

## **O PAPEL DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO DESENVOLVIMENTO DA AGRICULTURA FAMILIAR PAULISTA**

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15530685>

### **THE ROLE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN DEVELOPING OF FAMILY FARMERS IN THE CITY OF SÃO PAULO**

**FRANZESE, Miriam Vidal Correia, Mestra\***

**PILATTI, Daniella Figuerôa, Pós-Graduanda em Gestão Estratégica de Negócios\***

\*Faculdade de Tecnologia de Praia Grande

Departamento de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Negócios  
Pça. 19 de janeiro, 144, Boqueirão, Praia Grande / SP, CEP: 11700-100

Fone (13) 3591-1303

miriam@fatecpg.com.br

daniellaafp@gmail.com

### **RESUMO**

Este artigo apresenta uma análise sobre a literatura de agricultura familiar. Especificamente, objetiva investigar se agricultores familiares, produtores de orgânicos, localizados na cidade de São Paulo e adjacências conhecem e utilizam técnicas e ferramentas de gestão financeira e de planejamento estratégico na administração de seus negócios. O artigo compara o sistema moderno de agricultura com o familiar, ressaltando a importância deste último como um modelo de produção mais sustentável e eficaz em garantir a segurança alimentar, com base numa análise sobre as forças e fraquezas desse tipo de negócio.

**PALAVRAS-CHAVE:** Agricultura Familiar. Planejamento Estratégico. Gestão Financeira.

### **ABSTRACT**

*This paper presents an analysis of a literature about family farming. Specifically, it aims to investigate organic family farmers, who are located in the city of São Paulo and adjacencies, know tools of financial management and strategic planning and if they use these tools in the management of their business. It compares modern agriculture system and family farming model, in order to emphasize the importance of family farming as a model of production more sustainable and effective in ensuring food security, based on analysis of the strengths and weaknesses of the type of business.*

**KEY-WORDS:** Family Farming. Strategic Planning. Financial Management.

### **INTRODUÇÃO**

Apesar de existirem contrapontos, o sistema moderno de agricultura, oriundo da chamada Revolução Verde, além de contribuir com as mudanças climáticas e pressões aos

ecossistemas, é apontado como ineficiente para garantir a segurança alimentar. E se por um lado promove o crescimento econômico, por outro não colabora com a erradicação de problemas sociais. Dentro desse contexto, a agricultura familiar vem ganhando cada vez mais relevância e visibilidade, pois tem sido vista como uma alternativa mais sustentável, tanto ao que diz respeito ao meio ambiente, como ao desenvolvimento social.

Contudo, para o fortalecimento desse tipo de agricultura não são apenas necessários investimentos no aumento da produtividade e inovação tecnológica, o que comumente ocorre, mas também, são fundamentais bases sólidas de gestão. É preciso um diagnóstico do atual cenário em que se encontram essas famílias agricultoras, no que tange ao gerenciamento de seus negócios, para que se identifiquem falhas e promovam-se melhorias administrativas.

Portanto, este estudo visa descrever o atual sistema de produção e de gestão financeira de propriedades rurais familiares, através de uma reflexão qualificada para apontar ferramentas e técnicas que possibilitem melhorias no planejamento e desenvolvimento desse tipo de negócio. Especificamente, faz-se uma análise do atual cenário da produção de orgânicos por agricultores familiares da cidade de São Paulo e entornos, com o propósito de identificar forças e fraquezas à ampliação da produção e dos rendimentos desses negócios, sob a ótica do planejamento estratégico e da gestão financeira.

Objetivamente, este artigo procura responder ao seguinte questionamento: os agricultores familiares, produtores de orgânicos, localizados na cidade de São Paulo e adjacências conhecem e utilizam técnicas e ferramentas de gestão financeira e de planejamento estratégico na administração de seus negócios?

Com base em revisão bibliográfica, para a necessária fundamentação teórica, a primeira seção deste estudo é uma contextualização do tema e apresentação dos principais conceitos-chave e características da agricultura familiar, para uma análise comparativa entre os diferentes modelos agrícolas empregados no Brasil e outras economias no mundo.

Conhecendo o funcionamento do modelo de agricultura familiar e sua importância, a segunda parte do trabalho se dedica em analisar o comportamento das famílias agricultoras, o planejamento estratégico de seus negócios e suas rotinas financeiras, com base em pesquisas de estudos científicos desenvolvidos e publicados em revistas e sites especializados da iniciativa privada e de órgãos públicos, além de entrevistas realizadas especificamente para este estudo com a Cooperativa Agroecológica dos Produtores e de Água Limpa da Região Sul de São Paulo (Cooperapas), que aconteceram no dia 19 de setembro de 2017.

O propósito deste artigo é tentar contribuir para o pensamento econômico e social, propondo uma reflexão qualificada sobre a importância da gestão financeira, e como esta pode

ajudar para a fixação das famílias no campo e tornar seus negócios mais rentáveis e competitivos.

## **1. OS MODELOS DE ECONOMIA AGRÍCOLA E A REVOLUÇÃO VERDE**

Desde o século XIX, debate-se sobre a agricultura familiar no capitalismo, envolvendo discussões sobre a viabilidade dessa forma de produção com o desenvolvimento das relações capitalistas no campo, e sobre seu modo de funcionamento com a respectiva integração no sistema social e econômico dominante no mundo.

Sem enfatizar o aprofundamento econômico, político e social sobre o universo rural, por não ser o objeto de pesquisa deste artigo, é importante ressaltar que existem especialmente três vertentes que debatem a agricultura familiar: o marxismo, o chayanoviano e o weberiano (PLEIN, 2010).

A preocupação central da visão marxista é com o desenvolvimento do capitalismo na agricultura, ou seja, com a divisão social do trabalho e a apropriação privada do valor. É uma análise macroeconômica, social e política. Já no chayanovismo a abordagem é microeconômica que, sem desconsiderar o nível macro, defende o indivíduo como capaz para reagir ao sistema, desenvolvendo diferentes estratégias de reprodução. A abordagem weberiana criou um modelo de análise para as situações, com ênfase no modelo de funcionamento da agricultura e utilização de “tipos ideais” (Ibid.).

Refletindo sobre as diferentes interpretações sobre a importância do tema, algumas consideradas alternativas ao marxismo, é possível concordar que os indivíduos podem contribuir muito para a sociedade, que existe lugar para os agricultores familiares no sistema capitalista e que muitas são as transformações por que passaram estes em função da sua maior inserção nos mercados, ampliando o processo de mercantilização da agricultura familiar (Ibid.).

A partir das ponderações acima, a seguir se apresenta nesta seção um breve retrospecto histórico sobre a economia agrícola até a formação do modelo moderno de agricultura empregado em diversos países, inclusive no Brasil, mostrando paralelamente a situação da agricultura familiar no mundo e no Brasil, comparando os dois sistemas, suas características e principais diferenças.

Sobre a modernização do campo, já em meados do século XIX, notam-se mudanças na forma de produção agrícola, com a substituição da força de trabalho humana pela utilização de máquinas. Contudo, é no século XX, em que se tem o desenvolvimento de novas técnicas e

tecnologias que resultaram no modelo de agricultura moderna. Entre essas técnicas e tecnologias tem-se o início do emprego de fertilizantes sintéticos, o desenvolvimento de sementes híbridas e o uso de substâncias que evitam o adoecimento das lavouras (ALBERGONI; PELAEZ, 2007).

No que diz respeito ao uso de insumos químicos e tecnologias, pode-se classificar a agricultura em três principais grupos, são eles: a tradicional, a moderna e a alternativa. No sistema tradicional, a atividade agrícola é sustentada pelo conhecimento adquirido ao longo de gerações, produzindo-se de forma menos agressiva ao meio ambiente e mais integrada às condições locais. Já a agricultura alternativa contempla diferentes propostas de agricultura, variando os recursos e práticas empregadas. O sistema moderno é baseado na mecanização das atividades, uso de produtos agroquímicos e sementes manipuladas, praticada no seu início apenas em propriedades de médio e grande porte (ROSA, 2012).

Assim, com o propósito de erradicar a fome, principalmente nos países mais pobres, através do aumento da produção alimentar, em meados da década de 60, emerge no mundo uma revolução essencialmente tecnológica, que posteriormente denominar-se-ia Revolução Verde (HENRIQUES, 2009). Destaca-se ainda que, “o primeiro país subdesenvolvido a adotar o pacote da Revolução Verde foi o México, onde o governo já desenvolvia um programa de pesquisa para melhoramento de trigo e milho desde a década de 1930” (GOODMAN; REDCLIFT *apud* ALBERGONI; PELAEZ, 2007, p.38).

