

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CAMPUS CODÓ  
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**JEAN CARLOS CUTRIM OLIVEIRA**

**GESTÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS NA AGRICULTURA FAMILIAR:**  
desafios e perspectivas no município de Codó-MA

Codó  
2022

**JEAN CARLOS CUTRIM OLIVEIRA**

**GESTÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS NA AGRICULTURA FAMILIAR:**  
desafios e perspectivas no município de Codó-MA

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual do Maranhão para o grau de bacharelado em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luis Antônio Mendes Mesquita Araújo

Codó  
2022

Oliveira, Jean Carlos Cutrim

Gestão de processos administrativos na agricultura familiar: desafios e perspectivas no município de Codó-MA/ Jean Carlos Cutrim Oliveira. – Codó, 2022.

39 f.

Monografia (Graduação) – Curso Bacharelado em Administração, Centro de Estudos Superiores de Codó, Universidade Estadual do Maranhão, 2022.

Orientador: Prof. Dr. Luis Antonio Mendes de Mesquita Araujo.

1. Administração. 2. Planejamento. 3. Políticas públicas. 4. Agricultura familiar. 5. Controle de produção. I. Título.

CDU: 633"321:324"(812.1)

**JEAN CARLOS CUTRIM OLIVEIRA**

**GESTÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS NA AGRICULTURA FAMILIAR:**

desafios e perspectivas no município de Codó-MA

Monografia apresentada junto ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA – Campus Codó, para obtenção de grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em:     /     /

**BANCA EXAMINADORA**



Prof. Dr. Luis Antonio Mendes de Mesquita Araujo  
Doutor em Engenharia da Produção  
Universidade Estadual do Maranhão – UEMA



Prof. Ma. Naiane Nascimento Mendes  
Mestre em Gestão Pública  
Universidade Estadual do Maranhão – UEMA



Prof. Me. Eduardo Mohana Silva Ferreira  
Mestre em Desenvolvimento Sócioeconômico  
Universidade Federal do Maranhão – UFMA

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por todo apoio e força que, durante toda a minha trajetória acadêmica, me ajudou a evoluir como pessoa e profissional para que este momento pudesse ser possível.

Enalteço o apoio da minha família, em especial, minha mãe Marileuza Cutrim Oliveira, e meu pai Jean Borges Oliveira, que são as minhas fortalezas, pois esse sonho realizado só foi possível por seu apoio. Ao meu falecido avô Milton Lima Oliveira, que desde muito pequeno me apoiou em toda jornada de estudos.

À minha irmã enfermeira obstetra, Jayne Cutrim Oliveira, que sempre me deu forças para nunca desistir desse projeto, com seu suporte diante das dificuldades que, ao longo da graduação, encontrei. E à minha irmã Jessica Cutrim Oliveira, que é a minha base de apoio por sempre acreditar no meu potencial, estando ao meu lado em todos os momentos da minha trajetória escolar, pessoal e profissional, me fazendo acreditar em um propósito.

Ademais, agradeço ao meu sobrinho Nycollas Alessandro Oliveira Moura, que é minha razão de jamais pensar em desistir. Ele é o propósito por tudo isso.

Por fim, sou grato ao suporte dos meus amigos por contribuírem na minha trajetória enquanto discente, assim como meu orientador Prof. Dr. Luis Antonio Mendes de Mesquita Araujo, que tanto agregou na construção deste trabalho.

## RESUMO

A gestão de processos administrativos na agricultura familiar é um dos setores que mais carecem de planejamento, gerenciamento e ferramentas administrativas. Nesse sentido, a pesquisa tem como objetivo analisar os desafios e perspectivas na gestão de pequenos agricultores familiares empreendedores, identificando suas forças e fraquezas relacionadas a um planejamento que promova a gestão participativa de toda a família, identificando as oportunidades do mercado e verificando as políticas públicas de apoio ao agricultor familiar. Trata-se de uma pesquisa descritiva, exploratória com abordagem qualitativa dos dados. A coleta de dados aconteceu por meio de aplicação de questionário com perguntas abertas, permitindo analisar os desafios e perspectivas, e formas de gerenciamento dos agricultores familiares. Tendo em vista a metodologia proposta no estudo de Marques e Freitas, afim de analisar os desafios e perspectivas na gestão do pequeno agricultor familiar empreendedor, com a utilização do método “Delphi”, foi possível a entrevista com 10 participantes no município de Codó no estado do Maranhão. A partir dos resultados e das discussões dos dados coletados, conclui-se que boas práticas de gestão são fundamentais para o conhecimento sobre o plano gerencial, visto que ainda se encontra, na produção agrícola, uma deficiência no controle de produção e processos de gerenciamento pela falta de informação. Somados a isso, é de importância governamental a elaboração de políticas públicas que garantam a promoção do fortalecimento, oportunidades, desenvolvimento tecnológico e capacitação para boas práticas em administração na agricultura familiar.

Palavra-chave: Administração. Planejamento. Políticas públicas. Agricultura familiar. Controle de produção.

## **ABSTRACT**

Management of administrative processes in family farming is one of the sectors that most lack planning, management and administrative tools. In this sense, the research aimed to analyze the challenges and perspectives in the management of small entrepreneurial family farmers, identifying strengths and weaknesses; related to planning that promotes participatory management by the whole family, identifying market opportunities; checking public policies to support family farmers. This is a descriptive, exploratory research with a qualitative approach to the data. Data collection took place through the application of a questionnaire with open questions, allowing the analysis of the challenges and perspectives and management of family farmers. In view of the methodology proposed in the study by Marques and Freitas, in order to analyze the challenges and perspectives in the management of the small entrepreneurial family farmer, using the "Delphi" method, where it was possible to interview 10 participants in a municipality of Codó in the state of Maranhão. From the results and the discussion of the collected data, it is concluded that good management practices are fundamental for the knowledge about the management plan, since there is still a deficiency in production control and management processes due to the lack of information, added This is why the government has public policies that guarantee strengthening, opportunities, technological development and training for good practices in administration in family farming.

Keywords: Administration. Planning. Public policies. Family farming. Production control.

## LISTA DE SIGLAS

**CEDRUS** - Conselho Estadual de Desenvolvimento Rural Sustentável

**CONDRAF** - Conselho Nacional de Desenvolvimento Rural Sustentável

**DAP** - Declaração de Aptidão

**FNDE** - Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

**FOFA** - Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças

**IBGE** - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**MDA** - Ministério do Desenvolvimento Agrário

**PEAPOMA** - Política Estadual de Agroecologia e Produção Orgânica

**PNAE** - Programa Nacional de Alimentação Escolar

**PROCAF** - Programa de Compras da Agricultura Familiar

**PROINF** - Programa Nacional de Desenvolvimento Sustentável de Territórios Rurais

**PRONAF** - Programa Nacional da Agricultura Familiar

**SAF** - Secretaria da Agricultura Familiar

**SWOT** - Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats

**TCLE** - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

**UEMA** - Universidade Estadual do Maranhão

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1</b>	<b>Administração rural no contexto da agricultura familiar.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2</b>	<b>Empreendedor rural: um novo cenário de inovação no campo .....</b>	<b>14</b>
<b>2.3</b>	<b>Planejamento e estratégias .....</b>	<b>15</b>
<b>2.4</b>	<b>Políticas públicas aplicadas à agricultura familiar no Brasil e no estado do Maranhão .....</b>	<b>17</b>
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>21</b>
<b>3.1</b>	<b>Tipos de estudo .....</b>	<b>21</b>
<b>3.2</b>	<b>Cenário e sujeitos da pesquisa .....</b>	<b>21</b>
<b>3.3</b>	<b>Coleta e organização dos dados .....</b>	<b>22</b>
<b>4.</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>22</b>
<b>4.1</b>	<b>Caracterização dos participantes .....</b>	<b>23</b>
<b>4.2</b>	<b>Etapas e suas descrições .....</b>	<b>23</b>
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>28</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>30</b>
	<b>APÊNDICE.....</b>	<b>35</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Relacionar as palavras gestão e empreendedorismo, com o foco na agricultura familiar, pode não ser uma tarefa muito fácil. Em primeiro momento, pode parecer inconcebível pois, dentro da agricultura familiar, ainda existem barreiras socioeconômicas, como a sazonalidade do mercado, elevados preços de insumos produtivos, baixos preços de produtos agrícolas e, ainda, desvalorização da própria agricultura, visto questões como baixo nível de escolaridade, baixa renda, envelhecimento da população, fatores, estes, que impedem o desenvolvimento em inovação e um maior controle gerencial dos negócios (TOMEI; SOUZA, 2014).

