade, se constata que a demanda do setor ervateiro pela matéria prima é crescente e a família acompanha atenta a rentabilidade da produção, mesmo que adotando controles de gestão primários (anotações em cadernos, por exemplo). Esse olhar focado na rentabilidade e profissionalização da gestão fez com que os filhos (membros da segunda geração) do casal continuasse o projeto idealizado pelos pais. Os filhos (jovens rurais) estão cientes de que o cenário atual é diferente em termos de carreira na profissão de agricultor, como descreve Ferrari et al. (2004), sendo que a maioria opta pela migração do campo para os centros urbanos. Contudo, há algo maior que os mantém vinculados

à propriedade rural, que é o desejo de “tocar” as atividades que geram renda e mantem a família unida em torno do seu patrimônio.

4.2 ATIVIDADES PRODUTIVAS E FONTE DE RENDA

Na região no entorno da residência da família Bortoli se observou uma transformação ocorrida em termos de atividade produtiva. Há crescente destino de áreas da terra para plantio de erva-mate. A cultura da erva-mate está sendo utilizada como substituto da cultura do tabaco, por ser considerada uma cultura mais fácil de trabalhar, pois exige menos mão-de-obra e uso de venenos. Assim, houve uma redefinição das atividades produtivas desenvolvidas pela família Bortoli e, hoje, faz-se o cultivo da erva-mate, a citricultura e a lavoura.

O cultivo da erva-mate é realizado exclusivamente com a mão-de-obra da família, mãe e os seus dois filhos. O método de produção são sistemas agroflorestais (LAURA; ALVES; ALMEIDA, 2015), a qual consiste no uso do processo de sombreamento. O processo de sombreamento diminui a incidência de raios solares na planta (CAMPOS; UCHIDA, 2002), favorecendo o processo de colheita por amenizar o calor e reduzindo a incidência de plantas daninhas no meio da cultura.

A família Bortoli está otimista com o cultivo da erva-mate, pela análise do setor ervateiro indicar novas oportunidades de negócios, inclusive com possibilidades de exportação. Nesse sentido, o futuro do mercado da erva-mate é promissor.

Pensar em culturas alternativas, no entanto, encontra um fator limitante, que é a mão-de-obra disponível para realizá-las. Existe muito trabalho para poucas pessoas realizarem, conforme relata Tereza, a matriarca da família:

Não se encontra pessoas disponíveis para realizar tarefas. E os que se encontram, cobram muito caro. Fica inviável para nós! Até desistimos de procurar e, quando não conseguimos fazer tudo (nós mesmos), a gente deixa que fique lá mesmo na roça sem ser colhido.

O relato da matriarca da família indica perda de produção em razão desse fator limitante, que é a mão-de-obra familiar. Soma-se a isso os fatores climáticos, que limitam investimentos em culturas específicas ou o volume de produção esperado/planejado. Em 2020, por exemplo, a seca afetou a produção da erva-mate, pois a planta não brotou como era esperado. Por conseguinte, a produção foi menor do planejado. O mesmo ocorreu com a produção de cítricos. A laranja foi afetada com a geada fora da época, secando os frutos que estavam em desenvolvimento, o que resultou numa quebra de aproximadamente 30%.

Mesmo diante dos eventos negativos descritos por Tereza, ela aponta possibilidades de superação por meio do apoio e conhecimentos específicos dos seus filhos. Nas suas palavras:

Fico mais animada em ver que eles [os dois filhos] tocarão o que um dia nós [eu e meu marido] começamos a construir, com muito suor. No nosso tempo, era tudo feito no braço mesmo. Hoje para eles... É muito mais fácil, claro. [Eles] dispõem de trator, equipamentos agrícolas, camionete, acesso à internet... Enfim, tudo se tornou mais fácil na vida rural e ainda, em caso de dúvidas, existem técnicos para cada cultura.

Texto suprimido para publicação

Trabalhar com a produção rural é desafio diário e que requer decisões gerenciais qualificadas diante das dificuldades que se apresentam cotidianamente. A renda é muito sazonal, o que diferencia esta atividade de qualquer outra realizada no meio urbano.