Com a expansão internacional do processo da Revolução Verde, na Ásia e África foram onde se concentraram os maiores esforços para a elevação dos níveis de produção agrícola, como pode ser verificado no trecho abaixo:

Naquela época, a maioria dos países dos continentes asiático e africano debatia-se com graves problemas de fome crônica generalizada e a ajuda internacional revelava-se não só incapaz de ultrapassar o problema de forma definitiva [...]. Foi então que os Estados Unidos se propuseram enfrentar este enorme desafio de forma inovadora, [...] a introdução naqueles países de novas variedades de arroz e de trigo de elevada produtividade (HENRIQUES, 2009, p. 246).

Contudo, a urgência em elevar a produção de alimentos e erradicar a fome nos países subdesenvolvidos não estava somente ligada às questões humanitárias, mas também ao cenário geopolítico vivido na época. Vivia-se o período de Guerra Fria, e para que as superpotências mantivessem e ampliassem suas áreas de poder, era fundamental que estas apoiassem financeiramente seus territórios de influência. Nesse sentido, o governo estadunidense e seus

capitalistas temiam que o problema da fome se tornasse um elemento decisivo na ampliação do regime comunista, por isso, trataram de mitigá-lo, como se nota na citação:

O problema da fome tornava-se cada vez mais sério em várias partes do mundo, e o governo americano e os grandes capitalistas temiam que se tornasse elemento decisivo nas tensões sociais existentes em muitos países, o que poderia ampliar o número de nações sob o regime comunista, particularmente na Ásia e na América Central, tradicionais zonas de influência norte-americana (ROSA, 1998, p.19 *apud* ANDRADES; GANIMI, 2007, p.46).

A Revolução Verde, de fato, promoveu um crescimento da produção de cereais. Nesse sentido, entre os anos de 1965 e 1983, a Índia passou de deficitária a autossuficiente na produção de trigo. Já no México, entre 1950 e 1980, a produção de trigo quadriplicou. Em suma, no período 1972 a 1982, devido a Revolução Verde, a produção geral de cereais nos países em desenvolvimento cresceu 33%, enquanto, que, nos países industrializados a produção cerealífera aumentou apenas 18% (HENRIQUES, 2009, p.246-247).

Ainda para exemplificar os efeitos da Revolução Verde, desde seu início na década de 60 até 90, a adoção de insumos na produção agrícola possibilitou a duplicação da produtividade média dos cereais, o que representou uma elevação de aproximadamente 7% na produção *per capita* de alimentos nos países de Terceiro Mundo (PRETTY *apud* ALBERGONI; PELAEZ, 2007, p. 39). Contudo, apesar da Revolução Verde ter proporcionado o aumento da produção de cereais, a mesma não erradicou a fome, como objetivara, e ainda, gerou diversos impactos ambientais negativos.

Segundo Henriques (2009), o sucesso inicial da Revolução Verde gerou maiores expectativas nos países desenvolvedores desse novo modelo de produção, a ponto do estadunidense Lester Brown, um dos principais apoiadores desse novo sistema produtivo, ter ainda na década de 1970, escrito o livro *Seeds of Change. The Green Revolution and Development in the 1970's*, no qual externa uma perspectiva de futuro sem fome, devido às melhorias nas tecnologias de produção de alimentos, mudanças nas estratégias governamentais e expansão do setor agrícola.

Essa expectativa, contudo, mostrou-se divergente da realidade. Apesar, do aumento da produção de alimentos, o problema da fome não foi resolvido devido ao expressivo crescimento da população, entre 1960 e 1970, e a conflitos internos (Ibid., p.247). Segundo relatório da Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO), publicado em 2017, mostra que 108 milhões de pessoas no mundo sofreram com a insegurança alimentar nos níveis

mais severos em 2016. O relatório ainda aponta como principais causas desse cenário, os conflitos armados e desastres naturais (WFP – WORLD FOOD PROGRAMME, 2017).

Numa análise mais profunda se discute o porquê a Revolução Verde não conseguiu ainda ter erradicado a fome. Na verdade, a agricultura não pode ser entendida de forma desassociada de todo um contexto mundial. Conforme afirma Oliveira (2001), o nascimento da classe capitalista no campo originou-se com o mercantilismo, e mesmo hoje, o processo de nascimento de novos integrantes dessa classe ainda não cessou, devido a inúmeros fatores, como por exemplo, o desenvolvimento tecnológico. Esse autor também mostra como o desenvolvimento do capitalismo geral é nutrido por processos contraditórios e de desigualdade, mesmo havendo peculiaridades em cada território. Segundo ele, no campo, também se encontra esse “processo de desenvolvimento contraditório e desigual do capitalismo”, isso porque, tem-se a sujeição da renda da terra ao capital.

Ainda analisando a agricultura sobre essa ótica, Andrades e Ganimi (2007) argumentam que a Revolução Verde foi em suma o resultado da realocação de capital de empresas americanas pós Segunda Guerra. Ou seja, com o fim da guerra as empresas químicas e bélicas começaram a remanejar seus recursos para a produção de alimentos, colaborando com a formação das bases tecnológicas utilizadas no sistema moderno de agricultura, como ilustra a citação:

Surgiram do grande capital imperialista monopolista do pós-guerra mundial. Grandes empresários perceberam que um dos caminhos do lucro permanente eram os alimentos. Possuindo grandes sobras de material de guerra (indústria química e mecânica), direcionaram tais sobras para a agricultura. Encarregaram as fundações Ford e Rockefeller, o banco Mundial, entre outros, para sistematizarem o processo. Estes montaram a rede mundial GCPAI – Grupo Consultivo de Pesquisa Internacional – que é, na realidade, o somatório de centros de pesquisa e treinamento localizados em todo o mundo (ZAMBERLAM; FRONCHET, 2001, p.17 *apud* ANDRADES; GANIMI, 2007, p. 45-46).

Sendo assim, nota-se o caráter ideológico da Revolução Verde, podendo esta ser entendida apenas como um meio de submeter à agricultura aos ideais capitalistas, e não como um meio efetivo na erradicação da fome no mundo (ANDRADES; GANIMI, 2007).

Outro ponto de crítica à Revolução Verde está nos impactos ambientais causados por ela, como: degradação de solos, poluição de águas subterrâneas e desaparecimento de inúmeras variedades, até então cultivadas. Publicações científicas e a mídia, desde a década de 60, já mostravam os impactos negativos gerados pelo uso acentuado de insumos no campo e, conseqüentemente, “a utilização de fertilizantes e de agrotóxicos começou a ser duramente criticada, em função dos problemas causados pelo uso intensivo desses produtos, tais como:

intoxicação humana e animal; surgimento de pragas mais resistentes; contaminação da água e do solo; erosão; e salinização do solo” (ALBERGONI; PELAEZ, 2007, p.39).

Acrescentando sobre o tema, Henriques (2009) aponta como geradores de danos ao meio ambiente, o uso intensivo de fertilizantes, herbicidas e pesticidas sintéticos, além da massiva irrigação necessária para o cultivo das variedades de alto rendimento e a perda de diversidade causada pela substituição de variedades tradicionais pelas de alto rendimento. O autor também enfatiza que a Revolução Verde, do ponto de vista sócio econômico, acarretou o aumento das desigualdades sociais e promoveu uma densa migração para as cidades.

Paralelamente, o mesmo autor destaca que “se não se tivessem verificado os aumentos de produtividade das culturas de trigo e de arroz possibilitadas pela Revolução Verde, a Índia teria sido obrigada a converter cerca de 80 milhões de hectares de floresta para conseguir as produções de cereais obtidas em 2006” (KESAVAN; SWAMINATHAN, 2006 *apud* HENRIQUES, 2009, p.247).

## **1.1 A FORMAÇÃO DO SISTEMA MODERNO DE AGRICULTURA NO BRASIL E SUAS CONSEQUÊNCIAS**

O Brasil não ficou indiferente à Revolução Verde, e já na década 60 começou um processo de modernização da produção agrícola. No que tange às políticas agrícolas brasileiras, pós Revolução Verde, tem-se primeiramente um período denominado modernização conservadora, que compreendeu os anos 1965 até 1985. Esse período é caracterizado pela modernização do campo, mas sem alterações nas questões fundiárias (NUNES, 2007).

A estrutura fundiária no Brasil é historicamente marcada pela desigualdade, tanto na distribuição, quanto no acesso à terra (OLIVEIRA, 2001). Esse fato não se modificou com a Revolução Verde. Segundo Zamberlam e Froncheti (2016), nas décadas de 50 e 60, discutiam-se dois meios de elevar a produção de alimentos: fazer a Reforma Agrária, ou adotar à Revolução Verde, através da aquisição de pacotes tecnológicos. O governo brasileiro, juntamente com as grandes empresas de capital nacional e as empresas internacionais da época optaram pela segunda opção e dessa forma se iniciou a modernização da agricultura brasileira (FLEISCHFRESSER, 1998 *apud* ZAMBERLAM; FRONCHETI, 2016).

