

O PROGRAMA DE GESTÃO AGRÍCOLA DA EXTENSÃO RURAL DO RIO GRANDE DO SUL E SANTA CATARINA: Uma análise na perspectiva dos agricultores familiares

*Suzana Medianeira Lunardi¹
Antônio Carlos dos Santos²*

RESUMO: Este trabalho teve como objetivo realizar um estudo do Programa de Gestão Agrícola implantado pelo serviço de extensão rural nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, com base no ponto de vista dos agricultores familiares beneficiados. A sua realização foi possível mediante uma abordagem teórico-metodológica de caráter qualitativo. Especificamente buscou avaliar o significado do Programa para os agricultores, bem como também os fatores que limitaram a sua adoção por eles. O estudo justifica-se na medida em que a percepção dos agricultores constitui um componente essencial para compreender as razões da adoção ou não de um Programa dessa natureza.

TERMOS PARA INDEXAÇÃO: agricultura familiar, gestão agrícola, extensão rural, processo administrativo familiar, administração rural.

SUMMARY: This piece of work objectified the accomplishment of a study on the Agricultural Administration Program settled by the rural extension service in the states of Santa Catarina and Rio Grande do Sul, based on the benefitted family agriculturists' point of view. Its accomplishment was made possible by a theoretical-methodological approach with a qualitative character. Its specifically intended to evaluate the Program's meaning to the agriculturists, as well as the factors which limited their adopting it. The study is justified by the fact that the agriculturists' perception constitutes an essential tool in understanding the reasons for their adopting or not a Program of such nature.

TERMS FOR INDEXATION: family agriculture, agricultural administration, rural extension, family administrative process, farm administration.

1 A PESQUISA

As unidades de produção rural caracterizadas como familiares, os controles e registros sistematizados para a tomada de decisões não fazem parte da rotina de trabalho dos agricultores. No entanto, esses agricultores conduzem um processo produtivo que envolve trabalho, terra e capital, tal como os empresários nas suas empresas. Uma análise superficial da situação pode conduzir o observador a afirmar que os agricultores familiares são também empresários e que suas unidades de produção constituem empresas rurais. Assim sendo, tais agricultores são passíveis de receber e adotar a administração rural e um

tratamento simétrico de empresas da assistência técnica e extensão rural, na condução de suas unidades.

Entretanto, se buscar o aprofundamento na análise, o mesmo observador perceberá a existência de peculiaridades na unidade de produção familiar em relação à empresa rural. Enquanto a unidade de produção familiar executa o processo produtivo alicerçada no trabalho conjunto de seus componentes, a empresa contrata e assalaria a mão-de-obra. Se, por um lado, a unidade de produção familiar detém a posse e administração dos meios para produzir e da combinação destes com o trabalho de seus membros resulta a produção, por outro, a empresa separa o dono dos meios de

¹ Engenheira Agrônoma. MS em Administração Rural – UFLA, 2000. Extensionista Rural Emater/RS.

² Professor do Curso de Mestrado em Administração Rural da Universidade Federal de Lavras – UFLA.

produção daqueles que administram e executam o trabalho. Ainda assim, aquele observador continuará induzido a considerar a unidade de produção familiar como uma empresa, na medida em que estipular salários para os que trabalham nela e remetê-los para o cálculo do custo de produção, para concluir, de forma simplista, o resultado econômico como positivo ou negativo, isto é, detém lucros ou acumula prejuízos, apresentando um veredicto: a continuação ou o desaparecimento da agricultura familiar.

E ao avançar na análise da unidade de produção familiar, descortinam-se outros aspectos que, à primeira vista, parecem irrelevantes. Perceber-se-á, por exemplo, que existe uma forma própria de os agricultores familiares se organizarem no processo produtivo e como estes encaram o fator trabalho dentro desta perspectiva. Assim, é preciso entender por que aquele veredicto não é tão verdadeiro, já que, apesar de todas as dificuldades, a agricultura familiar persiste, atravessando séculos, continentes e diferentes sistemas de produção.

Este trabalho teve como objetivo realizar um estudo do Programa de Gestão Agrícola implantado pelo serviço de extensão rural nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, baseando-se no ponto de vista dos agricultores familiares beneficiados. E, mais especificamente, avaliar o significado da adoção do Programa pelos agricultores, assim como os limites para a sua participação. Um estudo neste sentido se justifica na medida em que a percepção dos agricultores constitui um componente essencial para compreender as razões da adoção ou não do Programa de Gestão Agrícola .

2 A PERSPECTIVA TEÓRICO-METODOLÓGICA

Nas Ciências Sociais, há dois caminhos que podem ser percorridos na construção da pesquisa científica: o quantitativo e o qualitativo. A diferença básica entre eles é que os métodos quantitativos produzem resultados mensuráveis em termos de

quantidade, intensidade e frequência, enquanto os métodos qualitativos buscam a natureza social da construção da realidade e o modo pelo qual a experiência social surge e adquire significado, ou seja, “*responde a questões muito particulares (...), trabalha com o universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis*” (Minayo, 1994: p.21).

Em razão de a natureza deste trabalho realizar um estudo do Programa de Gestão Agrícola com base na percepção dos agricultores familiares beneficiados, elegendo especificamente como tema a agricultura familiar, optou-se pela metodologia de pesquisa qualitativa, já que é a que melhor consegue captar esse universo dos significados à luz do entendimento dos atores envolvidos. Como recorte espacial de referência empírica da dissertação foram selecionados os municípios de Vista Gaúcha e Santo Cristo, localizados a noroeste do Rio Grande do Sul (Figura 1). Foram realizadas quatorze entrevistas nos dois municípios. Com exceção de uma, todas foram de agricultores que continuavam participantes do Programa. Na região de Tubarão, localizada no Sul de Santa Catarina, foram realizadas mais treze entrevistas, sendo que seis foram de agricultores que desistiram do Programa. As entrevistas abrangeram agricultores dos municípios de Rio Fortuna, São Martinho, Armazém, Sanguão e Grão Pará (Figura 2). As questões seguiram o mesmo roteiro estabelecido para as entrevistas no Rio Grande do Sul.

Por fim, tanto no Rio Grande do Sul como em Santa Catarina, fez-se um levantamento complementar de material primário e secundário. Entrevistaram-se os técnicos, foram coletados diversos documentos nas bibliotecas da EMATER-RS e EPAGRI-SC. Em síntese, a fonte básica de informações foi o conjunto de entrevistas realizadas com a população de agricultores dos municípios do Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

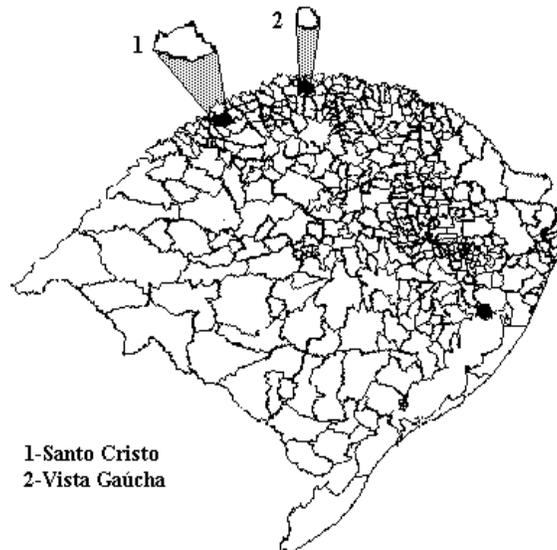


FIGURA 1 Municípios da pesquisa, no Rio Grande do Sul.

Fonte: Adaptado de IBGE (1998).



FIGURA 2 Municípios da pesquisa, em Santa Catarina

Fonte: Adaptado de IBGE (1998).

2.1 A unidade de produção familiar e o desenvolvimento capitalista da agricultura

2.1.1 Origem e significado da agricultura familiar

É característica a trajetória de desenvolvimento agropecuário no Brasil. Ao passo que nas economias mais desenvolvidas do mundo

(França, EUA, Japão, Bélgica, Itália...) o desenvolvimento da agricultura ocorreu a partir dos pequenos estabelecimentos rurais sob a propriedade e a direção do trabalho familiar, constituindo-se na imensa prosperidade com que se destacou a produção de alimentos e fibras nessas nações (Abramovay, 1992), no Brasil, a produção e a terra estavam concentradas no latifúndio, desenvolvendo uma agricultura patronal, como nos cultivos da

cana-de-açúcar e do café, característicos desse tipo de agricultura predominantes nas regiões sudeste e nordeste do Brasil, bem como as fazendas de criações extensivas de gado no sul e centro-oeste.