A respeito, Marina afirma que:

Alguns anos vai bem e outros mal. Quando uma safra ocorre dentro da normalidade, a inflação nos preços dos insumos torna os custos de produção mais caros. Também o clima é algo que não cabe nas mãos dos agricultores e impactam negativamente no lucro desejado. Porém, percebo que os agricultores são otimistas, acreditam em dias melhores e seguem firme seu trabalho.

O relato de Marina representa que administrar pequenas propriedades rurais requerem o uso de ferramentas de gestão, seja para controlar estoques, decidir época de plantio e de comercialização da safra, desenvolver atividades produtivas alternativas para geração de renda e agregação de valor aos produtos produzidos.

4.3 GESTÃO PROFISSIONAL, DIVERSIFICAÇÃO PRODUTIVA E RENDA

Uma propriedade rural tem potencial de rentabilidade, gerar renda extra em relação à atividade principal quando explora áreas até então inutilizadas, subutilizadas e/ou degradadas. O uso das técnicas profissionais de gestão de propriedades rurais requer dos agricultores conhecimentos específicos e perfil empreendedor, como descrevem Potrich e Grzybovski (2017). Com base nestes conteúdos inicia-se a análise técnica da terra com base na disponibilidade de recursos naturais e no *terroir* (clima e solo). O princípio orientador é uso racional dos recursos disponíveis, demandas do mercado e visão estratégica das tendências do comportamento do consumidor e da indústria.

No contexto rural, a diversificação de culturas se configura como uma estratégia de produção com potencial de proporcionar sustentabilidade à família rural (DA SILVA et al., 2019), seja por meio da integração de cultura geradoras de renda (erva-mate e frutíferas, por exemplo), seja pela preservação dos recursos naturais com vistas ao sequestro de carbono.⁴ O olhar estratégico do Administrador da propriedade rural é uma das dimensões que podem garantir mais renda à família rural com o uso de um mesmo espaço de terra, em diversos momentos do ano em razão do uso destas estratégias: integração de culturas geradoras de renda, implantação de reflorestamento, preservação das áreas cultivadas e respeito ao meio ambiente.

A integração de culturas, como realizado pela família Bortoli, proporciona sombra no processo de colheita (“assim a gente fica livre do sol na colheita”, afirma Marina). Na opinião do técnico da Emater, “nessa terra da família Bortoli, é possível produzir erva-mate, laranjas, brócolis, soja, bem como integrar a suinocultura, avicultura, pecuária de leite”. No entanto, cabe à família analisar outras dimensões, como potencial de mercado, mão-de-obra disponível, disponibilidade para dedicar mais horas de trabalho no dia em relação à renda potencial das novas culturas.

Com essa visão estratégica de Administradora profissional, Marina sugere usar a terra da família para produzir erva-mate e laranjas, porém ampliando a área plantada, ocupando os espaços ociosos e reduzindo a extensão do reflorestamento de eucaliptos. Ao mesmo tempo, Marina reconhece que tais ideias dependem da realização de estudos de viabilidade econômica-financeira, que deverá ser desenvolvida em etapa subsequente à decisão familiar.

É relevante considerar a adoção de controle de gestão e planilhas eletrônicas para tratar de acordo com a técnica gerencial os resultados obtidos em cada safra. Um dos controles de gestão fundamental é o registro da produção por pés o volume produzido na safra e o valor obtido na comercialização. Assim será possível calcular a produtividade e a rentabilidade da cultura, bem como decidir sobre o melhoramento genético da planta e programar o momento de renovação da lavoura. Hoje tais controles são realizados manualmente com anotações em um caderno sem fazer análise dos resultados dos indicadores econômicos e financeiros para a tomada de decisão.

⁴ “De acordo com os preços e custos do mercado para o ano 2012, os projetos florestais para sequestro de carbono podem gerar valor anual equivalente de R\$ 1.336 e TIR de 21% por hectare, se vendido no mercado NZ ETS. No mercado VCS, a venda dos créditos gera VPL de R\$ 2.138 e TIR de 18%. Entretanto, se os créditos forem comercializados no MDL, o VPL será de R\$ -702,5, concluindo-se que o projeto é viável nos mercados voluntários e inviável no mercado regulado” (FAJARDO; TIMOFEICZYK JUNIOR, 2015, p. 391).