Sabe-se que a produção agrícola familiar vem crescendo ao longo dos anos e se adaptando à novas técnicas e tecnologias para um negócio mais duradouro.

Nesse sentido, a expressão popular “plantar para o próprio sustento” não se aplica ao agricultor familiar contemporâneo, pois é necessário utilizar ferramentas que visem otimizar os custos de produção dos agricultores, diminuir perdas e proporcionar uma produção constante (AFFONSO; HASHIMOTO; SANTANA, 2015).

A agência de notícias do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) compilou dados sobre a atual situação da agricultura familiar no Brasil. Segundo o levantamento realizado pelo órgão, em 2017, concluiu-se que 77% dos estabelecimentos foram classificados como de agricultura familiar, sendo responsável por 23% do valor da produção, abrangendo 23% da área total dos locais agrícolas (IBGE 2017).

Nesse sentido, os agricultores possuem inúmeros desafios em sua trajetória. Esses desafios citados em diversos estudos são pertinentes com o acesso aos mercados. Logo, a partir do crescimento de feiras, lojas e incentivos ao consumo provindos desse nicho, a agricultura familiar tem ganhado relevância nos dias atuais (ESTEVAM; SALVARO; SANTOS, 2018; HEBERLÊ, et al., 2017).

Diante dos dados analisados referentes à agricultura familiar, observa-se que esta tem o papel importante para a sociedade, pois, além de oferecer um produto mais saudável, é um dos setores que vem se destacando na geração de novos empregos no país.

Sobretudo, com a incansável luta de movimentos sociais rurais durante toda a história da agropecuária, o governo tem implementado políticas públicas para o fortalecimento do agricultor familiar no campo, através do Programa Nacional da

Agricultura Familiar (PRONAF), e do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), que têm como objetivo dar suporte ao homem do campo, ajudando no fortalecimento de suas atividades e serviços agropecuários.

Nessa perspectiva, percebe-se a necessidade de discutir-se sobre a gestão de processos administrativos na agricultura familiar, ou seja, seus desafios e perspectivas. Para isso, o trabalho pauta-se na realização de uma pesquisa de campo com agricultores familiares em no município de Codó no estado do Maranhão.

Este estudo tem como problema de pesquisa o seguinte questionamento: os agricultores familiares do município de Codó possuem plano de gerenciamento? Nessa conjuntura, apresenta-se a hipótese de que o aumento dos investimentos estatais por meio de políticas públicas no setor agrícola brasileiro contribui para um maior gerenciamento administrativo/produtivo e, conseqüentemente, para o desenvolvimento da agricultura familiar em Codó-MA.

Para tal, objetivou-se, primordialmente, analisar os desafios e perspectivas na gestão de pequenos agricultores familiar empreendedores. Tendo como objetivos específicos: Identificar as forças e fraquezas do empreendimento de agricultores familiar; descrever um planejamento que promova a gestão participativa de toda a família permitindo projetar tendências e aproveitar as oportunidades do mercado; verificar as políticas públicas de apoio ao agricultor familiar.

Diante disso, a pesquisa justifica-se pelo fato que a agricultura mudou com o tempo, e muitos agricultores necessitam de um modelo de gestão participativo e inovador para um maior desenvolvimento do seu empreendimento, gerando assim, mais renda e um modelo sustentável dos negócios agrícolas.

Trata-se de uma pesquisa descritivo-exploratória com abordagem qualitativa, realizada com agricultores familiares em Codó-MA. Os dados foram obtidos por meio de um questionário com perguntas abertas com agricultores familiares responsáveis por empreendimentos e abastecimentos de produtos oriundos da agricultura familiar no município.

A pesquisa, portanto, desenvolve-se sob análises de categorias como a administração rural, a agricultura familiar no Brasil, perfil do empreendedor rural, planejamento e estratégias de produção agrícola, e Políticas Públicas aplicadas à agricultura familiar no Brasil e no estado do Maranhão.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Administração rural no contexto da agricultura familiar**

A gestão agrícola é um meio para gerenciar uma propriedade rural com o propósito de aprimorar todo o planejamento da produção, desde o preparo da terra, colheita, administração financeira do negócio, controle de veículos e armazenamento, até a comercialização dos produtos (SANTOS, 2020).

Considerando que a administração rural é essencial para uma melhor percepção do gerenciamento de informações para tomada de decisão e controle da produção, a gestão rural desempenha um papel fundamental na agricultura, pois possibilita que o agricultor familiar otimize seus processos, acelerando o alcance dos resultados, tornando-os mais eficientes e efetivos, assim, proporcionando uma comunicação externa entre produtor e consumidor final (BORGES; GUEDES; CASTRO, 2015).

Conforme Thomas, Rojo e Brandalise (2015, p. 86), “boas práticas de gestão em propriedades rurais são fundamentais, por mais simples que sejam”. Portanto, é necessário a compreensão de funções administrativas como planejar, organizar, dirigir e controlar, pois, através dessas técnicas, é possível obter maior amplitude e diagnóstico da empresa.

Silva (2018) destaca, ainda, a importância de citar todo o processo produtivo e fazer a hiperligação dos bens, matéria-prima e meios necessários para a produção, tal como fazer um levantamento da necessidade de mão de obra e procurar conhecimento sobre comercialização, concorrência, colaboração, riscos e vantagens.

Logo, o empenho do agricultor é importante para obtenção de bons resultados. É indispensável que o produtor agrícola envolva meios que o auxiliem em uma gestão de qualidade capaz de proporcionar menores custos e se sobressaindo da concorrência, ameaças e períodos difíceis (LOPES, 2014).

No que tange à agricultura familiar brasileira, considera-se essa uma atividade que detém uma vasta esfera diversificada com uma abordagem plural, tendo como protagonista o agricultor. A agricultura familiar, portanto, pode ser considerada como gestão agrícola, em que o agricultor se utiliza de ferramentas e métodos de cultivos

para garantir a sua provisão e de sua própria família, além de comercializar parte da produção, saindo diretamente do produtor para o consumidor (VINCIGUERA, 2014).

De acordo com Ribeiro (2020, *online*), a agricultura “é o conjunto de técnicas concebidas para cultivar a terra a fim de obter produtos dela”. A evolução da agricultura familiar teve seu início entre 1960 a 1980, onde a agricultura começou a explorar novas medidas que contribuíram para o desenvolvimento do Brasil, como o aumento do crédito rural, laboratórios de pesquisa e extensão rural, organizações sociais, feiras, programas governamentais e associações, com o objetivo de potencializar a produtividade no campo (CONCEIÇÃO; CONCEIÇÃO, 2014).

Diante disso, com a criação de projetos, o governo federal possibilitou novas oportunidades de melhoria para o pequeno produtor, através da institucionalização do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura (PRONAF), em 1995; da criação do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), em 1999; e da Secretaria da Agricultura Familiar (SAF), em 2001. Além da regulamentação da Lei da Agricultura Familiar, onde foi possível o reconhecimento social (GRISA; SCHNEIDER, 2015).

Atualmente, o papel do gestor na agricultura familiar tem sido um dos copilotos para o processo de inovações, onde é possível planejar e implementar melhores estratégias, além do controle do financiamento, reduzindo os problemas e auxiliando na tomada de decisão e definindo a qualidade de capital (CRUZ, 2016).

De acordo com Andrade (2019, *online*), “a tecnologia na agricultura familiar tem como objetivo agregar praticidade e facilidade na execução de tarefas”. Portanto, a agricultura moderna exige a utilização de hábitos que visem melhorar o custo de produção, reduzir perdas e proporcionar uma produção duradoura.

Ao correlacionar a implementação de novas tecnologias no meio agrícola para um melhor planejamento e controle dos recursos e de produção, é de suma importância compreender a melhor maneira de lidar com diversas informações que o agricultor familiar dispõe. Portanto, é necessária a correta organização e integração dos resultados para que seja possível as tomadas de decisões de modo assertivo (LAMAS, 2017).