Com isto, não se está afirmando que a produção familiar não existia ou tinha pouca importância para a economia como um todo³ Caume (1997) argumenta que a dificuldade em se determinar o real significado da importância social e econômica da produção familiar no contexto da agricultura brasileira, se deve à existência de grandes divergências na definição de critérios que possam delimitar o que se denominou por 'agricultura familiar'.

Ribeiro (1997) é um dos autores que procura dar conta do significado do termo agricultura familiar, inserindo-o num contexto histórico. Busca a sua origem e diferenciação dos conceitos de pequeno produtor e de camponês. Foi na década de 1990, que o termo agricultura familiar ganhou evidência no Brasil, para caracterizar um segmento produtivo e social da sociedade rural. Até então, para este mesmo público, eram usados principalmente dois outros termos: pequena produção ou produção camponesa.

Para este autor, o conceito de pequeno produtor usado até recentemente, é limitado e tem uma conotação reformista. O termo aludiria a um agricultor pobre, mas em condições potenciais de ser transformado, visto pelos órgãos de desenvolvimento como um sujeito em transição, desde que a ele fossem propiciadas condições adequadas. A denominação "pequeno produtor" por si só desconsidera a trajetória histórica desse sujeito, pois não leva em conta as suas relações com a família, com a sociedade, com o ambiente e a especificidade de sua produção. Relega "a associação estreita entre a vida, produção, família, parentesco e comunidade" (Ribeiro, 1997:4), desconsiderando todo este universo, reduzido a um sujeito que busca somente o mercado e o lucro e que precisa ser transformado em empresário. É assim que, "pequeno produtor é um conceito(...), que possui história e objetivo, e utilidade numa determinada conjuntura. Procura expressar a realidade de um agricultor excluído, mas não esquecido pelos órgãos públicos de desenvolvimento, que deveria ser promovido e valorizado" (Ribeiro,1997:4).

³ Para compreender melhor a importância da pequena unidade de produção familiar, ver Prado Junior (1985: p.248-256).

Segundo o mesmo autor, é com a definição limitada de pequeno produtor que o termo camponês ganhou evidência e apropriação por militantes da igreja, grupos políticos de base e pesquisadores, quando começaram a perceber que o pequeno não era, potencialmente, um aspirante a grande. Pois a diferença com os outros agricultores não se dá apenas pela quantidade da área e o tamanho da produção, mas também pela maneira própria como organiza suas práticas, vida, família, produção. Assim, "ser camponês é fazer parte de uma cultura própria" (Ribeiro, 1997: p.5).

Porém, esse conceito também não abrangia as próprias diferenciações presentes entre aqueles que têm pouca terra, pouco capital, utilizam mão-de-obra familiar e sobrevivem de sua produção, como os agricultores integrados aos mercados e empresas, o sitiante itinerante de fronteira agrícola e o migrante sazonal, o agricultor intensamente vinculado aos mercados, assentados e beneficiários de programas de colonização. Dessa forma, conclui Ribeiro (1997: p.6), "O termo agricultura familiar tornou-se mais abrangente e que melhor se aplica a uma categoria de agricultores que nem sempre são pequenos e que não são exatamente camponeses, ou seja, agricultura familiar delimita o agricultor do ponto de vista cultural como camponês – e produtivo, como pequeno produtor. É um conceito-síntese que qualifica um agricultor política, cultural e economicamente".

Esses agricultores, que juntamente com as suas famílias, conforme o Relatório FAO/INCRA⁴ (1996), respondem por aproximadamente 75% do total das explorações rurais no Brasil e, no entender de Wanderley (1998), o reconhecimento da sua existência e da sua importância social e econômica é o esforço inicial que impõe a própria exigência de dimensioná-la e de aprofundar o conhecimento de sua diferenciação.

2.1.2 A especificidade da agricultura familiar

Mas, afinal, o que caracteriza, diferencia e qualifica a agricultura familiar? São muitos os autores que buscaram analisar essa forma de produção agrícola. Dentre eles, cita-se Chayanov

⁴ FAO: Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação.

INCRA: Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

(1929/1974) que, na década de 20, pesquisou intensamente o campesinato russo, sendo considerado como o autor que mais buscou compreender o funcionamento das unidades familiares de produção na agricultura. Ele construiu uma teoria que as caracterizou com uma lógica econômica própria, diferenciada do comportamento das empresas capitalistas. Para Chayanov (1929/1974: p.33), essa unidade que trabalha para si mesma tem a natureza da sua motivação diferente de uma empresa organizada na força de trabalho contratado.

“Tomamos a motivação da atividade econômica do camponês não como a de um empresário que como resultado do investimento de seu capital recebe a diferença entre os investimentos brutos e os custos gerais de produção, senão como a motivação do trabalhador que por um peculiar sistema de salário de empreitada lhe permite determinar por si mesmo o tempo e a intensidade de seu trabalho”.

Para tanto, o entendimento da unidade de produção agrícola familiar, exige a compreensão da forma de organização que está baseada no trabalho familiar e a relação construída com a terra, os meios de produção e a família. Chayanov (1929/1974) percebeu a agricultura familiar como aquela que não contrata força de trabalho exterior, que detém a posse de uma certa extensão de terra e seus próprios meios de produção, e que, às vezes, se vê obrigada, para a sua continuação, a empregar parte de sua força de trabalho em outras atividades externas à propriedade.

Para esse autor, qualquer que seja o fator determinante na organização da unidade produtiva agrícola familiar e que possa ser considerado dominante, como a influência do mercado, a extensão de terra utilizada ou a disponibilidade dos meios de produção, faz-se necessário reconhecer que a mão-de-obra é o elemento tecnicamente organizativo dessa forma de produção. A composição e o tamanho da família determinam integralmente a sua força e o grau de intensidade do trabalho a ser desenvolvido, sendo estes os principais fatores de organização dessas unidades agrícolas. Assim, a composição familiar define, antes de tudo, os limites máximo e mínimo do volume de suas atividades econômicas: *“A força de trabalho da unidade de exploração doméstica está totalmente determinada pela disponibilidade de seus membros capacitados na família”* (Chayanov, 1974: p.47).

O tamanho e a composição da família influem de forma determinante, quantitativa e qualitativamente, na organização desse tipo de unidade econômica. É dessa forma que a teoria Chayanoviana cria o conceito de balanço entre o trabalho e o consumo, isto é, o equilíbrio entre a satisfação das necessidades familiares e o trabalho penoso. Dentro dessa relação é que cada família busca, na produção anual, a satisfação de suas necessidades básicas, levando em conta, porém, a penosidade do trabalho. Portanto, não empreenderá uma maior produção, se para isso resultar um aumento de trabalho fatigante para a família.

Sendo o agricultor familiar, proprietário e trabalhador concomitantemente, o rendimento que obtém com o processo produtivo não pode ser separado por partes, como no processo produtivo capitalista, cuja divisão entre o capital e o trabalho, torna possível distinguir não só o salário, como as diversas etapas que compõem a produção total. Na unidade agrícola de produção familiar, ao contrário, o resultado da produção forma um rendimento indivisível, em que é praticamente impossível separar o que foi gerado pelo trabalho, pelo investimento do capital ou o que é renda da terra. É na percepção de totalidade desse rendimento, que o agricultor buscará prover, ao mesmo tempo, a sua unidade de produção dos recursos necessários e a própria família de condições de consumo para sua manutenção. O resultado insuficiente desses rendimentos, associado à estreita relação entre o trabalho e os meios de produção na unidade de produção familiar, faz com que esse agricultor busque frequentemente opções e defina estratégias para a sua manutenção e reprodução, constituindo uma especificidade própria (Wanderley, 1998).

Mais tarde, outros autores buscaram desenvolver algumas teorias que pudessem explicar melhor, o comportamento econômico dessa categoria de agricultores. Um desses autores é Schultz (1965)⁵, que analisa o agricultor familiar como introjetado de uma agricultura tradicional, maximizador e eficiente dos fatores de produção que tem à disposição. Para esse autor, ele se assemelha aos outros segmentos produtivos da sociedade. Para que a sua atividade seja rentável e lhe propicie condições de auto investimento é

⁵ Abramovay, 1992. **Paradigmas do Capitalismo Agrário em Questão**. Capítulo 3, se refere às teorias neoclássicas da microeconomia agrícola familiar.

preciso alterar a base técnica da sua produção, colocando a sua disposição fatores modernos, de origem industrial, que aumentem a produtividade e rentabilidade. Com isso, desencadeará o próprio desenvolvimento e, por consequência, o da agricultura.