Ainda, “o Estado estimulou, através de políticas de crédito, assistência técnica e pesquisa, a utilização de máquinas, insumos e técnicas produtivas que permitiram aumentar a produtividade do capital, do trabalho e da terra” (NUNES, 2007, p.11). Esse processo de

modernização, para Rosa (2012, p.29-30) “foi conduzido de forma extremamente prejudicial ao meio ambiente e às populações rurais”, o que acarretou diversas consequências.

O desemprego no campo e o êxodo rural foram alguns deles. A introdução de novas tecnologias no campo aumentou a produtividade e por isso, diminuiu a demanda por mão-de-obra, gerando uma massiva migração de pessoas para as cidades. Como na década de 60, o país passava por um momento de crescimento econômico, esta situação mitigou os problemas sociais. Contudo uma década depois, o cenário econômico era outro, com redução do crescimento industrial nacional, retração da economia mundial e o auge da crise do petróleo (NUNES, 2007).

Nesse contexto, os problemas sociais, consequências do desemprego no campo, foram agravados, como nota-se na citação a seguir:

Pela ausência de uma reforma agrária concreta e pela redução do crescimento econômico e do nível de emprego, isso resultou em grandes problemas sociais, empurrando milhões de pessoas para as grandes cidades, com grande parte se concentrando nas favelas. A esse processo costuma-se chamar de modernização conservadora, pois não provocou grandes alterações nas estruturas sociais do campo (NUNES, 2007, p.11).

Foi nesse período que movimentos sociais, assim como organizações não governamentais surgiram para questionar o modelo de desenvolvimento adotado pelo governo, sendo que alguns permanecem atuantes até hoje (IBID, p. 11-12). Oliveira (2001) ainda apresenta outra perspectiva, mais ampla e profunda, para a compreensão sobre as lutas sociais e sobre o campo no Brasil.

Para ele, como a economia brasileira está internacionalizada, inserida em contexto característico do capitalismo, a mundialização. Ou seja, a economia nacional está sujeita ao mecanismo da dívida externa, em termos práticos para o campo, isso significa ter que exportar sempre mais por preços cotados internacionalmente, que tendem a ser cada vez mais baixos, para tentar cobrir os gastos com a manutenção e ampliação da produção.

Considerando essa análise de Oliveira (2001), pode-se entender o porquê de a agricultura brasileira estar cada vez mais voltada à exportação, fato este que se só intensificou com a modernização do campo, e continua presente na sociedade brasileira. O autor ainda exemplifica diversos casos de expansão de culturas destinadas à exportação. Culturas estas que muitas vezes nem sequer representavam os hábitos alimentares brasileiros, mas que por força do contexto acabaram sendo incorporadas também pelo mercado interno, como nota-se a seguir:

O mesmo exemplo é válido para a citricultura. A sua espetacular expansão nas décadas de 70 e 80 deveu-se, fundamentalmente, à introdução no mercado norte-americano do suco de laranja. Como consequência, o preço da laranja em fruta no mercado interno subiu e os fabricantes de suco já começam também a “inundar” o mercado nacional de suco industrializado, de certo modo forçando a substituição do consumo da fruta *in natura* ou do “suco puro feito na hora” pelo suco industrializado (OLIVEIRA, 2001, p. 23).

Um fato que acentuou, ainda mais, essa dinâmica citada por Oliveira foi a revisão das políticas agrícolas, a partir de 1985. O período de 1985 a 95 foi essencialmente marcado pelo desmonte das políticas agrícolas e pela liberalização do mercado. De forma mais específica isso significou a eliminação do subsídio ao crédito, responsabilizando o mercado internacional e indústrias a financiarem a produção agrícola (REDIN; FIALHO, 2010).

Essa mudança nas diretrizes governamentais não atenuou os efeitos da concentração fundiária, ao contrário, em comparação com o período de 1940 a 1980, a partir de 1985, a estrutura fundiária se tornou mais concentrada. Sobre o tema é importante lembrar que a partir “de 1985 essa realidade não mudou, ao contrário, a concentração das terras nas mãos de poucas pessoas aumentou ainda mais” (OLIVEIRA, 2001, p. 30). Ele enfatiza ainda que tudo que o “Brasil conheceu nos últimos 45 anos foi um aumento violento da concentração fundiária” (IBID, p. 30).

Em suma, nota-se que as mudanças governamentais, da época, tinham como maior preocupação aliviar os cofres públicos, já que o país passava por uma crise econômica. E, não essencialmente mitigar os problemas sociais causados, principalmente aos agricultores familiares, pela modernização do campo e pela liberalização do mercado. Apesar disso, é nessa época em que o governo começa a discutir sobre políticas ambientais (REDIN; FIALHO, 2010).

No início da década de 90, o governo intensificou o processo de liberalização econômica, extinguindo empresas públicas intervenientes no setor agrícola e limitou ainda mais o subsídio ao crédito, contudo o resultado da safra de 1990/1991, juntamente com a pressão da bancada ruralista no Congresso fizeram com que o governo revertisse essa política neoliberal adotada (Ibid., 2010). De modo geral, o período de 1995 a 2002, é caracterizado pela “retomada da política de crédito com juros controlados, mas com recursos privados; desenvolvimento de mecanismos privados de escoamento e estoques da produção” (NUNES, 2007, p.10).

Também para Nunes (2007), a partir de 2002 nota-se um fortalecimento da política de crédito, principalmente para agricultores familiares, assim como uma modesta retomada de outros mecanismos de incentivo e proteção para esses produtores. Contudo, o autor ressalta a insuficiência desses em conter o poderio econômico das grandes empresas inseridas no mercado mundial.

No que tange ao agronegócio ou *agribusiness*, termos que no Brasil estão relacionados ao modelo de produção agrícola, fruto da aliança com o capital agropecuário internacional, dois fatos marcam esse modelo agrícola no Brasil. O primeiro refere-se ao crescimento da produção de *commodities*<sup>11</sup>, voltados à exportação, em detrimento das culturas alimentares, a partir da década de 80. O segundo fato, refere-se ao aumento das áreas destinadas ao agronegócio, enquanto a produção camponesa vem se retraindo, devido principalmente ao fato de ser colocada em segundo plano pelas iniciativas governamentais no Brasil (ZAMBERLAM; FRONCHETI, 2016, p.48-51).

Sendo assim, o paradigma de agricultura moderna tem sido substituído pelo paradigma do desenvolvimento rural sustentável (ALMEIDA, 2011 *apud* ZAMBERLAM; FRONCHETI, 2016). Tendo a agricultura sustentável como objetivo “a manutenção da produtividade agrícola como o mínimo de impactos ambientais e com retornos econômicos adequados, que permite diminuir a pobreza e atender às necessidades sociais da população” (NEVES *et al.*, 2011 *apud* ZAMBERLAM; FRONCHETI, 2016).

## **2. O DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL E A AGRICULTURA FAMILIAR**

Atualmente, o mundo passa por uma crise ecológica. Essa crise faz transparecer os impasses decorrentes do paradigma civilizacional que a humanidade tem vivido e que transcende o modelo moderno de produção de alimentos. O planeta deve ser entendido como um sistema mantido em um complexo equilíbrio, contudo devido aos últimos séculos de atividade industrial indiscriminado, esse equilíbrio pode ser rompido. Portanto, há a necessidade de uma mudança do paradigma e a implantação de um modelo de desenvolvimento sustentável, principalmente no campo (ZAMBERLAM; FRONCHETI, 2016).

O campo foi incluído à lógica capitalista através da Revolução Verde. Como mostra a citação:

Para Tambara (1985) a Revolução Verde, que na verdade é a *penetração capitalista no campo*, tem como objetivo a maximização produtiva que objetivamente usa a natureza para conseguir sempre mais lucro, sem se preocupar com os efeitos da tecnologia empregada sobre o meio ambiente circundante (IBID, p.26).

---

11 “Tudo aquilo que, se apresentando em seu estado bruto (mineral, vegetal etc.), pode ser produzido em larga escala; geralmente se destina ao comércio exterior e seu preço deve ser baseado na relação entre oferta e procura” (DICIONÁRIO ONLINE DE PORTUGUÊS, 2017).

Nota-se que, o paradigma estabelecido influencia todo o sistema produtivo capitalista e o campo não ficou ileso, tendo sido incluído a esse conjunto de valores que têm causado impactos negativos não só ao meio ambiente, mas em toda sociedade. Ou seja, apesar do modelo agrícola moderno não ser o único responsável pela crise ecológica, é também, em parte, responsável (IBID).