## 2.2 Empreendedor rural: um novo cenário de inovação no campo

A implementação da inovação no ambiente do empreendedor rural é essencial para o funcionamento e direcionamento do alcance de metas e objetivos de uma empresa com foco no campo. Dentro desse ambiente, há uma grande dinâmica no que tange à inovação que, por sua natureza moldável, é norteadada e se altera conforme o ambiente, as pessoas e o mercado que interage (SANTOS; SANO; SOUSA, 2019).

A partir deste cenário, o empreendedor rural torna-se passível ao enfrentamento de desafios inseridos no mercado de desenvolvimento agrícola. Na visão de Oliarski e Silva (2021, p. 38) este empreendedor é definido como “portador de aptidões empreendedoras necessárias para a gestão dos negócios rurais.” Em outras palavras, ele é o representante que possui a função de aplicar métodos, técnicas e procedimentos capazes de tornar o exercício empresarial com maior eficácia e efetividade.

O art. 3º da Lei 11.326/2006 conceitua o agricultor familiar aquele que desenvolve atividades no meio rural, que manifesta os seguintes princípios:

- I. Não detenha, a qualquer título, área maior do que quatro módulos fiscais;
  - II. Utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;
  - III. Tenha percentual mínimo da renda familiar originária de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento (da forma definida pelo Poder Executivo conforme Lei 12.512/2011);
  - IV. Dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família.
- (BRASIL, 2006).

Nesse sentido, a lei reflete majoritariamente as definições de agricultura familiar, cuja natureza é reformulada pelo empreendedor rural, que rompe a ideia de que o trabalho rural é usado apenas como meio de sobrevivência, passando a ser considerado um fator capaz de garantir retorno lucrativo ao setor. Nesse viés, um grande motivo de consolidação e justificativa de existência da inovação no campo, é a integração da tecnologia, amplos projetos em desenvolvimento do campo e aplicação de técnicas ornamentais para uma produção mais ampla e lucrativa (SIMIONATTO; ESTURARU, 2021).

Serenini e Malyz (2014), julgam que algumas das dificuldades da agricultura familiar estão ligas ao progresso agrícola frente às tecnologias. Em especial, pela

falta de políticas públicas específicas, além do enfraquecimento da sucessão familiar rural.

Mesmo com os avanços do setor agrícola, os pequenos produtores encontram dificuldades na venda dos seus produtos, que estão ligadas às desigualdades do mercado, pois em sua totalidade não são acessíveis para todos que se consideram partes da agricultura familiar (OLIVEIRA, 2015).

De acordo com Oliveira (2015), a agricultura familiar é reconhecida pela forte atuação frente ao mercado local e regional. Nesse contexto, a comercialização dos alimentos provenientes da agricultura familiar, – como frutas, verduras e hortaliças – é realizada em feiras, em que o produtor exhibe sua mercadoria e aguarda o consumidor se deslocar para adquirir o produto, concentrando em um único local o acesso a esses itens (LIMA et al., 2018).

Bittencourt (2018), afirma que a inovação desse setor possibilita a transformação e modernização do pequeno agricultor frente a produção desenvolvida pelo mesmo. Para isso faz-se necessário capacitações, uso apropriado dos insumos, máquinas e equipamentos adequados, como forma de consentir o desenvolvimento sustentável, além de garantir ganhos financeiros. O autor também descreve a necessidade de desmitificar o mito de que o agricultor familiar planta para o sustento, e reforça a ideia de que o mesmo tem condições para tornar-se um empreendedor. Todavia, essa ideia abrange ferramentas de gestão, plano de ação, estratégias no desenvolvimento de produção, precificação dos produtos e maximização dos resultados.

### **2.3 Planejamento e estratégias**

No contexto da construção de identidade do empreendedor rural, existem processos metodológicos de planejamento estratégico que se tornam elementos característico para o desenvolvimento, permanência e continuidade da organização no mercado empresarial. Partindo deste preceito, dentro do campo de estudo da administração há uma diversificação das ferramentas estratégicas que podem ser utilizadas nesta etapa administrativa de planejamento. Desse modo, a atividade rural passa a ser um negócio formal, fazendo uso constante das ferramentas, tanto para a própria gestão como para a geração de lucros (SCHINAIDER, 2009).

Para Ferreira, Lasso e Mainardes (2017. p.75), “percebe-se, historicamente, que gestores rurais têm dificuldade de alcançar a agilidade e a eficiência necessárias para que seus empreendimentos se mantenham em posições competitivas no mercado”. Ou seja, há certos desafios em relação ao nível de conhecimento por parte dos empreendedores rurais, que precisam ir atrás das informações necessária para exercer profissionalmente suas atividades, bem como utilizar corretamente os instrumentos de planejamento estratégico.

Segundo Shinaider (2009), para conduzir o negócio de um empresário rural com sucesso e eficácia, atingindo o objetivo almejado, é necessário buscar cursos e treinamentos que enfoquem os procedimentos administrativos do novo negócio e resultem no desenvolvimento agrícola.

Da mesma forma, é importante que os estudos sejam voltados para o desenvolvimento das ferramentas que são essenciais para o planejamento, tais como: plano de negócios, análise *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* (SWOT) e 5W2H.

O estudo de Pereira e De Lavor (2020, p. 83) evidencia que “o plano de negócios constitui um importante passo para abertura de uma empresa, por analisar os aspectos financeiros e ambientais do mercado”. Assim, o plano de negócios permite a formulação de uma visão holística de como se dará direcionamento às atividades da empresa.

A análise SWOT – em português Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA) – pode ser definida como a inter-relação de fatores do ambiente interno que espelha como a organização é percebida, com as suas forças e suas fraquezas. Assim como também, o ambiente externo, que considera as oportunidades e as ameaças que rondam as fronteiras e podem prejudicar substancialmente o negócio (FERNANDES, 2012).

Como observa Lisbôa e Godoy (2012), “o método 5W2H consiste em uma série de perguntas direcionadas ao processo produtivo que permite identificar as rotinas mais importantes, detectando seus problemas e apontando soluções”. Baseado nisso, entende-se que a ferramenta 5W2H serve como ornamento para a cadeia de produção das empresas, permitindo, portanto, a integração das normas rotineiras de pessoas, atividades e operações.

## **2.4 Políticas públicas aplicadas à agricultura familiar no Brasil e no estado do Maranhão**

No Brasil, o aparato estatal vem garantindo o desenvolvimento de setores econômicos, tais como a agricultura. Essa relação tem se garantido por meio de leis, políticas e subsídios. Atualmente, em virtude das grandes transformações ocorridas na transição de agricultura familiar, de um caráter de subsistência para um perfil comercial de larga escala, foi criada a Lei nº 11.326/2006, que serve para dar respaldo jurídico ao empreendedor rural. A lei regulamenta e define que os agricultores e agricultoras são pessoas que desenvolvem atividade rural baseados em critérios elementares como: utilização de mão de obra no meio familiar, a exclusividade de resultados das atividades rurais e abrangência de área a partir de quatro módulos fiscais designados pela lei (BRASIL, 2006).

Nesse contexto, a produção agrícola brasileira é dividida em dois principais setores, sendo eles a agricultura moderna e a agricultura familiar. A agricultura moderna caracterizada pelo uso de todos os recursos tecnológicos, financeiros e humanos para a extração, produção e distribuição em pequena e grande escala. Pode ser entendida, portanto, como uma forma produtiva através de grandes centros agrícolas para a produção em escala, e em geral, é focada na produção de poucos elementos como a soja, tomates e outras variedades (SCHNEIDER, 2009).

Todavia, na agricultura familiar o plantio, cultivo e distribuição é feito somente por pequenos grupos familiares rurais, sendo este um meio de subsistência voltado apenas para a sobrevivência do grupo. Trata-se de famílias rurais, trabalhadores e produtores agrícolas diferenciados por sua identidade, formas de vida, estratégias de sobrevivência e inserção produtiva, tendo sido algum deles, além disso, alvos de políticas públicas em diferentes momentos de suas respectivas localidades.

Dada a sua importância socioeconômica, o Brasil gradativamente reconheceu a especificidade das demandas desse segmento social na agenda de prioridades das políticas públicas, por meio da criação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), através do Decreto Presidencial nº 1.946, de junho de 1996 e, posteriormente, por meio da promulgação da Lei 11.326/2006, conhecida como Lei da Agricultura Familiar, que concedeu legalidade à atividade agrícola realizada por famílias do campo (BRASIL, 2017).

