

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL  
TURMA ESPECIAL UNIVERSIDADE DO OESTE CATARINENSE**

**ADMINISTRAÇÃO RURAL NA AGRICULTURA FAMILIAR E  
O COOPERATIVISMO: UM ESTUDO DE CASO NO OESTE  
DE SANTA CATARINA**

**VANDERLÍ SOPRANO**

**FLORIANÓPOLIS**

**2002**

**Vanderlí Soprano**

**ADMINISTRAÇÃO RURAL NA AGRICULTURA FAMILIAR E  
O COOPERATIVISMO: UM ESTUDO DE CASO NO OESTE  
DE SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.


**Orientador: Prof. Paulo Cesar da Cunha Maya, Dr**

**Florianópolis, fevereiro de 2002**

# ADMINISTRAÇÃO RURAL NA AGRICULTURA FAMILIAR E O COOPERATIVISMO: UM ESTUDO DE CASO NO OESTE DE SANTA CATARINA

**Vanderlí Soprano**

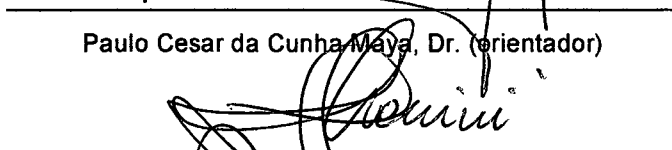
Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

  
Prof. Nelson Colossi, Dr.  
Coordenador do Curso

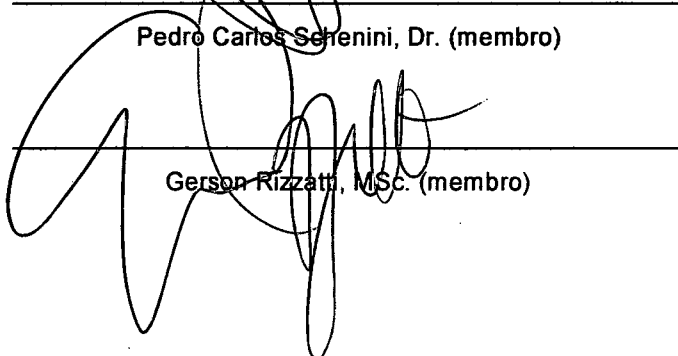
Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



Paulo Cesar da Cunha Maya, Dr. (orientador)



Pedro Carlos Serenini, Dr. (membro)



Gerson Rizzatti, MSc. (membro)

## **DEDICATÓRIA**

**Dedico à minha esposa Inês Ivone e ao  
meu filho João Vítor**

## **AGRADECIMENTOS**

**Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC**

**Universidade do Oeste da Santa Catarina – UNOESC**

**Orientador Dr. Paulo Cesar da Cunha Maya**

**Professores e Colegas de Mestrado**

**Cooperativa A1**

**Agricultores da Região Oeste Catarinense**

## **RESUMO**

Examina as práticas gerenciais adotadas nas propriedades rurais do Oeste Catarinense e a sua relação com o esforço gerencial da Cooperativa A1, com vistas a oferecer recomendações para o êxito da administração rural envolvendo o cooperativismo. Investiga as ações levadas a efeito pelos produtores na administração de suas propriedades, pesquisa elementos de administração que possam caracterizar a participação da cooperativa na administração das propriedades e oferece subsídios para criar, implantar, aprimorar e revitalizar práticas de administração rural para a região. A pesquisa apura como principais resultados: a) existe uma concordância na necessidade de gerenciamento nas propriedades; b) as práticas de gerenciamento são inexistentes ou incompletas em relação a administração global das propriedades; c) a orientação técnica é o fator preponderante na tomada de decisão; d) a tomada de decisão é discutida em família; e) o grau de instrução do proprietário e a carência de técnicos treinados são os principais fatores que dificultam a implantação de programas de administração rural; f) a cooperativa participa de forma importante na administração das propriedades, principalmente, em relação a atuação da assistência técnica; g) as dificuldades na administração são em relação ao produtor e a fatores externos à propriedade; h) fica caracterizada a participação da cooperativa na administração rural, com a necessidade do acompanhamento técnico e de implantação de programas de administração rural. Conclui que o produtor se dispõe a implantar programas de administração rural, porém depende de um acompanhamento técnico qualificado e regular.

**PALAVRAS-CHAVE: Agricultura Familiar, Cooperativismo e Administração Rural.**

## **ABSTRACT**

Examines the managerial practices adopted in Oeste Catarinense's rural properties and its relationship with the managerial effort of the Cooperative A1, with views to offer recommendations for the success of the rural administration involving the cooperativismo. It investigates the taken actions the considered for the producers in the administration of theirs properties, researches administration elements that can characterize the participation of the cooperative in the administration of the properties and offers subsidies to create, to implant, aprimorar and to revitalize practices of rural administration for the area. The research hurries as main results: a) an agreement exists in the managment need in the properties; b) the management practices are nonexistent or incomplete in relation to global administration of the properties; c) the technical orientation is the preponderant factor in the taking of decision; d) the taking of decision is discussed in family; e) the degree of the proprietor's instruction and the trained technicians' lack are the main factors that hinder the iintroduction of programs of rural administration; f) the cooperative participates in an important way in the administration of the properties, mainly, in relation to performance of the technical attendance; g) the difficulties in the administration are in relation to the producer and external factors in relation to property; h) the participation of the cooperative is characterized in the rural administration, with the need of the technical accompaniment and the introduction of programs of rural administration. It concludes that the producer is disposed to implant programs of rural administration, however it depends on a qualified and regular technical accompaniment.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 Justificação do estudo .....	1
1.2 Problema e tema .....	9
1.3 Objetivos do estudo .....	10
1.3.1 Objetivo geral .....	10
1.3.2 Objetivos específicos .....	10
1.4 Organização do estudo .....	10
<b>2 QUADRO REFERENCIAL</b> .....	<b>12</b>
2.1 Agricultura familiar .....	12
2.2 Cooperativismo .....	18
2.2.1 Histórico .....	18
2.2.2 Conceituações .....	21
2.2.3 Cooperativas no Brasil .....	25
2.2.4 Cooperativismo agropecuário em Santa Catarina .....	26
2.3 Administração rural .....	27
2.3.1 Administração .....	28
2.3.2 Administração rural .....	29
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>39</b>
3.1 Abordagem da pesquisa .....	39
3.2 Tipo de pesquisa .....	41
3.3 Delineamento da pesquisa .....	42
3.3.1 Região de estudo .....	42
3.3.2 Delimitação do estudo .....	46
3.3.3 Universo e amostragem .....	49
3.4 Técnica de coleta de dados .....	49



3.5 Limitações do estudo .....	50
<b>4 RESULTADO E DISCUSSÃO .....</b>	<b>51</b>
4.1 Ações levadas a efeito pelos produtores na administração de suas propriedades rurais .....	53
4.1.1 Necessidade de gerenciamento .....	53
4.1.2 Gerenciamento das propriedades .....	54
4.1.3 Formas de gerenciamento .....	55
4.1.4 Fatores para a tomada de decisão .....	56
4.1.5 Participação da família na tomada de decisão .....	57
4.1.6 Pessoas envolvidas na tomada de decisão nas propriedades rurais .....	58
4.1.7 Dificuldades na administração rural .....	59
4.1.8 Participação em cursos de gerenciamento e administração rural .....	60
4.2 Participação da cooperativa na administração rural .....	62
4.2.1 Presença da cooperativa na administração das propriedades rurais .....	62
4.2.2 Grau de importância da participação da cooperativa na administração das propriedades .....	63
4.2.3 Formas que a cooperativa participa na administração das propriedades .....	64
4.2.4 Participação da cooperativa na administração rural .....	65
4.3 Programa de administração rural .....	67
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>70</b>
5.1 Administração das propriedades rurais .....	70
5.2 Participação da cooperativa na administração rural .....	71
5.3 Conclusão .....	72
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>80</b>

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Valor da receita bruta da produção agropecuária – Brasil .....	03
TABELA 2 – Área plantada, produção e posição do Estado no Brasil, segundo os principais produtos agrícolas – Santa Catarina – Safra 98/99.....	05
TABELA 3 – Carne de aves – balanço de oferta e demanda – Brasil / SC, 99/00 .....	06
TABELA 4 – Carne suína – balanço de oferta e demanda – Brasil / SC, 99/00.....	06
TABELA 5 – Número de estabelecimentos, área e valor bruto da produção, por categoria, no Brasil e em Santa Catarina – 1995/96.....	16
TABELA 6 – Cooperativas, cooperados e empregados por ramo, Brasil, 2001 .....	25
TABELA 7 – Cooperativas agropecuárias brasileiras – 2001 .....	26
TABELA 8 – Distribuição do quadro social segundo a dimensão das propriedades, Brasil, 1999 .....	26
TABELA 9 – Cooperativas em Santa Catarina, Julho/2000 .....	27
TABELA 10 – Número de estabelecimentos agropecuários (unidade), região Oeste Catarinense – 1996 .....	43
TABELA 11 – População residente, por sexo, situação do domicílio e taxa de crescimento anual, segundo as Unidades da Federação e municípios – 1996/2000 .....	46

TABELA 12 – Número de propriedades e pessoal ocupado na agricultura nos municípios de Belmonte, Descanso e Santa Helena, 1986 .....	47
TABELA 13 – Produção recebida pela Cooperativa A1, no ano 2001 .....	49
TABELA 14 – Perfil das propriedades e dos agricultores entrevistados – atividade principal, renda bruta, grau de instrução, faixa etária, sexo, pessoas dependentes da renda agrícola e as pessoas envolvidas no trabalho ...	52
TABELA 15 – Necessidade de gerenciamento nas propriedades agrícolas .....	53
TABELA 16 – Gerenciamento nas propriedades rurais .....	54
TABELA 17 – Formas de gerenciamento adotados nas propriedades rurais .....	55
TABELA 18 – Fatores que influenciam a tomada de decisão nas propriedades rurais ..	56
TABELA 19 – Participação da família na tomada de decisão .....	57
TABELA 20 – Pessoas envolvidas na tomada de decisão nas propriedades rurais .....	58
TABELA 21 – Dificuldades na administração rural .....	59
TABELA 22 – Participação em cursos de administração rural .....	61
TABELA 23 – Participação da cooperativa na administração das propriedades.....	62
TABELA 24 – Grau de importância da participação da cooperativa na administração das propriedades .....	63

TABELA 25 – Formas que a cooperativa participa na administração das propriedades .....	65
TABELA 26 – Participação da cooperativa na administração rural .....	66
TABELA 27 – Implantação de programas de administração rural .....	67

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Necessidade de gerenciamento nas propriedades agrícolas .....	53
GRÁFICO 2: Gerenciamento nas propriedades rurais .....	54
GRÁFICO 3: Formas de gerenciamento adotados nas propriedades rurais .....	55
GRÁFICO 4: Fatores que influenciam a tomada de decisão nas propriedades rurais .....	57
GRÁFICO 5: Participação da família na tomada de decisão .....	58
GRÁFICO 6: Pessoas envolvidas na tomada de decisão nas propriedades rurais .....	59
GRÁFICO 7: Dificuldades na administração rural .....	60
GRÁFICO 8: Participação em cursos de administração rural .....	61
GRÁFICO 9: Participação da cooperativa na administração rural .....	63
GRÁFICO 10: Grau de importância da participação da cooperativa na administração das propriedades .....	64
GRÁFICO 11: Formas que a cooperativa participa na administração das propriedades .....	65
GRÁFICO 12: Participação da cooperativa na administração rural .....	67
GRÁFICO 13: Implantação de programas de administração rural .....	68

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Modelo patronal e modelo familiar .....	15
QUADRO 2 – Representação do sistema cooperativo .....	24
QUADRO 3 – Distribuição da produção agropecuária por mesorregiões de Santa Catarina – 1999 .....	45

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Lei Cooperativista .....	81
ANEXO B – Mapa da divisão municipal de Santa Catarina – 1997 .....	87
ANEXO C – Questionário de pesquisa .....	88

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 Justificação do estudo**

A necessidade de viabilizar as pequenas propriedades familiares desencadeou um esforço empreendido pelo governo e pela sociedade, impulsionado pelo alarmante crescimento dos bolsões de pobreza em torno das grandes cidades e engrossados pelo agricultor excluído da terra.

A administração das propriedades rurais é um dos pontos em que se voltam as atenções dos pesquisadores, na busca de encontrar modelos de gestão que supram as deficiências administrativas e que transformem as atividades agrícolas em empreendimentos controlados e planejados, objetivando uma melhor eficiência dos fatores de produção.

Modelos de administração, que tratam da pequena agricultura familiar como empresas rurais, tem falhado em seu intento à medida que desconsideram as características de cada unidade de produção e de cada indivíduo envolvido no sistema.

Duas razões principais justificam a realização deste estudo: a importância da agricultura familiar em todas as suas dimensões e a falta de um trabalho similar a este, em se tratando desta região específica. Busca-se apurar dados para que estes assumam a sua importância nos diferentes níveis de interesse: individualmente, a mim, como engenheiro agrônomo e responsável pela assistência técnica aos produtores; para a cooperativa cumprir seu papel de prestadora de serviços aos seus associados;



e, para os agricultores, pela sua condição de beneficiários diretos pelo desenvolvimento de toda a ação voltada para a viabilização da sua propriedade.

A agricultura, de um modo geral, tem assumido papel de máxima importância em debates a nível mundial. Tema que ocupou parte da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento<sup>1</sup> e manifestou toda a preocupação quanto ao fortalecimento do papel dos agricultores. A importância da agricultura se justificou com base para a ação nos seguintes pontos: a agricultura ocupa um terço da superfície da Terra e constitui a atividade central de grande parte da população mundial; as famílias rurais, as populações indígenas e suas comunidades e os agricultores têm sido os administradores de boa parte dos recursos da Terra; uma abordagem centrada no agricultor é a chave para alcançar a sustentabilidade tanto nos países desenvolvidos como nos em desenvolvimento, sendo que uma parte significativa da população rural dos países em desenvolvimento depende primariamente da agricultura de pequena escala, orientada para a subsistência e baseada no trabalho da família.

A vocação ruralista brasileira serve como ponto de referência para este trabalho, comprovada pela estrutura agrária do país onde, segundo dados do IBGE (1995), abrange 4.860 mil propriedades agrícolas, perfazendo uma área de 353.611 mil hectares e pelo valor da receita bruta movimentada pela produção agropecuária. No Brasil, em 1999, segundo o Ministério da Agricultura, a receita bruta deste setor ficou

---

<sup>1</sup> Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento – AGENDA 21 – celebrada no Rio de Janeiro, em 1992.

assim distribuída: pecuária: 24.795.800 mil reais; Agrícola: 39.576.100 mil reais num total de 64.371.900 mil reais, conforme discriminado na tabela 1.

TABELA 1: Valor da Receita Bruta da Produção Agropecuária – Brasil – 1999

ESTADOS	Pecuária		Agrícola		Agropecuária	
	Valor R\$ mil	Participação estadual	Valor R\$ mil	Participação estadual	Valor R\$ mil	Participação estadual
São Paulo	3.500,40	14,1%	5.946,60	15,0%	9.447,00	14,7%
Minas Gerais	3.165,20	12,8%	4.884,30	12,3%	8.049,50	12,5%
Paraná	2.239,60	9,0%	5.585,50	14,1%	7.825,10	12,2%
Rio Grande do Sul	2.683,50	10,8%	5.109,90	12,9%	7.793,40	12,1%
Goiás	1.979,40	8,0%	2.306,10	5,8%	4.285,50	6,7%
Bahia	1.605,30	6,5%	2.632,40	6,7%	4.237,70	6,6%
Mato Grosso	988,10	4,0%	2.714,80	6,9%	3.702,90	5,8%
Santa Catarina	1.400,40	5,6%	1.951,10	4,9%	3.351,50	5,2%
Mato Grosso do Sul	1.447,60	5,8%	1.207,90	3,1%	2.655,50	4,1%
Pará	705,80	2,8%	1.072,10	2,7%	1.777,90	2,8%
Ceará	691,50	2,8%	675,10	1,7%	1.366,60	2,1%
Espírito Santo	433,60	1,7%	902,20	2,3%	1.335,80	2,1%
Pernambuco	554,10	2,2%	645,20	1,6%	1.199,30	1,9%
Maranhão	647,60	2,6%	503,20	1,3%	1.150,80	1,8%
Rio de Janeiro	578,10	2,3%	371,20	0,9%	949,30	1,5%
Alagoas	174,20	0,7%	759,80	1,9%	934,00	1,5%
Piauí	390,40	1,6%	305,30	0,8%	695,70	1,1%
Paraíba	223,10	0,9%	378,80	1,0%	601,90	0,9%
Rondônia	278,70	1,1%	303,20	0,8%	581,90	0,9%
Amazonas	222,40	0,9%	343,00	0,9%	565,40	0,9%
Tocantins	321,50	1,3%	210,70	0,5%	532,20	0,8%
Sergipe	127,30	0,5%	320,60	0,8%	447,90	0,7%
Rio Grande do Norte	194,40	0,8%	227,10	0,6%	422,00	0,7%
Distrito Federal	124,50	0,5%	106,10	0,3%	230,60	0,4%
Acre	62,30	0,3%	89,10	0,2%	151,40	0,2%
Roraima	40,10	0,2%	24,00	0,1%	64,10	0,1%
Amapá	16,20	0,1%	0,80	0,0%	17,00	0,0%
<b>BRASIL</b>	<b>24.795,80</b>		<b>39.576,10</b>		<b>64.371,90</b>	

Fontes: CONAB/MA; IBGE; Entidades de Representação do Setor  
Elaboração: CONAB/MA; DEPLAN/SPA/MA

A prioridade dada à agricultura é observada pela política adotada em todas as esferas governamentais, implementada desde planos de ação até leis voltadas para o desenvolvimento do setor.

Segundo a declaração de TAVARES (1999), o Governo Federal definiu, como meta para a agricultura, uma produção de 100 milhões de toneladas de grãos para os anos de 2000 e 2001. Para o autor, pelo que tudo indica, com os elevados índices de desemprego nas cidades, este objetivo estava intimamente relacionado não só com o aumento da oferta dos alimentos, mas também com a capacidade de absorção de mão-de-obra pela zona rural, de forma a aumentar a geração de emprego e renda no campo.

O mesmo autor afirma que para elevar a taxa de crescimento do setor, praticamente estacionada há alguns anos com a produção em torno de 80 milhões de toneladas, requer um esforço que vai depender do aumento da produtividade e/ou de agregação de novas áreas agrícolas ao sistema produtivo.

Quando o Governo Federal lançou o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF)<sup>2</sup>, justificou a sua implantação nos seguintes números brasileiros: existem 4,5 milhões de propriedades familiares; 24 milhões de pessoas ligadas a propriedades familiares; ocupação de 21% da área cultivada no país; ocupação de 80% da mão-de-obra empregada na agricultura; e o volume de alimentos produzidos superior a 50% do total no Brasil.

O Estado de Santa Catarina tem a exploração agropecuária como de vital importância na sua economia ocupando posições de destaque na produção brasileira.

---

<sup>2</sup> O Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF – foi criado no segundo semestre de 1995, com a 1ª linha de financiamento da produção para agricultores familiares (custeio agrícola). O programa foi institucionalizado através de Decreto Presidencial, no dia 28 de junho de 1996, como um programa de apoio técnico e financeiro ao desenvolvimento rural para o fortalecimento da agricultura familiar. O PRONAF, então, inicia sua implementação com quatro linhas de ação: Negociação de Políticas Públicas com Órgãos Setoriais; Financiamento da Produção Familiar; Profissionalização de Agricultores Familiares; e Infraestrutura e Serviços de Apoio aos Municípios.