Ambos, Chayanov (1929/1974) e Schultz (1965), têm o mérito de considerarem a unidade de produção familiar dotada de uma racionalidade própria na disposição e condução dos seus meios de produção. No entanto, Schultz (1965) a considera, quando dotada de fatores modernos de produção, com uma capacidade quase que ilimitada de crescer e se autopromover economicamente, tornando-se muito mais eficiente. Schultz (1965) reduz a uma dimensão somente econômica, um personagem que Chayanov (1974) buscou perceber na totalidade a sua relação com os meios de produção, capacitado essencialmente de ponderar o processo de trabalho em razão das possibilidades conjuntas da família e as suas necessidades de manutenção e reprodução. Autores como Chayanov (1974) e Schultz (1965) buscaram, à luz das suas percepções, compreender social e economicamente a agricultura familiar, percebendo uma racionalidade própria a lhe conferir sustentação. É a especificidade da agricultura familiar, que é necessário levar em conta, quando da abordagem e implementação de políticas públicas que buscam o desenvolvimento econômico da agricultura.

2.1.3 O desenvolvimento capitalista na unidade de produção familiar

O sistema capitalista não atinge somente a agricultura empresarial, mas também as propriedades agrícolas familiares. Nesse processo, recaem sobre as unidades familiares transformações na organização interna e nas relações com a economia e a sociedade, ou como contesta Velho (1982) citado por Paulilo (1990), a existência de uma especificidade “*camponesa*”, indiferente de situações históricas concretas.

Na abordagem marxista clássica, as formas de pequena produção econômica são transitórias e gradualmente substituídas por formas capitalistas de produção, baseadas no trabalho assalariado, concentrando-se em empresas maiores, ou seja, na visão dos marxistas agrários clássicos (entre eles, Kautsky, 1972), a propriedade que mantivesse conjugado o trabalho e o dono dos meios de produção seria um impedimento no

desenvolvimento do capitalismo. Porém, como explicar a persistência das propriedades familiares no sistema capitalista, em que os donos dos meios de produção são também os seus próprios trabalhadores diretos? (Abramovay, 1992).

Kautsky (1972) constata diferenças no modo como o capital se comporta diante da agricultura. Pois, segundo ele: “*A agricultura não se desenvolve segundo o mesmo processo que a indústria: possui leis próprias. Mas isso não quer, de modo algum, dizer que a evolução da agricultura esteja em oposição com a da indústria e seja inconciliável com ela. Pelo contrário, julgamos poder mostrar que tendem ambos para o mesmo objetivo, desde que não se isolem uma da outra e que se considerem como elementos de um mesmo processo de conjunto*” (Kautsky, 1972: p.20).

A pulverização da propriedade fundiária, não significa necessariamente o fracasso do capitalismo em se estabelecer nesse segmento da agricultura. De acordo com o mesmo autor, a evolução do modo capitalista de produção não se restringe à eliminação da pequena exploração pela grande, bem como à constatação de serem ou não viáveis as propriedades familiares com o advento do capitalismo na agricultura. Para entender como isso ocorre, é preciso investigar todas as transformações pelas quais a agricultura passou no desenvolvimento do sistema de produção capitalista, percebendo “*se e como o capital se apodera da agricultura, a revoluciona, se e como arruina as antigas formas de produção e de propriedade e cria a necessidade de novas formas*” (Kautsky, 1972: p.21), um tanto modificada e diferente, na estrutura e funcionamento, das típicas propriedades familiares camponesas.

As propriedades familiares existem e persistem como unidades produtivas no sistema capitalista, entretanto, sofrem transformações, à medida que são inseridas nesse processo, em sua composição camponesa. Sua viabilidade é resultado das estratégias que estabelecem para ajustar-se às mudanças impostas pelo capitalismo (Trossero, 1982). Essa situação pode ser comprovada nas estruturas agrárias de muitos países desenvolvidos e de algumas partes do Brasil, como, por exemplo, a Região Sul, onde a unidade de produção familiar persiste, apesar da indução e sua considerável inserção no processo de modernização capitalista da agricultura, na região. “*Verifica-se que a pequena exploração, na*

agricultura, não obedece de modo algum a um processo de rápido desaparecimento, que as grandes explorações agrícolas só lentamente ganham terreno, perdendo-o mesmo em certas regiões. Toda a teoria econômica em que se apóia parece falsa quando tenta aplicá-la à agricultura” (Kautsky, 1972: p.19).

Os agricultores que são sócios de cooperativas ou integrados às agroindústrias têm facilitados os processos de incorporação de insumos e equipamentos, crédito e assistência técnica, conforme os padrões de produção estabelecidos. E, assim, por intermédio dessas organizações, as propriedades familiares se prendem ao capital industrial e/ou comercial em maior escala. Esse mecanismo possibilita a manutenção da unidade de produção mediante a garantia da comercialização dos seus produtos.

Alencar (1997) argumenta que nas unidades produtivas integradas existe uma orientação econômica que se diferencia da ótica exclusivamente empresarial. Esse autor, citando Sorj et al. (1982), coloca que a integração possui um sentido duplo, pois além de garantir a sobrevivência do agricultor familiar, é também um instrumento para a agroindústria assegurar o seu abastecimento a custos baixos de produção, porque a mão-de-obra familiar é sub-remunerada. Nesse sentido, o que acaba ocorrendo nas unidades produtivas familiares é *“o controle do trabalho (...), sob a forma de fornecimento de assistência técnica garantida, investimento em capital fixo, perda de controle sobre o capital circulante, perda do controle sobre a expansão ou retração da produção e especialização da unidade produtiva por imposição contratual”* (Belato, 1986: p.71-72). É a ótica do *“trabalhador para o capital”* já contestada por alguns autores, entre eles Paulilo (1990), que demonstrou na sua pesquisa com os agricultores integrados que estes não formam um universo homogêneo, apesar da relação assimétrica agroindústria/produtor (encarado não apenas o produtor como vítima ou explorado do desenvolvimento capitalista no campo), pois existem interesses que convergem entre os valores que norteiam o agricultor e o comportamento estabelecido pelas agroindústrias, em que a relação de integração não se impõe, aniquilando um de seus pólos, mas pela formação de um campo de forças em que, apesar das tensões, há um consenso mínimo e que possibilita o funcionamento da relação.

Sendo assim, as unidades familiares são viáveis no desenvolvimento das relações capitalistas,

podendo se tornar parte integrante desse processo, ao invés de significar uma barreira para ele. Pelo contrário, como define Jean (1994), longe de ser uma forma social de organização da produção agrícola em perigo, não sendo, portanto, um anacronismo histórico, é um produto do próprio desenvolvimento da economia agrícola moderna, estando bem integrada a ela, devido, em boa parte, à especificidade do processo de trabalho e à racionalidade particular da produção agrícola familiar.

2.2 Administração rural e processo administrativo da agricultura familiar

As preocupações específicas com a Administração Rural tiveram início nos países desenvolvidos com o processo de modernização da agricultura denominado de Farm Management - Administração da Propriedade Rural (Lima et al., 1995). Na Europa, o desenvolvimento de programas de administração rural teve grande ênfase após 1945.

O desenvolvimento teórico-prático da administração rural está baseado em duas abordagens (Lima, 1982 e 1989): uma delas, ramo da economia rural, estuda a organização e administração de uma empresa agrícola, com o objetivo do uso eficiente dos meios de produção, ou seja, a melhor forma de obtenção de custos mínimos de produção e de maximização da renda; a outra abordagem, define Administração Rural como um ramo da ciência administrativa que analisa os aspectos inerentes à empresa rural e às suas inter-relações com o meio ambiente. Supera em parte a visão economicista e setorial da atividade administrativa nas empresas rurais, que são tratadas de forma mais completa por meio de estudos que envolvam análises dos processos racionais da ação. Entretanto, argumenta Lima (1982), essa perspectiva é deficiente, especialmente no que compete à sua aplicabilidade diante das especificidades das organizações rurais e à diferenciação sócioeconômica existente entre elas.

Apesar de se constituírem nas principais referências nessa área de conhecimento, os autores citados reconhecem que ambas as abordagens não contemplam as especificidades e heterogeneidades da atividade administrativa decorrentes da diferenciação social e econômica entre as organizações rurais. O que pode, segundo Alencar e Moura Filho (1988: p.25)

“Levar à aceitação simplista da visão, (...) de que os produtores rurais constituem uma categoria social homogênea e, por conseguinte, orientam sua produção segundo os mesmos padrões de racionalidade empresarial, bem como possuem problemas semelhantes, objetivos comuns e oportunidades aproximadamente idênticas de acesso a recursos e benefícios oriundos do complexo institucional”.