Qualificar sistemas agroflorestais na visão da propriedade é importante para a geração de maior renda em um pequeno espaço de terra. Nesse sentido, a família Bortoli tem interesse em certificar o sistema agroflorestal da propriedade junto à Emater, ação considerada como demonstração da visão estratégica de gestão rural. O objetivo é contribuir para a preservação do meio ambiente e ao mesmo tempo agregar valor aos recursos da propriedade e ao seu produto principal, a erva-mate. A certificação do sistema agroflorestal não é reconhecida pelo principal comprador da erva-mate. Por isso a família Bortoli está considerando comercializar seu produto para outro comprador, o qual está disposto a pagar R\$ 3,00 a mais pela arroba do produto, exceto em anos de baixa produção, como o atual.

A não diversificação de culturas na propriedade e a centralização da renda na erva mate pode colocar em risco a receita da família. Nesse sentido a sugestão é administrar os recursos financeiros da propriedade rural considerando reservar 60% da receita de cada safra para emergências da família; os 40% restantes da receita da safra deverá ser usado para investimentos em melhorias genética e de infraestrutura da propriedade da família. A decisão toma por base a percepção da família de que é necessário realizar investimentos continuamente para estar atualizado tecnologicamente e gerar maior renda nos anos subsequentes. Uma alternativa constatada é cultivar as próprias mudas de erva-mate, estratégia que implica em redução dos custos de produção por meio da colheita das sementes, realização de análises topográficas, certificação do tipo de clima e investimento para implantação do viveiro de mudas.⁵ Trata-se de uma proposta de início para integração das diferentes etapas da cadeia produtiva da erva-mate descrita por De Oliveira e Waquil (2015).

A família reconhece o risco de investimento numa única cultura, mas as estratégias de gestão da sua propriedade rural são desenhadas de forma que o trabalho braçal e o cansaço físico das atividades produtivas sejam menores, proporcionando bem-estar de seus membros. A estratégia de terceirização de parte das atividades produtivas ou contratação de trabalhador rural não é considerada. No contexto atual, a indústria ervateira garante a compra da erva-mate e a cadeia produtiva evidencia diferentes usos do produto, o que reduz o risco de defasagem do mercado.

⁵ De acordo com a Embrapa Florestas (2019), este “tipo de propagação permite que determinadas características (produção de massa foliar, precocidade, etc.) da planta-mãe sejam herdadas para a próxima geração. No entanto, deve-se levar em consideração a variabilidade genética entre as mudas produzidas por esse método”. Quanto ao tipo de solos aptos para o plantio da erva-mate, a Embrapa Florestas (2019) considera aqueles que apresentam textura argilosa, com boa profundidade e drenagem adequada, considerados ideais aqueles com fertilidade natural de média a alta.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração é uma ciência social aplicada em diferentes tipos organizacionais (empresas, fundações, órgãos públicos) e também em propriedades rurais, cujos profissionais podem se especializar em diferentes campos de atuação. A gestão profissional de uma pequena propriedade rural é conhecida como administração rural e recebe o apoio de técnicos de cooperativas e/ou da Emater. Utilizar os conhecimentos técnicos de gestão são especialmente importantes para a família rural na medida em que os controles de gestão subsidiam o processo decisório e a visão estratégica orienta a adoção de práticas sustentáveis, tanto em termos econômico-financeiros quanto ambientais e sociais, para gerar novas alternativas de renda e formas de aplicações dos rendimentos advindos da comercialização do produto rural.

Em pequenas propriedades rurais familiares, há muitas possibilidades de aplicação dos conhecimentos técnicos de gestão e em algumas delas há limites em razão da aceitação por parte da família rural. Na família Bortoli, no entanto, não se observou esse limite, pois as decisões de gestão dos recursos da propriedade são tomadas coletivamente pelos seus membros. O objetivo de detectar possibilidades no meio rural e modificar o sentido de atividade rural como defasado foi a visão dos dois filhos do casal, o que contribuiu para evitar o êxodo rural. Da mesma forma, a formação da filha no curso de graduação em Administração representa qualificação profissional aplicado na propriedade da família, tanto para antecipar oportunidades de mercado para produto rural quanto aplicar os conhecimentos técnicos na gestão de todos os recursos em nome da família.

Entre outras possibilidades, abre-se espaço para usar a visão estratégica e qualificar os sistemas agroflorestais em busca da certificação da propriedade da família. Um ponto forte identificado na propriedade é a quantidade de terra disponível, que permite aumentar a área plantada de erva-mate com a produção própria de mudas com o objetivo de diminuir os custos.