Os primeiros alertas oficiais sobre os impactos causados pela ação humana no meio ambiente datam da década de 60, a princípio atentando sobre os impactos do uso abusivo de agrotóxicos e a finitude dos recursos naturais. A fim de fazer frente “a uma agricultura que conseguia elevar a produção e a produtividade, mas que negava as leis naturais e beneficiava apenas determinados produtos e produtores, fortalecendo a monocultura, teve início, já na década de 1920 e especialmente nas décadas do pós-Segunda Guerra Mundial, a resistência a esse processo” (IBID, p.63-64).

Para Rosa (2012), assim que os resultados da modernização da agricultura ficaram bem abaixo do esperado e as problemáticas socioambientais visíveis, baseadas em uma nova ética, surgem propostas alternativas ao modelo empregado pela Revolução Verde, que ressaltam a responsabilidade social e entendem a humanidade não mais como o centro da vida. Ainda para o autor, essas propostas em sua maioria visam o fomento do desenvolvimento rural juntamente com a conservação ambiental.

Na tentativa de promover uma agricultura mais sustentável, tanto sobre os aspectos ambientais como sociais, “movimentos na Europa, Estados Unidos e Japão começaram a resgatar práticas de uma forma alternativa de produção que respeitassem os princípios naturais da agroecologia e suas diversas modalidades e escolas” (MIKLÓS, 1998 *apud* ZAMBERLAM; FRONCHETI, 2016, p.64). De forma genérica essas concepções foram denominadas de agricultura alternativa. Entre as principais correntes da agricultura alternativa, tem-se: a agricultura orgânica, a agroecologia e a de baixo insumo (ROSA, 2012).

A agricultura orgânica tem como base “a rotação de culturas, uso de esterco animal, leguminosas, adubação verde, lixo orgânico vindo da fazenda, reposição de minerais e aspectos de controle biológico de pragas, para manter a estrutura e a produtividade, além do fornecimento de nutrientes às plantas” (ZAMBERLAM; FRONCHETI, 2016, p.64).

Para Rosa (2012) a agricultura orgânica se dedica mais “aos aspectos ecológicos na atividade agrícola” (IBID, p.80). Na verdade, evita-se o uso de agrotóxicos, o que produz alimentos mais nutritivos, protege o meio ambiente, agricultores e consumidores. Nesse tipo de produção ainda se prioriza a saúde do solo e a manutenção da vida microbiana presente nele,

isso através de técnicas específicas de manejo e através da utilização de biofertilizantes, bio-herbicidas e bioinseticidas, que também colaboram com uma redução de 50 e 80% nos gastos com produtos químicos.

Segundo o Sebrae Nacional (2015), o Brasil tem se tornado um expressivo produtor e exportador de produtos orgânicos, com mais de 15 mil propriedades certificadas, sendo que 75% dessas pertencem a produtores familiares. Hoje, existem três meios de controle da produção de orgânicos no país, duas delas através de selos padronizados nacionalmente e, outra, através de Organizações de Controle Social (OCS), o que permite a venda direta do produtor ao seu consumidor final. Esta política tem como objetivo facilitar a comercialização de orgânicos pelos pequenos produtores.

Apesar do apoio do governo brasileiro em diversas frentes para estimular a produção de orgânicos no país, e apesar da produção brasileira de orgânicos registrar aumentos em torno de 20% ao ano, a produção nacional ainda é menor que a demanda interna. Os varejistas brasileiros ainda têm dificuldades em encontrar produtores orgânicos, fato agravado pela exportação desse tipo de produto. Segundo o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), 70% da produção de orgânicos do Brasil são exportadas para a Europa (SEBRAE NACIONAL, 2015).

## **2.1 A AGRICULTURA FAMILIAR COMO UMA ALTERNATIVA AO MODELO MODERNO DE PRODUÇÃO AGRÍCOLA**

Vale ressaltar que no campo, atualmente, encontra-se diferentes modelos agrícolas, de desenvolvimento e paradigmas. Portanto, existem variados termos que se referem ao agronegócio e ao campesinato. Entre alguns termos usados como sinônimos para agronegócio, tem-se agricultura capitalista, modelo agrícola predominante e modelo agrícola neoliberal. No caso da agricultura camponesa é também utilizada a designação agricultura familiar, sendo correlatos sistemas como agricultura agroecológica e alternativa (GIRARDI, 2008 *apud* ZAMBERLAM; FRONCHETI, 2016).

Apesar de ser comum agricultura familiar e camponesa serem termos utilizados como sinônimos, para Fernandes (2010) *apud* Zamberlam e Froncheti (2016), além de diferenças agrárias, o produtor familiar que está altamente ligado aos recursos técnicos e ao mercado, não é caracterizado como camponês. Para o autor, toda agricultura camponesa é familiar, mas nem toda agricultura familiar é camponesa.

De acordo com Rosa (2012), do ponto de vista socioeconômico a agricultura pode ser classificada através de diversos parâmetros, tais como: tamanho do estabelecimento, finalidade da produção e grau de aplicação de insumos, e outros. E, analisando a agricultura através do tamanho do estabelecimento, tipo de mão de obra utilizada e finalidade da produção, tem-se três principais grupos, são eles: a agricultura de subsistência, a familiar e a empresarial.

A agricultura de subsistência tem como principal característica a geração de produtos para o consumo da própria família. Praticada em áreas muito pequenas, muitas vezes em solos e relevos inadequados, sendo a própria família responsável pela organização e distribuição do trabalho. Produzindo excedentes apenas eventualmente, estes produtores são geralmente negligenciados pelas políticas governamentais. E, em relação ao meio ambiente, costumam demonstrar respeito e preocupação e colaboram para a conservação dos recursos naturais (IBID).

Já na agricultura empresarial, também conhecida por agronegócio ou *agribusiness*, é caracterizada por ser praticada em grandes e médias propriedades, sendo gerenciadas por agrônomos ou administradores e utilizando trabalho assalariado. Sua produção é essencialmente voltada à exportação e possui amplo acesso a auxílios governamentais. Nesse tipo de negócio, geralmente, a natureza é explorada, sendo vista apenas como fonte de recursos (IBID).

A agricultura familiar, por sua vez, “designa o segmento de agricultores que produzem regularmente excedentes comercializáveis por meio do trabalho organizado em torno de uma família” (ROSA, 2012, p.16). Ainda segundo o autor, esse tipo de produtor geralmente tem acesso a financiamentos e assistências governamentais, e se preocupam com a conservação dos recursos naturais. Em relação ao tamanho de suas propriedades, se comparados aos agricultores de subsistências, possuem lotes de terras maiores e de melhor qualidade.

Legalmente, no Brasil, a agricultura familiar e os empreendimentos familiares rurais são definidos pela Lei 11.326/06. Portanto, “para os órgãos públicos, o conceito de agricultura familiar abrange aquela área do estabelecimento ou empreendimento rural que não excede a quatro módulos fiscais, onde a mão de obra nas atividades econômicas é predominantemente da família” (ZAMBERLAM; FRANCHETI, 2016, p.54). Mas, esse conceito tem sido muito debatido por alguns autores e estudos.

A agricultura familiar, segundo o Censo Agropecuário de 2006, constitui 87,95% do total de estabelecimentos agropecuários do Brasil, representando 32% da área total de estabelecimentos. Sobre a produção, o Valor Bruto da Produção (VBP) desses agricultores em 2006 correspondeu a 36,11% da produção agropecuária total. Sendo esse tipo de agricultura

responsável pelo emprego, nesse mesmo ano, de 78,75% do total de mão de obra no campo (GUANZIROLI; BUAINAIN; SABBATO, 2012).

Zamberlam e Froncheti, sobre a participação da agricultura familiar na produção nacional, apontam que esta é a maior fornecedora de algumas culturas. Ela é “responsável pelo fornecimento de 87% na produção nacional de mandioca, 70% na produção de feijão, 46% na de milho, 50% na de aves, 59% em suínos e 58% na de leite” (ZAMBERLAM; FRANCHETI, 2016, p.54). Isso porque, segundo os autores citando Fernandes (2010), enquanto, que o agronegócio é majoritariamente produtor de *commodities*, a agricultura familiar é em sua maioria produtora de alimentos.

Tal fato não é só verificado no Brasil, uma vez que mundialmente a Revolução Verde provocou o aumento da produção de cereais em detrimento à produção de leguminosas, o que acarreta graves consequências alimentares, principalmente nos países subdesenvolvidos. Nesses países aproximadamente metade das necessidades proteicas eram supridas pelo consumo de leguminosas, sendo que estas têm entre dois e três mais proteínas que os cereais. Para exemplificar é possível citar o caso da Índia, que obteve uma diminuição de 38% na produção de leguminosas durante o auge da expansão da Revolução Verde (ROSA, 2012).