Desde que foi criado em 1996, o PRONAF vem se consolidando como a principal política pública de apoio à agricultura familiar no meio rural brasileiro. Logo, esse esforço estatal vem garantindo benefícios a partir da disponibilidade e concessão de recursos financeiros que são aplicados para o desenvolvimento do setor agrícola nacional. Nesse sentido, Azevedo e Pessôa (2011, p. 484) destacam que “o PRONAF pode ser considerado uma política não-compensatória, pois não obstante os problemas verificados em seu funcionamento, tem contribuído para mudanças e melhorias no espaço agrário nacional”.

Por conseguinte, o PRONAF objetiva fortalecer a atividade desenvolvida pelo agricultor familiar alinhando integralmente as estratégias que visam estabelecer uma inter-relação entre o produtor rural e o agronegócio, por meio das tecnologias e recursos mais avançados. Deste modo, os produtos passam a ter maior valor agregado, o que reflete no aumento proporcional da renda.

Quanto à inserção no PRONAF, o agricultor rural precisa aderir à Declaração de Aptidão (DAP), direcionando-se ocasionalmente a uma empresa associada ao programa, que possa realizar todos os procedimentos necessários para o enquadramento funcional do agricultor como membro, e desse modo possa usufruir dos benefícios desse enquadramento (GUANZIROLI, 2007).

Portanto, o PRONAF representa uma grande porta de abertura de possibilidades direcionada ao agricultor familiar, e serve como ornamento jurídico para a celebração de novas conquistas de pequenos grupos rurais, possibilitando o aumento da renda familiar, a expansão comercial dos produtos, a distribuição mais ampla dos insumos agrícolas e fomento ao crescimento econômico.

Nesse contexto, é importante frisar o papel das políticas públicas voltadas para o desenvolvimento da agricultura familiar. Assim, a administração pública exerce forte influência sobre as questões socioeconômicas desse setor e coordena, originalmente, os programas, projetos e políticas públicas que integram a agricultura familiar.

Goulart, Vieira e Bittencourt (2021, p. 97) informam que é importante que a administração pública “busque organizar-se a partir da atuação conexa de atores diversos, em contextos de interseções entre mandatos e nos quais a hierarquia tradicional tem pouco valor.” Ou seja, estimular a criação de uma rede de políticas mais amplas e legítimas.

Originalmente, para exercer o papel de incentivador do crescimento da agricultura no Brasil, foi desenvolvido o Conselho Nacional de Desenvolvimento Rural Sustentável (CONDRAF), criado por meio do Decreto n. 9.186, 2017, art. 1º, que objetiva, entre outros papéis, “propor diretrizes para a formulação, a implementação e a execução de políticas públicas estruturantes voltadas para o desenvolvimento rural sustentável, a reforma agrária, o reordenamento fundiário e a agricultura familiar” (BRASIL, 2017, *online*). No entanto, conforme o passar do tempo, o CONDRAF recebeu novas alterações que o moldaram de acordo com as necessidades do campo.

Nesse certame, as pesquisas dentro da temática abordam que, para o exercício de políticas públicas eficazes, é necessária uma rede de políticas e de programas que permitam a implementação efetiva dos planos que acolhem a agricultura familiar. Goulart, Vieira e Bittencourt (2021, p.103), afirmam que, “nas redes densas e bem integradas, os serviços oferecidos tendem a ser construídos de modo complementar, para que todo o leque de necessidades seja coberto, sem ocorrência de sobreposições”, permitindo, portanto, a abordagem total das necessidades que perpassam à agricultura.

Os estudos de Goulart, Vieira e Bittencourt (2021, p. 106), apontam, ainda, importantes projetos e políticas públicas benéficas ao produtor, tais como: Programa de Cisternas, Crédito de Instalação, Defesa Agropecuária, Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa Nacional de Desenvolvimento Sustentável de Territórios Rurais (PROINF). Logo, esses programas podem ser considerados para a agricultura familiar uma espécie de subsídio, no qual possibilitam o acesso à recursos que superem as desigualdades socioeconômicas por meio da adoção de políticas públicas que fornecem amparo aos indivíduos em situação de vulnerabilidade social.

Cunha, Freitas e Salgado (2017, p. 429) explicam que um dos programas mais importantes que age como política pública hodiernamente eficaz é o PNAE. Para os autores, esse esforço estatal:

Consiste na transferência de recursos financeiros do governo federal, via Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), aos estados, distrito federal e municípios, para a aquisição de gêneros alimentícios de qualidade, destinados aos alunos do Ensino Básico da rede pública. (CUNHA; FREITAS; SALGADO, 2017, p. 429).

Logo, o PNAE segue uma estratégia que visa conectar uma produção local ao consumo em instituições públicas. Portanto, fomenta tanto a agricultura familiar quanto a ampliação de produção e distribuição. Seguido destes ideais, Cunha, Freitas e Salgado (2017, p. 429), citam em seus trabalhos, que além dos demais projetos já citados, o governo instituiu também os programas: Mais Alimentos, Programa Minha Casa Minha Vida Rural, Luz para Todos, Bolsa Verde e demais ações para o desenvolvimento rural e o crescimento proporcional da agricultura familiar.

No que se refere ao Maranhão, os governantes estaduais, ao longo dos anos, adotaram políticas necessárias para o fortalecimento da agricultura familiar no estado. Dentre as políticas públicas implementadas, destacam-se a criação das seguintes leis:

Lei 10.322, de 24 de setembro de 2015 – Dispõe sobre a Criação do Programa de Transferência de Renda na Agricultura Familiar, no âmbito do Estado do Maranhão (BRASIL, 2015a);

Lei Nº10.327, de 28 de setembro de 2015 - Dispõe sobre o Programa de Compras da Agricultura Familiar – PROCAF; com a finalidade de garantir a aquisição direta de produtos agropecuários e extrativistas (BRASIL, 2015b).

Lei 10.491, de 18 de julho de 2016 – Dispõe sobre a Criação do Conselho Estadual de Desenvolvimento Rural Sustentável – CEDRUS (BRASIL, 2016a);

Lei 10.451, de 12 de maio de 2016 – Cria o Programa de Desenvolvimento Sustentável do Extrativismo no âmbito do Estado do Maranhão (BRASIL, 2016b);

Política Estadual de Agroecologia e Produção Orgânica (PEAPOMA): A Lei Ordinária Estadual nº 10.986 de 21 de dezembro de 2018 que institui a Política Estadual de Agroecologia e Produção Orgânica visa à ampliação e o fortalecimento do desenvolvimento Rural Sustentável (BRASIL 2018a); e

Política Estadual de Apoio ao Cooperativismo da Agricultura Familiar: A Lei Estadual nº 10.984 de 21 de dezembro de 2018 tem como finalidade o conjunto de atividades exercidas pelo poder público da Administração Direta e Indireta e do setor privado (BRASIL 2018b).

Concomitantemente a isso, os programas desenvolvidos pelo governo apresentam-se como um importante modelo estrutural dado pela pirâmide normativa que consolida os direitos dos cidadãos, proporcionando amplo acesso a recursos que, em tempos anteriores, se mostravam-se distantes da realidade de muitos agricultores e famílias da comunidade rural. Portanto, a implementação desses programas proporciona benefícios para muitos agentes que compõem a agricultura familiar, fortalecendo a relevância da atuação do Estado enquanto incentivador das políticas desenvolvimentistas no setor agrícola.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipos de estudo**

O presente estudo trata-se de uma pesquisa descritiva, exploratória com abordagem qualitativa dos dados, sendo realizado por meio de um questionário com perguntas abertas, tendo em vista a metodologia proposta no estudo de Marques e Freitas (2018), afim de analisar os desafios e perspectivas na gestão do pequeno agricultor familiar empreendedor.

Nesse sentido, utilizou-se do método “Delphi”, que é uma ferramenta de coleta de informação de especialistas que visa chegar a um consenso; coleta os requisitos; estima a duração e as atividades; os custos das atividades e identifica os riscos. Essa técnica tem sua principal característica manter as pessoas anônimas uma das outras, ou seja, um especialista não sabe quem são os outros especialistas, ele conhece a opinião desses em relação ao problema que está sendo colocado, e também a justificativa dessa opinião, de modo a estabelecer uma interação entre os participantes onde visa solucionar problemas com respostas coletivas (MUNARETTO; CORRÊA; CUNHA, 2013).