A administração rural concede oportunidade para a propriedade rural ter maior aproveitamento de recursos, com visão de quais decisões tomar e onde investir recursos, combinado a um conjunto de tarefas realizadas pelos componentes da pequena propriedade rural, afim de tornar a gestão eficiente e rentável. Porém, a renda rural é muito variável, dependendo do clima para obter resultados significantes, cabe ao gestor criar estratégias de manter-se estável e competitivo, ter reservas financeiras para cobrir possíveis prejuízos é indispensável, estar atento ao mercado externo identificando as novas oportunidades de culturas é importante para administrar estrategicamente a propriedade rural.

A pesquisa foi realizada no nível descritivo com base no estudo de um caso para ter mais profundidade analítica. Os resultados do estudo indicam que há limites na gestão profissional em pequenas propriedades rurais, mas as possibilidades são inúmeras em razão dos sentimentos dos seus membros no cuidado com os recursos naturais e nas estratégias utilizadas para usar a terra com sustentabilidade ambiental e econômica. A estratégia de associar culturas em meio a natureza sem desmatar, dar nova forma à terra introduzindo mais “verde” evidencia a possibilidade de combinar exploração econômica com preservação ambiental. Natureza e economia podem conviver em harmonia e torna o espaço rural mais atrativo aos jovens, que consideram permanecer no campo ao invés de migrar para a cidade. O limite representado pela escassez de mão-de-obra da família e o risco de migração dos jovens é neutralizado pelo empoderamento deles nas decisões gerenciais sobre o uso dos recursos rurais.

Contribuições do estudo. A administração profissional de uma pequena propriedade rural representa uma alternativa para aplicação das técnicas de gestão de pessoas pela família rural por meio da indicação de que é preciso socializar decisões. Isso é possível ser feito por meio do uso de controles de gestão que evidenciam os gastos e as receitas em planilhas eletrônicas. É possível usar os conhecimentos dos jovens no desenvolvimento destes controles identificar todas as movimentações financeiras, controlar insumos usados na lavoura, entre outros. O resultado será a gestão eficiente e a indicação de qual é o melhor momento para realizar novas compras, os preços praticados numa perspectiva histórica e analisar o potencial de mercado dos produtos rurais.

Limitações do estudo. O presente estudo não foi realizado com profundidade em todas as culturas existentes dentro da propriedade, somente as formadoras de renda e mesmo assim não foram analisados todos os seus custos de produção de início à fim. A produção de culturas de auto consumo não foram mensuradas devido à grande diversidade de produtos, seria importante avaliar se para um pequeno produtor rural é viável produzir ou comprar.

Sugestão de estudos futuros. Uma sugestão é dar continuidade ao estudo abordando os custos de produção e avaliar comparativamente à rentabilidade de cada cultura, bem como considerar outras atividades produtivas para aumentar a renda da propriedade rural.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Edição Revista e Actualizada. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARNARD, C. I. **As funções do executivo.** São Paulo: Atlas, 1971.