Rosa (2012), ainda aponta outros impactos da modernização da agricultura sobre os cultivos tradicionais. Com a modernização, muitos agricultores de subsistência forçados a entrarem no mercado, se converteram em monocultores, mas com os baixos preços pagos pela produção, frequentemente não conseguiam sequer comprar a alimentação que antes era obtida quase sem gastos. Ainda, com a expansão da monocultura, tipo de cultivo característico no modelo moderno, limitou-se quase que por completo a possibilidade de os camponeses manterem seus cultivos alimentares entre plantações dos patrões.

Esses fatos colaboraram tanto para o aumento da fome em áreas rurais, que a FAO em um dos seus relatórios reconheceu que “em 1983/85, a disponibilidade *per capita* de alimentos nos países de baixa renda não era maior que 15 anos antes”, apesar dos grandes investimentos feitos durante a ampliação da Revolução Verde”, segundo Rosa (2012, p.29). Para o mesmo autor, apesar de o Brasil estar entre os principais produtores de alimentos no mundo, desconsiderando as exportações, perdas, desperdícios e aquilo que é consumido pelas criações, o que resta é uma baixa disponibilidade *per capita* de alimentos, índice este, abaixo do recomendado pela Organização Mundial de Saúde (OMS) (ROSA, 2012).

Apesar das dificuldades enfrentadas pelos camponeses perante o avanço do modelo agrícola moderno, como desemprego, aumento da fome e pobreza nas zonas rurais,

desequilíbrios ambientais, concentração fundiária e negligência pelas políticas públicas. Os produtores familiares têm reagido, como ilustra a citação seguinte:

Os agricultores familiares, principalmente nos países subdesenvolvidos, vêm mostrando um dinamismo impressionante e uma grande capacidade de resolver os problemas específicos do cotidiano rural. Um exemplo da sua versatilidade é a produção de máquinas e equipamentos leves para a execução de diversas atividades agrícolas. Esses equipamentos desenvolvidos pelos usuários são ideais para o trabalho em policulturas e locais com grande declividade ou que possuem muitas rochas, permitindo seu aproveitamento com menor impacto ambiental. Além disso, eles se enquadram perfeitamente às necessidades e condições locais e oferecem vantagens como baixo custo, redução do desperdício de sementes e adubos e mínima necessidade de manutenção[...] (ROSA, 2012, p.73-74).

No Brasil, em meados da década de 90, a agricultura familiar foi ganhando maior visibilidade, fomentada pelo debate de temas relativos ao desenvolvimento rural sustentável, visto que esse modelo agrícola colabora para abastecimento do mercado interno, geração de renda e emprego. Uma medida concreta do governo foi o Pronaf (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar), no entanto, o papel da agricultura familiar sempre foi caracterizado pela marginalidade (ZAMBERLAM; FRANCHETI, 2016).

Mesmo assim, segundo o Censo Agropecuário de 2006, a agricultura familiar apesar de possuir menos área para pastagem produz quase que o dobro de proteína animal, em relação a não-familiar. A agricultura familiar possui um VBP de R\$677,00 por hectare, contra um VBP de menos de R\$358,00 por hectare da não-familiar (IBID).

Apesar dos dados mostrarem a importância socioeconômica da agricultura familiar e seu potencial, o Censo também mostrou a necessidade de maiores investimentos na área profissional e educacional para proporcionar melhor qualificação para os trabalhadores rurais, já que 37% deles não são alfabetizados.

### **3. ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Para Silva (1981), a técnica administrativa não é só importante para a existência de empresas e entidades, mas como outros tipos de organizações, desde igrejas como até mesmo no lar. Isso porque, segundo ele, não se pode atingir um fim sem os devidos meios, sendo a administração um dos meios que conduzem as organizações aos seus objetivos.

Ele ainda completa, que apesar de existirem algumas exceções, a regra é a seguinte:

[...] os administradores devem adquirir os conhecimentos necessários ao bom desempenho de suas funções, pois não basta conhecer determinado assunto (ou especialização técnica que não seja a administração) para que o indivíduo se julgue em condições de administrar esta ou aquela empresa. Um bom médico, em determinada especialização, pode não ter aptidão para administrar um hospital (SILVA, 1981, p.16).

Ainda sobre o desenvolver a administração e o administrador, Drucker (1975) apresenta que, como ninguém pode prever o futuro e as principais decisões tem exigido cada vez mais tempo para serem tomadas, sem que haja o desenvolvimento dos envolvidos, a administração não poderá tomar decisões responsáveis e sensatas. Drucker, ainda salienta que como os administradores são formados e não nascem prontos, é necessário um esforço sistemático para a criação, o desenvolvimento e o aperfeiçoamento das habilidades do futuro administrador, não podendo deixá-lo a própria sorte.

Esse autor, ainda completa que, o aprimoramento de um administrador exige antes um desenvolvimento pessoal, como se pode verificar na citação abaixo:

O administrador precisa se aperfeiçoar tanto quanto a empresa e a sociedade precisam fazê-lo. Ele deve, antes de mais nada, manter-se atento a tudo e ser mentalmente ativo. Deve manter-se num constante desafio para consigo mesmo. Deve adquirir agora as habilidades que o tornarão mais eficaz no futuro. Também precisa de uma oportunidade para refletir sobre a importância de sua própria experiência e – acima de tudo – precisa de uma oportunidade de pensar em si e de aprender a tirar máximo proveito de sua capacidade. E então precisa desenvolver-se como pessoa, muito mais que aprimorar-se como administrador de empresa.

Considerando os conceitos de Drucker e Silva, fica evidente que o administrador deve conhecer seu papel e o da administração para o sucesso de seu empreendimento.

Segundo Koontz (1995), a Administração é uma arte, representada pela capacidade de realização das coisas. Por isso, é papel do administrador lidar com as pessoas de modo que os serviços sejam executados para trabalhos determinados. E, ao fazer isso, o administrador cumpre suas atribuições por meio das ações de planejamento, organização, direção e controle (KOONTZ, 1995).

Tratando-se de planejamento, este pode ser entendido como um “processo administrativo que determina antecipadamente o que um grupo de pessoas deve fazer e quais as metas que devem ser atingidas” (SILVA, 1981, p.21). Para Thompson, o planejamento na empresa tem como efeito ajudar a garantir seu crescimento e sobrevivência (THOMPSON, 1973).

Na década de 50, nos Estados Unidos foi desenvolvida uma metodologia conhecida por Planejamento a Longo Prazo, que consiste na extrapolação de situações passadas. Contudo, com as mudanças no cenário econômico mundial, a partir da década 60, começou-se a introduzir a metodologia do Planejamento Estratégico, mais flexível e menos antiquada, baseada nas proposições do professor Igor Ansoff (ALDAY, 2000).

Kotler, um dos defensores da utilização do planejamento estratégico, o define da seguinte forma: “é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente” (KOTLER, 1975 *apud* ALDAY, 2000, p.10-11). Ainda para Alday, o planejamento estratégico, além de mais flexível do que o de longo prazo, também colabora para que o administrador foque nos assuntos mais relevantes.

Outro ponto do planejamento estratégico é que, como este não pode ser tratado isoladamente do processo estratégico, isso contribui com tomadas de decisões mais eficazes por parte dos administradores (IBID).

#### **4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO FINANCEIRA NA COOPERATIVA AGROECOLÓGICA DOS PRODUTORES E DE ÁGUA LIMPA DA REGIÃO SUL DE SÃO PAULO**

Para subsidiar de forma significativa a análise reflexiva proposta neste estudo, em setembro de 2017 foram realizadas entrevistas estruturadas com a Cooperativa Agroecológica dos Produtores e de Água Limpa da Região Sul de São Paulo (Cooperapas) a qual foi fundada em 2011, como objetivo de fomentar e facilitar a comercialização dos agricultores da região do extremo sul do município de São Paulo. A cooperativa se apresenta dentro de um cenário nacional, no qual segundo o Censo Agropecuário de 2006, “apenas 1,8% dos estabelecimentos agropecuários praticavam agricultura orgânica no país, sendo que 42,5% destes produtores ligavam-se a associações, sindicatos ou a cooperativas” (CEDAFRA, 2009).

O nascimento da cooperativa não esteve somente atrelado à vontade dos agricultores da região, mas sim a uma convergência de interesses de diversas organizações, incluindo entidades governamentais (NAKAMURA, 2017). Contudo, apesar do apoio que a Cooperapas recebeu em seus anos iniciais a mesma se deparou com diversos contratemplos que quase levaram à dissolução da entidade.

Conforme a entrevista sobre desenvolvimento econômico realizada com a atual presidente da Cooperapas, Valéria Maria Macoratti, hoje a cooperativa conta com mais de 40 cooperados e, como destaca a entrevistada, “com orgulho e esperança estamos colhendo os primeiros frutos desse nosso trabalho”. Nessa reunião com a cooperativa que ocorreu no dia 19 de setembro de 2017, além dos cooperados terem comemorado a compra de 300 caixas, as quais facilitarão todo o processo de entrega, o grupo discutiu sobre a compra de um caminhão, que possibilitará aos cooperados ampliarem as datas de entrega semanais, além de ampliarem sua cartela de clientes.