Dentro do setor agrícola, a TABELA 2 traz algumas das principais culturas e a sua posição comparada com a produção do Brasil.

TABELA 2: Área plantada, produção e posição do Estado no Brasil, segundo os principais produtos agrícolas – Santa Catarina – Safra 98/99

PRODUTO	ÁREA PLANTADA		PRODUÇÃO		POSIÇÃO DE SANTA CATARINA
	ha	PARTICIPAÇÃO SC/BR (%)	t	PARTICIPAÇÃO SC/BR (%)	
Alho	2.375	19,83	16.421	23,74	2 <sup>a</sup>
Arroz	126.626	3,26	758.837	6,44	3 <sup>a</sup>
Banana	25.603	4,86	499.641	6,06	3 <sup>a</sup>
Batata	10.997	6,31	112.451	3,95	5 <sup>a</sup>
Cebola	21.806	32,90	348.630	35,21	1 <sup>a</sup>
Feijão	265.920	5,84	210.958	7,49	5 <sup>a</sup>
Fumo	105.523	30,90	204.675	32,69	2 <sup>a</sup>
Maçã	13.941	48,43	371.678	47,21	1 <sup>a</sup>
Mandioca	35.211	2,19	632.547	3,03	9 <sup>a</sup>
Milho	781.443	6,37	2.690.312	8,40	6 <sup>a</sup>
Soja	220.573	1,69	471.619	1,53	9 <sup>a</sup>
Tomate	2.905	4,48	134.812	4,15	6 <sup>a</sup>
Trigo	24.861	1,98	45.440	1,86	4 <sup>a</sup>

FONTE: IBGE e Instituto CEPA/SC

Com a presença marcante das agroindústrias em Santa Catarina devemos mencionar a importância da produção pecuária para o fornecimento de matéria-prima, principalmente, para as indústrias de carnes.

A produção pecuária de Santa Catarina está centrada, principalmente, na avicultura de corte e na suinocultura, sendo que a produção, o consumo e as exportações estão representadas comparativamente com dados do Brasil, nas TABELAS 3 e 4.

TABELA 3: Carne de Aves – Balanço de Oferta e Demanda – Brasil / SC, 99/00

Descrição	Brasil		Santa Catarina	
	1999	2000 (1)	1999	2000 (1)
Produção (mil t)	5.526	5.900	1.105	1.200
Consumo (mil t)	4.746	5.000	309	310
Exportações (mil t)	771	900	616	710

FONTE: Instituto Cepa/SC  
(1) Estimativa

TABELA 4: Carne Suína – Balanço de Oferta e Demanda – Brasil / SC, 99/00

Descrição	Brasil		Santa Catarina	
	1999	2000 (1)	1999	2000 (1)
Produção (mil t)	2.084	2.081	586	621
Consumo (mil t)	2.003	2.016	96	98
Exportações (mil t)	81	90	75	80

FONTE: Instituto Cepa/SC  
(1) Estimativa

Podemos citar duas iniciativas governamentais, dentre outras, que manifestam a importância dada à agricultura familiar em Santa Catarina: a primeira é Lei nº 8.676, de 17 de junho de 1992, que regulamenta a Política de Desenvolvimento Rural e a segunda é o Plano Estadual de Desenvolvimento Agrícola.

A Política de Desenvolvimento Rural manifesta a preocupação do governo com a satisfação pessoal dos agricultores e em proporcionar sustentabilidade e rentabilidade nas atividades desenvolvidas, e tem como objetivos: a) proporcionar condições dignas de vida às famílias de trabalhadores e produtores rurais e pescadores

artesanais; b) aumentar a capacidade técnica e gerencial de trabalhadores e produtores rurais e pescadores artesanais, de forma a elevar o nível de eficiência econômica das atividades desenvolvidas; c) estimular o desenvolvimento das unidades familiares de produção e a diversificação das pequenas e médias agroindústrias; d) adotar uma política agrária que busque a democratização e a otimização da estrutura fundiária estadual; e) estimular e apoiar a organização, tanto da produção quanto dos diversos segmentos que compõem a população rural e pesqueira; f) proteger o meio ambiente e garantir o uso racional dos recursos naturais; g) garantir o acesso da família rural e pesqueira aos serviços essenciais como educação, saúde, habitação, saneamento, eletrificação, transporte, comunicação, segurança pública e lazer; e, h) garantir o abastecimento interno do Estado.

A segunda iniciativa do governo de Santa Catarina vem manifestada no Plano Estadual de Desenvolvimento Agrícola, com o compromisso de criar oportunidades de trabalho e renda para a melhoria de vida das famílias dos agricultores e pescadores.

Para atingir os objetivos do plano, o governo apresentou as seguintes propostas: a) renovar e modernizar o Sistema Troca x Troca, promovendo a modernização do setor agrícola e pesqueiro mediante concessão de incentivos para investimentos; b) implementar o Plano Diretor da Propriedade Rural, acrescentando às atividades de conservação dos recursos naturais as ações voltadas para a geração de trabalho e renda; c) motivar a juventude para a qualidade essencial na agricultura e na pesca: expansão das casas familiares rurais, profissionalização e formação de grupos de jovens rurais; d) criar oportunidade de trabalho e renda pela agregação de valor aos

produtos primários e através do agroturismo; e) incentivar o reflorestamento e a criação de associações de agricultores para o processamento de produtos de base florestal; f) promover o acesso à terra e aos meios de produção, em que os beneficiários são as famílias de agricultores catarinenses sem terra e os com pouca terra, cuja área não alcance a dimensão da propriedade familiar, conforme Estatuto da Terra; g) incentivar a expansão e o fortalecimento das cooperativas e associações de agricultores, priorizando financiamentos através destas entidades; h) contribuir para aumentar a oferta de água, a melhoria dos níveis de qualidade da água e redução da incidência de borrachudos; i) obter a auto-suficiência estadual em milho e incrementar a exportação de produtos agrícolas elaborados, a fim de reduzir o déficit estadual de milho, diminuindo os dispêndios com a importação do produto e as perdas de ICMS, possibilitando aumento de renda do pequeno produtor rural, através da elevação da produtividade e da incorporação do plantio de milho em novas áreas mecanizáveis; j) defesa agropecuária e qualidade, executando a defesa agropecuária, o controle e a inspeção de produtos de origem agropecuária, protegendo a saúde dos animais e vegetais, visando garantir a qualidade e a idoneidade dos produtos e a saúde do consumidor; e, l) melhorar o atendimento ao agricultor e pescador, objetivando promover um atendimento mais efetivo aos agricultores e pescadores, através de estudos e informações do agronegócio, pesquisa agropecuária, assistência técnica, extensão rural e prestação de serviços, em todo território catarinense.

Mesmo justificando e atribuindo relevância para o estudo em uma visão global da agricultura, é nas características da região que o trabalho assume toda a sua importância e aplicabilidade.

A segunda razão que conduz para o estudo da administração rural é a importância da análise das propriedades e do produtor desta região, buscando informações que viabilizem um modelo de gestão adaptado às condições e exigências, neste caso particular. LAMARCHE (1997) referindo-se a diversidade de modelos de gestão no mundo, afirma que:

todas as formas de explorações familiares não podem estar compreendidas em um único modelo ... seria um erro concluir que todos os exploradores que se referem a um mesmo modelo anterior são idênticos, possuindo um mesmo sistema de valores e mesmas ambições para o futuro. Com efeito, se alguma vez houve transmissão de um patrimônio sócio-cultural comum, o estado de conservação deste patrimônio pode variar consideravelmente de uma sociedade para outra e mesmo de um explorador para outro dentro da mesma sociedade.

Esse trabalho aborda o modo de gestão na área rural, tendo como enfoque básico a agricultura familiar, voltando a atenção para a administração rural e a participação das formas organizadas no gerenciamento das propriedades, com ênfase no cooperativismo, o que, muito provavelmente, ainda não foi feito com o rigor acadêmico, exigido numa Dissertação de Mestrado.

Assim, acredita-se que o presente estudo se justifica por satisfazer as condições de importância, originalidade e viabilidade, consoante CASTRO (1977 p 56).

## **1.2 Problema e tema**

Da justificção do estudo, apresentada no item 1.1, surgiu o problema central da presente dissertação, com o seguinte enunciado: **Qual a relação gerencial entre a cooperativa e as pequenas propriedades familiares rurais do Oeste Catarinense?**



Deste problema resultou o tema objeto do estudo em tela, cujo título é: **A administração rural na agricultura familiar e o cooperativismo: um estudo de caso no Oeste de Santa Catarina.**

### **1.3 Objetivos do estudo**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Examinar as práticas gerenciais adotadas nas propriedades rurais e a sua relação com o esforço gerencial da cooperativa, com vistas a oferecer recomendações para o êxito da administração rural envolvendo cooperativismo.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

( a ) Investigar as ações levadas a efeito pelos produtores na administração de suas propriedades rurais;

( b ) Pesquisar elementos de administração que possam caracterizar a participação da cooperativa na administração das propriedades;

( c ) Oferecer subsídios para criar, implantar, aprimorar e revitalizar práticas de administração rural na região, em função dos resultados chegados nos objetivos ( a ) e ( b ).

### **1.4 Organização do estudo**

Pretende-se abordar, no texto desta dissertação, o assunto conforme segue descrito, sucintamente:

No quadro referencial, busca-se abordar o objeto de estudo nas três dimensões: a agricultura familiar, o cooperativismo e a administração rural, com o objetivo principal de desenvolver um texto com informações que possam conceituar, caracterizar e fundamentar os assuntos para o estudo científico proposto.

Na metodologia, busca-se caracterizar a região pesquisada nos seus mais variados aspectos, bem como a cooperativa alvo da pesquisa. Na caracterização do estudo pretende-se apresentar os conhecimentos básicos da pesquisa qualitativa e do estudo de caso, caracterizando os procedimentos metodológicos a serem utilizados. Neste mesmo item, expõe-se a definição do universo e amostragem, o procedimento geral para a realização do estudo e as limitações do estudo de caso.

No item resultado e discussão, intenciona-se apresentar os dados levantados na pesquisa, bem como, tecer alguns comentários a respeito de cada resultado obtido, direcionando o trabalho para a conclusão final.

Na conclusão, busca-se com base nas informações levantadas durante a realização do estudo, dar uma posição do pesquisador a respeito da pesquisa, associando estes resultados aos objetivos propostos.

## **2 QUADRO REFERENCIAL**

Três grandes temas assumem a maior relevância e se constituem nos referenciais para este trabalho: a agricultura familiar, o cooperativismo e a administração rural.

Mesmo estando interligados dentro do desenvolvimento da agricultura na região, para efeitos didáticos, serão abordados separadamente.

### **2.1 Agricultura familiar**

A agricultura familiar é a base para este estudo, pois todo o cenário e os atores estão ligados à forma de agricultura desenvolvida na região.

LIMA NETO (1999) fazendo uma referência à agricultura familiar no Brasil, afirma que esta sempre foi considerada como um segmento marginal e de pequena importância para os interesses de uma sociedade capitalista que encarava a chamada “grande agricultura”, a monocultura (café, cana-de-açúcar, soja) – como atividade econômica de destaque e foco de benefícios das políticas públicas. Sob o ponto de vista de muitos intelectuais da sociedade urbana, a agricultura familiar era vista como uma comédia da pobreza do subdesenvolvimento. O homem do campo, agricultor familiar, era simbolizado pelo “Jeca Tatu”, doente, subnutrido, cheio de vermes e, o mais grave, pouco inteligente e incapaz de tomar decisões eficazes no gerenciamento

do seu negócio. O surgimento de uma sociedade democrática, a partir do início dos anos 90, fortaleceu a organização deste e de outros segmentos sociais, antes considerados incapazes. Suas organizações se mobilizaram na luta por direitos sociais antes considerados proibidos. A sociedade como um todo passou a enxergar a importância desse segmento social: o agricultor deixou de ser o “Jeca Tatu” e a agricultura familiar passou a ser vista como a melhor e mais econômica opção para a geração de emprego e de ocupações produtivas para o desenvolvimento de uma sociedade em crise.

LAMARCHE (1997), afirma que independentemente de quais sejam os sistemas sóciopolíticos, as formações sociais ou as evoluções históricas, em todos os países onde um mercado organiza as trocas, a produção agrícola é sempre, em maior ou menor grau, assegurada por explorações familiares, ou seja, por explorações nas quais a família participa na produção. Esta relação de produção agrícola com a exploração familiar está evidenciada num contexto mundial, respeitando as particularidades de cada região, ocupando lugar de destaque em qualquer economia, com ênfase especial nos países eminentemente agrícolas como é o caso do Brasil.

A agricultura familiar parece ser uma referência vaga ao se analisar a diversidade de conceitos e definições atribuídas a esta modalidade de agricultura.

Conforme BLUM (1999 p.61):

governo, produtores, técnicos e entidades de classe têm tentado organizar as propriedades rurais em classes a fim de proceder a reivindicações, traçar políticas agrícolas e fazer comparações de grupo para estudos econômicos e sociais. Este assunto é antigo, mas não se esgotou, pois, a despeito da grande quantidade de classificações, não se chegou a um consenso e, portanto, suscita ainda a busca de definições mais abrangentes e satisfatórias.

Esta concepção é compartilhada por CARVALHO (2000), o qual menciona que, atualmente, o setor agrícola convive com a falta de consenso político e a indefinição administrativa a respeito do que é agricultura familiar. A seguir estão descritas as condições que devem ser atendidas, simultaneamente, para ser considerada familiar, conforme pesquisa Incra/FAO<sup>3</sup> e as considerações do autor, a respeito de cada item: 1) direção dos trabalhos exercida pelo próprio produtor – segundo pesquisa da Fundação Getúlio Vargas (FGV), publicada pela Confederação Nacional da Agricultura (CNA), mostra que esta característica é comum a 85% das propriedades agrícolas brasileiras, não podendo ser utilizado como critério para diferenciar tipos de produção; 2) área máxima inferior a 15 módulos fiscais tomados regionalmente – segundo informações do Sistema Nacional de Cadastro Rural, do próprio INCRA, este limite corresponde a 92,18% dos imóveis rurais, excluindo-se aqueles abaixo de um Módulo Fiscal, cuja dimensão caracteriza os minifúndios; e, 3) trabalho da mão-de-obra familiar superior à contratada – a referida pesquisa considera o tempo integral da jornada de trabalho do responsável e de todas as pessoas da família com 14 anos ou mais de idade e 50% da força de trabalho das pessoas da família com menos de 14 anos. Este critério superestima a força de trabalho dita familiar, ao incluir a prestação de serviço do produtor a terceiros, o envolvimento integral de todos os membros da família, atribuindo inclusive a crianças de um ano de idade a metade da força de trabalho de um adulto.

---

<sup>3</sup> Agricultura Familiar no Brasil: Uma análise a partir do Censo Agropecuário de 95/96, resultado de convênio do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra) e da Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação (FAO).

Segundo o mesmo autor, os critérios técnicos utilizados para identificar a agricultura familiar e a agricultura patronal e comparar os resultados obtidos, atribuem ao extrato considerado como agricultura familiar funções superestimadas de investimentos, produtividade, abastecimento, geração de empregos e de renda por área cultivada.

A FAO e o Incra, segundo PINAZZA (1999), com base na estrutura e organização das propriedades agropecuárias brasileiras, estabelecem uma dicotomia de modelos: o patronal e o familiar.

QUADRO 1 : Modelo Patronal e Modelo Familiar

Modelo Patronal	Modelo Familiar
Separação entre gestão e trabalho Ênfase na especialização Trabalho assalariado predominante Decisões planejadas Administração com práticas agrícolas padronizáveis Direção do processo produtivo	Organização centralizada Ênfase na diversificação Trabalho assalariado complementar Decisões imediatas e imprevisíveis Administração na conservação dos recursos e na qualidade de vida Gestão e trabalho indiscriminados

Fonte: FAO/INCRA, adaptada por Pinazza (1999)

No Brasil, os estabelecimentos familiares estão presentes na grande maioria das propriedades quando comparadas com os estabelecimentos patronais, porém esta relação não corresponde à área total de terras e ao valor total da produção.

A importância comparativa destes setores da agricultura está representada pelos números da TABELA 5.

TABELA 5: Número de estabelecimentos, área e valor bruto da produção, por categoria, no Brasil e em Santa Catarina – 1995/96

Categorias	Estabelecimentos		Área Total		Valor Bruto da Produção	
	número	%	1000 Hectares	%	1000 reais	%
TOTAL	4.859.864	100,0	353.611.242	100,0	47.796.469	100,0
Total Familiar	4.139.369	85,2	107.768.450	30,5	17.117.725	37,9
maiores rendas	406.291	8,4	24.141.455	6,8	9.156.373	19,2
renda média	993.751	20,4	33.809.622	9,6	5.311.377	11,1
renda baixa	823.547	16,9	18.218.318	5,2	1.707.136	3,6
quase sem renda	1.915.780	39,4	31.599.055	8,9	1.942.838	4,1
Patronal	554.501	11,4	240.042.122	67,9	29.139.850	61,0
Instituições Religiosas	7.143	0,1	262.817	0,1	72.327	0,2
Entidades Públicas	158.719	3,3	5.529.574	1,6	465.608	1,0
Não Identificado	132	0,0	8.280	0,0	960	0,0

Fonte: Censo Agropecuário 1995/96, IBGE  
Elaboração: Convênio INCRA/FAO.

WANDERLEY (1999) abordando como uma categoria genérica, parte do conceito de que agricultura familiar é entendida como aquela em que a família, ao mesmo tempo em que é proprietária dos meios de produção, assume o trabalho no estabelecimento produtivo. É importante insistir que esse caráter familiar não é um mero detalhe superficial e descritivo, ou seja, o fato de uma estrutura produtiva associar família-produção-trabalho, tem conseqüências fundamentais para a forma como ela age econômica e socialmente. No entanto, assim definida, essa categoria é necessariamente genérica, pois a combinação entre propriedade e trabalho assume, no tempo e no espaço, uma grande diversidade de formas sociais.

O Programa Nacional para Agricultura Familiar - Pronaf - considera agricultores familiares aptos, para efeitos de liberação de crédito, as pessoas físicas que atendam, simultaneamente, aos requisitos abaixo, de acordo com a atividade, comprovados mediante declaração de aptidão fornecida por agente credenciado pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário: a) renda bruta anual familiar acima de R\$ 8.000,00 (oito mil reais) e até R\$ 30.000,00 (trinta mil reais), proveniente, no mínimo 80% (oitenta por cento), da exploração de atividade agropecuária e não agropecuária do estabelecimento. Admite-se rebate de 50% (cinquenta por cento) na renda bruta anual familiar, quando oriunda das atividades de avicultura, aquicultura, bovinocultura de leite, caprinocultura, fruticultura, olericultura, ovinocultura, sericicultura e suinocultura; b) requisitos gerais – produtor que: 1) explore parcela de terra na condição de proprietário, posseiro, arrendatário, parceiro ou concessionário do Programa Nacional de Reforma Agrária; 2) tenha o trabalho familiar como predominante na exploração do estabelecimento, podendo manter até dois empregados permanentes, sendo admitido ainda o recurso eventual da ajuda de terceiros, quando a natureza sazonal da atividade o exigir; 3) não disponha, a qualquer título, de área superior a quatro módulos fiscais, quantificados segundo a legislação em vigor; 4) resida na propriedade ou em aglomerado urbano ou rural próximo.