Os desfechos são analisados pelo pesquisador conforme o questionário entre cada rodada, analisando as opiniões, justificativas, dissonantes, reunindo assim informações, e trazendo aos participantes conhecimento e opiniões de outros membros, possibilitando o consenso após a reavaliação das respostas e a reelaboração de questionário (MARQUES; FREITAS, 2018).

De acordo com Gil (2016), a abordagem exploratória descritiva identifica as características e tendências, visando expor diversos aspectos ligados ao fenômeno estudado. Mediante a metodologia “Delphi”, a pesquisa propõe utilizar um questionário com perguntas abertas, a fim de construir através do diálogo, o consenso sobre os assuntos elaborados no questionário.

#### **3.2 Cenário e sujeitos da pesquisa**

O estudo foi realizado com agricultores familiares no município de Codó, no Maranhão. Com um quantitativo de 10 participantes de ambos os sexos que

aceitaram participar da pesquisa, obteve-se, como critério de inclusão, serem agricultores, e como critério de exclusão, não serem agricultores.

### **3.3 Coleta e organização dos dados**

A coleta de dados ocorreu no período compreendido entre maio a junho de 2022, mediante a aplicação de um questionário com perguntas abertas com o objetivo de analisar os desafios e perspectivas na gestão do pequeno agricultor familiar empreendedor. Compreendeu-se, a partir desse método, identificar as forças e fraquezas do empreendimento de agricultores familiares, descrever um planejamento que promova a gestão participativa de toda a família, permitindo projetar tendências e aproveitar as oportunidades do mercado e verificar as políticas públicas de apoio ao agricultor familiar.

Em relação a coleta de dados, esta foi feita por meio de visita ao agricultor de forma individual, garantido a segurança e o sigilo de informações. Diante disso, foram explicados os objetivos da pesquisa, entregue o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e, em seguida, entregue o questionário.

Alguns dados e aspectos sociodemográficos envolveram a pesquisa, bem como sexo, idade, tempo de atuação. Para melhor compreensão e diferenciação dos participantes, estes agricultores foram identificados pela sigla “AG”, e numerados de acordo com a ordem da entrevista (AG1, AG2, AG3 ...).

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

O estudo realizado a partir de levantamento e análise de dados coletados em pesquisa de campo, teve como amostra um quantitativo de 10 participantes. Ele propôs apresentar a caracterização sociodemográfica de uma região, sendo necessária a aplicação de um questionário em duas etapas de entrevistas, técnica essa baseada na metodologia de “Delphi”, cujo intuito pautou-se na compreensão da veracidade dos dados analisados.

## 4.1 Caracterização dos participantes

Os resultados alcançados com a pesquisa sócio demográfica apresenta um contexto predominante masculino, tendo como membro chefe da agricultura familiar agentes com idade média entre 27 a 60 anos, atuando na profissão de 8 a 25 anos, com jornadas de trabalho diária entre 08 a 12 horas. Nesse sentido, participaram dessa pesquisa 10 participantes, sendo 8 do sexo masculino (80%) e 2 do sexo feminino (20%).

## 4.2 Etapas e suas descrições

A coleta de dados ocorreu através do questionário com perguntas abertas com o objetivo de analisar os desafios e perspectivas na gestão do pequeno agricultor familiar empreendedor; identificar as forças e fraquezas do empreendimento de agricultores familiares; descrever um planejamento que promova a gestão participativa de toda a família permitindo projetar tendências e aproveitar as oportunidades do mercado; verificar as políticas públicas de apoio ao agricultor familiar. Sendo realizado por meio do ponto de vista dos participantes, onde as elocuições foram apresentadas em duas etapas com os especialistas.

A primeira etapa apresenta as ideias dos participantes com relação ao gerenciamento e processo de produção no empreendimento. Entre os 10 participantes: 7 agricultores familiar (70%) relataram que desenvolve de forma tímida, porem tem o entendimento que é necessário um plano de gerenciamento e planejamento para o desenvolvimento da produção, com isso reduzir os custos do processo de produção.

Entretanto, 3 agricultores familiares (30%) não tem conhecimento sobre a importância do plano gerencial e controle do processo de produção, com isso as dificuldades em manter o negócio em constância torna difícil e fragilizado.

Essas concepções podem ser entendidas pelas seguintes falas:

[...] o planejamento é feito pensando no período certo do ano de cada item e no que tem saída. Tem a época de plantar melancia, macaxeira, batata, a gente faz conforme o período do ano. (AG1)

[...] a gente aproveita cada estação do ano para plantar o item certo, e quando chega a colheita a gente vende e fornece para prefeitura. (AG6)

[...] Não temos um plano pra fazer as coisas, a gente planta pensando em tirar o sustento e vender na rua. É muito difícil as vendas. (AG4)

Dentre os relatos apontados pelos entrevistados, percebe-se que os agricultores entendem a necessidade de um plano gerencial e um controle da produção, porém pouco tem conhecimento de como utilizar os métodos certos para tornar esse processo mais sistemático.

Os desafios encontrados pelos participantes é um reflexo da falta de conhecimento, desigualdades sociais e falta de incentivos governamentais para uma melhor percepção dessas etapas administrativas de manter um negócio. (TOMEI; SOUZA, 2014).

Simionatto; Esturaru (2021) Partindo de uma visão holística, no processo de efetivação da atividade empresarial, é necessário que sejam realizados projetos voltados para o gerenciamento dos recursos naturais, financeiros e humanos utilizados dentro do âmbito empresarial.

A inserção da inovação no ambiente das empresas familiares se mostrou relevante para o funcionamento e direcionamento do alcance de metas e objetivos das empresas. Logo, a dinâmica da inovação é norteadada e se altera conforme o ambiente, as pessoas e o governo interagem (SOUZA, 2019). Essas alterações ocorrem diante das modificações nos ambientes econômico, tecnológico, político e social no mundo atual e impactam de maneira direta ou indireta nas organizações (SOUZA, 2019). Como descrito por Souza et al (2019, p.596) “o processo de adoção e difusão de tecnologia é de natureza complexa e intrinsecamente social” Desse modo, infere-se que em geral as empresas familiares possuem uma dificuldade muito grande para inovar por conta dos mais diversos desafios inerentes a formulação de diferenciais estratégicos.

Notadamente, Souza et al (2019, p.597) reafirma que “O emprego de tecnologia pela agricultura familiar é também afetado pela disponibilidade de recursos financeiros e pela presença de políticas governamentais de financiamento”. Neste certame, nota-se que os desafios que perpassam o cenário das empresas familiares são a alta volatilidade do mercado e as empresas que já atuam no mercado a mais tempo sendo consideradas como alta concorrência.

De forma similar, Souza et al (2019, p.611) aponta que “O reduzido tamanho dos estabelecimentos pode restringir a adoção de algumas tecnologias, sobretudo as mecânicas, que em geral exigem maior escala de produção e acesso a recursos

financeiros” Em paralelo a isso, Souza (2019, p.597) retrata que “A escassez dos recursos financeiros é uma característica comum aos estabelecimentos familiares, e está associada às precárias condições que enfrentam para o desenvolvimento de suas atividades e à baixa produtividade do trabalho” assim, uma das partes essenciais da aplicação da inovação nas empresas familiares agrícolas é a criação de uma visão de futuro clara e bem definida criada e formulada pelos desenvolvedores da empresa, onde os demais colaboradores devem tomar isso como base para exercer suas funções e alcançar em conjunto essa visão de futuro que geralmente é algo muito alto (SOUZA, 2019).

Dentre os relatos apontados na segunda fase de perguntas com relação ao gerenciamento e processo de produção no empreendimento, não houve alteração sobre a análise dos especialistas. Vale ressaltar que, ficou evidente a preocupação em plantar conforme a estação do ano, sobretudo, ainda existe um quantitativo expressivo que não desenvolve nenhum planejamento para o desenvolvimento da produção.

Seguindo ao próximo tópico de levantamento de dados, que tem como referência identificar as políticas públicas que estão sendo aplicadas pelos governos em todas as esferas e compreender o papel do contexto familiar nesse processo de gestão. Nesse sentido, o estudo realizado entre os 10 participantes apontam que 100% dos participantes estão inseridos e aparados pelos programas do governo afim de proporcionar incentivos e o fortalecimento da agricultura familiar.