A Cooperapas ainda não possui sede própria, sendo os seus encontros realizados atualmente em uma área dentro da Prefeitura Regional de Parelheiros, nomeada de Casa de Agricultura Ecológica José Umberto Macedo Siqueira (CAE) que em última instância responde à Prefeitura do Município de São Paulo. A cooperativa ainda conta com a assistência de algumas iniciativas públicas, que inclui, por exemplo, o acompanhamento das produções por engenheiros agrônomos.

Sobre o aspecto de assistência, foi comum ouvir dos cooperados que eles se sentem amparados no que tange ao recebimento de orientações técnicas relativas à produção e cooperativismo. Contudo, dois pontos críticos são apontados pelos cooperados: a falta de investimento público em infraestrutura na região e dificuldade de caixa para implantar novas técnicas e adquirir ferramentas para o desenvolvimento da produção de suas culturas.

Apesar da maioria dos agricultores da Cooperapas se identificarem como agricultores familiares, o perfil dos cooperados é variado. Neste grupo heterogêneo estudado, encontram-se produtores com diferentes históricos, estágios de desenvolvimento, capacidade e tipo de produção. Alguns agricultores são produtores orgânicos certificados, outros estão em processo de transição. Em linhas gerais os cooperados visam a prática de algum dos seguintes tipos de produção: orgânica, biodinâmica ou agroecológica (NAKAMURA, 2017).

De acordo com um estudo realizado com 19 cooperados, durante o ano de 2015 e publicado em 2017, Nakamura explicita informações que colaboram para a compreensão do perfil dos agricultores da Cooperapas, apesar de na época a cooperativa contar com aproximadamente 30 membros.

Em seu trabalho foi constatado que dos 19 entrevistados apenas dois tinham 100% de sua renda proveniente da agricultura. Em relação ao Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf), quase 90% dos entrevistados conheciam o programa, sendo que 63% deles possuíam a Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP), documento chave para que o agricultor tenha acesso aos benefícios do Pronaf. Ainda vale ressaltar que um dos dois

entrevistados que tinha 100% de sua renda proveniente da agricultura era beneficiado pelo programa (NAKAMURA, 2017).

A maior parte dos agricultores pesquisados vendia diretamente para o consumidor final, mas eles também faziam vendas para o Instituto Chão, feiras livres orgânicas, intermediários, mercado e sacolão. O Instituto Chão, quando o estudo foi realizado representava o principal comprador da cooperativa. Contudo, para os cooperados são nas feiras onde podem vender seus produtos com preços mais altos, o que lhes causa grande satisfação (IBID).

Para se obter mais informações a respeito do planejamento e gerenciamento financeiro das propriedades dos membros da Cooperapas, durante os meses de agosto e setembro de 2017, alguns dados foram coletados por meio de questionários. Os questionários foram formulados da seguinte maneira: da questão um a onze fez-se um levantamento de dados referentes às questões socioeconômicas, e da décima segunda a vigésima primeira foi referente aos aspectos gerenciais dos negócios. Participaram 16 agricultores nessa pesquisa, o que representou em torno de 40% do total de membros da cooperativa.

Como principais resultados da primeira parte do questionário, relativo ao perfil socioeconômico dos entrevistados, tem-se que:

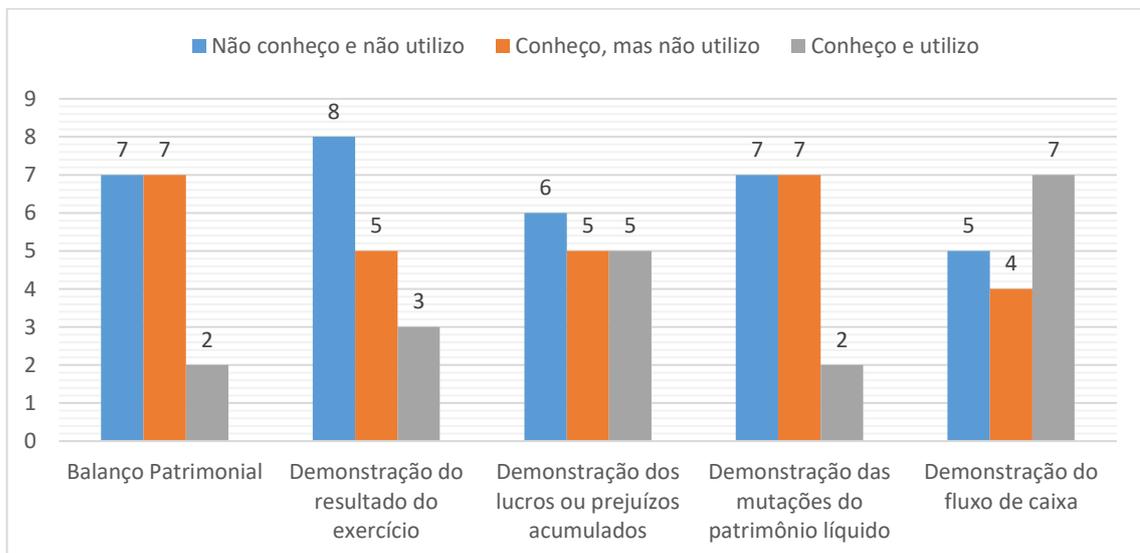
- a) 100% dos entrevistados produzem em Parelheiros ou arredores;
- b) 50% são produtores familiares de orgânicos com certificação;
- c) 37,5% têm entre 45 e 55 anos;
- d) 50% são mulheres;
- e) Nenhum dos entrevistados tinha ensino superior nos cursos de Engenharia Agrônômica e Florestal, Medicina Veterinária, ou Zootecnia
- f) 37,5% têm ensino médio completo; 25% têm formação superior (outros); 6,3% formação superior em Administração; 12,5% têm ensino fundamental incompleto; 6,3% têm fundamental completo; 6,3% não possui formação (mas sabe ler e escrever) e 6,3% não sabe ler e escrever.
- g) 81,3% são proprietários das terras produtoras;
- h) 68,8% são produtores titulares diretamente ou sócios;
- i) 62,5% recebem orientações técnicas regularmente;
- j) 37,5% das orientações vêm por meio da cooperativa;
- k) 87,5% possuem energia elétrica nas sedes administrativas de seus negócios e
- l) 56,3% possuem acesso à Internet nas sedes administrativas de seus negócios.

Em relação aos dados coletados referentes ao gerenciamento dos negócios, obteve-se o seguinte:

- a) 87,5% dos entrevistados não têm acesso a linhas de crédito e financiamento; 6,3% têm acesso, mas nunca utilizou e 6,3% têm acesso e já utilizou;
- b) 50% dos negócios não possuem planos de negócio;
- c) 43,8% das propriedades têm até 2 hectares; 31,3% possui de 3 a 15 hectare; 12,5% de 15 a 30 hectares e 12,5% de 30 a 100 hectares;
- d) Nenhuma propriedade possui mais 100 hectares;
- e) 50% dos entrevistados não sabe o Valor Bruto da Produção (VBP) por hectare em suas terras; 25% responderam acima de R\$800,00; 12,5% afirmaram entre R\$600,00 e R\$800,00 e outros 12,5% responderam até R\$400,00;
- f) 37,5% dos entrevistados não sabem qual é sua produção mensal média; 25% têm uma produção mensal média de até 100 Kg; 6,3% produzem de 101 a 500 Kg; 18,8% produzem de 500 a 1.000 Kg; 6,3% produzem de 1.000 a 2.000 Kg e 6,3% produzem mais de 2000 kg;
- g) 43% não sabe o percentual de autoconsumo total da produção por mês; 37,5% consomem até 1%; 12,5% afirmam que não há autoconsumo e outros 6,3% consomem de 5 a 10% e
- h) 87,5% das propriedades trabalham até 5 pessoas; nas outras 12,5% trabalham entre 5 a 10 pessoas.