Os mesmos autores chamam atenção para o fato de que a generalização pode constituir-se em obstáculo ao próprio desenvolvimento teórico-prático da administração rural, além de tornar-se também um empecilho à formulação adequada de políticas para o setor agrícola, à identificação e formulação de novos problemas de pesquisa e à assistência técnica e extensão rural. Contrapondo-se à abordagem dominante Lima (1982), Alencar e Moura Filho (1988) e Lima (1992), dentre outros, visualizam as especificidades nas organizações rurais que as diferenciam das urbanas e entre elas próprias, decorrentes das particularidades da atividade agropecuária e da sua natureza. Produzem, por sua vez, situações administrativas próprias que merecem enfoques particulares ao nível de teoria e prática administrativa.

Para Lima (1989), o que a abordagem da administração rural precisa considerar é que a racionalidade do sistema capitalista não está exatamente presente na racionalidade dos atores sociais rurais. Para tanto, não há necessariamente uma simetria entre os pressupostos de eficiência e eficácia predominantes no sistema econômico geral e aqueles que predominam nas concepções e práticas administrativas dos agentes, em particular.

Em se tratando da organização do trabalho da unidade de produção familiar, as tarefas e responsabilidades são repartidas entre seus membros, de maneira geral. O casal é quem toma as decisões e responde pela unidade. Restritamente entre os membros da família são discutidos o planejamento das atividades e as decisões que precisam ser tomadas sobre investimentos, compra e venda de bens. O parecer da dona de casa nessas ocasiões é decisivo. O trabalho na unidade de produção segue uma rotina diária, em que pode diminuir ou aumentar o ritmo dependendo da capacidade de trabalho dos seus membros. Tanto o controle financeiro-administrativo da unidade de produção como o processamento das informações por esses agricultores são caracterizadas pela informalidade. É praticamente inexistente, nessas

unidades de produção, o registro contábil das suas atividades. As informações estão “guardadas na cabeça” como eles mesmos dizem, e na dos demais membros da família (Lima et al., 1995).

Como agricultores familiares, buscam a reprodução familiar, de preferência também como agricultores. Na viabilização técnica e econômica de suas unidades de produção estão garantindo um grande projeto, consciente ou não, de reproduzir conjuntamente a família e a unidade de produção (Lima et al., 1995). A prioridade de investimento é na melhoria e ampliação das condições de trabalho e produção, em que uma das estratégias é diversificar o que produzem, buscando garantir o autoconsumo diminuir os riscos climáticos e os de mercado. Essas ações, no seu conjunto, caminham para aumentar a renda total da família, mesmo que isto não seja a melhor remuneração do capital investido e a maximização dos lucros (Lima et al., 1995). É nessa perspectiva que Lipton (1968), citado por Abramovay (1992), argumenta que o agricultor familiar é um maximizador não de lucros, mas de oportunidades de sobrevivência para si próprio e a família.

Sustentados por essa racionalidade de que a maximização dos lucros, conforme os cânones da Teoria Econômica, não pode dar conta do comportamento econômico dos agricultores familiares, como foi dito por Jean (1994: p.53) *“Aí está um empresário que continua produzindo mesmo não tendo vantagem, pior ainda, que aumenta o volume da sua produção quando os preços baixam (...), ou ainda, que continua exercendo a sua atividade apesar de deficitária no plano contábil”.*

3. O PROGRAMA DE GESTÃO NA UNIDADE DE PRODUÇÃO

3.1 Origem do programa

Sempre foi preocupação da extensão rural de Santa Catarina e também a do Rio Grande do Sul a difusão da Administração Rural para as propriedades rurais. Na década de 1960, quando dos projetos de crédito rural, começaram a haver as primeiras tentativas de assessoria administrativa no planejamento da produção nas propriedades agrícolas assistidas. Depois, por intermédio do método da propriedade demonstrativa, no qual a unidade é planejada integralmente, buscou-se demonstrar técnicas de produção e gerenciamento

visando à adoção pelos demais agricultores.

Posteriormente, vieram os pacotes tecnológicos por culturas e/ou criações, que vinham com a receita pronta, bastando colocá-la em prática para que, em tese, a eficácia fosse alcançada. Se o resultado esperado não acontecesse, não era, segundo os formuladores desses pacotes, um problema da tecnologia em si, e sim dos agricultores que não souberam utilizá-la corretamente.

Em 1984, a Extensão Rural de Santa Catarina, por intermédio da assessoria do IGER (*Institut de Gestion et d'Economie Rural de France*), iniciou as discussões com o objetivo de desenvolver especificamente ações em administração rural, economia agrícola e sociologia, instalando um projeto piloto no oeste de Santa Catarina. Por meio desse convênio perceberam que somente as tecnologias de produção não eram suficientes para a condução das propriedades, mas era necessário levar aos agricultores formas de gerir eficientemente o negócio agrícola. Até ali, a extensão respondia e assessorava sobre o que, como e quando produzir. A partir de então, buscou desenvolver ações para responder quanto e por que produzir, qual o custo de produção e a renda da atividade agropecuária (Holz, 1992a).

Nesse rumo, conforme o mesmo autor, a pesquisa e a extensão rural de Santa Catarina, conjuntamente, desenvolveram esforços em um programa que fosse ao encontro dos interesses em sócioeconomia e administração rural. Foi criado o Programa de Gestão Agrícola, cuja estratégia de trabalho era desenvolver uma metodologia que fizesse uso intensivo de diversas técnicas de administração rural, com o objetivo principal de pesquisar, experimentar, adaptar e prestar assistência técnica às propriedades rurais.

No Rio Grande do Sul a existência do Programa é mais recente. A EMATER-RS passou a utilizá-lo com o software de contabilidade agrícola-CONTAGRI em 1997, adquirido da EPAGRI-SC, podendo contar com a assessoria de Técnicos da EPAGRI no treinamento do pessoal, durante a implantação do Programa no estado.

3.2 Princípios teóricos do programa

O Programa de Gestão Agrícola é concebido pela extensão rural como uma estratégia de trabalho na área de administração e gerenciamento, com objetivo de assessorar os agricultores na tomada de decisão em suas unidades

de produção. Essas decisões estão voltadas para a incorporação de conselhos técnicos e econômicos na propriedade, buscando a melhor remuneração dos fatores de produção na atividade agropecuária e, por conseqüência, a permanência destes como agricultores.

Holz, da gerência de Administração Rural da EPAGRI – SC, afirma que existem duas características distintas no Programa de Gestão Agrícola, as quais sejam: visar concomitantemente a melhorar a gestão do empreendimento ao mesmo tempo em que procura levar a tecnologia da produção por meio do crivo econômico.

A abordagem sistema de produção prevalece na atuação do Programa, buscando perceber a unidade de produção na sua totalidade e como parte de um sistema maior. Faz parte da concepção do Programa que os agricultores necessitam de diferentes tipos de aconselhamentos, pois o problema gerencial em si não se esgota nos aspectos econômicos e financeiros da unidade de produção, devendo contemplar também as seguintes áreas: comercial, do trabalho, estrutura, finanças e tecnologia.

“Pelas características das pequenas e médias explorações agrícolas, de caráter familiar e diversificadas, deve-se preferir sempre uma abordagem global (...) Enfoca antes de mais nada a unidade de produção (empresa) e a unidade de consumo (família) como um todo indissociável, no qual o sistema de decisão é um todo intrincado. Por sua vez deve-se dar prioridade ao enfoque do sistema de produção como um todo em detrimento às partes (atividades ou componentes dos meios de produção)” (Holz, 1994: p.24)

Para a execução do Programa é necessário que o extensionista rural tenha formação em ciências agrárias e esteja preparado, não somente com tecnologias de produção, mas com capacitação específica em metodologia de Administração Rural. A postura do técnico na implementação do Programa para o agricultor deve ser necessariamente ética, na expectativa de fazer-se merecedor de confiança, como também usar de honestidade e franqueza nos pareceres

O grupo de gestão é formado por agricultores que têm em suas propriedades sistemas de produção homogêneos, geralmente da mesma comunidade rural ou comunidades vizinhas e que se mostram dispostos a adotarem o Programa e fornecerem informações confidenciais.

A necessidade de formar grupos homogêneos está no fato de que o método de análise dos resultados é feito mediante a comparação entre as unidades de produção. Como a orientação do Programa é a formação de grupos homogêneos em sistemas de produção semelhantes para que possa haver comparações, poderá reunir indistintamente tipos de organizações rurais com diferentes lógicas de condução do sistema produtivo, que serão tratadas de forma semelhante na análise dos seus resultados, em detrimento das unidades produtivas familiares, que como já foi visto anteriormente, têm características próprias de organização e na maneira como são administradas pelos agricultores.