[...] sim, somos cadastrados nos programas do governo onde fornecemos itens da nossa produção para a alimentação dos alunos em escolas do município, mas nem sempre é suficiente pois o valor não é muito (AG8)

[...] Sim, eu participo de programas como PAA, PNAE, onde a gente vende nossos produto para a prefeitura e ela compra para a alimentação das escolas, hospitais entre outros. (AG10)

[...] Sim, aqui em casa a minha família toda faz parte dos programas do governo, porém o valor dos itens acabam sendo desvalorizados e os preços são fixo. (AG5)

Nessa perspectiva, vale ressaltar que os agricultores entrevistado acreditam que essas políticas são importantes, porem o limite de fornecimento dos itens oriundos da agricultura familiar tem pouca aquisição pelos governantes, com isso as expectativas de alavancar as vendas acabam sendo frustradas.

Para o Senador Izalci Lucas as políticas públicas são indispensáveis para o crescimento da agricultura familiar, contudo é necessário ações do estado que atue de forma permanente envolvendo todos que fazem parte desse processo, com medidas de regularização fundiária, inovação no campo e desburocratização do sistema público, bem como compreender as realidades do pequeno e médio produtor de cada região (BRASIL, 2021i).

Sobre o papel do contexto familiar no processo de gestão, os agricultores apontam que o trabalho é desenvolvido por todos os membros da família, porém é notório que uma das dificuldades que os agricultores encontram está ligado na continuidade do trabalho do campo, pois as novas gerações tem evasão maior para os centros das cidades.

[...] aqui todos trabalham na nossa plantação, é importante porque é uma forma de continuar o nosso trabalho, tem o que vende na feira, tem o que cuida da plantação, todos são importantes (AG6)

[...] tem a participação de todos, porém meus filhos não tem a preocupação de continuar pois eles buscam outra formação. (AG4)

[...] Sim, todos ajudam na nossa agricultura, e sabem da importância que é isso para eles e pra gente, tudo é bem explicado pois caso um chegar a faltar eles vão saber continuar. (AG7)

De acordo com Spanevello (2008), é importante a continuidade de patrimônio da família na agricultura familiar, essa ideia justifica-se pois é desejável que esse empreendimento familiar tenha sua continuidade efetiva permitindo o desenvolvimento do negócio. Spanevello, (2008) alerta que a falta de participação dos filhos no contexto do empreendimento possibilita o distanciamento de uma possível sucessão.

Com a aplicação do segundo questionário com o objetivo de identificar as políticas públicas que estão sendo aplicadas pelos governos em todas as esferas e compreender o papel do contexto familiar nesse processo de gestão, ficou evidente que dos candidatos entrevistados, todos estão inseridos em programas de apoio ao agricultor familiar, contudo, em relação a sucessão familiar dentro do contexto familiar ficou evidente que 6 participantes (60%) tem um sucessor familiar para desenvolver os projetos da família caso o membro chefe familiar não tenha condições de exercer o ofício. Entretanto, 4 participantes (40%) não possui um sucessor capaz de dar continuidade aos serviços no campo.

Nessa classe dentre os 10 participantes descrevem as oportunidades e os desafios, destacando os pontos positivos e negativos de seus empreendimentos. O

levantamento de dados apontam que 7 participantes (70%) acreditam que dentre os pontos positivos o que se destaca é a prestação de um atendimento de qualidade oferecido pelos agricultores, 2 entrevistados (20%) consideram que a localização é uma ferramenta chave para boas vendas, 1 participante (10%) entende que o preço quando está mais barato possibilita maiores vendas.

[...] Eu acho que quando a gente faz um atendimento de qualidade, pensando na satisfação do cliente em levar um produto bom torna tudo melhor (AG10)

[...] O local onde eu vendo meus produtos facilita a saída da minha mercadoria, além dos clientes fiel que sempre me procura para comprar (AG3)

[...] eu sempre vendo um pouco mais barato do que os outros, pois é melhor vender do que perder a produção. (AG2)

Conforme Bittencourt (2020), aponta em seu estudo sobre a agricultura familiar desafios e oportunidades rumo à inovação, o mercado para pequenos produtores da agricultura familiar tem se tornado cada vez mais competitivo pois os consumidores consideram um conjunto de condições que jugam ser importantes como qualidade, preço, procedência e sustentabilidade, dessa forma tornando necessária a adoção de novos hábitos de gerenciamento.

Os especialistas entrevistado apontaram sobre os desafios dos seus empreendimentos, tendo como foco os pontos negativos visando projetar futuras melhorias. Dentre os 10 participantes, 6 agricultores familiar (60%) apontam que as maiores dificuldades estão relacionadas ao controle financeiro do empreendimento, e 4 participantes (40%) descrevem o maior ponto negativo como a concorrência de fornecedores de outros estados que fornecem em atacado para outros feirantes, desvalorizando a agricultura local.

[...] As coisas são muito caro e manter os custos da produção as vezes é difícil e chegamos a ter dificuldade em plantar no tempo certo. (AG3).

[...] Ter controle dos gastos como a produção e saber qual o preço justo para meu negócio (AG6).

[...] os nossos produtos são de qualidade e frescos, porem existem fornecedores de outros estados que vendem em atacado o preço muito barato e torna difícil competir com os preços (AG1).

De acordo com o Sebrae (2013), o controle financeiro é fundamental para o sucesso de um empreendimento, é necessário que o empreendedor trace metas essenciais para a gestão financeira da família e das atividades rurais, dentre o

planejamento desenvolvido destacam-se a organização das informações referentes as compras, estoques da propriedade e as vendas.

O levantamento da segunda folha de questionário, tem como finalidade os 10 participantes descrevem as oportunidade e os desafios, destacando os pontos positivos e negativos de seus empreendimentos. Nesse sentido, o estudo realizado entre os 10 participantes apontam que não houve divergência de informações sobre esse questionamento, tornando verídico os dados coletados.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo faz-se relevante para o conhecimento da gestão de processos administrativos na agricultura familiar, bem como os desafios e perspectivas. Conclui-se que, boas práticas de gestão são fundamentais para o conhecimento sobre o plano gerencial, visto que ainda se encontra uma deficiência no controle de produção e processos de gerenciamento pela falta de informação no campo.

Sendo este um dos pontos que afeta economicamente os agricultores, dessa forma, havendo um plano de gerenciamento e estratégias que viabilizem a organização de compra, estoque e vendas, possibilita um desempenho significativo para o controle administrativo.

Dessa forma, é essencial que políticas públicas assistam a agricultura familiar, com ações governamentais e possibilidades de capacitação, com a finalidade de fortalecer o empreendimento contínuo a fim de garantir a esse grupo mais oportunidades, desenvolvimento e participação nos negócios.

Para tanto, a partir de uma pesquisa de campo, aferiu-se que 100% dos entrevistados fazem parte de programas apoiadores da agricultura familiar. No entanto, verificou-se que tais programas precisam rever limites de valores para os insumos agrícolas, pois a baixa dos preços impostos desmotiva o pequeno produtor, contribuindo para a desvalorização comercial e trabalhista dessa classe.

Constatou-se, ainda, que o incentivo e fortalecimento das políticas tem uma forte representatividade no meio rural, porém não deve ser vista de forma isolada, e sim, possibilitando a integração de medidas econômicas, agrícolas e desenvolvimento rural para que haja a garantia de melhor sustentabilidade para os agricultores familiares.

Logo, a hipótese levantada inicialmente nesta pesquisa, de que o aumento dos investimentos estatais por meio de políticas públicas no setor agrícola brasileiro contribui para um maior gerenciamento administrativo/produtivo e, conseqüentemente, para o desenvolvimento da agricultura familiar em Codó-MA, foi confirmada.

Espera-se, contudo, que este estudo contribua para os profissionais de administração que tenham relação com processos administrativos na agricultura familiar, tanto para os que atuam na área, quanto na pesquisa ou na prática, em busca de ferramentas, métodos de gerenciamento que ajudem as necessidades dos agricultores, visando a melhoria na gestão administrativa.

## REFERÊNCIAS

AFFONSO, E. P.; HASHIMOTO, C. T.; SANTANA, R. C. G. **Uso de tecnologia da informação na agricultura familiar: planilha para gestão de insumos**. *Biblios: Journal of Librarianship and Information Science*, 2015.