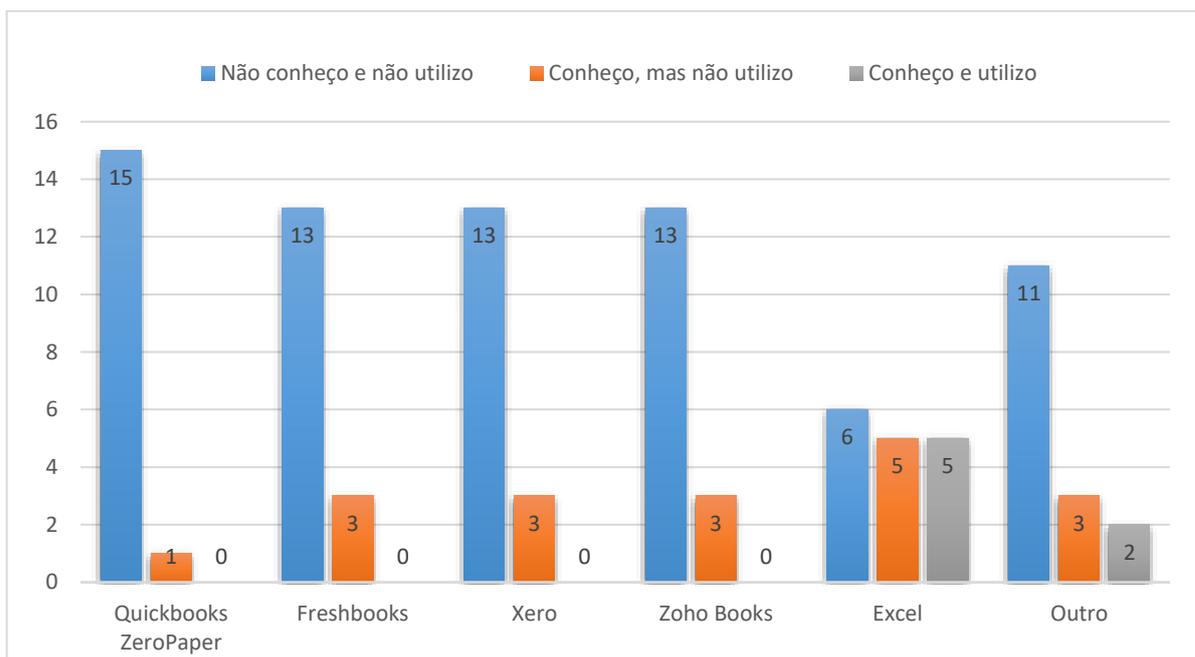
Ainda sobre o gerenciamento dos negócios, obteve-se os seguintes dados, representados graficamente.

**Gráfico 1- Nível de familiaridade com relatórios contábeis**



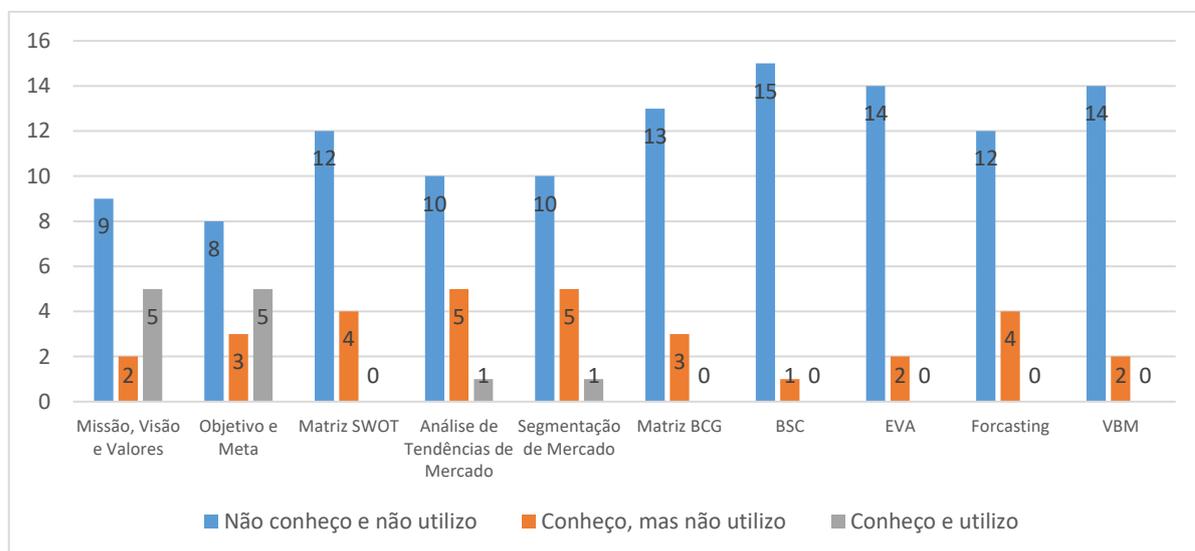
Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos dados coletados através de questionário.

**Gráfico 2 - Nível de familiaridade com *softwares* que facilitam a gestão**



Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos dados coletados através de questionário.

**Gráfico 3 - Nível de familiaridade com essas ferramentas de planejamento estratégico**



Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos dados coletados através de questionário.

Ao estudar mais detalhadamente os dados se observam algumas tendências relevantes que colaboram para um melhor entendimento sobre o panorama vivido pelos agricultores da referida amostra. Sendo que algumas delas só ratificam estudos anteriores, enquanto, que outras se mostram surpreendentes.

No que tange à faixa etária dos entrevistados, não há nenhuma grande contradição se comparada com os dados divulgados pelo Censo Agropecuário de 2006, evidenciando uma maior concentração na faixa entre 45 e 55 anos. No que diz respeito a condição do produtor em relação às terras e direção do estabelecimento, também não houve grandes discrepâncias, tendo como respostas predominantes, respectivamente: proprietário e produtor titular diretamente ou sócio. Valendo estas análises tanto para o sexo masculino, como feminino.

Contudo, ao analisar o nível de escolaridade, a frequência do recebimento de orientação técnica e até questões relacionadas a igualdade de gêneros, têm-se um cenário bem diferente em os dados registrados no Censo Agropecuário de 2006 e os levantados com os cooperados. O primeiro fato a ser constatado foi, enquanto, que, nos números do Censo as mulheres que dirigem estabelecimentos representam menos de 13%, já na pesquisa efetuada as mulheres representam 50% dos dirigentes.

Uma possível explicação para este fato pode ser encontrada em uma das características da cooperativa, que é priorização de práticas agroecológicas. A Agroecologia pode ser entendida como uma ciência, baseada na Ecologia, visando o manejo sustentável de agrossistema, mas pode ser entendida também como um movimento social que visa “a defesa da justiça social, da saúde ambiental, da soberania e segurança alimentar, da economia solidária e ecológica, da equidade entre gêneros e de relações equilibradas entre o mundo rural e as cidades” (ALTIERI, 2012, p.7-8 *apud* NAKAMURA, 2017, p.97, grifo nosso). Ou seja, esse tipo de prática pode estar colaborando para o número expressivo de mulheres dirigindo os estabelecimentos cooperados.

Sobre o nível de escolaridade o Censo revela que mais de 80% dos trabalhadores agropecuários estão entre os níveis mais baixos de escolaridade, tendo a maioria respondido possuir ensino fundamental incompleto. Já entre os cooperados aqueles que possuem até o ensino fundamental completo representam 31,25%, sendo que o nível de escolaridade que mais apareceu como resposta foi: ensino médio completo com 37,5%. Ainda, ao se comparar o nível de escolaridade entre os homens e mulheres cooperados, as mulheres apresentam índices mais elevados, principalmente entre as mais jovens.

Sobre o recebimento de orientação técnica, os cooperados também aparecem em vantagem se comparados aos números apresentados no Censo. Enquanto, que, na cooperativa 62,5% recebem orientações técnicas regularmente, o Censo Agropecuário 2006 identificou que apenas 22% dos estabelecimentos recebem orientações técnicas, sendo que é mais comum nos médios e grandes.

No entanto, apesar dos cooperados apresentarem alguns índices socioeconômicos melhores que os coletados nacionalmente pelo Censo, os dados referentes a administração dos negócios demonstram algumas fraquezas, a começar pelo fato de 50% dos estabelecimentos não terem planos de negócio. Esse fato analisado individualmente já é preocupante, já que é através da elaboração do plano de negócio que o empreendedor obtém respostas fundamentais sobre viabilidade e desenvolvimento do negócio (FERNANDEZ, 2016).

Ao analisar esse fato em conjunto com outras variáveis da pesquisa, nota-se o quão alarmante ele realmente é. Isso porque, se o plano de negócio é dividido em: “Resumo Executivo, Visão e Missão, Descrição Geral da Empresa, Análise Estratégica, Plano de Marketing e Vendas e Plano Financeiro” (DEUTSCHER *apud* FERNANDEZ, 2016), ou seja, para que o empreendedor elabore seu plano de negócio e possa utilizá-lo como eficiência, presume-se que o mesmo conheça e ao menos uma vez tenha utilizado ferramentas como visão e valores; objetivo e meta; Matriz SWOT; análise de tendências de mercado e segmentação, já que estas direta ou indiretamente estão ligadas a construção e interpretação do plano de negócio.

Entretanto, ao questionar os cooperados se eles conheciam e utilizavam tais ferramentas bem menos de 50% responderam conhecer e utilizar, tendo os melhores índices de familiaridade: “visão e valores” e “objetivo e meta” com 31,5%, e com o pior índice, Análise SWOT, já 75% dos entrevistados responderam não conhecer. Ou seja, se estas ferramentas estão relacionadas direta ou indiretamente com a construção e utilização correta do plano de negócio, esperava-se pelo menos 50% dos entrevistados as conhecessem e utilizassem, mas isso não ocorreu.