SOUZA et. al. (1995) elabora duas conceituações que são importantes ao nosso trabalho, pois são as bases para a formulação da definição de empresa familiar rural. No primeiro conceito, o autor se refere à empresa familiar como sendo uma unidade de produção com elevado nível de capital de exploração. Neste tipo de empresa, as relações sociais de produção são caracterizadas pela predominância do



trabalho não remunerado, realizado por membros da família. No segundo conceito explica que empresa rural é a unidade de produção que possui elevado nível de capital de exploração e alto grau de comercialização, tendo como objetivos técnicos a sobrevivência, o crescimento e a busca do lucro.

Como referência para este trabalho e por nos parecer, mesmo abrangente, a definição que melhor se adapta aos objetivos deste estudo, será considerado que “A exploração familiar corresponde a uma unidade de produção agrícola onde a propriedade e trabalho estão intimamente ligados à família” LAMARCHE (1997 p.15).

## **2.2 Cooperativismo**

### **2.2.1 Histórico**

SCHNEIDER (1999) numa pesquisa sobre idéias cooperativistas, menciona que é dos inícios do capitalismo industrial que se situam as manifestações dos socialistas utópicos – vários deles precursores do cooperativismo – e que explicam também as razões do surgimento de experiências cooperativas, especialmente, do setor de consumo, na Inglaterra, do setor de produção industrial, na França, e do setor de crédito, na Alemanha. Entre os principais precursores, em termos de idéias ou experiências, situam-se, no século XVIII, P.C. Plockboy e John Bellers e, no século XIX, Robert Owen, Willian King, na Inglaterra, Charles Fourier, Michel Derrion, Philippe Buchez e Louis Blanc, na França.

É importante, para seguir a evolução até a formação das cooperativas, citar a linha de pensamento dos seus precursores.

SCHNEIDER (1999) relata que, Mladenatz, um dos primeiros importantes historiadores do cooperativismo, descobre sete características fundamentais do pensamento cooperativo, comuns aos diversos precursores e ao próprio movimento cooperativo que se inspiraria no modelo de Rochdale e que, de forma resumida, apresentamos a seguir: 1) a idéia de associação e a ênfase na união dos fracos e explorados na atividade econômica, lutando por objetivos comuns; 2) a cooperação é uma ação emancipadora do operariado de uma nação, através da organização dos interesses do trabalho; 3) a organização do trabalho realiza o seu caráter emancipador através da própria iniciativa dos interessados. Trata-se de uma ação de auto-ajuda, bem distinta da ajuda de caráter filantrópico e de ajuda do Poder Público, em defesa dos interesses dos mais fracos. Cabe ao Poder Público apoiar as iniciativas de auto-ajuda, sem interferir na sua administração interna; 4) a cooperação que é um apelo para que os homens se associem entre iguais, transforma o capital num meio para a realização dos objetivos da cooperação, que, através de suas organizações, não visa gerar lucros, mas prestar serviços aos cooperados; 5) a cooperativa representa uma economia coletiva. Todas as funções econômicas dos aderentes, como nas cooperativas de produção, ou somente parte delas, como nas cooperativas de produtores rurais, etc., passam a formar parte de uma empresa comum; 6) cada cooperativa não é célula isolada, mas integrada em um todo maior, articulada de forma federativa, para dar-lhe mais força; 7) esta organização deve ter um caráter permanente para que os fundos formados e acumulados através das poupanças dos sócios sirvam

não só para os cooperados contemporâneos, mas também para os futuros e a expansão do cooperativismo.

Às sete contribuições dos precursores do cooperativismo reconhecidas por Mladenatz, o autor acrescenta outras duas: 8) com exceção de Owen, todos os demais dão muita importância ao caráter democrático das novas organizações. Os operários, com plena igualdade de direitos, definirão os objetivos de sua organização, fixarão seus limites, escolherão seus dirigentes e decidirão sobre a apropriação dos excedentes gerados no processo produtivo; e, 9) todos, praticamente, coincidem em propor um sistema econômico e social alternativo ao sistema capitalista que, aos seus olhos, tanto avilta a dignidade dos operários de sua época. Ao projetarem suas organizações baseadas na cooperação, sonham com uma cooperação não apenas em nível interno às organizações, ou apenas em nível interpessoal, mas também com uma cooperação entre as diversas organizações associativo-comunitárias. Através da cooperação interinstitucional, se chegaria à força e representatividade necessárias para propor à sociedade um sistema sócio-econômico predominante, baseado na cooperação e na igualdade de direitos e oportunidades.

O ideal dos pioneiros de Rochdale, discutido e amadurecido ao longo de muitas reuniões e debates desde 1843, quando os companheiros que se reuniam eram conhecidos como um círculo owenista – círculo owenista nº 24 – ou também um grupo “socialista” e como membros de uma “friendly society”, não era apenas para constituir cooperativas de consumo como forma de superação da grave situação do proletariado, mas, sim, chegar a constituir colônias cooperativas autônomas, democráticas e auto-suficientes, onde reinasse a ajuda mútua, a igualdade social e a fraternidade.

O cooperativismo foi concebido em Rochdale, na Inglaterra, em 1844, durante o período da chamada Revolução Industrial. Após uma frustrada greve por melhores salários, um grupo de tecelões considerou a possibilidade da transformação de seu estado de dependência e formou uma organização empresarial particular chamada de cooperativa. Isto ocorreu influenciado por um grupo específico de pensadores econômicos chamados socialistas associacionistas.

Este empreendimento estava baseado nos princípios de solidariedade, igualdade, democracia e fraternidade. Assim, esta organização foi constituída tendo-se uma assembléia-geral como órgão de decisão democrática; e espelhando a igualdade, a cada homem caberia apenas um voto, independente da sua participação na empresa. A cooperativa formada não visaria lucro em seus negócios, mas objetivaria o apoio e a prestação de serviços aos seus associados, como uma empresa social (ZYLBERSZTAJN, 2000)

### 2.2.2 Conceituações

O cooperativismo assume papel de fundamental importância quando se discute formas de organização de produtores. A Organização das Cooperativas de Santa Catarina - OCESC - para um perfeito entendimento do tema, cita algumas conceituações que se fazem necessárias:

Cooperar: deriva etimologicamente da palavra latina “Cooperari”, formada por “cum” (com) e “operari” (trabalhar), e significa simultânea ou coletivamente com outros para um mesmo fim, ou seja, trabalhar em comum para o êxito de um mesmo propósito.

**Cooperação:** método de ação pelo qual indivíduos ou famílias com interesses comuns constituem um empreendimento. Neste, os direitos de todos são iguais e o resultado alcançado é repartido somente entre os integrantes, na proporção da participação societária nas atividades.

**Cooperativismo:** é uma doutrina, um sistema, um movimento ou simplesmente uma atitude ou disposição que considera as cooperativas como uma forma ideal de organização das atividades sócio-econômicas da humanidade.

**Cooperado:** cooperado é o produtor rural, o trabalhador urbano ou outro profissional, de qualquer atividade sócio-econômica, que se associa para participar ativamente de uma cooperativa, cumprindo com os seus deveres e observando os seus direitos.

**Cooperativa:** cooperativa é uma associação de pessoas com interesses comuns, organizada economicamente e de forma democrática, com a participação livre de todos os que têm idênticas necessidades e interesses, com igualdade de deveres e direitos para a execução de quaisquer atividades, operações ou serviços.

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI), define cooperativa como uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida.

Segundo ZYLBERSZTAIN (2000), pode-se relacionar três importantes conceitos no cooperativismo:

a) O cooperativismo é realmente uma forma importante de organização dos produtores rurais, devido às estruturas de mercado encontradas no setor primário da

economia, possibilitando a agregação de valor ao seu sistema de produção e o equilíbrio de poder de mercado.

b) As sociedades cooperativas apresentam um desempenho diferente das outras empresas, apesar de que, no geral adotam as mesmas estratégias de negócios, uma vez que têm uma arquitetura organizacional diferente, inclusive na distribuição dos direitos de propriedade.

c) estas organizações de trabalho podem vir a usufruir de vantagens, quando comparadas a outras empresas no que diz respeito à coordenação dos sistemas agroindustriais.

O Sistema Cooperativo é regido pela Lei nº 5.764<sup>4</sup>, de 16 de dezembro de 1971 e nela estão relacionadas todas as características destas sociedades de pessoas, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características: 1) adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços; 2) variabilidade do capital social, representado por quotas-partes; 3) limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais; 4) inaccessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade; 5) singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade; 6) *quorum* para funcionamento e deliberação da Assembléia Geral baseado no número de associados e não no capital; 7) retorno das sobras líquidas do exercício,

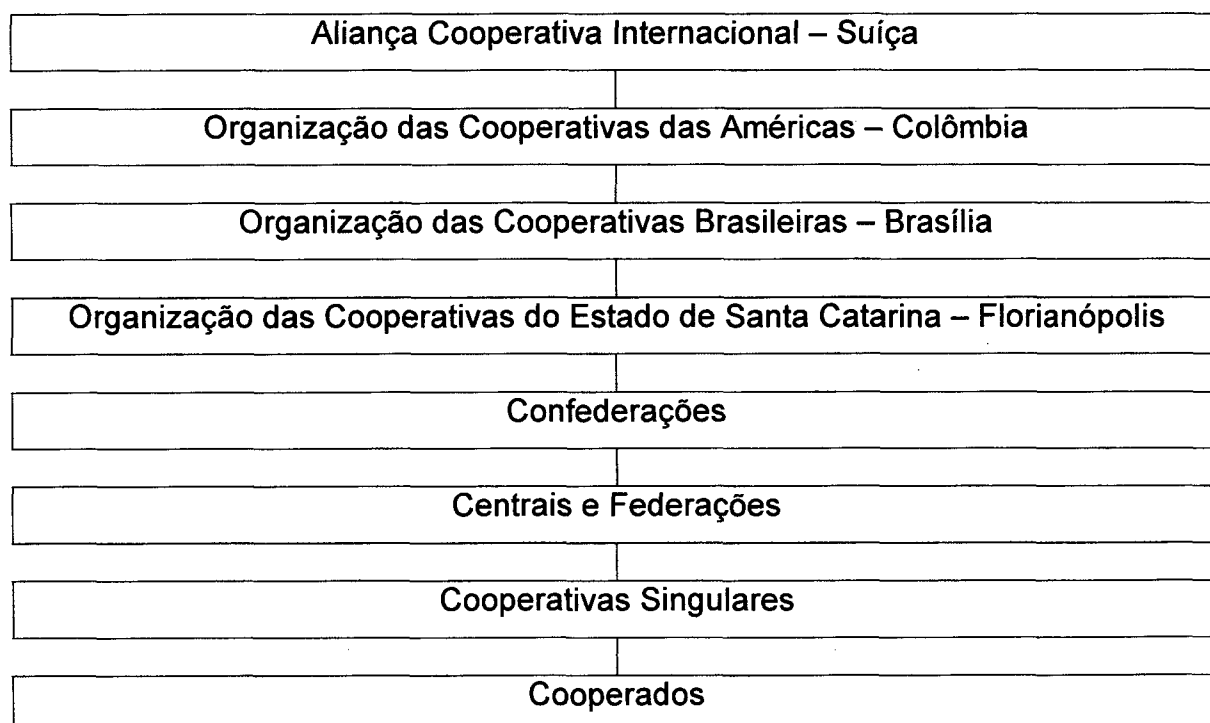
---

<sup>4</sup> Lei 5764 - Legislação Cooperativista – Anexo A

proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral; 8) indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica, Educacional e Social; 9) neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social; 10) prestação de assistência aos associados, e, quando prevista nos estatutos, aos empregados da cooperativa; 11) área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

Faz-se necessário que se tenha uma visão de como é a organização do sistema cooperativo em todos os seus níveis de representação.

#### QUADRO 2: Representação do Sistema Cooperativo



Fonte: OCESC – 1999

### 2.2.3 Cooperativas no Brasil

O cooperativismo no Brasil encontra-se em franca expansão, mostrando a busca pela organização dos diferentes ramos da economia.

A TABELA 6 traz informações do sistema cooperativo brasileiro, mostrando a sua importância, tanto no que se refere ao envolvimento de produtores rurais, como na sua capacidade de gerar empregos.

TABELA 6: Cooperativas, Cooperados e Empregados por Ramo, Brasil, 2001

RAMO	COOPERATIVAS	COOPERADOS	EMPREGADOS
Agropecuário	1.587	822.294	108.273
Consumo	189	1.467.386	7.676
Crédito	1.038	1.059.369	20.680
Educacional	278	73.258	2.720
Especial	7	2.064	6
Habitacional	297	69.668	1.375
Infra-estrutura	187	576.299	5.431
Mineral	37	48.841	34
Produção	147	9.892	348
Saúde	863	327.191	21.426
Trabalho	2.391	322.735	7.443
Turismo e Lazer	5	150	0
<b>TOTAL</b>	<b>7.026</b>	<b>4.779.147</b>	<b>175.412</b>

Fonte: Núcleo de Banco de Dados da OCB – Elaboração: GETEC/Núcleo de Banco de Dados

Neste estudo, será dada ênfase às cooperativas agropecuárias, especificando dados que possam apresentar a situação deste sistema no Brasil.

A importância deste sistema é dada pelo número de cooperativas em atividade e pelas pessoas que estão direta ou indiretamente envolvidas.



TABELA 7: Cooperativas Agropecuárias Brasileiras - 2001

- Número de cooperativas em atividade	1.587
- Número total de agricultores associados	822.294
- Número de empregos diretos nas cooperativas	108.273
- Número total de pessoas diretamente vinculadas às cooperativas	930.567
- Número total de pessoas indiretamente vinculadas às cooperativas	4.652.835
- Número total de cooperados, familiares e agregados	5.583.402

Fonte: Núcleo de Banco de Dados da OCB

Outro dado importante é a associação do sistema cooperativo agropecuário e as características do seu quadro social. Na tabela a seguir estão representados os associados categorizados pela área da propriedade.

TABELA 8: Distribuição do quadro social segundo a dimensão das propriedades, Brasil, 1999

Dimensão ( ha )	Classe ( % )	Acumulado ( % )
não proprietários	28,09	28,09
0 – 10	39,56	67,85
10 – 50	15,71	83,36
50 – 100	8,90	92,26
100 – 500	2,35	94,61
acima de 500	5,39	100,00
Total	100,00	

Fonte: Núcleo de Banco de Dados da OCB

#### 2.2.4 Cooperativismo agropecuário em Santa Catarina

Segundo a Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina – OCESC – as primeiras experiências cooperativistas, no Estado, ocorreram no meio

rural. Além da tentativa de criação de uma colônia de produção e consumo no município de São Francisco do Sul, em 1841, seguiram-se iniciativas similares de formação de sociedades cooperativas de crédito rural (caixas populares), agrícolas, de produção de erva-mate e outras. No período de 1841 até 1934 surgiram cooperativas nos municípios de Rio dos Cedros, Urussanga, Nova Veneza, Armazém, Azambuja, Belvedere, Concórdia, Itapiranga, Rio do Sul, Palmitos e Canoinhas, com a participação de imigrantes franceses, italianos, alemães e poloneses. Hoje, o sistema cooperativo de Santa Catarina é formado por diferentes ramos, totalizando 311 cooperativas (tabela 9).

TABELA 9: Cooperativas em Santa Catarina, Julho/2000

Ramo	Nº de cooperativas	Nº de cooperados *
Agropecuário	51	47.194
Consumo	20	62.264
Crédito	57	76.177
Educacional	15	10.874
Especial	2	90
Habitacional	3	1.328
Infra-estrutura	29	142.257
Mineral	2	416
Produção	4	128
Saúde	39	6.735
Trabalho	89	25.228
<b>Total</b>	<b>311</b>	<b>372.631</b>

Fonte: OCESC

\* Dados de dez/1999

### 2.3 Administração rural

O último item a ser abordado neste capítulo é a administração, inicialmente de forma geral e depois na sua forma aplicada à realidade rural.

### 2.3.1 Administração

STONER E FREEMAN (1999 p 5) conceituam administração como o “processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos”.

Segundo os mesmos autores, planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites; organizar é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma; liderar significa dirigir, influenciar e motivar os empregados a realizar tarefas essenciais; controlar são as ações do administrador para se certificar de que os atos dos membros da organização levam-na de fato em direção aos objetivos estabelecidos.

CHIVENATO (1999) traz alguns conceitos de administração citando definições de outros autores:

Administração é o processo pelo qual um grupo de pessoas dirige as ações de outras no sentido de alcançar objetivos comuns (Massie & Douglas).

Administração é o processo de trabalhar com e através de outras pessoas para alcançar eficientemente objetivos organizacionais pelo uso eficiente de recursos limitados em um ambiente mutável (Kreitner).

Administração é a coordenação de todos os recursos através dos processos de planejar, organizar, dirigir e controlar no sentido de alcançar objetivos estabelecidos (Silk).

Administração é o estabelecimento de um ambiente eficaz para as pessoas trabalharem em grupos organizacionais formais (Koontz & O'Donnell).

A administração envolve atividades compreendidas por uma ou mais pessoas no sentido de coordenar atividades de outras para perseguir fins que não podem ser alcançados por uma só pessoa (Donnelly, Gibson & Ivancevich).

Administração é o processo de alcançar objetivos organizacionais pelo trabalho com e através de pessoas e outros recursos organizacionais (Certo).

### 2.3.2 Administração rural

A administração rural é um outro pilar que sustenta este trabalho de pesquisa, merecendo atenção especial desde a sua conceituação até a importância e o seu papel numa propriedade rural.

Segundo MURCIA (1985 p 23)

la administración rural es aquella ciencia que trata de utilizar principios y técnicas para lograr un mejor uso y combinación de los factores de producción existentes en la empresa agropecuaria o en una región, con el objeto esencial de mejorar la condición de vida del poblador de las zonas rurales.

DALMAZO E ALBERTONI (1992 p 7) referem-se à administração rural como “a ciência que ajuda a entender o produtor e as suas decisões. É onde estão as informações necessárias para os técnicos ajudarem os produtores a tomar decisões”.

SOUZA et al. (1995) ao tratar das habilidades de um administrador, afirma que de uma maneira geral, as pessoas possuem três tipos básicos de habilidade: técnica, humana e conceitual.

A habilidade técnica compreende o conhecimento especializado, a facilidade no uso de tecnologias e de instrumentos que levam a algum resultado. Como exemplo, a tecnologia adotada, a quantidade de fertilizante, a forma de aplicação, como realizar as colheitas, os plantios, etc., e a utilização de instrumentos de administração (contabilidade agrícola, utilização de formulários para controle e planejamento etc.).

A habilidade humana é a capacidade de as pessoas trabalharem umas com as outras. O administrador deve procurar criar um clima de trabalho favorável, agindo, quando a situação assim o exigir, com autoridade, benevolência ou com atitude intermediária. Ele será eficiente se souber se conduzir de acordo com a natureza do problema. São exemplos de habilitação humana o tipo de liderança exercido (mais impositivo ou mais consultivo, conforme a situação), a satisfação dos empregados no trabalho e o relacionamento produtor/empregado.