Estabelecidos os grupos, homogêneos por sistemas de produção, a etapa seguinte, já em processo de análise, é a divisão do grupo em subgrupos denominados de cabeça, média e cola, em função do lucro obtido por hectare de superfície de área útil (SAU)⁶ ou por unidade de trabalho homem (UTH), para cada uma das unidades de produção. Emite-se o relatório do quadro geral de comparação de grupo faixa por faixa. O subgrupo cabeça é considerado como referência para o subgrupo cola; é a partir daquele que será feita a avaliação do grupo e análise da situação econômica dos seus participantes, em uma reunião de que todos participam, mantendo-se o sigilo das identidades. Entretanto, o grupo cabeça não significa uma situação ótima do sistema de produção e nem um modelo a ser recomendado a todos os componentes do grupo. Significa que é uma tendência.

O Programa faz basicamente dois tipos de análise: do sistema de produção ou de uma atividade (suínos, bovinos, grãos, etc.). Normalmente é feito um diagnóstico grupal e individual. Com o diagnóstico grupal se identificam os pontos fracos e fortes do subgrupo cola com relação ao subgrupo cabeça. No diagnóstico grupal do sistema de produção, são observados os aspectos econômicos, técnicos, de comercialização e estruturais da propriedade, sendo o indicador básico de análise, o lucro por hectare de superfície de área útil ou o lucro

por unidade de trabalho homem. No diagnóstico individual são também observados os aspectos econômicos, técnicos e de comercialização, deixando de lado os aspectos estruturais. O diagnóstico individual analisa a atividade, partindo da margem bruta por unidade (hectare, hectare de superfície forrageira, matriz, leitão terminado, litros, etc.).

Quanto ao aspecto da análise, o Programa se restringe a uma avaliação excessivamente economicista da unidade de produção, não levando em conta outros parâmetros de natureza social e ambiental que possam interferir no seu desempenho.

O Programa pretende ter um caráter multiplicador, por meio de uma assistência técnica e gerencial intensiva aos agricultores participantes, que busca confirmá-los como referência às demais unidades de produção, ou seja, servirem de modelos de eficiência no sistema de produção para outros agricultores. Um aspecto que as credencia como referência é o fato de poderem receber um acompanhamento técnico e gerencial exclusivo, o que pode não significar que outros agricultores passarão a adotar as mesmas recomendações feitas aos participantes do Programa, já que certamente não poderão contar com uma assistência técnica mais presente na unidade agrícola.

A difusão de tecnologia de gestão e a assistência gerencial e econômica aos agricultores, segundo Lima et al. (1995), baseiam-se no pressuposto de que os agricultores agem inadequadamente na administração de suas atividades. Em razão disso, se faz necessário irradiar entre os agricultores um conjunto de métodos e técnicas gerenciais, pois a complexidade da agricultura moderna não possibilita mais que os agricultores administrem por si só suas atividades. Somente assim, eles poderão se tornar mais eficientes e competitivos. Como em sua maioria os agricultores não são empresários no verdadeiro sentido da palavra, cabe aos técnicos prestar-lhes assistência para que consigam aumentar a produtividade, racionalizando custos e maximizando lucros.

3.3 Processo de implantação do programa

O Programa em Santa Catarina foi operacionalizado pelos agricultores que formaram os Grupos de Gestão Agrícola, cujo elo de unidade para a formação, no início, era a homogeneidade

⁶ Para o tipo de análise “sistema de produção”, são definidos diferentes parâmetros de SAU conforme o grupo de agricultores participantes, como exemplo: faixa 1: de 0 a 7 ha, faixa 2: de 7 a 15 ha, faixa 3: de 15 a 30 ha, etc. Portanto, 50 propriedades poderiam originar 5 grupos homogêneos, apenas pelo tipo de faixa, caso houvesse uma grande amplitude de tamanhos de SAU.

dos recursos de produção, como, por exemplo: área cultivada, transporte, canais de comercialização, atividades na mesma localidade, etc. Da parte dos agricultores era necessário demonstrarem interesse e fornecerem informações fidedignas sobre as atividades agrícolas da sua propriedade.

Dessa maneira, a implantação do Programa caracterizou-se por presença de técnicos específicos no nível da execução, formação de grupos de agricultores e utilização de uma metodologia clássica de Administração Rural que se repetiu ano após ano, caracterizado como ciclo de gestão⁷.

Com o tempo, houve necessidade de informatização do Programa. Para esse fim, foi desenvolvido um software, o “CONTAGRI” sistema de contabilidade agrícola – com o objetivo de processar as contas dos integrantes dos grupos de gestão e que foram sendo armazenadas mediante a coleta de dados anual ou mensal das propriedades. A informatização do Programa possibilita processar as contas gerais da propriedade, o balanço e a contabilidade analítica por produto, produzindo mais de 300 índices analíticos, permite também a análise comparativa de um grupo de propriedades, como sistemas de produção e produtos.

Sem dúvida, a informatização do Programa foi um fator decisivo para a sua continuidade, tanto para os técnicos como para os agricultores, pois agilizou e facilitou o trabalho de coleta de dados pelos técnicos e a prestação de informações aos agricultores, por ocasião das visitas às propriedades. Também serviu de estímulo ao trabalho dos técnicos, antes feito todo manualmente, exigindo tempo e paciência tanto destes como dos agricultores.

No Rio Grande do Sul, a adoção do Programa foi mais recente. A EMATER-RS passou a utilizá-lo já com o software de contabilidade agrícola - CONTAGRI, em 1997, adquirido da EPAGRI-SC, que forneceu também assessoria técnica no treinamento do pessoal durante a implantação do Programa. Foram treinados vinte técnicos de campo, que ficaram conhecidos como técnicos de gestão – TG, os quais receberam orientação para atender, de início, 354 propriedades rurais em 47 municípios do Estado.

A implantação do Programa de Gestão Agrícola no Rio Grande do Sul, teve início com um

⁷ Ciclo de gestão é um período que pode ser de um ano, ou de prazos mais curtos, que consiste num conjunto de passos que se seguem na assistência gerencial à propriedade.

grupo de trabalho formado pelos ATEs⁸, que tinha como objetivo identificar os principais sistemas de produção, típicos do Estado e as regiões em que estes predominavam. Definidos os sistemas, passaram então à aprovação das equipes regionais, confirmando aqueles que correspondiam às suas respectivas regiões.

A etapa seguinte foi a seleção dos municípios em razão dos sistemas definidos e da disponibilidade dos técnicos. Os vintes escolhidos e mais os coordenadores regionais receberam, cada um, por ocasião do treinamento no Programa, um microcomputador portátil (notebook) com o programa contabilidade agrícola – CONTAGRI instalado, para ser utilizado com os agricultores participantes.

Munidos do Programa, os técnicos partiram para os seus municípios com a incumbência de escolher os agricultores que se enquadravam nos sistemas previamente determinados. A seleção se baseou em critérios objetivos dos sistemas agrícolas característicos e as respectivas faixas superfícies agrícolas úteis – SAU.

Já nos municípios, os técnicos buscaram, de maneira geral, aqueles agricultores que, de antemão, sabiam que poderiam “*contar com eles*” ou porque já eram normalmente participantes de grupos e reuniões de administração rural e que demonstravam algum interesse em desenvolver trabalhos nesta área em sua propriedade:

“Nós procuramos esse pessoal que tinha uma certa aceitação do trabalho de administração (...)Eu tinha aquele público que participava dos cursos, das reuniões e que a gente percebia que gostava da área ou, pelo menos, que achava a atividade importante” (T 1).

4. O PROGRAMA NA PERSPECTIVA DOS AGRICULTORES

4.1 O significado

Durante as entrevistas com os agricultores, entre uma fala e outra, é que se nota certo lamento, uma nostalgia do passado com relação às condições melhores que as famílias tinham para viver, produzir e comercializar os seus produtos. Era a época da fartura das colheitas, dos preços melhores, do crédito subsidiado: “*Olha, eu sei te dizer que a gente se mantia melhor. Assim era mais fácil que*

⁸ ATEs: Assistentes Técnicos Estaduais.

hoje em dia. Tudo era melhor. Que clima estamos tendo nos últimos tempos! (A1)⁹.

Hoje, a percepção é de uma outra realidade, uma situação que foi se impondo, deixando-os atônitos no seu resultado. Essa nova condição é percebida no motor fundido do trator, dos pneus desgastados da colhedora, do galpão que está caindo, no desânimo dos vizinhos e da comunidade que está diminuindo: *“Hoje está todo mundo agonizando. Depressivo, sei lá, de repente não consegue pagar suas contas, (...) As comunidades estão enfraquecendo. E isso, é ano a ano está saindo gente”* (Ai).