ALTAFIN, I. **Reflexões sobre o conceito de agricultura familiar**. Brasília: CDS/UnB, 2007.

ANDRADE, C. **Qual A Importância Da Tecnologia Na Agricultura? Negócios Softfocus**. 2019. Disponível em: <https://negocios.softfocus.com.br/qual-a-importancia-datecnologia-na-agricultura/>. Acesso em: 18 de março de 2020.

AZEVEDO, F. F.; PESSÔA, V. L. S. **O Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar no Brasil: uma análise sobre a distribuição regional e setorial dos recursos**. São Paulo: Sociedade & Natureza, 2011.

BITTENCOURT, D. **Estratégias para a Agricultura Familiar Visão de futuro rumo à inovação: Agricultura familiar, desafios e oportunidades rumo à inovação**. Brasília: EMBRAPA – Texto para discussão, 2020.

BORGES, M. S.; GUEDES, C. A. M.; CASTRO, M. C. D. **A Gestão do Empreendimento Rural: um estudo a partir de um programa de transferência de tecnologia a pequenos produtores**. Florianópolis: Revista de Ciências da Administração, 2015.

BRASIL. **Decreto Nº 9.186, de 1º de novembro de 2017**. Brasília, 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9186.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9186.htm). Acesso em: 24 de março de 2022.

BRASIL. **Lei nº 10.322, de 24 de setembro de 2015**. Programa de Transferência de Renda na Agricultura Familiar, no âmbito do Estado do Maranhão, São Luís MA, Brasil, 2015a. Disponível em: [www.legisweb.com.br](http://www.legisweb.com.br). Acesso em 06 de junho de 2022.

BRASIL. **Lei n. 11.326 de 24 de julho de 2006**. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Brasília, 2006. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm). Acesso em 10 de abril de 2022.

BRASIL. **Lei nº 10.327, de 28 de setembro de 2015**. Programa de Compras da Agricultura Familiar - PROCAF, no âmbito do Estado do Maranhão, São Luís MA, Brasil, 2015b. Disponível em: [www.legisweb.com.br](http://www.legisweb.com.br). Acesso em 06 de junho de 2022.

BRASIL. **Lei nº 10.451, de 12 de maio de 2016a**. Programa de Desenvolvimento Sustentável do Extrativismo no âmbito do Estado do Maranhão, no âmbito do Estado do Maranhão, São Luís MA, Brasil, 2016f. Disponível em: [www.legisweb.com.br](http://www.legisweb.com.br). Acesso em 06 de junho de 2022.

BRASIL. **Lei nº 10.986, de 21 de dezembro de 2018a.** Política Estadual de Agroecologia e Produção Orgânica do Maranhão (Peapoma), no âmbito do Estado do Maranhão, São Luís MA, Brasil, 2018g. Disponível em: [www.legisweb.com.br](http://www.legisweb.com.br). Acesso em 06 de junho de 2022

BRASIL. **Lei nº 10.984, de 21 de dezembro de 2018b.** Política Estadual de Apoio ao Cooperativismo da Agricultura Familiar, no âmbito do Estado do Maranhão, São Luís MA, Brasil, 2018h. Disponível em: [www.legisweb.com.br](http://www.legisweb.com.br). Acesso em 06 de junho de 2022.

BRASIL. **Agricultura familiar precisa de política pública integrada para crescer, aponta debate.** Agência Senado. Brasil, 2021. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2021/11/26/agricultura-familiar-precisa-de-politica-publica-integrada-para-crescer-aponta-debate>. Acesso em: 15 de julho de 2022.

BRASIL. **Lei nº 10.491, de 18 de julho de 2016.** Criação do Conselho Estadual de Desenvolvimento Rural Sustentável – CEDRUS. No âmbito do Estado do Maranhão, São Luís MA, Brasil, 2016b. Disponível em: <https://www3.saf.ma.gov.br/>. Acesso em 06 de junho de 2022.

CONCEIÇÃO, J. C. P. R.; CONCEIÇÃO, P. H. Z. **Agricultura: Evolução e Importância para a Balança Comercial Brasileira** Intervenção. Brasília: IPEA, 2014.

CRUZ, D. A. C. **A importância da gestão na pequena propriedade rural.** 2016. Disponível em: <https://www.biosistemico.org.br/blog/importancia-da-gestao-na-pequena-propriedade-rural/>. Acesso em: 05 de fevereiro de 2022.

CUNHA, W. A.; FREITAS, A. F.; SALGADO, R. J. S. F. **Efeitos dos programas governamentais de aquisição de alimentos para a agricultura familiar em Espera Feliz, MG.** Espera Feliz: Revista de Economia e Sociologia Rural, 2017.

ESTEVAM, D. O.; SALVARO, G. I. J.; SANTOS, V. J. D. **Os desafios da inserção formal de produtos da agricultura familiar no mercado.** Santa Cruz do Sul: APESC - Associação Pro-Ensino em Santa Cruz do Sul, 2017.

FERNANDES, D. R. **Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia.** São Paulo: Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais, 2012.

FERREIRA, J. B.; LASSO, S. V.; MAINARDES, E. **Características empreendedoras do produtor rural capixaba.** Vitória: Gestão & Regionalidade, 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2016.

GOULART, L. N.; VIEIRA, D. M.; BITTENCOURT, D. M. C. **A rede da Política Nacional de Agricultura Familiar no Brasil.** São Paulo: Cadernos Ebape.Br, 2021.

GRISA C.; SCHNEIDER S. **Três Gerações de Políticas Públicas para a Agricultura Familiar e Formas de Interação entre Sociedade e Estado no Brasil.** RESR. Piracicaba: Scielo, 2015.

GUANZIROLI, C. E. **PRONAF dez anos depois: resultados e perspectivas para o desenvolvimento rural**. São Paulo: Revista de Economia e Sociologia Rural, 2007.

HEBERLÊ, A. L. O., et al. Agricultura familiar e pesquisa agropecuária: contribuições para uma agenda de futuro100. 2017. IN: DELGADO, G. C.; BERGAMASCO, S. M. P. P. (orgs.). **Agricultura familiar brasileira: desafios e perspectivas de futuro**. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2017.

LAMAS, F. M. **A tecnologia na agricultura**. 2017. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/30015917/artigo-a-tecnologia-na-agricultura>. Acesso em: 05 de fevereiro de 2022.

LIMA, S.J.B, et al. **Inovação tecnológica na comercialização da produção da feira da mulher rural de Itaituba-PA localizada na Amazônia paraense**. Campos Itaituba: Instituto de pesquisa e estudos culturais e ambientais sustentáveis da Amazônia, 2018, Brasil.

LISBOA, Portela; GODOY, Leoni Pentiado. **Aplicação do método 5W2H no processo produtivo do produto: a joia**. New York: Iberoamerican Journal of Industrial Engineering, 2012.

LOPES, J. C. C. **Gestão da Qualidade: Decisão ou constrangimento estratégico**. 2014. 76 f. Tese (Doutorado) - Curso de Mestrado em Estratégia Empresarial, Universidade Europeia Laureate Internacional Universities, Lisboa, 2014. Cap. 29662. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/1321>>. Acesso em: 15 de março de 2022.

MARQUES, J. B. V.; FREITAS, D. **Método DELPHI: caracterização e potencialidades na pesquisa em educação**. São Paulo: UNIFESP, 2018.

MUNARETTO, L. F.; CORRÊA, H. L.; CUNHA, J. A. C. D. **Um estudo sobre as características do método Delphi e de grupo focal, como técnicas na obtenção de dados em pesquisas exploratórias**. Santa Maria: Revista de Administração da UFSM, 2013.

OLIARSKI, F.; SILVA, A. J. H. **Características empreendedoras em pequenos produtores rurais**. São Paulo: Gestão e Desenvolvimento em Revista, 2021.

OLIVEIRA, C. C; CARVALHO, G. R. **Utilização da internet e adoção do e-Commerce pelas organizações da agricultura familiar brasileira**. 2015. Disponível em: <https://www.embrapa.br/gado-de-leite/busca-de-publicacoes/publicacao/1041350/utlizacaoda-internet-e-adocao-do-e-commerce-pelas-organizacoes-da-agricultura-familiar-brasileira>. Acesso em: 22 de maio de 2022.