A habilidade conceitual, finalmente, é a capacidade de o administrador visualizar a empresa como um todo, reconhecendo os relacionamentos com outras da mesma atividade, com os fornecedores, a comunidade e as instituições políticas, econômicas e sociais. O nível de habilitação conceitual do administrador está relacionado à sua estratégia empresarial, sua capacidade de coordenar as partes do todo, ajustando a empresa às normas e situações decorrentes das forças externas à organização. A habilitação conceitual do empresário rural pode ser expressa em sua percepção de mercado, na determinação do que explorar, no conhecimento da realidade econômica de sua empresa. Um alto nível de habilitação conceitual do empresário rural mostra que ele não está isolado em seu mundo e que tem uma visão da agricultura como um negócio.

HOLZ (1994) destaca alguns problemas administrativos que o produtor enfrenta: a) combinação das atividades: que atividades devem ser conduzidas em uma propriedade rural? qual deve ser o dimensionamento ideal de cada atividade?; b) eficiência técnico-econômica: obter a máxima produtividade e rentabilidade econômica; c) eficiência comercial: aproveitamento das oportunidades de mercado; d) organização do capital: investimentos em capital fundiário e de exploração; e) planejamento financeiro: controle financeiro e a gestão do dinheiro; f) noções de custos: processo administrativo; g) má organização do trabalho: produtividade do trabalho; h) mau arranjo interno: arranjo das benfeitorias dentro da propriedade; i) sistema de informação agrícola: internos e externos; e, j) orientação administrativa e econômica: assistência gerencial.

NANTES (1997) também se refere a respeito das dificuldades para a gestão de propriedades rurais e argumenta que a gerência da produção agrícola é diferenciada e particularmente mais difícil que nos demais setores da economia. O equilíbrio entre a oferta e a demanda da produção, numa situação de queda de preços, não é retomado simplesmente por uma decisão gerencial. Ocorre que o planejamento da produção, normalmente, é realizado com meses ou até anos de antecedência em relação à entrega dos produtos, e, nesse período, as condições de mercado podem modificar-se, diminuindo a precisão entre os objetivos traçados e a produção a ser atingida ... os problemas climáticos, o grau de perecibilidade dos produtos agrícolas, as pragas e as doenças também contribuem para a instabilidade da produção, já que os recursos tecnológicos existentes não resolvem totalmente os problemas e não estão disponíveis para todos os produtores. As operações que ocorrem no interior de uma empresa rural

são, normalmente, influenciadas por agentes localizados fora das porteiras das fazendas, como as decisões que acontecem no setor de insumos, de bens de produção agrícola e, principalmente, pela postura dos diversos agentes de comercialização. Estas decisões, muitas vezes, agravam os excedentes de produção, derrubam os preços e desmotivam os produtores, comprometendo o gerenciamento da atividade agrícola.

SOUZA et al. (1995) cita algumas características próprias do setor agrícola, universais, que afetam o desempenho da empresa rural, algumas vezes em suas condições internas, outras em suas relações com o ambiente. O conhecimento dessas características é importante, pois elas condicionam e exigem uma adequação dos princípios da ciência administrativa para o setor agropecuário.

a) Terra como fator de produção - a terra não é apenas o suporte para o desempenho das atividades produtivas, a exemplo do que ocorre no setor urbano. Ao contrário, na maior parte das explorações agropecuárias, participa diretamente do ciclo de produção. Conseqüentemente, o empresário agrícola deve conhecer e analisar as particularidades físicas, biológicas, químicas e topográficas de sua "grande fábrica" que é o solo.

b) Tempo de produção maior que o tempo de trabalho - devido às características biológicas das explorações agropecuárias, o processo produtivo se desenvolve, em algumas fases, independentemente da existência ou não do trabalho. Em outros setores da economia, na indústria, por exemplo, só o trabalho modifica a produção. Portanto, o tempo consumido em trabalho é o tempo gasto para a obtenção do produto final. Essa característica influi na demanda de trabalho para as diversas explorações, havendo épocas em que a necessidade de mão-de-obra é muito grande e

épocas em que é pequena.

c) Irreversibilidade do ciclo de produção - a produção agropecuária é irreversível em função das características biológicas dos produtos. Por exemplo, não se pode interromper a produção de uma lavoura de milho para se obter soja, feijão ou arroz. Por isso o empresário rural deve tomar as decisões mais corretas possíveis levando em conta tanto as condições do ambiente (mercado, transportes, preço etc.) como as condições internas da empresa (disponibilidade de capital, mão-de-obra, armazenamento, etc.).

d) Ciclo de produção dependente de condições biológicas – o período de produção e a quantidade produzida das atividades agropecuárias dependem basicamente das condições biológicas. Conseqüentemente, de nada valem esforços ou providências normalmente utilizados em outros setores da economia, como adição de um terceiro turno de trabalho e pagamento de horas extras. A não ser a pesquisa agropecuária, em busca de variedade e espécies mais produtivas ou precoces, nada pode ser modificado nas leis biológicas. Por mais que se faça, um ovo só produzirá um pinto depois de 21 dias de incubação.

e) Dependência do clima - o clima condiciona a maioria das explorações agropecuárias. Determina, por exemplo, as épocas de plantio, tratamentos culturais, colheitas, capacidade de suporte de pastagens e escolha de variedades e espécies, vegetais e animais. Juntamente com as características de solo, proximidade de mercados e disponibilidade de transportes, o clima determina explorações agropecuárias a serem implantadas nas diversas regiões.

f) Perecibilidade dos produtos - a maioria dos produtos agropecuários é



perecível, alguns mais (como a alface), outros menos (como o café). Os muito perecíveis exigem um planejamento rigoroso de produção e comercialização. Necessitam uma rápida comercialização e facilidade de transporte, além de diminuir consideravelmente o “poder de barganha” do produtor.

g) Riscos - os riscos, fenômeno inerente a todas as atividades econômicas, assumem proporções maiores nas atividades agropecuárias. A seca, a chuva em excesso, o granizo, a geada, os ataques de pragas e moléstias, as flutuações de preços no mercado são exemplos dos riscos que afetam o dia-a-dia do empresário rural.

h) Estacionalidade da produção - a dependência do clima e as condições biológicas determinam a estacionalidade da oferta, ou seja, as épocas em que há excesso ou falta de produtos. A maioria dos produtos agrícolas apresenta uma demanda constante ao longo do ano, enquanto a oferta se distribui de forma irregular. Esse fato condiciona a necessidade de armazenamento e transformações. Pode-se obter produção na entressafra, mas normalmente a tecnologia utilizada acarreta a alta dos custos, que podem ou não ser compensados pelos preços mais elevados.

i) Trabalho disperso - no setor agrícola não existe um fluxo contínuo de produção como na indústria, e as atividades desempenhadas, na maioria das vezes, não dependem umas das outras. Por exemplo, uma turma de trabalhadores está efetuando a limpeza de pastagens enquanto outra está adubando o milho, não havendo qualquer ligação entre esses dois tipos de atividade, que podem também estar ocorrendo em locais distantes um do outro. Essa característica exige planejamento e controle rigoroso para a utilização da mão-de-obra.

j) Trabalho ao ar livre – o trabalho, no setor rural, normalmente é realizado ao

ar livre. Nesse aspecto, há pontos positivos, como a inexistência de poluição, e negativos, como a sujeição às condições climáticas. Essa característica, aliada à anterior (trabalho disperso), condiciona uma menor produtividade do trabalhador rural.

k) Não-uniformidade de produção - no setor rural, há dificuldade de se obter produtos uniformes quanto a tamanho, forma e qualidade.

l) Especificidade biotecnológica - as espécies vegetais e animais apresentam, de forma geral, uma adaptação às condições para as quais foram pesquisadas, podendo não se ajustar quando exploradas em condições diferentes.

m) Alto custo da saída e/ou entrada no negócio agrícola - algumas explorações, como a pecuária leiteira, apresentam alto custo de entrada ou saída, condicionado, normalmente, pela necessidade de altos investimentos em benfeitorias e maquinários específicos. Condições adversas de preço e mercado devem ser suportadas a curto prazo, pois o prejuízo de abandonar a exploração poderá ser maior.

A propriedade rural, sendo uma empresa agrícola, está exposta às profundas mudanças que o mundo dos negócios está mergulhado, e com os mesmos desafios que o agronegócio moderno impõe. Dentro desta perspectiva surgem manifestações de pesquisadores no sentido de buscar a viabilização das propriedades onde, em várias situações, serão coincidentes aos objetivos deste trabalho. Na seqüência serão abordados alguns destes trabalhos para servirem de referenciais.

SILVEIRA (1994), ao estudar modos de gestão conclui que faz-se necessário repensar a "ótica" da extensão rural. Precisa-se inverter o processo de "estender" tecnologias e modelos gerenciais considerados "racionalis" por técnicos e pesquisadores aos agricultores, passando, a partir da compreensão das práticas

destes, seu *habitus* e a situação que se encontra e que definirá suas possibilidades de adoção. O autor afirma que no espaço de gestão cada vez mais reduzido pela modernização agrícola que transformou o modo de produzir e realizar a produção, o gestor busca adequar seus recursos e atividades para manter a capacidade de reprodução da unidade de produção familiar.

MIRANDA (1997) ressalta que a utilização de ferramentas ligadas à administração rural para entenderem o processo decisório dos produtores rurais acaba se revelando incompleta, uma vez que buscam analisar o comportamento dos produtores familiares a partir de uma racionalidade exclusivamente formal, que desconsidera as variáveis qualitativas, tais como, valor de uso, prestígio social, aversão ao risco, ciclo familiar e outras tantas, que se revelam fundamentais para o entendimento do processo decisório dos produtores familiares.

SILVESTRO (1995) analisando a trajetória da produção familiar no Oeste Catarinense, estudou os elementos que constituem sua especificidade, que se mantêm, ou se modificam ao longo do tempo: seu modo de vida e trabalho, suas práticas complementares, sua relação com a terra, com os principais atores envolvidos no processo produtivo, com a família e a comunidade. O processo de transformação provocado pela ação de agentes externos fez com que algumas de suas características permanecessem, outras fossem modificadas e ainda algumas incorporadas, sem contudo, provocar uma ruptura profunda no seu modo de vida e na organização do seu trabalho.

MIOR (1992) relata que a partir do início da década de 80 ganha impulso, na ACARESC, a visão sistêmica da propriedade do agricultor e sua família. Através de

intercâmbio com a França se constitui o programa de administração rural, que posteriormente se transformou no programa de gestão agrícola. Este programa está consubstanciado na análise técnico-econômica da propriedade agrícola. Conforme a visão do autor, um dos méritos desta metodologia é a possibilidade de cruzamento dos resultados econômicos das propriedades com os procedimentos técnicos utilizados pelos agricultores. Desta forma, torna-se possível avaliar o efeito positivo ou negativo da adoção de uma determinada inovação tecnológica, administrativa, ou até um novo sistema de produção.

Dentro de uma perspectiva para o futuro da agricultura familiar ALTMANN (1997 p. 87) prevê que “A agricultura familiar catarinense no século XXI tenderá a se caracterizar como uma agricultura empresarial, utilizando tecnologias de ponta, modernos métodos de gestão e apoiada no associativismo. Será a condição para manter-se competitiva”.

Neste mesmo contexto, TEDESCO (1999) cita as principais ações para uma política agrícola que leve à ascensão das famílias rurais dentro do modelo exógeno: a) reforma agrária e/ou crédito fundiário; b) assistência técnica com visão sistêmica e gerencial; c) assistência creditícia orientada e supervisionada; d) política agrícola com planejamento participativo; e) educação formal de qualidade; f) urbanização do meio rural melhorando a infra-estrutura (estradas, telefonia, luz, água, correios, lazer, etc.); e, g) pesquisa agrícola para as propriedades familiares. No modelo endógeno, algumas medidas são importantes para a viabilização das propriedades familiares, as quais são de responsabilidade dos próprios agricultores: a) melhorar a administração e gerenciamento; b) usar adequadamente as tecnologias; c) fazer um associativismo com

participação efetiva e com espírito social; d) ter visão sistêmica buscando a auto-sustentabilidade; e) melhorar a comercialização com agregação do valor e apropriação da cadeia alimentar; f) buscar intensamente a assistência técnica; g) lutar por uma política agrícola eficiente e eficaz; h) fazer investimentos em novas tecnologias com análise de investimentos; i) aumentar a escala de produção.

Para finalizar este capítulo serão usadas as palavras de TEDESCO (1999 p.102) que se refere aos modelos de desenvolvimento e que sintetiza todo o objetivo da pesquisa em pequenas propriedades familiares: “Ao se aplicar qualquer modelo de desenvolvimento, devem-se respeitar as especificidades das propriedades familiares, fazendo políticas agrícolas diferenciadas, mas sempre de forma cooperativa, democrática e participativa”.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Abordagem da pesquisa**

Pelas características do estudo e pela forma de coleta e análise de dados a abordagem será na forma de uma pesquisa qualitativa. As características desta forma de pesquisa serão apresentadas dentro deste capítulo.

Em seu livro, "A Pesquisa Qualitativa em Educação", BOGDAN E BIKLEN (1982) discutem o conceito de pesquisa qualitativa, apresentando cinco características básicas que configuram este tipo de estudo:

1) A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. Segundo os autores, a pesquisa qualitativa supõe o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada, via de regra através do trabalho intensivo de campo. Por exemplo, se a questão que está sendo estudada é a da disciplina escolar, o pesquisador procurará presenciar o maior número de situações em que esta se manifeste, o que vai exigir um contato direto e constante com o dia-a-dia escolar.

Como os problemas são estudados no ambiente em que eles ocorrem naturalmente, sem qualquer manipulação intencional do pesquisador, esse tipo de estudo é também chamado de "naturalístico". Para esses autores, portanto, todo estudo qualitativo é também naturalístico.

A justificativa para que o pesquisador mantenha um contato estreito e direto com a situação onde os fenômenos ocorrem naturalmente é a de que estes são muito

influenciados pelo seu contexto. Sendo assim, as circunstâncias particulares em que um determinado objeto se insere são essenciais para que se possa entendê-lo. Da mesma maneira, as pessoas, os gestos, as palavras estudadas devem ser sempre referenciadas ao contexto onde aparecem.

2) Os dados coletados são predominantemente descritivos. O material obtido nessas pesquisas é rico em descrições de pessoas, situações, acontecimentos; inclui transcrições de entrevistas e depoimentos, fotografias, desenhos e extratos de vários tipos de documentos. Citações são freqüentemente usadas para subsidiar uma afirmação ou esclarecer um ponto de vista. Todos os dados da realidade são considerados importantes. O pesquisador deve, assim, atentar para o maior número possível de elementos presentes na situação estudada, pois um aspecto supostamente trivial pode ser essencial para a melhor compreensão do problema que está sendo estudado. Questões aparentemente simples, como: por que as carteiras nesta escola estão dispostas em grupos nas primeiras séries e em fileiras nas terceiras e quartas séries?, e outras desse mesmo tipo, precisam ser sempre colocadas e sistematicamente investigadas.

3) A preocupação com o processo é muito maior do que com o produto. O interesse do pesquisador ao estudar um determinado problema é verificar como ele se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas.

4) O "significado" que as pessoas dão às coisas e à sua vida são focos de atenção especial pelo pesquisador. Nesses estudos há sempre uma tentativa de capturar a "perspectiva dos participantes", isto é, a maneira como os informantes encaram as questões que estão sendo focalizadas. Ao considerar os diferentes pontos

de vista dos participantes, os estudos qualitativos permitem iluminar o dinamismo interno das situações, geralmente inacessíveis ao observador externo.

O cuidado que o pesquisador precisa ter ao revelar os pontos de vista dos participantes é com a acuidade de suas percepções. Deve, por isso, encontrar meios de checá-las, discutindo-as abertamente com os participantes ou confrontando-as com outros pesquisadores para que elas possam ser ou não confirmadas.

5) A análise dos dados tende a seguir um processo indutivo. Os pesquisadores não se preocupam em buscar evidências que comprovem hipóteses definidas antes do início dos estudos. As abstrações se formam ou se consolidam basicamente a partir da inspeção dos dados num processo de baixo para cima.

LÜDKE & ANDRÉ (1986) argumentam de que o fato de não existirem hipóteses ou questões específicas formuladas *a priori*, não implica a inexistência de um quadro teórico que oriente a coleta e a análise dos dados. O desenvolvimento do estudo aproxima-se a um funil: no início há questões ou focos de interesse muito amplos, que no final se tornam mais diretos e específicos. O pesquisador vai precisando melhor esses focos à medida que o estudo se desenvolve.

### **3.2 Tipo de pesquisa**

O tipo de pesquisa que se adaptou às características do trabalho e que melhor expressa os resultados aos objetivos propostos é o estudo de caso.



GODOY (1995) trata o Estudo de Caso como uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. Tem por objetivo proporcionar vivência da realidade por meio da discussão, análise e tentativa de solução de um problema extraído da vida real. A autora, citando Yin (1989) se refere ao estudo de caso como uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utilizam múltiplas fontes de evidência.

### **3.3 Delineamento da pesquisa**

#### **3.3.1 Região de estudo**

Num primeiro momento será enfocada a região Oeste Catarinense que abrange uma área de 25,3 mil km<sup>2</sup>, localizada entre as latitudes 25° e 28° Sul e as longitudes 51° e 54° Oeste. Dentro desta região será se localiza a Cooperativa A1 e as propriedades rurais estudadas, em seus respectivos municípios.

A TABELA 10 descreve a extratificação das propriedades rurais, caracterizando uma região de pequenas propriedades onde 93,3% não atingem 50 hectares, 67,56% tem área e menores que 20 hectares e aproximadamente 30% tem área inferior a 10 hectares.

TABELA 10: Número de estabelecimentos agropecuários (Unidade), Região Oeste Catarinense - 1996

GRUPOS DE ÁREA TOTAL ( ha )	Nº DE PROPRIEDADES	ACUMULADO (%)
menos de 1	748	0,98
1 a menos de 2	1.133	2,46
2 a menos de 5	5.841	10,08
5 a menos de 10	14.712	29,27
10 a menos de 20	29.355	67,56
20 a menos de 50	19.736	93,30
50 a menos de 100	3.299	97,60
100 a menos de 200	1.006	98,91
200 a menos de 500	542	99,62
500 a menos de 1.000	177	99,85
1.000 a menos de 2.000	74	99,95
2.000 a menos de 5.000	35	99,99
5.000 a menos de 10.000	05	100
10.000 a menos de 100.000	01	
100.000 a mais	00	

Fonte: IBGE – Censo Agropecuário – 1996

#### a) Colonização

ESPÍRITO SANTO (1999) relata que à princípio, a região Oeste Catarinense foi disputada pela Argentina e pelo Brasil na chamada “Questão das Missões” ou “Palmas”, que foi resolvida em 1903, com o Brasil como vencedor da questão. O conflito levou à instalação da colônia militar de Chapecó (atual Xanxerê) em 1882 o que influenciou o processo colonizador que viria a ser concretizado nas décadas de 1910 e 1920. Esta região também foi palco de conflitos com os indígenas e local onde ocorreu um dos mais importantes movimentos políticos e sociais do meio rural brasileiro a chamada guerra do “Contestado” que perdurou de 1912 a 1916.

Com o objetivo de transportar produtos gaúchos, erva-mate e madeira do Paraná e Santa Catarina, foi autorizada em 1883, a construção da estrada de ferro São Paulo – Rio Grande e que também foi considerada como marco da colonização do Oeste.

Foram trazidas pela empresa *Brazil Railway Company*, para trabalhar na estrada de ferro, cerca de 10.000 pessoas de variada etnia e camadas sociais. Após a conclusão das obras da estrada, estas pessoas ficaram abandonadas à própria sorte, criando as bases para a eclosão do “Contestado”, isto é, a miséria das populações e a impossibilidade de reconhecer legalmente as propriedades de posseiros da área teria sido uma das causas do conflito.