São essas falas, surgidas nas conversas durante as entrevistas, que vão construindo o significado da adoção do Programa de Gestão por esses agricultores. A necessidade de conhecer a real situação econômica da unidade de produção e, a perspectiva de poderem continuar como agricultores, fazem com que se condicionem a adotar a formalidade no seu processo administrativo. Essa forma de gestão, estranha à sua unidade de produção que passa a ser vista como empresa, revela-se como uma prática imposta e incorporada no seu cotidiano. É como se fosse uma condição a lhes credenciar a permanência como agricultores. Se já não pode ser como antes, que pelo menos venha a ajudar a preservar o que já conquistaram: *“Antes era fácil e hoje, por causa da dificuldade financeira, então acho que tem que entrar nesses programas. E tem que ter programa em cima disso, porque se não tu te perde. Perde a conta e, no fim, puxa! Temos pagamento pra fazer. E arrumar isso da onde? Esperar pro ano que vem a soja vai ser difícil. Então, acho que tem muita propriedade assim que eles não sabem o dia de amanhã, o que fazer. Então, acho que só dessa maneira tu pode controlar ela”* (Aaj).

Outro significado percebido durante as entrevistas, recorrente várias vezes nas falas dos agricultores, é o de que como participantes do Programa estavam credenciados a receberem, em primeira mão, as informações e novidades técnicas. Assim também, como a possibilidade de contar com uma continuidade da assistência técnica na propriedade: *“É essencial a informação, porque o colono, ele não tem informação das coisas. Mas a grande maioria deles! Tem dez por cento que sabem e noventa que não sabem (...) se não acompanhar*

um pouco, fica pra trás, e nunca mais chega lá” (Ac).

O que esses agricultores querem essencialmente com a informação é trazer para dentro das suas propriedades condições melhores de produção e trabalho para si e sua família, pois sabem da importância que elas podem ter na manutenção da unidade de produção familiar: *“o pessoal tem que se adaptar às mudanças hoje. Por exemplo, o negócio da pastagem rotativa (...) está entrando nessa região, é uma coisa nova. O que se judiava cortando pasto pra vaca no cocho! E se a gente sabe que é a vaca que tem que pegar o pasto dela, quanto tempo a gente ganha com isto! Pode fazer outras coisas”* (Ah).

Percebe-se que é relevante a questão da penosidade do trabalho para agricultor. É do seu interesse buscar uma situação de trabalho e produção que os penalize menos e se converta positivamente para o conjunto familiar, ainda que isto esteja ou não conjugado a um melhor resultado econômico.

Um outro aspecto diz respeito à percepção desses agricultores, da sua participação na determinação dos preços do que produzem, dependente das condições de mercado, aquém da sua porteira. Percebem de forma concreta que durante a comercialização, os preços dos seus produtos oscilam conforme o mercado e tendem a ser cada vez menores, refletindo-se no resultado total da unidade de produção: *“Só o que não ajuda pra gente é o preço do leite. Anos atrás foi prometido e era pra ver que números! Nós fizemos tudo, só que hoje não é aquela realidade”* (Aal).

Os agricultores sabem o que é possível para eles e sabem que se ainda podem ter um certo controle, é buscar gastar cada vez menos quando produzirem. Portanto, a decisão de adotar um Programa de Gestão na propriedade fica também por conta do interesse de conhecerem o quanto está custando o que produzem, qual é valor que empregam em recursos para a produção e quanto sobra para sustentar a sua unidade de produção. *“Mais os motivos que tinha é que nós não sabia o custo. Nós produzia e não sabia quanto custava aquele produto ali (...) Não adiantava nós só trabalhar, trabalhar, sem saber fazer as contas”* (Ag).

Os níveis de capitalização e comercialização das propriedades familiares, decorrentes do processo de modernização da agricultura na região, fizeram com que essas

⁹ Diz respeito ao código adotado para cada agricultor que participou da entrevista.

unidades de produção se tornassem dependentes do setor urbano-industrial quanto ao uso de insumos, máquinas e equipamentos, quanto à transformação ou beneficiamento da produção, como também aos serviços financeiros e comerciais. São unidades que, além da produção para assegurar a reprodução familiar, produzem valores de troca como parte de um complexo agro-industrial que, na maioria das vezes, lhes condiciona a utilizar a tecnologia industrial para produzir. Mesmo que o agricultor não esteja totalmente conscientizado da dimensão dessa ingerência externa à propriedade, começa a perceber que a sua produção para o mercado, necessita ser avaliada na direção de relacionar quanto custou para produzir e o benefício de manter a atividade.

Saber o que gastou na cooperativa ou na casa agropecuária em adubos, sementes, agrotóxicos, ração e medicamentos veterinários é mais fácil para o agricultor, pois trata-se de despesas diretas (ainda que possa ser a prazo ou pagamento em produtos). Tomar conhecimento de que, além dessas despesas ainda se incluem no custo de produção a desvalorização da máquina de plantio, da estrebaria, do galpão de armazenagem, das matrizes, como depreciações, ou que o seu trabalho e o dos membros da sua família também fazem parte, é mais difícil, pois não implica desembolso, é uma despesa abstrata, distante da forma como percebem os seus gastos. O cálculo da formação dos custos de produção começa a ser percebido pelos agricultores como algo que se desvenda à sua frente aos poucos, pois o todo dele não é concreto para poder ser percebido de pronto na sua lida diária: *“A gente vê a realidade que está trabalhando, que antes tu tem renda por mês, mas tu não conta a depreciação, os gastos que tu tem. Tu tem um resultado que tu não vê, não valoriza”* (Ae).

O agricultor não domina essa prática. O que ele sabe é que cada vez precisa de mais produtos se quiser adquirir a mesma máquina, ou seja, empiricamente, percebe que perdeu o seu poder de compra. Os preços dos produtos agrícolas que ele produziu não acompanham o preço da máquina ou dos insumos de que necessita para a produção.

Outro aspecto abordado durante as entrevistas, foi avaliar o valor do seu trabalho e dos demais membros da família, bem como a percepção deles a respeito do trabalho familiar na unidade de produção, antes e depois da adoção do Programa. As respostas mostraram que, apesar de ser contabilizada necessariamente como um dos fatores a compor os custos da produção no Programa, para eles,

entretanto, continua a não ser contada dessa forma. Tributam à mão-de-obra própria familiar um valor de uso e não de troca mercantil a ser segmentada nos diferentes produtos resultantes da propriedade. Percebem o trabalho familiar no conjunto da propriedade, no total da produção da sua unidade e não como parte a ser segmentada nos diferentes produtos. Assim sendo, não pode corresponder a uma despesa e sim a um ganho: *“Olha, em matéria de cálculos, se você fizer um custo de produção, se você contar sua mão-de-obra, você vai ver que não sobra, daí desestimula. Mas tem que contar como um ganho”* (Aj).

Esse aspecto é muito importante, pois se trata daquela diferenciação que Chayanov (1974) faz da empresa capitalista para a unidade econômica de produção familiar, afirmando que esta não é tipicamente capitalista, portanto, não se pode determinar objetivamente os custos de produção por causa da ausência da categoria *“salários”*. Desta forma, o retorno que obtém o agricultor no final do ano agrícola não pode ser avaliado como parte de algo que os empresários capitalistas chamam de *“lucro”*. O agricultor, portanto, que utiliza a força de trabalho de sua família e a sua própria, percebe esse *“excedente”* como uma retribuição ao seu trabalho e não como lucro. Esta retribuição aparece corporizada no consumo familiar de bens e serviços.

No entanto, se por um lado ainda lhes parece difícil aceitar o emprego da mão-de-obra familiar compondo o custo da sua produção, por outro, o que é claro para eles que o trabalho na agricultura é extremamente penoso. E o que realmente entendem e prontamente aceitam são as alternativas que possam diminuir a penosidade do trabalho. Com o Programa tem sido possível, conforme eles próprios argumentam, ocupar de forma mais planejada a mão-de-obra de que dispõem na unidade de produção, especialmente, para diminuir a penosidade do trabalho: *“Uma das coisas que melhorou é que eu puxava pasto pras minhas vacas, gastava seis, sete horas por dia, eu e minha esposa. Quando comecei com o Programa, a ter assistência técnica, que troquei o sistema de tratar as vacas de leite, comecei com o pastoreio rotativo. Ali já diminuiu minha mão-de-obra em 80% e tratei bem das minhas vacas”* (Ad).

É nas fatigantes lidas diárias na propriedade que os agricultores percebem o quanto lhes exige de trabalho o que produzem. E, por sua vez, o que buscam é desenvolver e conhecer técnicas que

possam aliviar o difícil trabalho que executam. Quando a alternativa aparece, o que realmente conta não é apenas contabilizar o valor da mão-de-obra despendida na atividade, e sim qual será a contribuição desta para que as condições do trabalho sejam menos penosas para si e a família.