Sobre as outras ferramentas utilizadas no planejamento estratégico, foi possível verificar que nenhuma delas é utilizada. E no que diz respeito aos *softwares* de gestão, mesmo que a maioria tenha acesso à energia elétrica e internet, o Excel foi citado como mais utilizado e conhecido pelos cooperados. Referente à familiaridade com os principais relatórios contábeis, o demonstrativo de fluxo de caixa e de lucro e prejuízo acumulado são os mais conhecidos e utilizados.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sobre as inquietações apresentadas neste artigo, em resposta as deficiências do modelo moderno de agricultura, observa-se que algumas alternativas vêm se fortalecendo nesse tipo de segmento. No Brasil, apesar do crescimento desse modelo agrícola e da demanda por produtos

agrícolas orgânicos, esse tipo de produção ainda é tímido e não é suficiente para abastecer a demanda nacional. Mesmo havendo um vasto mercado a ser explorado, a falta de políticas públicas que incentivem pequenos produtores a buscarem modelos mais sustentáveis de produção ainda pesa, refletindo nos baixos números de estabelecimentos que produzem orgânicos.

A falta de orientação técnica, baixa escolaridade dos agricultores brasileiros, assim como o desconhecimento dos mesmos sobre seus negócios e produções também colaboram para um cenário desfavorável à produção de orgânicos, mesmo que esse tipo de produção possa possibilitar maiores rendimentos. O fato de muitos agricultores não conhecerem o quanto produzem, o quanto podem lucrar ou quem são seus clientes e a que preço deve vender as suas mercadorias, colabora com a manutenção do modelo moderno agrícola mesmo em propriedades de menor porte. Na verdade, quando os agricultores recebem orientação técnica, muitas vezes vem de empresas integradoras ou privadas.

Contudo, há modos de fortalecer o pequeno produtor, colaborando para que este participe do mercado de forma mais competitiva, sem tanta dependência de políticas públicas, as cooperativas são um exemplo. Ao participar de uma cooperativa, o pequeno agricultor pode obter ganhos na escala de venda, ampliando suas opções de clientes, além de facilitar o acesso a bens necessários ao incremento da produção, distribuição e venda.

Mesmo assim, isso não isenta o pequeno produtor de entender e assumir seu papel como gestor. A negligência desse papel, além de tornar o negócio mais vulnerável as oscilações do mercado e mais dependente da ajuda governamental, não permite que o produtor aproveite as oportunidades do mercado, monte um plano de ação e desenvolva seu negócio, um cenário que ainda é bastante comum no campo brasileiro.

## REFERÊNCIAS

ALBERGONI, Leide; PELAEZ, Víctor. **Da revolução verde à agrobiotecnologia: ruptura ou continuidade de paradigmas?** Revista de Economia, [s.l.], v. 33, n. 1, p.31-53, 6 ago. 2007. Universidade Federal do Parana. <http://dx.doi.org/10.5380/re.v33i1.8546>. Disponível em: <<http://revistas.ufpr.br/economia/article/view/8546>>. Acesso em: 04 jul. 2017.

ALDAY, Hernan E. Contreras. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica.** Fae, Curitiba, v. 2, n. 3, p.9-16, maio 2000. Trimestral. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/505>>. Acesso em: 15 maio 2017

ANDRADES, Thiago Oliveira de; GANIMI, Rosângela Nasser. **Revolução verde e a apropriação capitalista**. Ces Revista, Juiz de Fora, v. 21, n. 21, p.43-56, jan. 2007. Anual. Disponível em: <[www.cesjf.br/revistas/cesrevista/edicoes/2007/revolucao\\_verde.pdf](http://www.cesjf.br/revistas/cesrevista/edicoes/2007/revolucao_verde.pdf)>. Acesso em: 06 jul. 2007.

**CEDAFRA**. Conselho Estadual de Desenvolvimento da Agricultura Familiar e Reforma Agrária. Governo de Alagoas. Censo agropecuário 2006: IBGE revela retrato do Brasil agrário. 2009. Disponível em: <<http://www.agricultura.al.gov.br/cedafra/comunicacao/noticias/2009/10/censo-agropecuario-2006-ibge-revela-retrato-do-brasil-agrario>>. Acesso em: 25 set. 2017.

**DICIONÁRIO ONLINE DE PORTUGUÊS**. Significado de *commodity*. 2017. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/commodity/>>. Acesso em: 25 ago. 2017.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975. (The Peter F. Drucker Collection).

FERNANDEZ, Henrique Montserrat. **Plano de negócios e pesquisas de mercado: ninguém vive sem**. 2016. Publicado por Sebrae Nacional. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/646D56E3C3A18DDE832572E1004F5C62/\\$File/NT00035A96.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/646D56E3C3A18DDE832572E1004F5C62/$File/NT00035A96.pdf)>. Acesso em: 23 set. 2017.

GUANZIROLI, Carlos Enrique; BUAINAIN, Antonio Marcio; SABBATO, Alberto di. **Dez anos de evolução da agricultura familiar no Brasil: (1996 e 2006)**. Revista de Economia e Sociologia Rural, [s.l.], v. 50, n. 2, p.351-370, jun. 2012. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-20032012000200009>. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-20032012000200009](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032012000200009)>. Acesso em: 20 ago. 2017.

HENRIQUES, Fernando Santos. **A revolução verde e a biologia molecular**. Revista de Ciências Agrárias, Lisboa, v. 2, n. 32, p.245-254, dez. 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0871-018X2009000200022](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0871-018X2009000200022)>. Acesso em: 04 jul. 2017.

KOONTZ, Harold. **Administração: fundamentos da teoria e da ciência**. 15.ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

NAKAMURA, Angélica Campos. **Cooperapas: agricultura e cooperativismo no extremo sul do município de São Paulo**. 2017. 304 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Geografia Humana, Uspfaculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8136/tde-09032017-090516/pt-br.php>>. Acesso em: 17 set. 2017.

NUNES, Sidemar Presotto. **O desenvolvimento da agricultura brasileira e mundial e a ideia de desenvolvimento rural**. 2007. Disponível em: <[www.deser.org.br/documentos/doc/DesenvolvimentoRural.doc](http://www.deser.org.br/documentos/doc/DesenvolvimentoRural.doc)>. Acesso em: 06 jul. 2017.

OLIVEIRA, Ariovaldo Umbelino de. **A agricultura camponesa no Brasil**. 4. ed. São Paulo: Contexto, 2001. 86 p. (Caminho das Geografias). Disponível em: <<http://bibliotecalivrante.blogspot.com.br/2015/02/ariovaldo-umbelino-de-oliveira.html>>. Acesso em: 06 jul. 2017.

PLEIN, Clério. Capitalismo, agricultura familiar e mercantilização. **Revista de Desenvolvimento Regional e Agronegócio**, Toledo, v. 14, n. 2, p.96-111, jun. 2010. Semestral. Disponível em: <[e-revista.unioeste.br/index.php/gepec/article/download/4008/3807](http://e-revista.unioeste.br/index.php/gepec/article/download/4008/3807)>. Acesso em: 13 jul. 2017.

REDIN, Ezequiel; FIALHO, Marco Antônio Verardi. Política agrícola brasileira: política agrícola brasileira. In: **CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA E RURAL**, 48, 2010, Campo Grande. Apresentação Oral - Evolução e estrutura da agropecuária no Brasil. Campo Grande: Sober, 2010. p. 1 - 19. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/15/922.pdf>>. Acesso em: 06 jul. 2017.

ROSA, Antônio Vítor. **Agricultura e meio ambiente**. 7. ed. São Paulo: Atual, 2012. 95 p. (Meio Ambiente). 4º Tiragem.

SEBRAE NACIONAL. **O mercado para os produtos orgânicos está aquecido**. 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-mercado-para-os-produtos-organicos-esta-aquecido,5f48897d3f94e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 16 ago. 2016.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração e controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1981. 172 p.

THOMPSON, Stewart. **Como as empresas planejam**. 3. ed. Salvador: Editora Desenvolvimento de Executivos do Brasil, 1973. 325 p. (Modernas Técnicas de Administração Empresarial). Tradução Management Center do Brasil.

WFP. World Food Programme. *Global report on food crises 2017*. 2017. *Food Security Information Network*. Disponível em: <<http://www.fao.org/3/a-br323e.pdf>>. Acesso em: 04 jul. 2017.

ZAMBERLAM, Jurandir; FRONCHETI, Alceu. **Agroecologia**: caminho de preservação do agricultor e do meio ambiente. Petrópolis: Vozes, 2016. 196 p. 2º Reimpressão.