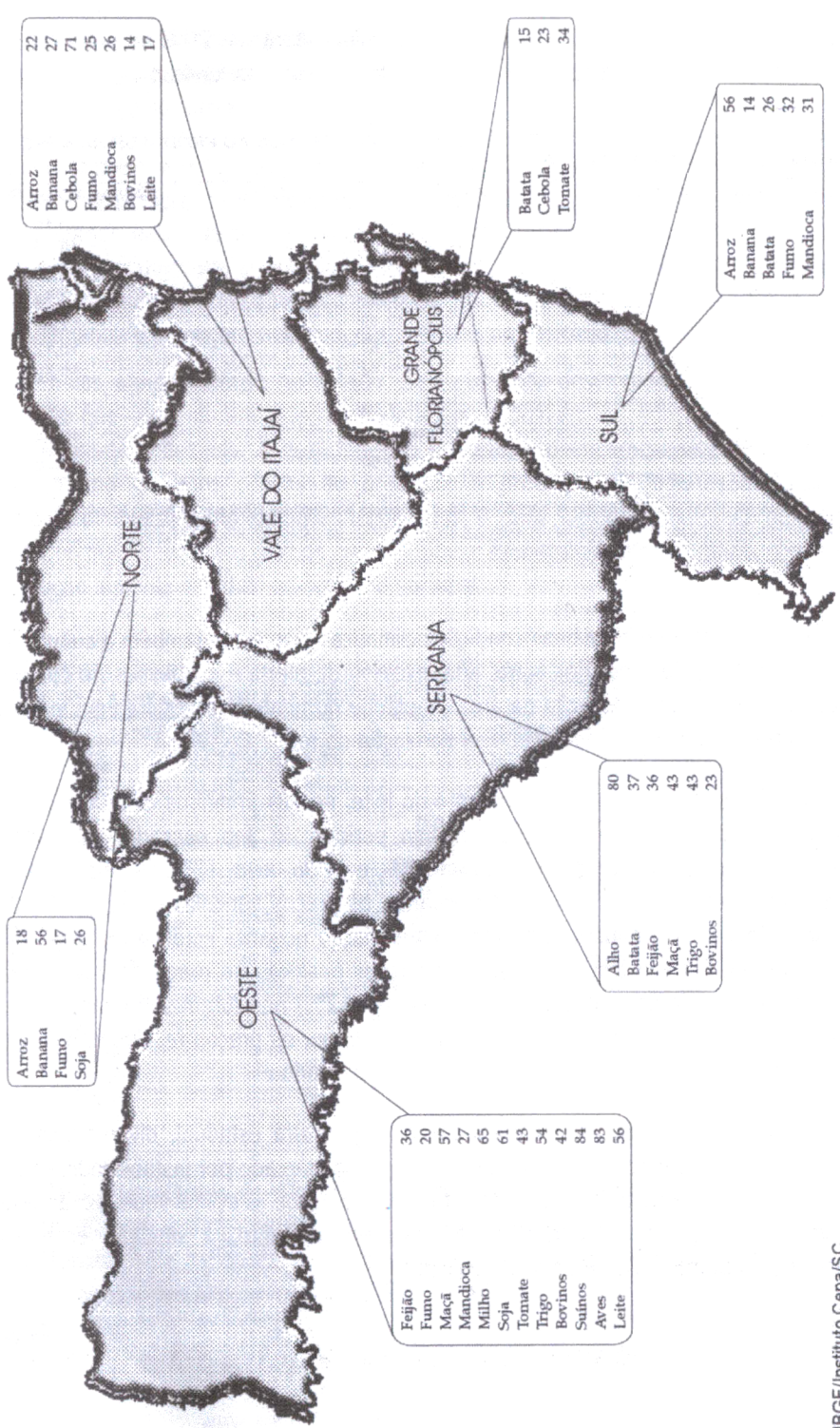
A colonização do Oeste Catarinense, apesar de ser concretizada a partir da construção da estrada de ferro São Paulo-Rio Grande, já tinha sido iniciada com sobreviventes da Revolução Farroupilha (1835) e Federalista (1893).

São ocupados o Meio e Extremo-Oeste, principalmente a partir da década de 20, sendo que extensas áreas do Extremo-Oeste pertenciam à construtora da estrada de ferro São Paulo-Rio Grande. O processo migratório para esta região estendeu-se até a década de 60, constituindo-se, basicamente, de descendentes de italianos e alemães oriundos de colônias do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

#### b) Economia

A produção agropecuária de Santa Catarina desenvolvida nas diversas regiões e seus percentuais relacionados com a produção total do Estado está representada no QUADRO 3.

MAPA - 1/I - DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DO VALOR DA PRODUÇÃO DA AGROPECUÁRIA POR PRODUTO, SEGUNDO AS MESORREGIÕES GEOGRÁFICAS - SANTA CATARINA - 1999



FONTE: IBGE/Instituto Cepas/SC.

QUADRO 3: Distribuição da produção agropecuária por mesorregiões de SC – 1999

TESTA et. al. (1996 p. 39) refere-se a economia da região Oeste Catarinense nos seguintes termos:

A base do crescimento econômico regional tem sido a **produção familiar diversificada voltada ao mercado**, diretamente relacionada ao tipo de recursos naturais disponíveis e associada à agroindústria. Diz-se familiar por utilizar majoritariamente a mão-de-obra da família. É diversificada por obter a renda de várias explorações com fins comerciais e de auto-abastecimento.

### 3.3.2 Delimitação do estudo

Para efeitos de pesquisa, foram delimitados, dentro da região Oeste Catarinense, os municípios de Belmonte, Descanso e Santa Helena.

A atual situação dos municípios estudados em relação ao estado de Santa Catarina está caracterizada na Tabela 11.

TABELA 11: População residente, por sexo, situação do domicílio e taxa de crescimento anual dos municípios – 1996/2000

Unidades da Federação e Municípios	População residente						Taxa de crescimento anual
	Em 01.08.1996	Em 01.08.2000					
		Total	Homens	Mulheres	Urbana	Rural	
Santa Catarina	4875244	5333284	2657663	2675621	4197287	1135997	2.27
Belmonte	2850	2588	1298	1290	952	1636	-2.38
Descanso	10116	9113	4633	4480	3880	5233	-2,58
Santa Helena	2772	2584	1334	1250	740	1844	-1,74

Fonte: IBGE, 2000

A área territorial, segundo dados do IBGE (1997), mostra que os municípios estudados possuem áreas, respectivas de: Belmonte - 93 Km<sup>2</sup>, Descanso – 286 Km<sup>2</sup> e Santa Helena – 80,7 Km<sup>2</sup>.

Outro dado importante para a caracterização da região e para uma associação com o trabalho proposto é a extratificação das propriedades pela área e o pessoal ocupado com as atividades agropecuárias. A tabela a seguir nos dá os referenciais mencionados.

**TABELA 12: Número de propriedades e pessoal ocupado na agricultura nos municípios de Belmonte, Descanso e Santa Helena, 1986**

Extratos	Número de Propriedades (Terras Próprias)		Pessoal ocupado na agricultura	
	Nº de propriedades	acumulado (%)	Feminino	Masculino
menos de 1 ha	11	0,5	17	26
1 a menos de 2 ha	29	1,9	42	45
2 a menos de 5 ha	143	8,8	265	346
5 a menos de 10 ha	463	31,2	731	868
10 a menos de 20 ha	794	69,5	1257	1600
20 a menos de 50 ha	554	96,3	878	1238
50 a menos de 100 ha	53	98,9	102	158
100 a menos de 200 ha	18	99,8	22	74
200 a menos de 500 ha	5	100,0	03	23
mais de 500 há	1	100,0		01
<b>TOTAL</b>	<b>2071</b>		<b>3317</b>	<b>4379</b>

Fonte: IBGE, 1986

O cooperativismo será representado neste estudo pela Cooperativa A1 sendo que os municípios mencionados fazem parte da sua área de ação.

O sistema cooperativo surgiu na região na década de 30, com idéias trazidas da Europa pelo agrônomo alemão Otto Erich Winckler.

No dia 01 de outubro de 1933 foi fundada a Sociedade Cooperativa Mista Palmitos Ltda, por 18 agricultores que participaram com uma cota individual de 540 réis e no dia 22 de setembro de 1976 ocorre a fusão da Sociedade Cooperativa Mista Palmitos Ltda com a Cooperativa Agropecuária Mondaí Ltda, surgindo a Cooperativa Regional Arco Íris Ltda.

No dia 01 de janeiro de 2000 consolida-se a fusão da Cooperativa Regional Arco Íris Ltda, de Palmitos-SC e a Cooperativa Agropecuária Santa Lúcia, de Descanso-SC, formando a Cooperativa A1.

A sede da Cooperativa A1 é em Palmitos-SC e a sua área de ação abrange 8 municípios do Oeste de Santa Catarina: Palmitos, Caibí, Riqueza, Mondaí, Iporã do Oeste, Descanso, Belmonte e Santa Helena. O quadro de associados em 31.12.2001 era de 2.739 agricultores.

A Cooperativa A1 presta serviços a seus associados na infra-estrutura para recebimento da produção de milho, soja, feijão, suínos, aves, leite e laranjas e fornece insumos, máquinas, combustíveis e produtos de supermercado. Para a assistência técnica de seus cooperados, a Cooperativa A1, conta com um Departamento Técnico composto por: 02 Engenheiros Agrônomos, 03 Médicos Veterinários e 17 Técnicos em Agropecuária. A produção recebida pela Cooperativa A1, no ano de 2001, está evidenciada na Tabela 13.

TABELA 13: Produção recebida pela Cooperativa A1, no ano 2001

Produto	Quantidade (toneladas)	Número
Milho	56.553	942.550 sc
Feijão	2.626	43.766 sc
Aves	27.673	11.795.649 cb
Suínos	12.715	151.260 cb
Leite	31.501	31.501.131 lt
Soja	5.674	94.566 sc
Laranja	9.187	9.187.000 Kg
Trigo	443	7.383 sc

Fonte: Relatório anual da Cooperativa A1 - 2001

### 3.3.3 Universo e amostragem

Na definição da população optou-se pela escolha de uma região dentro da área de abrangência da Cooperativa A1 que apresenta uma melhor condição para desenvolver o presente objeto de estudo, principalmente no que tange à operacionalidade.

Dos oito municípios integrantes da Cooperativa A1, Belmonte, Descanso e Santa Helena fizeram parte deste estudo. No universo foram considerados os 403 associados ativos<sup>5</sup> que fazem parte dos municípios citados, sendo que a amostra foi constituída de 80 produtores associados da Cooperativa A1.

### 3.4 Técnica de coleta de dados

<sup>5</sup> associados ativos, por convenção, foram considerados os associados que comercializaram sua produção na Cooperativa A1, no ano 2000.



O trabalho foi desenvolvido, basicamente, em duas etapas distintas. Numa primeira etapa, buscou-se localizar o estudo nos principais enfoques: a agricultura familiar e o cooperativismo na região. Com base na análise de documentos (censo do IBGE, relatórios da Cooperativa A1 e publicações) foi produzido um cenário para o estudo, conforme as informações apuradas.

A segunda etapa foi basicamente a busca de informações de campo auferidas pela aplicação, em contato direto, de questionário, com perguntas abertas e fechadas e de observação. Segundo GODOY (1995) “a observação tem um papel essencial no estudo de caso. Quando observamos, estamos procurando apreender aparências, eventos e/ou comportamentos”.

### **3.5 Limitações do estudo**

As limitações se referem ao estudo de caso – onde pela sua característica, os resultados são aplicáveis ao contexto específico estudado.

#### **4 RESULTADO E DISCUSSÃO**

Na TABELA 14, é apresentado um perfil dos agricultores entrevistados considerando a atividade principal explorada na propriedade, a renda bruta mensal, o grau de instrução, a faixa etária, o sexo, o número de pessoas dependentes da renda da propriedade e o número que efetivamente trabalham na agropecuária.

O conjunto de propriedades pesquisadas não apresenta uma atividade principal predominante caracterizando a diversidade da economia da região. As principais atividades desenvolvidas são: suinocultura, avicultura, bovinocultura leiteira e produção de grãos.

A renda bruta é variável, caracterizando diferenças entre as propriedades, porém concentrando o maior número de propriedades com rendas de 5 a 20 salários mínimos mensais.

Um item que aparece com uma definição clara é o grau de instrução, com a predominância de produtores com o 1º grau incompleto (79%) onde a grande maioria cursou a 4ª série ou não atingiu este nível. Outro dado relevante é de que 4 % dos entrevistados são analfabetos.

Predominância na faixa etária de 31 a 65 anos com a maior concentração na faixa de 31 a 50 anos (68%) e, praticamente, todas as propriedades possui como responsável indivíduos do sexo masculino, aparecendo em 97 % das propriedades.

Quanto ao número de pessoas que dependem da renda e que efetivamente se envolvem no trabalho nas propriedades rurais apurou-se uma relação de 4,7:1 para

peças que dependem da renda por propriedade e uma relação de 3,1:1 para peças que efetivamente trabalham nas propriedades.

**TABELA 14 – Perfil das propriedades e dos agricultores entrevistados – atividade principal, renda bruta, grau de instrução, faixa etária, sexo, peças dependentes da renda agrícola e as peças envolvidas no trabalho**

ATIVIDADE PRINCIPAL					
Suínocultura	Avicultura	Bovinocultura leiteira	Agricultura	Outras	
22 %	17 %	32 %	29 %	00 %	
RENDA BRUTA MENSAL					
< 5 Salários Mínimos	5 – 10 SM	10 – 20 SM	20 – 50 SM	> 50 SM	
12 %	30 %	35 %	17 %	6 %	
GRAU DE INSTRUÇÃO					
1º Grau Incompleto	1º Grau Completo	2º Grau Incompleto	2º Grau Completo	Curso Técnico em Agropecuária	Outros
79 %	11 %	4 %	1 %	1 %	4 %
FAIXA ETÁRIA					
< 14 anos	15 a 21 anos	22 a 30 anos	31 a 50 anos	51 a 65 anos	> 65 anos
0 %	0 %	6 %	68 %	23 %	3 %
SEXO					
Masculino			Feminino		
97 %			3 %		
DEPENDENTES DA RENDA X TRABALHADORES					
Nº de propriedades	Dependentes		Trabalhadores		
80	374		245		

Fonte: Pesquisa de campo

## 4.1 Ações levadas a efeito pelos produtores na administração de suas propriedades rurais.

### 4.1.1 Necessidade de gerenciamento

Num primeiro questionamento sobre a necessidade de aplicar gerenciamento nas propriedades rurais trouxe as respostas contidas na TABELA 15.

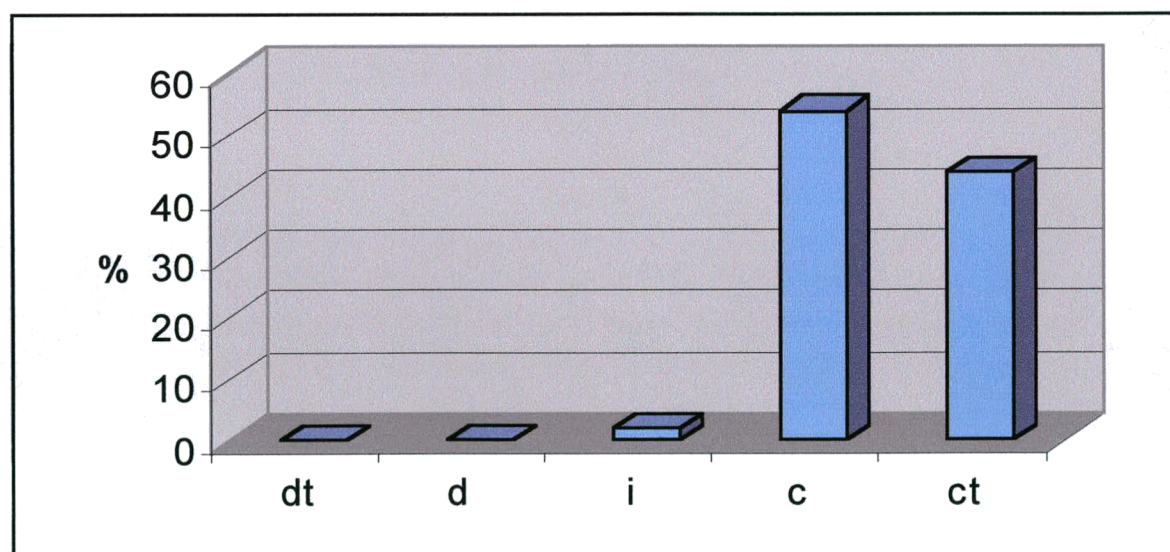
TABELA 15 – Necessidade de gerenciamento nas propriedades agrícolas

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
0 %	0 %	2 %	54 %	44 %

Fonte: Pesquisa de campo

A grande maioria dos produtores concordam parcialmente ou totalmente que o gerenciamento deve estar presente nas propriedades (GRÁFICO 1).

GRÁFICO 1: Necessidade de Gerenciamento nas propriedade do Oeste Catarinense



Fonte: Pesquisa de campo.

#### 4.1.2 Gerenciamento das propriedades

O resultado da TABELA 16 é proveniente do questionamento sobre a realização de gerenciamento nas propriedades buscando identificar se esta prática esta presente ou não.

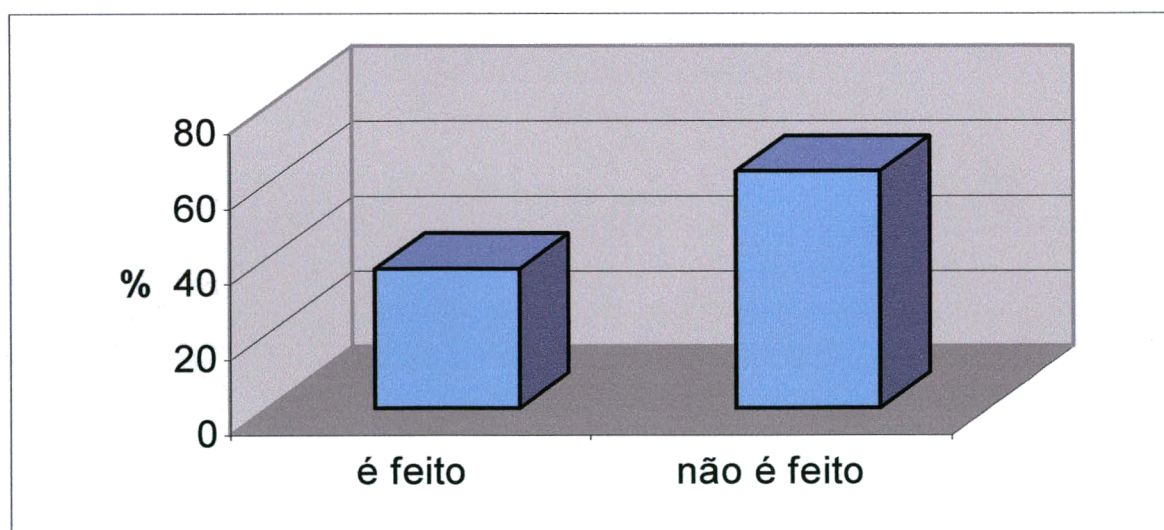
TABELA 16 – Gerenciamento nas propriedades rurais

É feito	Não é feito
37 %	63 %

Fonte: Pesquisa de campo

Quanto à realização de gerenciamento nas propriedades, 63 % dos entrevistados não adotam práticas regulares de gerenciamento e 37 % realizam alguma forma de gerenciamento (GRÁFICO 2).