Outro ponto que se buscou entender durante as entrevistas com os agricultores, foi a influência do Programa nas suas decisões relacionadas à unidade de produção. Os argumentos foram que, com ele, sentiram-se mais seguros quando precisavam tomar decisões e, por conseguinte, para agir. Principalmente, no que dizem respeito às decisões correntes e táticas, ou seja, sobre levar a bom termo as atividades no dia-a-dia e as que provocam mudanças no nível de tecnologia, comercialização, mecanização. Com relação às decisões estratégicas, isto é, aquelas que se referem às mudanças no sistema de produção como a introdução de novas atividades ou ampliação de alguma existente, são mais reticentes e cautelosos. Respaldados pelos seus próprios resultados, caminham para buscar melhorar o que já possuem, sem grandes mudanças que possam a vir a comprometer a unidade de produção familiar: *“Me sinto mais seguro, porque, pra começar, eu tinha umas quantas criação. Eu tinha umas que estava só tratando, não dava renda nenhuma, era só tratar. Vaca de leite eu tinha duas, três e depois que comecei a fazer gerenciamento. Dali começamos a mudar também, briquiar¹⁰ aquelas que não dá renda nenhuma e começamos a comprar umas vacas de leite, transformamos elas pra fazer gerar uma renda”* (Af).

4.2 Os limites na adoção do programa

No momento da introdução de um programa pela extensão rural, prevalece, geralmente, uma certa cautela na seleção do público que irá participar. Da boa escolha dependerá o sucesso ou não da iniciativa. Orientados por essa precaução inicial, os técnicos iniciam o trabalho com os agricultores. Tanto de uma parte como de outra, estão movidos pelo entusiasmo inicial característico. Então, como explicar que em alguns agricultores, passado algum tempo, os ânimos se arrefecem, e

¹⁰ Briquiar = fazer um “brique” (negócio, transação de compra e venda ou troca). O termo vem do francês *bricolage*, referindo-se a uma espécie de mercado aberto ou feira que tem um pouco de tudo para vender ou trocar.

deixam de participar? Ou como explicar que agricultores que não foram selecionados, comecem a se interessar pelo Programa, como estava acontecendo em um dos municípios pesquisados?

O êxito do Programa com os agricultores está também, na dependência da assistência técnica recebida. Essa foi uma questão que recorrentemente apareceu durante as entrevistas, não só de parte dos agricultores que já não participam do Programa, mas também daqueles que ainda estão. Para melhor entendê-la, fez-se a análise levando em conta duas situações: para o primeiro grupo, ou seja, aqueles que já não participam do Programa, havia uma expectativa com relação à assistência técnica que receberiam. Esperavam do técnico, uma atuação técnica mais presente, com o acompanhamento das atividades desenvolvidas na unidade de produção. Frustraram-se quando a presença deste na propriedade se limitou praticamente à coleta das informações por eles reunidas: *“Eu achava que devia ter esse controle. E depois, onde não estava dando resultado bom, eles deviam chegar e orientar: ‘Oh, aqui você está trabalhando errado, não pode ser assim, tem que ser assim, tem que mudar aí’. Aguardar um resultado melhor. Um orientação em cima do resultado, teria que ter uma orientação, o que seria correto, o mais correto na maneira de trabalhar. Isso é o que eu esperava”* (As)

Essa fala vai ao encontro de um dos significados do Programa para os agricultores, em que a sua participação equivale à possibilidade de receber uma assistência técnica contínua e acesso mais rápido às tecnologias novas. Aqueles que participam ativamente do Programa têm no fator qualidade da assistência técnica recebida, certamente um estímulo para continuarem. Nota-se, com isto, uma valorização do trabalho do técnico pelo agricultor, que passou a percebê-lo mais comprometido e seguro nas suas visitas. Essa situação coincide com o tempo de que o técnico dispõe no seu trabalho para dedicar-se ao Programa.

O Programa calcula o lucro ou prejuízo do empreendimento no período definido. Para saber a situação financeira da propriedade é necessário esmiuçar detalhadamente o seu processo produtivo, em partes autônomas e particulares, semelhante ao que ocorre em uma empresa. No caso, o Programa não se limita a avaliar as atividades individualmente, mas também pode avaliar o

sistema de produção como um todo, por conseguinte mais compatível com o processo produtivo da agricultura familiar¹¹.

Entretanto, a análise se restringe a uma avaliação empresarial pouco compatível com a unidade agrícola familiar, pois desconsidera as suas peculiaridades, principalmente no que tange à sua percepção de lucro, diferente dos objetivos do empresário, cuja meta é maximizar o lucro. Assim, pode-se considerar que se a assistência técnica relativa ao Programa, somente se restringir a esse tipo de avaliação e assessoria, a sua adoção pelos agricultores familiares poderá estar comprometida, o que se comprova na expressão de um dos entrevistados, participante do Programa durante três anos e que depois desistiu, apesar de considerá-lo importante: *“Bom, eles dizem que se a propriedade da gente não está produzindo ou não está dando lucro é melhor que a gente venda e coloque esse dinheiro a juros, mas eu acho que não é bem assim. (...) Enquanto a gente tem a terra, vai viver dela. (...) Se você vender a propriedade pra viver de juros, um dia esse dinheiro vai acabar. Mas essa propriedade, enquanto você tem ela, você vai viver, bem ou mal você vai sobreviver nela (...) de repente a maioria dos agricultores vai apenas sobreviver, não vai ser um empresário dentro da atividade. (...) Talvez até as pessoas estão um pouco acomodadas, mas acho que o agricultor nas sua maioria se contentaria em sobreviver. Não tem aquele sonho de ter tantos bens ou viver muito bem e ser um empresário rural (Aat).*

Questionados os agricultores sobre suas percepções de lucro, eis a resposta que se considerou como uma síntese das demais recebidas, e que revela a sua aspiração como agricultor: *“O lucro que eu acho assim, vamos supor, fazendo administração, no fim do ano ver o lucro que deu durante o ano. Além das despesas e tudo que a gente teve e sobrou um dinheirinho limpo pra gente poder comprar outra coisa que está precisando” (At)..*

A informatização do Programa facilitou muito a sua execução e também a continuação, entretanto, quem dispõe de computador e sabe processar o Programa é a assistência técnica. Ao agricultor cabe tomar notas de toda a movimentação ocorrida no seu processo produtivo e repassá-la ao técnico, por ocasião da sua visita. Essa situação

limita o número de agricultores participantes, pois ficam na dependência da disponibilidade de técnicos. Conhecer a situação financeira da propriedade e tomar decisões que possam contribuir com o seu fortalecimento é do interesse dos agricultores, como já foi visto. Não se pode deixar de reconhecer que são agricultores que têm uma relação dinâmica com o mercado e que buscam proteger e consolidar a sua unidade produtiva. Essa dependência do técnico e do instrumento de trabalho, no caso, o computador, ficou evidente nas argumentações dos agricultores sobre a continuação desse processo de gestão na propriedade, caso a assistência técnica não pudesse mais atendê-los: *“Olha, acho meio difícil, porque pra gente fazer aquele trabalho certinho como eles fazem. Eles fazem no computador, no fim do ano sai o resultado” (Av)*

Um aspecto que ficou claro durante as entrevistas, tanto daqueles agricultores que participam do Programa como daqueles que deixaram de participar, é o que diz respeito à autonomia e poder de decisão. Assim, naquelas propriedades em que houve algum tipo de imposição por parte da assistência técnica, esse fato contribuiu para que o agricultor deixasse de participar. Quando lhes foi perguntado se houve interesse de outros agricultores, principalmente seus vizinhos, em seus encontros e conversas, de participarem de um programa dessa natureza, as opiniões emitidas estavam relacionadas, especialmente, com o receio que estes agricultores têm de perderem autonomia sobre as suas unidades de produção com a intervenção do técnico: *“Como eu te expliquei antes, eles acham que o técnico vem ali pra te impor. E isso tem que clarear mais pra eles. É esse ponto. Eles acham que tem ser aquilo que o técnico mandou fazer na propriedade. Na verdade, não é. Faz na tua propriedade o que tu achar melhor. O técnico, ele vai te orientar mais nas decisões” (Ac).*

Para finalizar, pode-se perceber que o agricultor que adotou o Programa não passou a desconsiderar a sua capacidade administrativa antes dele, pelo contrário: *“A gente se orgulha. Até pra quem visse anos atrás, quando nós começamos, quem via essa terra aqui e vê ela hoje, não tinha mais valor. Era uma terra cheia de valeta, era um chão que não produzia mais. Então, a gente chegou num ponto dela produzir de novo, mas com muito sacrifício, muito trabalho. Então, a gente conseguiu se colocar em cima dela. Construí, foi*

¹¹ O agricultor familiar percebe o resultado da sua produção como um rendimento indivisível, não sendo possível separar o que foi gerado pelo trabalho, pelo investimento do capital ou como renda da terra.

arrumando uma coisinha lá, trator. E pra isso tu tem que gerenciar ela, não é? Isso eu acho que já é uma administração boa” (Aj).