PEREIRA, Clissie Eduarda Pinto; DE LAVOR LOPES, Paloma. **PLANO DE NEGÓCIOS. Episteme Transversalis**. 2020. Disponível em: <http://revista.ugb.edu.br/ojs302/index.php/episteme/article/download/2125/1296>. Acesso em: 05 de março de 2022.

PICOLOTTO, Everton Lazzaretti. **Os atores da construção da categoria agricultura familiar no Brasil**. São Paulo: Revista de Economia e Sociologia Rural, 2014.

PLOEG, J. D. V. D. O modo de produção camponês revisitado. In: Sérgio Schneider (Org). **A diversidade da agricultura familiar**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

RIBEIRO, A. **O que é agricultura? 2020**. Disponível em: <https://brasilescola.uol.com.br/o-que-e/geografia/o-que-e-agricultura.htm>. Acesso em: 26 de fevereiro de 2022.

SANTOS, L. F.; SANO, H.; SOUSA, W. J. **Antecedentes da inovação na gestão pública: análise de experiências inovadoras do setor rural brasileiro**. Rio de Janeiro: Gestão e Sociedade, 2019.

SCALON, L.; MAIA, F. S.; MAIA, T. S. T. **Processos de gestão em microempresas rurais: estudo multicaseos**. São Paulo: Revista Pretexto, 2019.

SCHINAIDER, Alessandra Daiana et al. **O perfil do futuro empreendedor rural e fatores de influência na busca de qualificação**. São Paulo: Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, 2017

SCHNEIDER, Sergio. **A diversidade da agricultura familiar**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2009.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Produtor rural: Plantando Educação Financeira e Colhendo Lucro**. Salvador: Sebrae/BA, 2013.

SERENINI, M. J.; MALYSZ, S. T. A importância da agricultura familiar na produção de alimentos, 2014. IN: PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação. Superintendência de Educação. **Os desafios da escola pública paranaense na perspectiva do professor PDE**, Curitiba: SEED/PR, 2016.

SILVA, J. A. **Estratégias para o planejamento do negócio sementes e mudas: plano de negócio**. SEBRAE, 2018. Disponível em: [http://ead.senar.org.br/wpcontent/uploads/capacitacoes\\_conteudos/bioma\\_cerrado/CURSO\\_2/AULA\\_2\\_PLAN\\_O\\_DE\\_NEGOCIO\\_-\\_SEMENTES\\_E\\_MUDAS.pdf](http://ead.senar.org.br/wpcontent/uploads/capacitacoes_conteudos/bioma_cerrado/CURSO_2/AULA_2_PLAN_O_DE_NEGOCIO_-_SEMENTES_E_MUDAS.pdf). Acesso em: 27 maio 2022.

SIMIONATTO, Henzo Henrique; ESTURARO, Leila Maria Couto. **Análise da eficiência do gerenciamento de resíduos sólidos em propriedades rurais de pequeno porte em Tupi Paulista-SP**. São Paulo: Colloquium Exactarum, 2021.

SOUZA, Paulo Marcelo de et al. **Diferenças regionais de tecnologia na agricultura familiar no Brasil**. Revista de Economia e Sociologia Rural, v. 57, p. 594-617, 2019.

SPANEVERELLO, R. M. **A dinâmica sucessória na agricultura familiar**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: LUME, 2008.

THOMAS, J. A.; ROJO, C. A.; BRANDALISE, L. T. **Reorganização Financeira de uma Empresa Rural Familiar**. Rio de Janeiro: TAC, 2015.

TOMEI, P. A.; SOUZA, D. A. A. L. A. **Análise das barreiras que dificultam a transformação do agricultor familiar em empreendedor rural no contexto brasileiro**. São Paulo: Revista Ibero Americana de Estratégia, 2014.

VINCIGUERA, A. P. **Agricultura Familiar: Uma Análise do Pequeno Produtor Rural**. Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA. Assis, 2014.

## APÉNDICE

**APÊNDICE A****GESTÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS NA AGRICULTURA FAMILIAR:  
desafios e perspectivas no município de Codó-MA****QUESTIONARIO SOCIODEMOGRAFICO**

Nº \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Sexo: masculino ( ) feminino ( ) outros: \_\_\_\_\_

Tempo de atuação profissional: \_\_\_\_\_

Jornada de trabalho diária: \_\_\_\_\_

## **APÊNDICE B**

### **GESTÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS NA AGRICULTURA FAMILIAR:**

desafios e perspectivas no município de Codó-MA

#### **ROTEIRO DE ENTREVISTA 1 ETAPA**

1. Você possui algum planejamento para realizar as atividades do seu empreendimento? Como é desenvolvido o processo da produção desses itens?
2. Qual o meio utilizado para controle da produção e das vendas?
3. Qual critério é utilizado para a precificação dos produtos agrícolas?
4. Você possui algum tipo de incentivo por parte do governo para o desenvolvimento do seu empreendimento?
5. Qual a relação dos membros familiar no seu empreendimento?
6. Você busca algum tipo de capacitação ou treinamento para o desenvolvimento gerencial do empreendimento?
7. Que situação você considera positiva no seu negócio?
8. Que situação você considera que precisa melhorar no seu empreendimento?
9. As atividades desse empreendimento são realizadas de forma regular ou informal?

## APÊNDICE C

### **GESTÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS NA AGRICULTURA FAMILIAR:**

desafios e perspectivas no município de Codó-MA

#### **ROTEIRO DE ENTREVISTA 2 ETAPA**

1. Você possui algum planejamento para realizar as atividades do seu empreendimento? Como é desenvolvido o processo da produção desses itens?
2. Qual o meio utilizado para controle da produção e das vendas?
3. Qual critério é utilizado para a precificação dos produtos agrícolas?
4. Você possui algum tipo de incentivo por parte do governo para o desenvolvimento do seu empreendimento?
5. Qual a relação dos membros familiar no seu empreendimento?
6. Você busca algum tipo de capacitação ou treinamento para o desenvolvimento gerencial do empreendimento?
7. Que situação você considera positiva no seu negócio?
8. Que situação você considera que precisa melhorar no seu empreendimento?
9. As atividades desse empreendimento são realizadas de forma regular ou informal?



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO CENTRO DE  
ESTUDOS SUPERIORES DE CODÓ-CESCD  
**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO-TCLE**

O (a) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar de um trabalho de conclusão de curso sobre o tema **GESTÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS NA AGRICULTURA FAMILIAR: desafios e perspectivas no município de Codó-MA**. Este TCLE será preenchido em duas vias, sendo uma para o pesquisador (a) e outra para o participante da pesquisa. O objetivo desta pesquisa é **analisar os desafios e perspectivas na gestão do pequeno agricultor familiar empreendedor; identificar as forças e fraquezas do empreendimento de agricultores familiar; descrever um planejamento que promova a gestão participativa de toda a família permitindo projetar tendências e aproveitar as oportunidades do mercado; verificar as políticas públicas de apoio ao agricultor familiar.**

Os instrumentos da pesquisa, contemplam um questionário sobre o perfil sócio demográfico e informações adicionais ao tema e um roteiro de entrevista semiestruturada. A pesquisa será realizada por **Jean Carlos Cutrim Oliveira** e orientada pelo **Prof.º Dr. Luis Antônio Mendes Mesquita Araújo**. Caso queira participar, terá garantido o sigilo do seu nome e dados coletados, podendo retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem nenhum prejuízo.

As despesas decorrentes da pesquisa serão de responsabilidade do (a) pesquisador (a). Em caso de dúvidas ou perguntas, poderá solicitar a qualquer momento explicações adicionais, dirigindo-se ao pesquisador e orientador relacionado abaixo:

Pesquisador (a) acadêmico (a) do Curso Bacharelado em Administração;  
Jean Carlos Cutrim Oliveira,  
E-mail: admjean.cutrim22@gmail.com  
Telefone (99) 9 8403-1495

Professor (a) orientador (a) responsável:  
Prof. Dr. Luis Antônio Mendes Mesquita Araújo  
E-mail: lamma82@gmail.com

Declaro que estou informado (a) sobre este projeto de iniciação científica e, tendo ciência do referido projeto, confirmo meu consentimento. Concordo, **voluntariamente** em participar do projeto de iniciação científica.

---

Assinatura do sujeito de pesquisa

Nome completo: \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_

Assinatura do Pesquisador(a): \_\_\_\_\_