GRÁFICO 2: Presença de gerenciamento nas propriedades



Fonte: Pesquisa de campo

#### 4.1.3 Formas de gerenciamento

As formas de gerenciamento dos 37% das propriedades que adotam práticas regulares de gerenciamento estão descritas na TABELA 17.

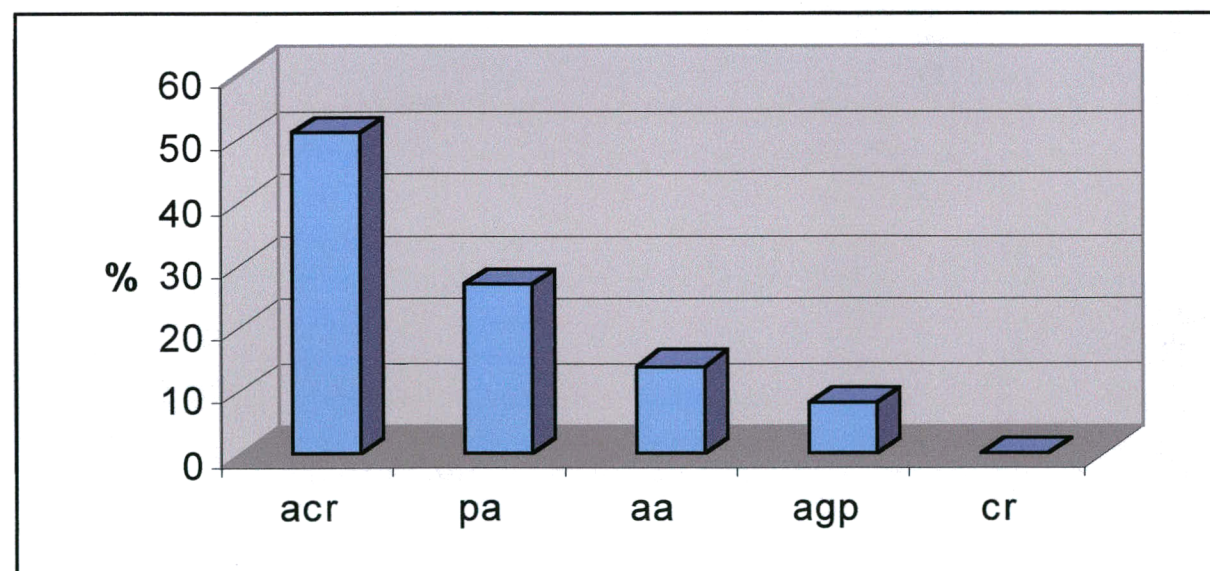
TABELA 17 – Formas de gerenciamento adotados nas propriedades rurais

Anotação de custos e receitas	Planejamento das atividades	Análise de cada atividade	Análise global da propriedade	Contabilidade rural
51 %	27 %	14 %	8 %	0 %

Fonte: Pesquisa de campo

A anotação de custos e receitas está presente em 51% das propriedades e a administração global, numa minoria e sem as técnicas adequadas (GRÁFICO 3).

GRÁFICO 3: Formas de gerenciamento nas propriedades



Fonte: Pesquisa de campo

#### 4.1.4 Fatores para a tomada de decisão

Ao serem questionados sobre quais os fatores que influenciam na tomada de decisão, vários itens foram listados, descritos na TABELA 18.

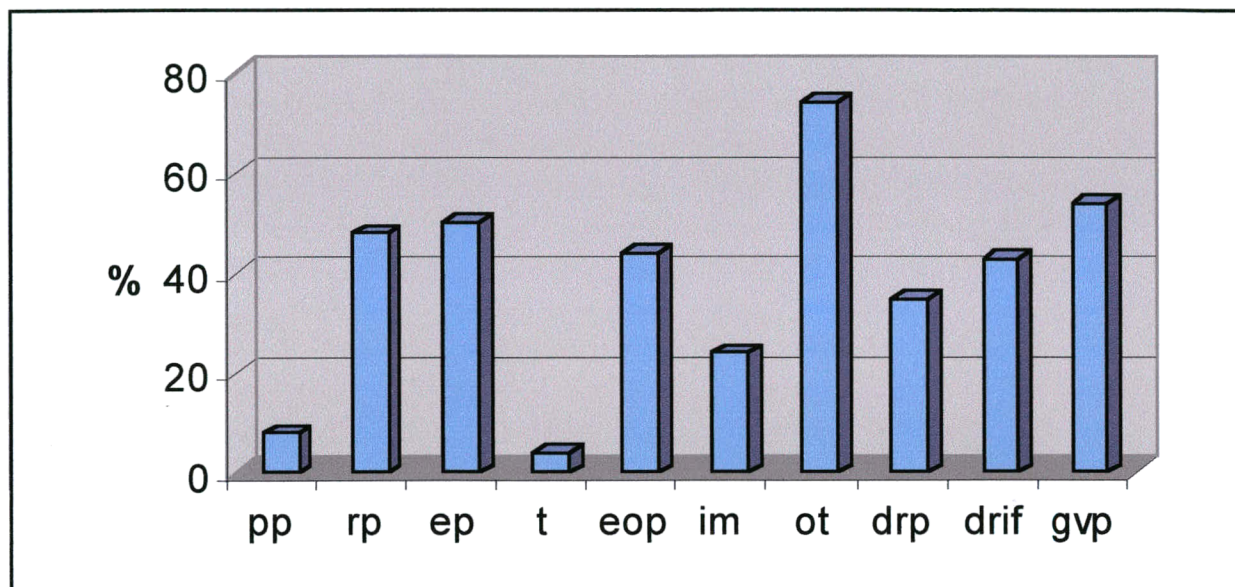
TABELA 18 – Fatores que influenciam a tomada de decisão nas propriedades rurais

Preço do produto no momento do investimento	8 %
Renda do produto no momento do investimento	48 %
Experiência própria	50 %
Experiência dos pais (tradição)	4 %
Experiência de outros produtores	44 %
Informações de mercado	24 %
Orientação técnica	74 %
Disponibilidade de recursos próprios	35 %
Disponibilidade de recursos em instituições financeiras	43 %
Garantia de venda dos produtos	54 %
Outros	0 %

Fonte: Pesquisa de campo

Não existe um roteiro básico a ser seguido, surgindo uma distribuição não uniforme na análise global. Podemos relacionar as mais citadas: a orientação técnica é a de maior frequência, onde 74% das pessoas entrevistadas usam como fator de tomada de decisão; a garantia de venda dos produtos (54%); a experiência própria (50%); a renda dos produtos no momento do investimento (48%); a experiência de outros produtores (44%) e outras (GRÁFICO 4).

GRÁFICO 4: Fatores que influenciam na tomada de decisão nas propriedades rurais



Fonte: Pesquisa de campo

#### 4.1.5 Participação da família na tomada de decisão

Pela pesquisa ter sido desenvolvida numa agricultura onde o trabalho familiar ocupa lugar de destaque, perguntamos se há participação de seus membros na tomada de decisão (TABELA 19).

TABELA 19 – Participação da família na tomada de decisão.

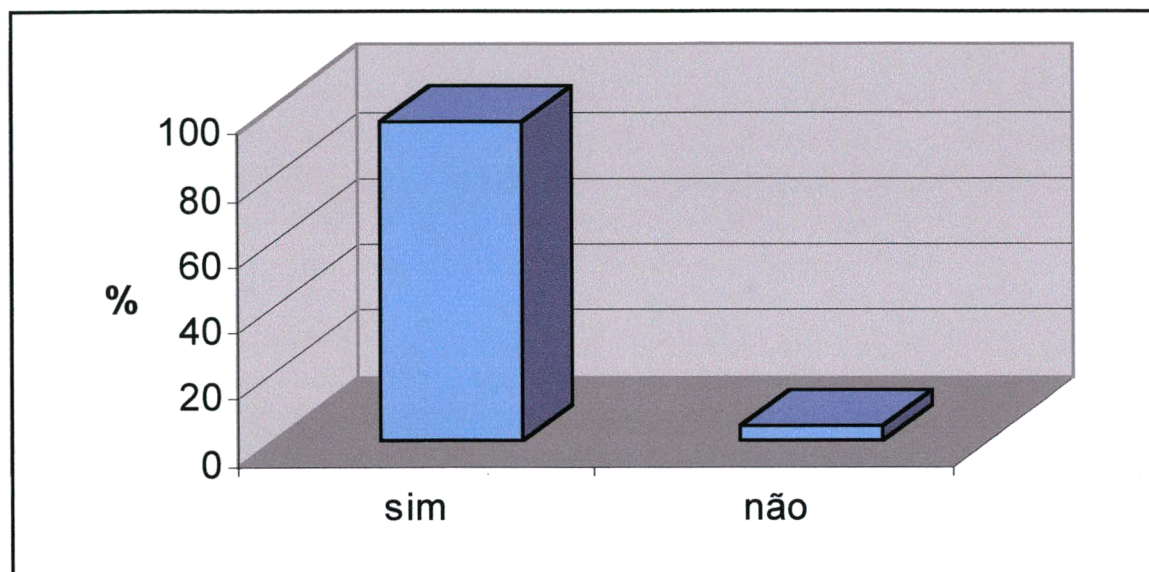
Sim	96 %
Não	4 %

Fonte: Pesquisa de campo

A resposta afirmativa esteve presente em 96% dos entrevistados caracterizando uma efetiva participação do grupo familiar na tomada das decisões (GRÁFICO 5).



GRÁFICO 5: Participação da família na tomada de decisão.



Fonte: Pesquisa de campo

#### 4.1.6 Pessoas envolvidas na tomada de decisão nas propriedades rurais

Outro aspecto pesquisado foi de identificar as pessoas que participam da tomada de decisão em assuntos que se referem a propriedade rural (TABELA 20).

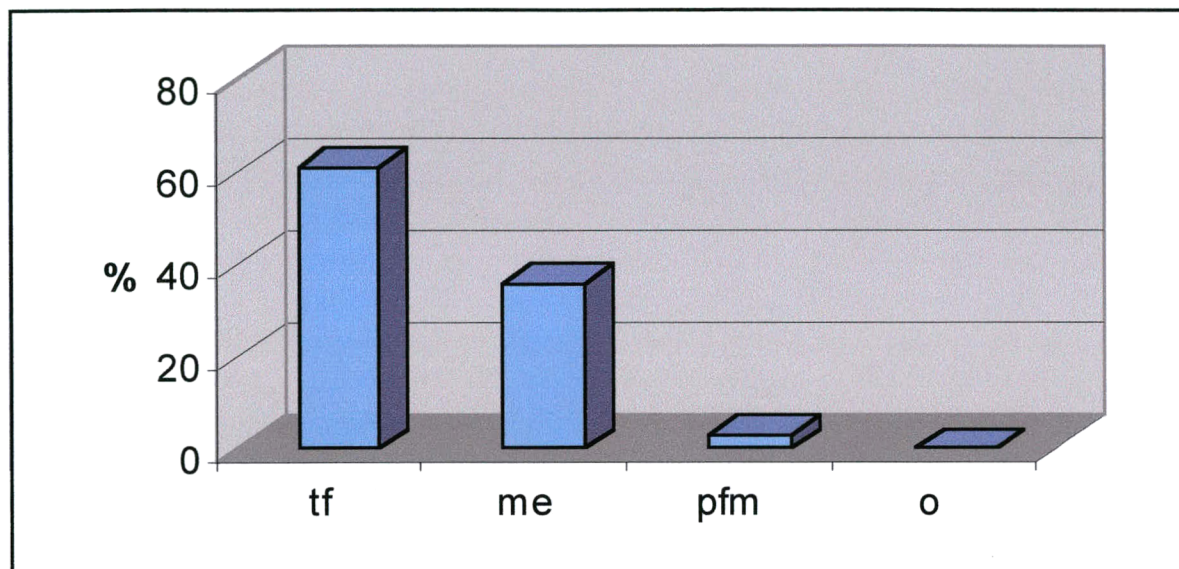
TABELA 20 – Pessoas envolvidas na tomada de decisão nas propriedades rurais

Toda a família	61 %
Marido e esposa	36 %
Pai e filhos maiores	3 %
Outros	0 %

Fonte: Pesquisa de campo

Conforme apresentado no GRÁFICO 6, a grande maioria discute os investimentos com a família e normalmente envolvendo toda a família (61%) ou marido e esposa (36%).

GRÁFICO 6 – Pessoas envolvidas na tomada de decisão nas propriedades rurais



Fonte: Pesquisa de campo

#### 4.1.7 Dificuldades na administração rural

As dificuldades para a administração das propriedades rurais podem ser divididas em dois grupos: as dificuldades do produtor e as externas à propriedade.

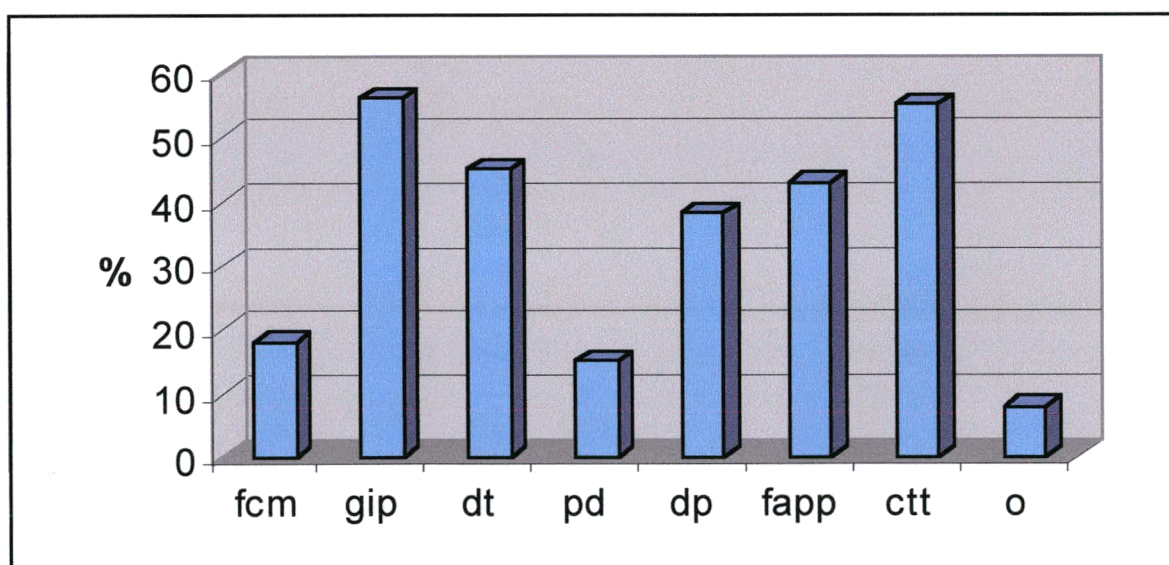
TABELA 21 – Dificuldades na Administração Rural

Falta de conhecimento de modelos	18 %
Grau de instrução do proprietário	56 %
Disponibilidade de tempo	45 %
Programas difíceis	15 %
Desmotivação do produtor	38 %
Falta de apoio público e privado	43 %
Carência de técnicos treinados	55 %
Outros	8 %

Fonte: Pesquisa de campo

As principais dificuldades relacionadas são: grau de instrução do produtor (56%), disponibilidade de tempo (45%) e desmotivação (38%). No segundo caso, a carência de técnicos treinados para a administração aparece como a principal dificuldade (55%) seguida da falta de apoio público e privado na propriedade (43%). Salienta-se que, na maioria dos casos, são atribuídas mais de uma dificuldade na administração das propriedades (GRÁFICO 7).

GRÁFICO 7 – Dificuldades na Administração Rural



Fonte: Pesquisa de campo

#### 4.1.8 Participação em cursos de gerenciamento e administração rural

Para avaliar o conhecimento dos produtores rurais foi questionado sobre a participação em cursos de gerenciamento e administração rural, sendo que os resultados estão expressos na TABELA 22.

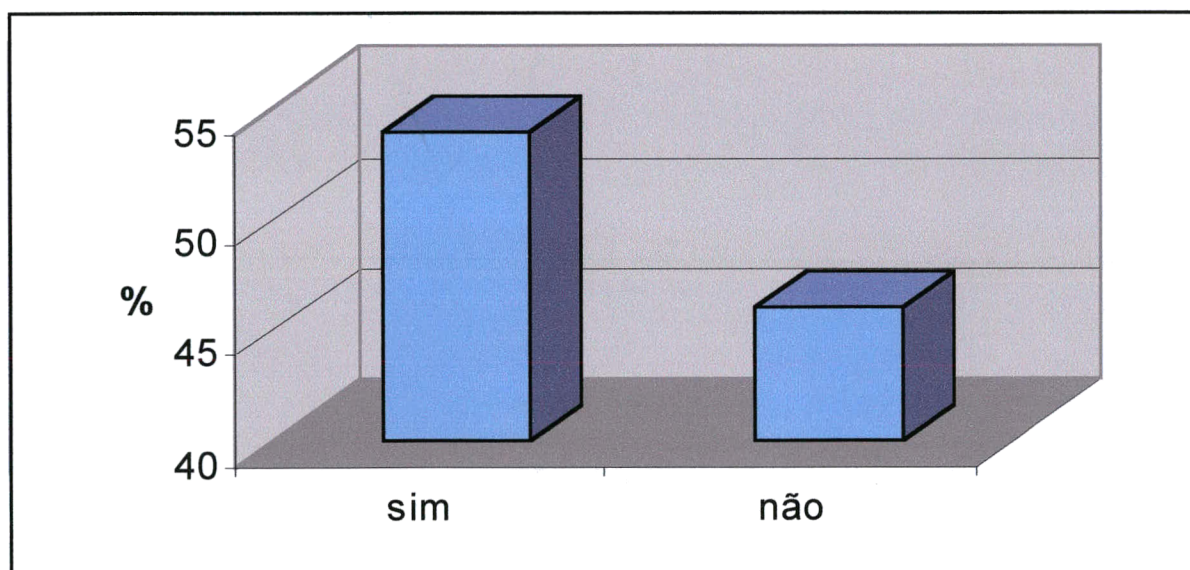
TABELA 22 – Participação em cursos de gerenciamento e administração rural

Sim	Não
54 %	46 %

Fonte: Pesquisa de campo

Observa-se que a participação em cursos de administração rural é de apenas 54% o que demonstra uma falta de capacitação dos produtores (GRÁFICO 8).

GRÁFICO 8 – Participação em cursos de gerenciamento e administração rural



Fonte: Pesquisa de campo

Basicamente a participação se deve à iniciativa da EPAGRI que ministra, em seu Centro de Treinamentos (CETRESMO), cursos anuais de administração rural e da Cooperativa A1 que desenvolve junto a seus cooperados o curso DE OLHO NA QUALIDADE RURAL.

O De Olho na Qualidade Rural é um programa desenvolvido numa parceria entre o SEBRAE, SENAR, Cooperativa Central Oeste Catarinense Ltda e a Cooperativa A1, para treinar associados para administração rural baseado no programa “5S”, composto pelas seguintes fases: descarte, limpeza, organização, higiene e ordem mantida.

São formados grupos de 18 famílias com a participação de 2 pessoas por propriedade e os motivos evidenciados para aderir ao programa são de proporcionar, ao agricultor, condições para melhorar o ambiente de trabalho e onde ele vive; gerar resultados e ganhos; orientar e capacitar para a Qualidade Total; e, promover e motivar as pessoas.