Entretanto, ele mesmo percebe que não basta somente isto, que necessita de algo mais para assegurar o que conquistou com muito esforço seu e da família. Logo adiante afirma: *“Hoje, tu tem que trabalhar dessa maneira. Hoje tu tem que levar na ponta do lápis. Não pode continuar como antigamente era, que tinha na cabeça. O mundo está girando tão ligeiro, tudo está modificado. Anos atrás, não. Tu podia até fazer esse gerenciamento, em vez de fazer com o lápis, podia ter ele na cabeça, era mais fácil. E hoje, como está andando este nosso mundo, andando tudo muito rápido. As modificações e tudo, a dificuldade também financeira. Tu fazia todo esse trabalho na cabeça e hoje não tem mais” (Aj)* e a esposa completa *“Muita tecnologia, maquinário pra ti administrar, é coisa pra comprar, muita coisa pra fazer, sem anotar tu não consegue” (Aaj).*

Pois o que estes agricultores continuam buscando é a produção e sua reprodução como agricultores familiares que são:

“Apesar das dificuldades que a gente tem encontrado até e grande decepções, teve hora que a gente pensou que na cidade era mais fácil do que isso. Mas agora começamos a aumentar o leite e transformar ele aqui. Aumentar a independência da gente e encurtar o caminho entre o agricultor e o consumidor. A gente tomou essa decisão porque ainda quer que os filhos fiquem aqui. Sinceramente, a gente está lutando pra que eles tenham um futuro aqui na agricultura. A gente sempre acredita que se dá um jeito, que há condições de se manter aqui. Eu estou lutando para que meus filhos possam permanecer na agricultura” (Aau).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reflexão teórica ocorreu em torno da especificidade de organização da agricultura familiar em uma sociedade capitalista, em um primeiro momento (sobretudo com as formulações de Alexander Chayanov, 1974) e, num segundo, a análise da percepção dos agricultores sobre o significado do Programa e, mais do que isso, sobre a sua própria condição de agricultores familiares que buscam, acima de tudo, reproduzir-se como tais. A partir daí, constatou-se que: a adesão dos agricultores ao

Programa é percebida como uma possibilidade de manterem-se atualizados do ponto de vista das inovações técnicas, como de poderem receber uma assistência técnica contínua. A adoção é também vista como uma condição que a realidade lhes impõe, possibilitando um controle mais rigoroso de entradas e saídas, cuja expectativa e resultado principal esperado é a redução dos custos de produção, considerada por eles como fundamental para que permaneçam na agricultura. O Programa tem também propiciado maior segurança no processo de tomada de decisões e no planejamento das atividades, passando a considerarem-se menos aventureiros na atividade, pois aprendem a valorizar seus próprios dados e informações e, com base neles, implementam suas ações.

Um dos principais benefícios relacionados à adoção do Programa, o qual não está explícito nos seus objetivos, foi a oportunidade de os agricultores participantes reduzirem a penosidade do trabalho, apresentada como condição relevante por eles, bem como também organizar melhor a mão-de-obra disponível na propriedade.

Todavia, a implantação do Programa também apresenta limites, identificados, sobretudo, nos depoimentos dos agricultores que desistiram da sua adoção. Entre esses limites destacam-se a necessidade de um domínio mínimo de leitura e prática cotidiana de registros, por parte dos agricultores; a exigência de uma assessoria técnica mais intensiva, podendo limitar o número de participantes a serem atendidos pela extensão rural; e por fim, de parte da assistência técnica, restringir a análise da situação econômica da propriedade à visão empresarial de somente obtenção de lucros, não levando em conta a especificidade de organização da agricultura familiar e a capacidade de autonomia e decisão deste agricultor. Em que pese a visão empresarial do Programa, não se pode deixar de considerar que sua adaptação, ao longo da implantação, para o acompanhamento de sistemas de produção o tornou mais compatível com a forma de organização da produção dos agricultores familiares.

Um outro aspecto considerado de importância relevante para a continuação do Programa, tanto para os técnicos como para os agricultores, foi a sua informatização, que contribuiu para agilizar o recolhimento das anotações dos agricultores, o processamento das

informações e a obtenção de resultados por parte da assistência técnica estando prontamente disponíveis, por ocasião das visitas às propriedades. Com isto, os técnicos sentiram-se mais estimulados para prosseguir, assim como os agricultores, que perceberam o computador como um instrumento que lhes possibilitou receber informações mais precisas e disponíveis das suas propriedades. Dispensou ainda o trabalho manual do técnico, que exigia seu tempo e paciência, como também do agricultor.

Do ponto de vista de aprofundamento deste estudo, com este trabalho, evidentemente, não se teve a pretensão de oferecer todas as respostas relativas às possibilidades e limites inerentes à implantação do Programa, senão oferecer uma avaliação inicial com base no ponto de vista dos seus principais beneficiários em potencial, ou seja, os agricultores familiares participantes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAMOVAY, R. **Paradigmas do capitalismo agrário em questão**. São Paulo: HUCITEC, 1992. 275p.
- ALENCAR, E. **Novo padrão agrícola, complexo agro-industrial e associativismo**: roteiro para discussão. Lavras: UFLA/DAE, 1997. 67p.
- ALENCAR, E.; MOURA FILHO, J. A. Unidade de produção agrícola e administração rural. **Informe Agropecuário**, Belo Horizonte, v.14, n.157, p. 25-29, 1988.
- BELATO, D. **A subordinação do camponês no interior das cadeias alimentícias**: integração e contratos de produção. Contexto & Educação. **Ijuí-RS, v.1, n.1/3, 1986**.
- CAUME, D. J. **A agricultura familiar no estado de Goiás**. Goiânia: UFG, 1997. 71p. (Coleção Quiron).
- CHAYANOV, A.V. **La organización de la unidad económica campesina**. Buenos Aires: Ediciones Nueva Vision, 1974. 339p.
- HOLZ, E. **Análise e diagnóstico de propriedades rurais**. Florianópolis: EPAGRI, 1992a. 63p.
- HOLZ, E. **Fundamentos da gestão agrícola**. Florianópolis, SC: EPAGRI, 1994. 31p.
- HOLZ, E. Gestão Agrícola. In: SEMANA DE ATUALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO RURAL, 1991. Lages/SC: **Anais...** Florianópolis: EPAGRI, 1992b. p.113-123.
- JEAN, B. A forma social da agricultura familiar contemporânea: sobrevivência ou criação da economia moderna. In: **Produção familiar, processos e conflitos agrários**. Porto Alegre: UFRGS-IFCH, 1994. p.51-74. (Cadernos de Sociologia, v. 6)
- KAUTSKY, K. **A questão agrária**. Porto: Portucalense, 1972. 221p.
- LIMA, A. P.; BASSO, N.; NEUMANN, P. S. et al. **Administração da unidade de produção familiar**: modalidades de trabalho com agricultores. Ijuí, RS: UNIJUÍ, 1995. 175p.
- LIMA, A. P. **A natureza da prática administrativa na produção familiar**. Lavras, MG: ESAL, 1992. 124p. (Dissertação de Mestrado).
- LIMA, J. B. Decisão e ação: categorias elementares para o estudo das organizações rurais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 13. Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ENAMPAD, 1989. v.2. p.1239-1244.
- LIMA, J.B. O objeto da administração rural. **Análise e Conjuntura**, Belo Horizonte, v.12, n.9/10), p. 251-257, set/out. 1982.
- MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1994. 80p. (Coleção Temas Sociais).
- ORGANIZAÇÃO PARA AGRICULTURA E ALIMENTAÇÃO-FAO; Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária-INCRA. **Perfil da agricultura familiar no Brasil**: dossiê estatístico. Brasília: FAO/INCRA, 1996.

PAULILO, M. I. S. **Produtor e agroindústria:** consensos e dissensos. Florianópolis: UFSC, 1990. 184p.

RIBEIRO, E. M. **Agricultura familiar.** Lavras, MG: UFLA, 1997. 18p. (Texto básico de leitura – 1ª versão).

SCHULTZ, T. W. **A transformação da agricultura tradicional.** Rio de Janeiro: Zahar, 1965. 207p.

TROSSERO, M. L. **Propriedades familiares e capitalismo agrário na região sul da**

Província de Santa Fé (Argentina). Viçosa, MG: UFV, 1983. 108 p. (Dissertação de Mestrado).

WANDERLEY, M. de N. B. *Em busca da modernidade social: uma homenagem a Alexander V. Chayanov.* In: FERREIRA, A. D. D.; BRANDENBURG, A.. (Orgs). **Para pensar:** outra agricultura. Curitiba: UFPR, 1998. 275