- CAMPOS, M. A. A.; UCHIDA, T. Influência do sombreamento no crescimento de mudas de três espécies amazônicas. **Pesquisa Agropecuária Brasileira**, v. 37, n. 3, p. 281-288, 2002.
- CREPALDI, S. A. **Contabilidade rural**: uma abordagem decisória. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- DA SILVA, L. C. A.; FOUTOURA, F.; DE MELLO, L. L.; DEPONTI, C. M. Diversificação rural: a importância para agricultura familiar da produção para autoconsumo na cultura do tabaco. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, 9, 2019, Santa Cruz do Sul. **Anais do...** Santa Cruz do Sul: Unisc, 2019.
- DE OLIVEIRA, S. V.; WAQUIL, P. D. Dinâmica de produção e comercialização da erva-mate no Rio Grande do Sul, Brasil. **Ciência Rural**, v. 45, n. 4, p. 750-756, 2015.
- EMBRAPA. **Visão 2030**: o futuro da agricultura brasileira. Brasília: Embrapa, 2018. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/documents/10180/9543845/Vis%C3%A3o+2030+-+o+futuro+da+agricultura+brasileira/2a9a0f27-0ead-991a8cbfa8e89d62829?version=1.1>>. Acesso em: 05 set. 2020.
- EMBRAPA FLORESTAS. **Florestal**: transferência de tecnologia florestal. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/florestas/transferencia-de-tecnologia/erva-mate/perguntas-e-respostas>>. Acesso em 20 dez. 2020.
- FAJARDO, A. M. P.; TIMOFEICZYK JUNIOR, R. Avaliação financeira do sequestro de carbono na Serra de Baturité. **Floresta e Ambiente**, v. 22, n. 3, p. 391-399, 2015.
- FERRARI, D. L. et al. Dilemas e estratégias dos jovens rurais: ficar ou partir? **Revista: Estudos Sociedade e Agricultura**, v. 12, n. 2, p. 237-271, 2004.
- GEPAI. Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. **Guia para gestão da propriedade agrícola familiar**. Universidade Federal de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção, mai. 2004.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. Rio de Janeiro: Atlas, 2019.
- HOFFMANN, R. **Administração da empresa agrícola**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- LAURA, V. A.; ALVES, F. V.; ALMEIDA, R. G. (Eds.). **Sistemas agroflorestais**: a agropecuária sustentável. Brasília: Embrapa, 2015.
- MOURA, J. F.; NACARATO, A. M. A entrevista narrativa: dispositivo de produção e análise de dados sobre trajetórias de professoras. **Cadernos de Pesquisa**, São Luís, v. 24, n. 1, jan./abr. 2017. Doi: <http://dx.doi.org/10.18764/21782229.v24n1p15-30>.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

NOGUEIRA JUNIOR, L. R. Caracterização de solos degradados pela atividade agrícola após reflorestamentos com diferentes associações de espécies da Mata Atlântica e alterações biológicas. 60f. 2001. **Dissertação** (Mestrado em Ciências). Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2001.

NORONHA, A. F. B. **Agricultura familiar, extensão rural e sistemas agroflorestais: a experiência do CAV no Alto Jequitironha**. Lavras: UFLA, 2008.

PORTO, E. M. V.; GONÇALVES, V. D. **Agronegócio: a empresa rural**. Montes Claros: Unimontes, 2011.

POTRICH, R.; GRZYBOVSKI, D. Transformações contemporâneas do trabalho em pequenas propriedades rurais: uma reflexão crítica com base nas capacidades empreendedoras e inovativas do agricultor familiar. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 4, p. 220-251, 2017.

POTRICH, R.; GRZYBOVSKI, D.; TOEBE, C. S. Sustentabilidade nas pequenas propriedades rurais: um estudo exploratório sobre a percepção do agricultor. **Estudos Sociedade e Agricultura**, v. 25, p. 208-228, 2017.

QUEIROZ, R. **Gestão da pequena propriedade rural**. Brasília: NT, 2014.

SACHS, I. **Desenvolvimento incluyente, sustentável e sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SASSO, L. A.; BERNARDI, F. Gestão de custos em pequenas propriedades rurais. **Programa de Bolsas Universitárias de Santa Catarina**. Trabalhos de conclusão de bolsistas, nível de especialização, Urochapecó, 2017. Disponível em: <<http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/index.php/pos-graduacao/trabalhosde-conclusao-debolsistas/trabalhos-de-conclusao-de-bolsistas-ate-2017/cienciassociais-aplicadas/103especializacao-direcionada-ciencias-sociais-aplicadas>>. Acesso em: 07 set. 2020.

SENAR. Serviço Nacional de Aprendizagem Rural. **Administração da empresa rural: ambiente interno**. 3.ed. Brasília: Senar, 2012.

SILVA, M. A. M. O trabalho familiar nas pequenas propriedades rurais. **Perspectivas**, v. 6, p. 57-65, 1983.

SILVA, S. A. D. A importância da gestão nas pequenas propriedades rurais. **Revista Acadêmica Conecta FASF**, v. 2, n. 1, p. 272-285, 2017.

TAVARES, M. F. F. et al. **Introdução à agronomia e ao agronegócio**. Rio Grande do Sul: Sagah Educação, 2018.

TEDESCO, J. C. (org.). **Agricultura familiar: realidades e perspectivas**. Passo Fundo: Ediupf, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5.ed. Porto Alegre Bookman, 2015.