## **4.2 Participação da cooperativa na administração rural**

### **4.2.1 Presença da cooperativa na administração rural**

O primeiro questionamento foi no sentido de apurar se a cooperativa está presente na administração das propriedades (TABELA 23).

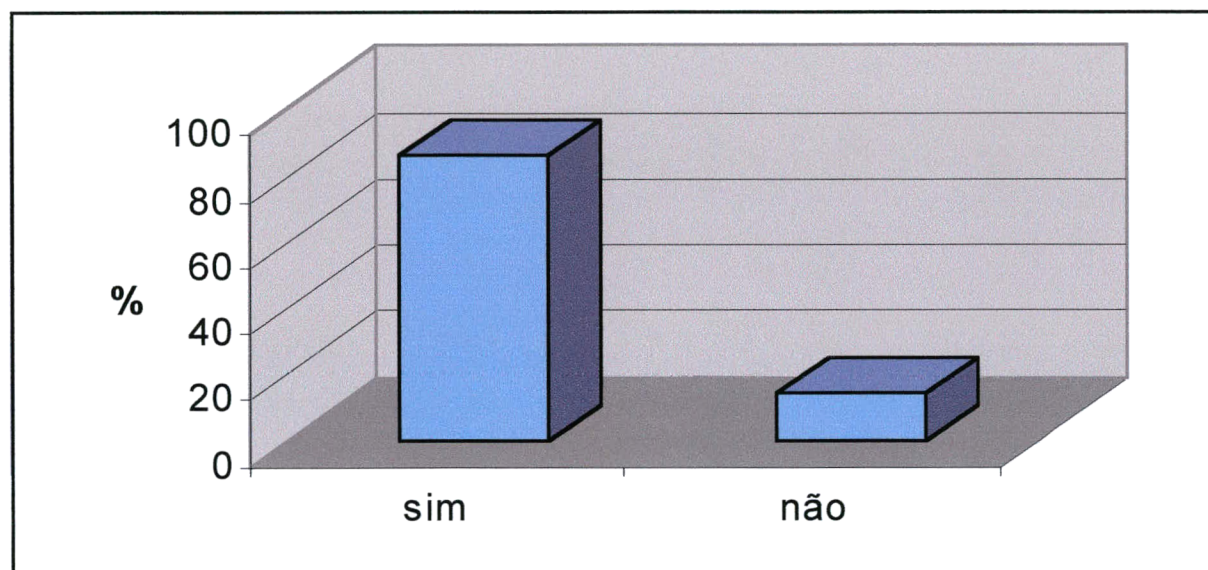
**TABELA 23 – Participação da cooperativa na administração rural.**

Não	14 %
Sim	86 %

Fonte: Pesquisa de campo

Visualiza-se no GRÁFICO 9 que a maioria (86%) dos produtores deram uma resposta positiva para a participação da cooperativa na administração das propriedades.

GRÁFICO 9 – Participação da cooperativa na administração rural.



Fonte: Pesquisa de campo

#### 4.2.2 Grau de importância da participação da cooperativa na administração das propriedades

TABELA 24 – Grau de importância da participação da cooperativa na administração das propriedades

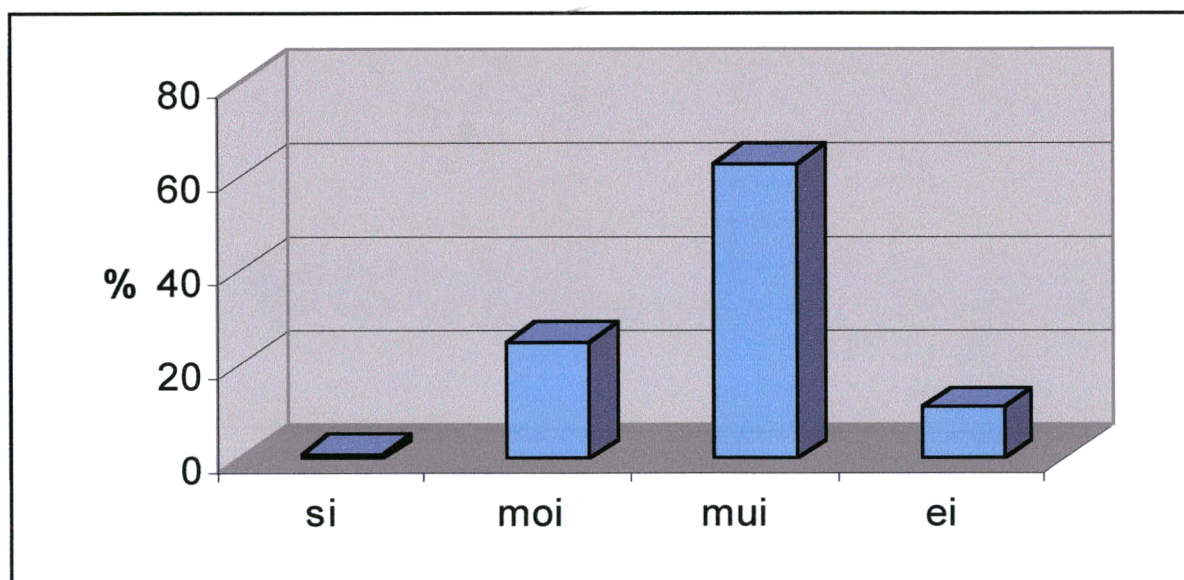
Sem importância	1 %
Moderadamente importante	25 %
Muito importante	63 %
Extremamente importante	11 %

Fonte: Pesquisa de campo

Dos produtores que afirmaram que a cooperativa está presente na administração das propriedades, 74% atribuem um grau de muito importante a extremamente importante para esta participação.

Para uma melhor visualização o GRÁFICO 10 apresenta os itens e seus percentuais.

GRÁFICO 10: Grau de importância da participação da cooperativa na administração das propriedades



Fonte: Pesquisa de campo

#### 4.2.3 Formas que a cooperativa participa na administração das propriedades

Os entrevistados listaram as formas que a cooperativa participa na administração das propriedades o que resultou nos valores da TABELA 25.

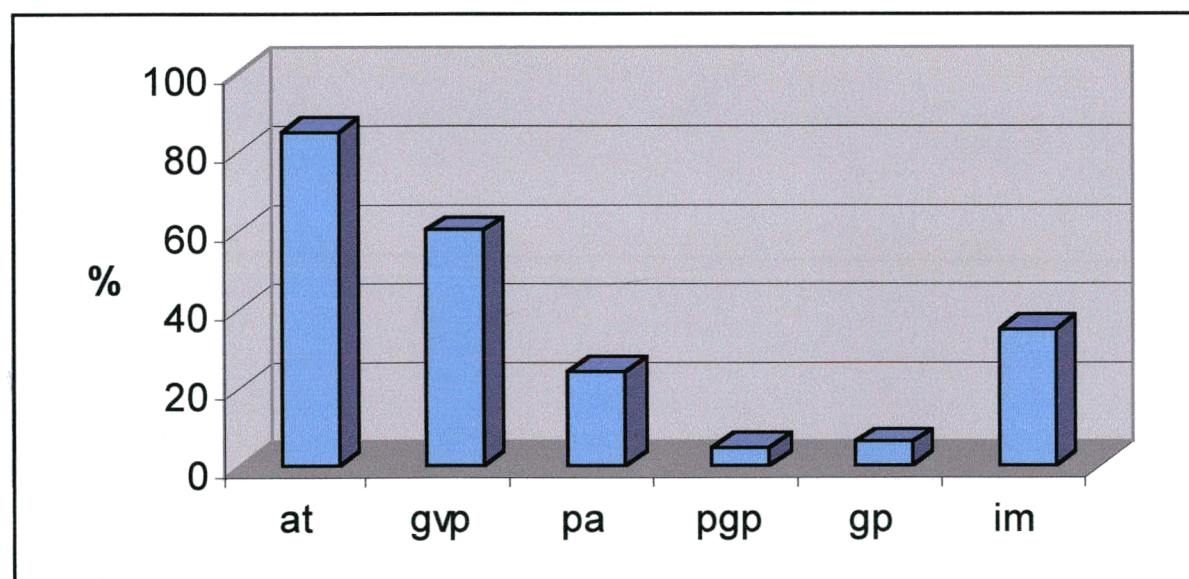
Neste ponto, 85% dos entrevistados opinaram na alternativa que continha a assistência técnica como fator principal de participação, seguida da garantia de venda dos produtos (60%) e nas informações de mercado (35%), ilustrado no GRÁFICO 11.

TABELA 25 – Formas que a cooperativa participa na administração das propriedades

Assistência técnica	85 %
Garantia de venda dos produtos	60 %
Planejamento das atividades	24 %
Planejamento global da propriedade	5 %
Gerenciamento da propriedade	6 %
Informações sobre o mercado	35 %

Fonte: Pesquisa de campo

GRÁFICO 11 – Formas que a cooperativa participa na administração das propriedades



Fonte: Pesquisa de campo

#### 4.2.4 Participação da cooperativa na administração rural

As próximas perguntas tinham como objetivo verificar sob o ponto de vista dos produtores rurais se a cooperativa deve participar da administração rural e de que maneiras. Os resultados estão relacionados na TABELA 26.



TABELA 26 – Participação da cooperativa na administração rural

Não participar	0 %
Deixar a cargo do produtor	0 %
Deixar a cargo de órgãos públicos	0 %
Acompanhamento regular do técnico	75 %
Plantão do técnico na cooperativa	22 %
Desenvolver e implantar programas	61 %
Reuniões em grupo	48 %
Palestras e cursos de motivação	32 %
Cursos de educação para adultos	45 %
Outros	5 %

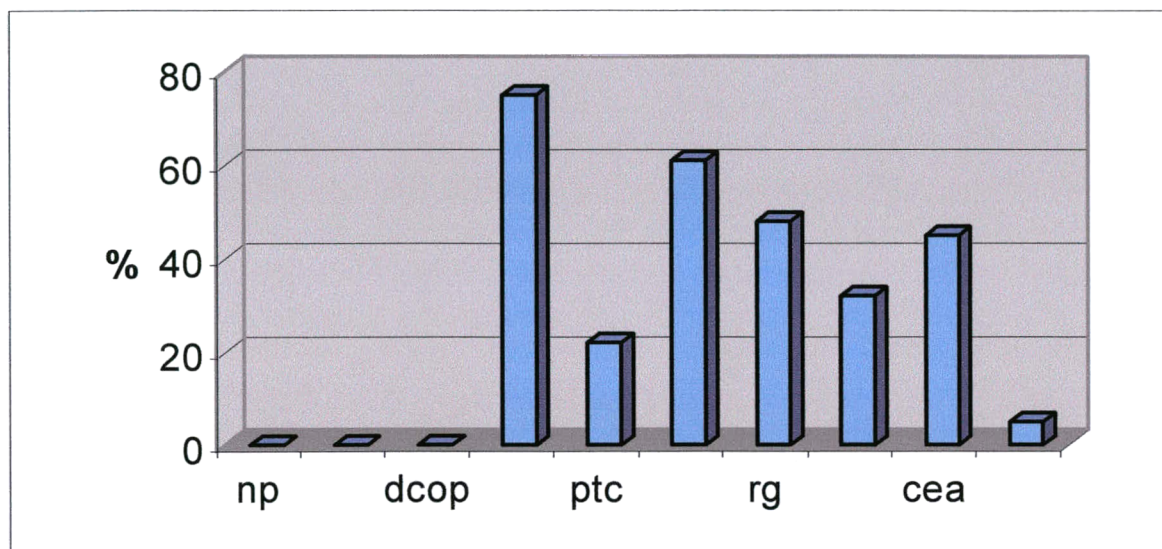
Fonte: Pesquisa de campo

Dentre os entrevistados, foi unânime a opinião de que a cooperativa deve participar da administração das propriedades. Nesta participação, a orientação técnica assume o principal papel segundo argumento dos produtores: 75% com o acompanhamento regular do técnico na propriedade (mínimo, uma visita mensal) e 22% com plantão de técnicos na cooperativa.

Outras sugestões aparecem com uma frequência expressiva: desenvolver e implantar programas de administração rural (61%), a realização de reuniões em grupo para orientação e troca de experiências (48%) e na promoção de cursos de educação para adultos(45%).

Estes dados estão representados no GRÁFICO 12.

GRÁFICO 12 – Participação da cooperativa na administração rural



Fonte: Pesquisa de campo

### 4.3 Programa de administração rural

Como conclusão do questionário, foi perguntado ao produtor se ele se propunha a implantar um programa de administração rural.

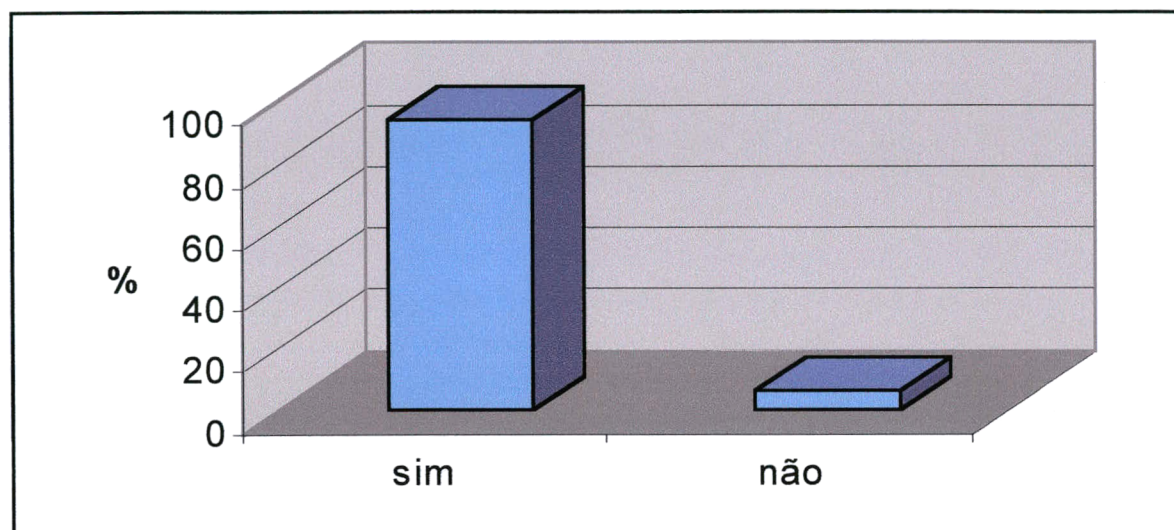
TABELA 27 – Implantação de programas de administração rural

Sim	94 %
Não	6 %

Fonte: Pesquisa de campo

Dentre os entrevistados 94% concordam em desenvolver um trabalho nesse sentido, porém colocaram como fator condicionante a orientação e o acompanhamento técnico regular nas propriedades.

GRÁFICO 13 – Implantação de programas de administração rural



Fonte: Pesquisa de campo

Quanto à necessidade de assistência técnica manifestada pelos produtores, LACKI (1995) comentando sobre a nova e ampliada responsabilidade da extensão rural, afirma que um modelo de modernização da agricultura exige como pré-requisito, fortalecer, ampliar e tornar muito mais eficientes os serviços de assistência técnica e extensão rural, sejam públicos ou pertencentes às ONGs, cooperativas, outras associações de agricultores, agroindústrias ou à iniciativa privada de assessoramento técnico. Ainda se refere aos extensionistas, salientando a importância de que estes tenham real capacidade de solucionar os problemas dos agricultores, muito especialmente daquela maioria que se desempenha dentro da escassez de recursos (créditos, insumos modernos) e da adversidade físico-produtiva (terras de baixa fertilidade, de sequeiro, com relevo acidentado); de corrigir os erros que as famílias rurais cometem não somente na etapa de produção, como também no acesso aos

insumos, na administração de suas propriedades, no processamento e conservação das colheitas e na comercialização dos excedentes.

SILVEIRA (1994) afirma que o papel do técnico redimensiona-se, tornando-se um pesquisador das condições da Unidade de Produção e das práticas do gestor, fugindo de falsas fórmulas de determinadas perspectivas de economia e administração rural. Acentua-se o papel ativo do agricultor, pois suas razões passam a definir o sistema de produção e, a partir do conhecimento deste, dar-se-á a “intervenção” do técnico, numa ação de planejamento conjunto.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Seguindo o objetivo geral deste trabalho buscou-se dados, consistentes e conclusivos, para que fosse satisfeita a proposta inicial de se examinar as práticas gerenciais adotadas nas propriedades rurais em relação com o esforço gerencial da cooperativa.

As conclusões a este respeito serão descritas em partes, devido a grande diversidade de elementos que se interligam quando se analisam temas como agricultura familiar, administração rural e cooperativismo, mesmo abrangendo uma região restrita.

### **5.1 Administração das propriedades rurais**

A necessidade de gerenciamento é uma realidade buscada pelo produtor, porém sem uma noção exata de como agir frente a este assunto. Em algumas propriedades são desenvolvidas práticas simplificadas e questionáveis de administração rural, basicamente, anotação de custos e receitas, sem um fundamento teórico ou um projeto definido.

Quanto a administração das propriedades, o agricultor procura discutir junto à família antes de qualquer decisão, mostrando que na falta de um método mais preciso de orientação, este busca outras idéias para se fundamentar.

As dificuldades para a administração das propriedades são observadas nos produtores que iniciaram programas de gerenciamento e administração rural fomentados por monitores de cursos dessa área, porém abandonados por falta do

acompanhamento. Esta pesquisa mostra que existem dificuldades referentes ao produtor e a fatores externos a propriedade. Quanto ao produtor surgem como dificuldades o baixo grau de instrução, a falta de tempo e a desmotivação. Quanto a fatores externos, basicamente, a carência de técnicos com qualificação e falta de apoio público e privado.

## **5.2 Participação da cooperativa na administração rural**

Quando se questiona a presença da cooperativa na administração das propriedades, é unânime o posicionamento a favor, expressando um despreparo, dos cooperados, para a condução das atividades sem um apoio externo.

Outro dado que ratifica esta posição, é a participação da cooperativa na administração das propriedades, em que esta participação é considerada relevante, principalmente no que se refere à orientação técnica e às informações de mercado.

Numa questão mais prática, o produtor se dispõe a adotar um programa de administração para a sua propriedade, porém faz alguns comentários que direcionam para a conclusão final deste estudo. Segundo o depoimento dos produtores, o fator limitante, na grande maioria dos casos, é o baixo grau de instrução do produtor e a falta de uma assistência técnica regular.

### 5.3 Conclusão

Deste estudo surgem algumas orientações para implantação de programas de administração rural. Se o baixo grau de instrução surge como fator limitante, algumas posições devem ser tomadas: 1º) envolver o maior número de pessoas da família nos cursos, buscando atingir pessoas com condições de desenvolver os programas na propriedade; 2º) direcionar os cursos para pessoas que tenham uma maior facilidade para a compreensão; 3º) organizar trabalhos com jovens e mulheres agricultoras, possibilitando identificar pessoas capazes; 4º) viabilizar cursos de educação para adultos nas comunidades, adequados à necessidade dos produtores e desenvolvidos nas épocas de menor concentração de trabalho na agricultura; 5º) reestudar as grades curriculares ou criar escolas para a educação dos filhos dos agricultores com o treinamento de professores para esta realidade.

A objetivo da cooperativa é a prestação de serviços de infra-estrutura, relacionados com toda a cadeia de produção agropecuária (fornecimento de insumos, armazenagem dos produtos, comercialização da produção, transporte e outros). Porém, no contexto deste trabalho, é a assistência técnica que assume o papel prioritário, manifestado na pesquisa.

A conclusão é de que existe uma forte relação entre a agricultura familiar, o cooperativismo e a administração rural evidenciada pelos resultados obtidos no presente estudo.

Futuras pesquisas podem projetar um estudo sobre a viabilidade da formação de novos agricultores, com grades curriculares adaptadas e direcionadas

para a produção agropecuária e para a administração rural. Também identificar o potencial dos jovens e das mulheres agricultoras na administração das propriedades rurais e a inclusão destas categorias no cooperativismo.



## BIBLIOGRAFIA

ABRAMOVAY, R. *Juventude e agricultura familiar: desafios dos novos padrões sucessórios* / Ricardo Abramovay ...et. al. – Brasília: UNESCO, 1998

ALTMANN, Rubens. *A agricultura familiar e os contratos: reflexões sobre os contratos de integração, a concentração da produção e a seleção de produtores*. Florianópolis, SC: Editora Pallotti, 1997.

ANTUNES, Luciano Medici, RIES, Leandro Reneu. *Gerência agropecuária: análise de resultados*. Guaíba, RS: AGROPECUÁRIA, 1998.

ARAÚJO, Paulo Fernando Cidade de. *Desenvolvimento da agricultura: educação, pesquisa e assistência técnica*. São Paulo, SP: Pioneira, 1975

ARBAGE, Alessandro Porporatti. *Economia Rural: conceitos básicos e aplicações*. Chapecó- SC: Universitária Grifos, 2000.

BLUM, Rubens. *Agricultura Familiar: realidades e perspectivas* / org. João Carlos Tedesco. 2ª ed. Passo Fundo: EDIUPF, 1999

BATALHA, Mário Otávio (coord.). *Gestão agroindustrial*. São Paulo, SP: Atlas, 1997

CAMPOS, Ginez Leopoldo Rodrigues de. *Cooperativismo agrário e integração econômica: a agricultura familiar no Mercosul*. Passo Fundo, RS: Ediupf, 1998

CARVALHO, Luciano Marcos. *Pequena propriedade: guerra de conceitos manipula agricultura familiar*. Revista Gleba. Ed março. 2000

CASTRO, Cláudio de Moura. *A prática da pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administrando nos novos tempos: os novos horizontes em administração*. São Paulo, SP: MAKRON Books, 1999.

Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. – 2.ed. – Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 1997

DAFT, Richard I. *Administração*. 4. ed. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 1999.

DALMAZO, Naldo L., ALBERTONI, Lisberto A. *A necessidade de um enfoque de administração rural na pesquisa e extensão rural*. Semana de Atualização em Administração Rural, 1991, Lages, SC. *Anais*. Florianópolis: SAA / EPAGRI, 1992

GODOY, Arilda Schmidt. *Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais*. Revista de Administração de Empresas – RAE – v. 35, n.3. São Paulo: EAESP/FGV, 1995.

HOLZ, Élio. *Fundamentos Teóricos da Gestão Agrícola*. Florianópolis: EPAGRI, 1994

LACKI, Polan. *Buscando soluções para a crise da agricultura: no guichê do banco ou no banco da escola?* Série Desenvolvimento Rural Nº 12. Santiago, Chile: FAO/ONU, 1995

LAMARCHE, Huges. *A agricultura familiar: comparação internacional*. 2. ed. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 1997, Vol. 1.

LAMARCHE, Huges. *A agricultura familiar: comparação internacional*. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 1998, Vol. 2.

LIMA NETO, Pedro Correia. *Extensão Rural e Agricultura Familiar - Revista de Política Agrícola* Ano VIII Nº 03. Brasília: SPA/CONAB, 1999 – [www.agricultura.gov.br](http://www.agricultura.gov.br)

LUDKE, Menga. ANDRÉ, Marli. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

MIOR, Luiz Carlos. *Empresas agroalimentares, produção agrícola familiar e competitividade no complexo carnes de Santa Catarina*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1992.

Tese de Mestrado

MIRANDA, C.R. de. *O processo decisório dos produtores familiares de suínos do oeste catarinense*. Concórdia, SC: EMBRAPA-CNPSA, 1997

MURCIA, Héctor. *Administración de empresas asociativas de producción agropecuaria*. – la. ed. 3ª. reimpressão. – San José, Costa Rica: IICA, 1985

NANTES, José Flávio Diniz. *Gestão agroindustrial*. BATALHA, Mário Otávio (coord.). São Paulo, SP: Atlas, 1997

OCESC/SC. *O Cooperativismo ao alcance de todos*. 3.ed. Florianópolis, SC: OCEC/ITEC, 1999

OCESC/SC. *Legislação Cooperativista*. Florianópolis, SC: OCEC/ITEC, 1999

PINAZZA, Luiz Antonio, ALIMANDRO, Regis (coord.). *Reestruturação no agribusiness brasileiro: agronegócios no terceiro milênio*. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Agribusiness, 1999.

SCHNEIDER, José Odelso. *Democracia, participação e autonomia cooperativa*. 2. ed. São Leopoldo, RS: UNISINOS, 1999.

SILVEIRA, Paulo Roberto Cardoso da. *Reflexões sobre o modo de gestão em sistemas de produção agrícola familiares: um estudo exploratório*, Santa Maria: UFSM, 1994.

Tese de Mestrado

SILVESTRO, Milton Luiz. *Transformações da agricultura familiar e estratégias de reprodução: o caso do Oeste Catarinense*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1995. Tese de

Mestrado

Síntese Anual da Agricultura de Santa Catarina – 1999 – 2000 . Florianópolis: Instituto Cepa/SC, 2000

SOUZA et. al. *A administração da fazenda*. 5. ed. – São Paulo: Globo, 1995

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 1999.

STRIEDER, Roque. *Produção agrícola integrada: a emergência humana do trabalhador agrícola*. São Miguel do Oeste, SC: UNOESC, 2000

TAVARES, Carlos Eduardo Cruz. *O crescimento da produção agrícola no Brasil*. Revista de Política Agrícola Ano VIII Nº 04. Brasília: SPA/CONAB, 1999 – [www.agricultura.gov.br](http://www.agricultura.gov.br)

TEDESCO, João Carlos (Org.). *Agricultura Familiar: realidades e perspectivas*. – 2.ed. – Passo Fundo: EDIUPF, 1999.

TESTA, V.M.; NADAL, R. de; MIOR, L.C.; BALDISSERA, I.T.; CORTINA, N. *O desenvolvimento sustentável do oeste catarinense: proposta para discussão*. Florianópolis, SC: EPAGRI, 1996.

WANDERLEY, Maria de Nazareth Baudel. *Raízes históricas do campesinato brasileiro. Agricultura Familiar: realidade e perspectivas* – 2.ed – Passo Fundo: EDIUPF, 1999.

ZYLBERSZTAJN, Decio.; NEVES, Marcos Fava (Org). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares : indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. São Paulo, SP: Pioneira, 2000

## **ANEXOS**

## **ANEXO A: LEI COOPERATIVISTA**

**Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**

*Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências.*

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA**

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte

Lei:

### **CAPÍTULO 1**

#### **DA POLÍTICA NACIONAL DE COOPERATIVISMO**

Art. 1º Compreende-se como Política Nacional de Cooperativismo a atividade decorrente das iniciativas ligadas ao sistema cooperativo, originárias de setor público ou privado, isoladas ou coordenadas entre si, desde que reconhecido seu interesse público.

Art. 2º As atribuições do Governo Federal na coordenação e no estímulo às atividades de cooperativismo no território nacional serão exercidas na forma desta lei e das normas que surgirem em sua decorrência.

Parágrafo único - A ação do Poder Público se exercerá, principalmente, mediante prestação de assistência técnica e de incentivos financeiros e creditórios especiais, necessários à criação, desenvolvimento e integração das entidades cooperativas.



## **CAPÍTULO II**

### **DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS**

Art. 3º Celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro.

Art. 4º As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

- I adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;
- II variabilidade do capital social, representado por quotas-partes;
- III limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;
- IV intransmissibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;
- V singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;
- VI *quorum* para o funcionamento e deliberação da Assembléia Geral

baseado no número de associados e não no capital;

- VII retomo das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral;
- VIII indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica, Educacional e Social;
- IX neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social;
- X prestação de assistência aos associados, e, quando prevista nos estatutos, aos empregados da cooperativa;
- XI área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

### **CAPÍTULO III**

#### **DO OBJETIVO E CLASSIFICAÇÃO DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS**

Art. 5º As sociedades cooperativas poderão adotar por objeto qualquer gênero de serviço, operação ou atividade, assegurando-se-lhes o direito exclusivo e exigindo-se-lhes a obrigação do uso da expressão “cooperativa” em sua denominação.

Parágrafo único - É vedado às cooperativas o uso da expressão “Banco”.

Art. 6º As sociedades cooperativas são consideradas:

- I singulares, as constituídas pelo número mínimo de 20 (vinte)

peças físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos<sup>6</sup>;

- II cooperativas centrais ou federações de cooperativas, as constituídas de, no mínimo, 3 (três) singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais<sup>7</sup>;
- III confederações de cooperativas, as constituídas, pelo menos, de 3 (três) federações de cooperativas ou cooperativas centrais, da mesma ou de diferentes modalidades<sup>8</sup>

§ 1º Os associados individuais das cooperativas centrais e federações de cooperativas serão inscritos no Livro de Matrícula da sociedade e classificados em grupos visando à transformação, no futuro, em cooperativas singulares que a elas se filiarão.

§ 2º A exceção estabelecida no item II, *in fine*, do *caput* deste artigo não se aplica às centrais e federações que exerçam atividades de crédito.

Art. 7º As cooperativas singulares se caracterizam pela prestação direta de serviços aos associados

Art. 8º As cooperativas centrais e federações de cooperativas objetivam organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços.

---

<sup>6</sup> Filiação de cooperativa singular a outra cooperativa singular: V. Resolução CNC nº 21

<sup>7</sup> Filiação entre si de cooperativas centrais ou federações de cooperativas: V. Resolução CNC nº 28

<sup>8</sup> Filiação entre si de confederações de cooperativas: V. Resolução nº 34

Parágrafo único - Para a prestação de serviços de interesse comum, é permitida a constituição de cooperativas centrais, às quais se associem outras cooperativas de objetivo e finalidades diversas.

Art. 9º As confederações de cooperativas têm por objetivo orientar e coordenar as atividades das filiadas, nos casos em que o vulto dos empreendimentos transcender o âmbito de capacidade ou conveniência de atuação das centrais e federações.

Art. 10 As cooperativas se classificam também de acordo com o objeto ou pela natureza das atividades desenvolvidas por elas ou por seus associados.

§ 1º Além das modalidades de cooperativas já consagradas, caberá ao respectivo órgão controlador apreciar e caracterizar outras que se apresentem.

§ 2º Serão consideradas mistas as cooperativas que apresentarem mais de um objeto de atividades.

§ 3º Somente as cooperativas agrícolas mistas poderão criar e manter seção de crédito.

Art. 11 As sociedades cooperativas serão de responsabilidade limitada quando a responsabilidade do associado pelos compromissos da sociedade se limitar ao valor do capital por ele subscrito.

Art. 12 As sociedades cooperativas serão de responsabilidade ilimitada quando a responsabilidade do associado pelos compromissos da sociedade for pessoal, solidária e não tiver limite.

Art. 13 A responsabilidade do associado para com terceiros, como membro da

sociedade, somente poderá ser invocada depois de judicialmente exigida da cooperativa.

#### **CAPÍTULO IV**

#### **DA CONSTITUIÇÃO DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS**

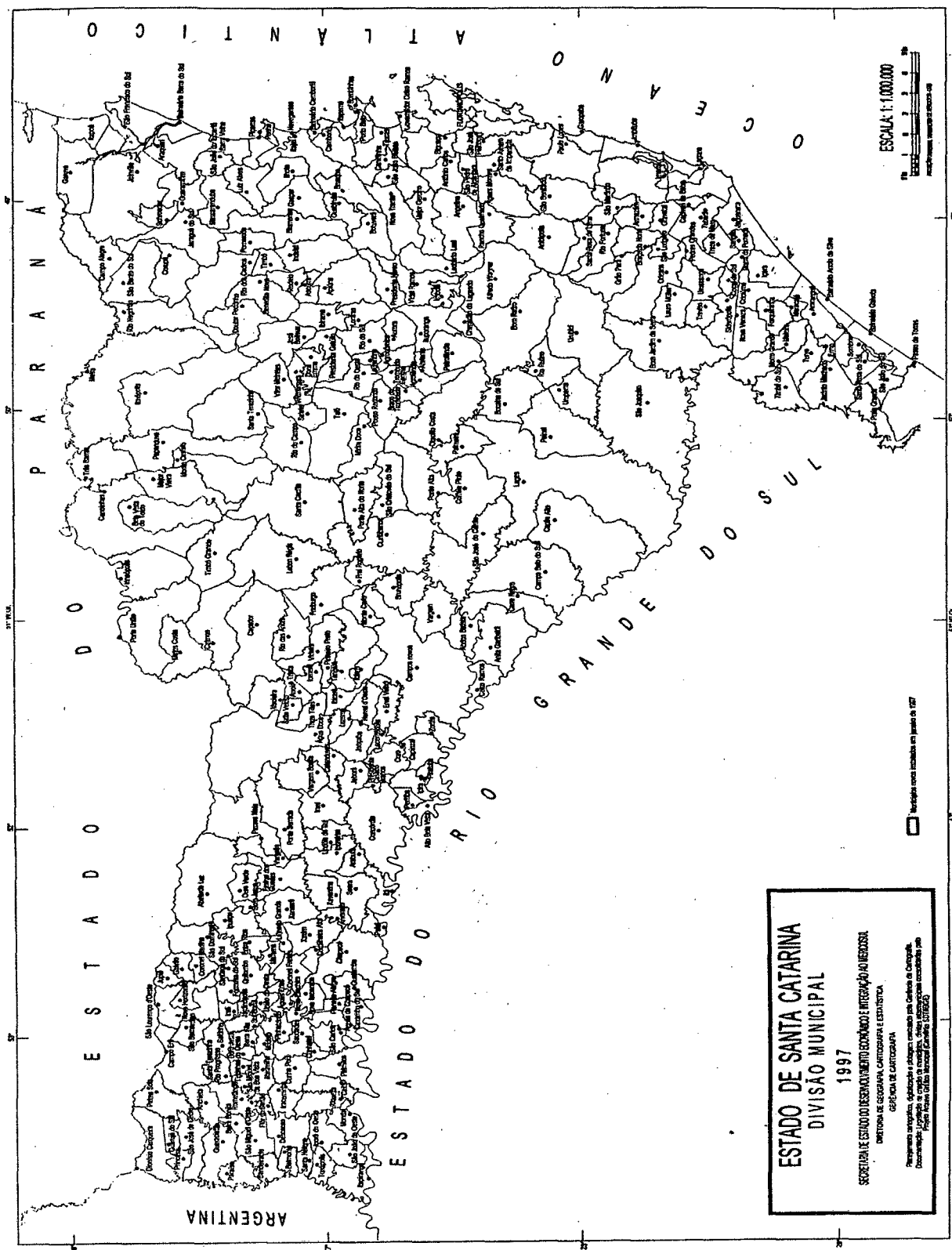
**Art. 14** A sociedade cooperativa constitui-se por deliberação da Assembléia Geral dos fundadores, constantes da respectiva ata ou por instrumento público.

**Art. 15** O ato constitutivo, sob pena de nulidade, deverá declarar:

- I a denominação da entidade, sede e objeto de funcionamento;
- II o nome, nacionalidade, idade, estado civil, profissão e residência dos associados fundadores que o assinaram, bem como o valor e número da quota-parte de cada um;
- III aprovação do estatuto da sociedade;
- IV o nome, nacionalidade, estado civil, profissão e residência dos associados eleitos para os órgãos de administração, fiscalização e outros.

**Art. 16** O ato constitutivo da sociedade e os estatutos, quando não transcritos naquele, serão assinados pelos fundadores.

**ANEXO B: MAPA DA DIVISÃO MUNICIPAL DE SANTA CATARINA – 1997**





**8 – Na afirmação, “ Para que a propriedade rural seja viável é necessário que se faça gerenciamento”, qual a sua opinião?**

Discordo Totalmente    Discordo    Indiferente    Concordo    Concordo Totalmente  
                                                                                       

**9 – Você ou algum membro da família já participaram de algum curso sobre gerenciamento agrícola ou administração rural?**

Sim                                       Não

Qual (is)? .....

.....

.....

.....

**10 - Na sua propriedade é feito gerenciamento?**

Sim                                       Não

**11 - Se sua resposta for afirmativa indique quais as formas:**

- Anotação de custos e receitas
- Planejamento das atividades
- Análise de cada atividade
- Análise global da propriedade
- Contabilidade Rural
- Outras: .....

**12 - Suas decisões nas atividades (investimentos) se baseiam em que fatores?**

- Preço do produto no momento do investimento
- Margem de rentabilidade do produto no momento do investimento
- Experiência própria
- Experiências dos pais (tradição)
- Experiência de outros produtores
- Informações do mercado
- Orientação Técnica
- Disponibilidade de recursos próprios
- Disponibilidade de recursos em instituições financeiras
- Garantia de venda dos produtos
- Outros: .....



**13 – A decisão de investimentos ou gastos na propriedade são discutidos na família?**

- Sim  Não

**14 – No caso de resposta afirmativa, quem participa das tomadas de decisão?**

- Toda a família, em conjunto.  
 Marido e esposa.  
 Pai e filhos maiores.  
 Outros: .....

**15 - A cooperativa participa na administração de sua propriedade?**

- Sim  Não

**16 – No caso de resposta afirmativa, qual o grau de importância da cooperativa na administração de sua propriedade?**

- Sem importância  Moderadamente importante  
 Muito importante  Extremamente importante

**17 - Se a resposta for afirmativa, indique qual contribuição da cooperativa na tomada de suas decisões na propriedade? (escolha múltipla)**

- Orientação técnica  
 Garantia de venda dos produtos  
 Planejamento das atividades na propriedade  
 Planejamento global da propriedade  
 Gerenciamento da propriedade  
 Fornecimento de informações sobre o mercado  
 Outros: .....

**18 – Quais as dificuldades para implantar administração rural na propriedade?**

- Falta de conhecimento de modelos de administração rural;  
 Grau de instrução do proprietário;  
 Disponibilidade de tempo;  
 Programas de difícil entendimento;  
 Desmotivação do agricultor;  
 Falta de apoio de órgãos públicos ou particulares;  
 Carência de técnicos treinados para administração rural;  
 Outros: .....

**19 - Na sua opinião, como a cooperativa deveria auxiliar o produtor na implantação e acompanhamento de um programa de administração rural?**

- Não participar;
- Deixar a cargo do produtor;
- Deixar a cargo de órgãos públicos de extensão rural;
- Acompanhamento regular do técnico na propriedade;
- Plantão na cooperativa para orientar produtores interessados;
- Desenvolver programas e implantar nas propriedades;
- Reuniões em grupo para orientação e troca de experiências;
- Palestras e cursos para motivar os produtores e oferecer alternativas de programas;
- Promover cursos para educação de adultos;
- Outros: .....

**20 - O produtor se dispõe a implantar um programa de administração rural?**

- Sim                                       Não

**21 - Este espaço é reservado para o produtor fazer algumas observações sobre o assunto ou emitir o seu ponto de vista sobre administração da propriedade rural:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....