



Congresso Internacional
de Administração
ADM 2021

24 a 28
de outubro
Ponta Grossa - Paraná - Brasil

SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES EM TEMPOS INCERTOS:

O papel dos gestores e do ambiente externo
no sucesso e no fracasso organizacional.

GESTÃO RURAL E COOPERATIVISMO

RURAL MANAGEMENT AND COOPERATIVISM

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

Eloisa Paula de Oliveira, UNESPAR – *Campus* de Campo Mourão, Brasil, eloisapauladeoliveira@gmail.com

Tamires de Souza Machado, UNESPAR, *Campus* de Campo Mourão, Brasil, tamires.16.souza@gmail.com

Mario Filizzola Costa, UEM, Brasil, mariofilizzola@gmail.com

Marcos Junio Ferreira de Jesus, UNESPAR – *Campus* de Campo Mourão, Brasil, marcos_junio@hotmail.com

Rogério Silveira Tonet, UNESPAR – *Campus* de Campo Mourão, Brasil, rog.tonet@gmail.com

Resumo

Sabe-se que o Agronegócio é um dos pilares da economia no Brasil, e cada vez mais esse setor tem se modernizado exigindo dos produtores maior adaptabilidade as mudanças, conhecimento e investimento em seu negócio para se manter concorrente no mercado. A cooperativa então é de grande importância para os pequenos e médios produtores que não tem acesso a tantos recursos disponíveis. Portanto, o presente trabalho tem objetivo geral compreender a relação entre a cooperativa agrícola e o produtor rural Edmar Canuto de Medeiros, além de sugerir melhorias da gestão de sua propriedade para que se obtenha maior profissionalização dos processos e consequentemente maior lucro.

Palavras-chave: Agronegócio; Gestão rural; Cooperativismo.

Abstract

It is known that Agribusiness is one of the pillars of the economy in Brazil, and this sector has been increasingly modernized, demanding greater adaptability from producers to changes, knowledge and investment in their business in order to remain a competitor in the market. Thus the cooperative is of great importance for small and medium producers who do not have access to many available resources. Therefore, the present work has a general objective to comprehend the relation between an agricultural cooperative and the rural producer Edmar Canuto de Medeiros, as well suggest improvements in the management of their property so that more professionalization of the processes and consequently greater profit.

Keywords: Agribusiness; Rural Management; Cooperativism.

1. INTRODUÇÃO

O agronegócio é um dos setores que mais cresce todos os anos no Brasil. Apesar do momento crítico que o mundo todo está enfrentando com a pandemia de Covid-19, que causou um colapso no sistema de saúde de diversos países e uma das maiores crises econômicas já vistas, o setor tem mantido a economia do país.

O termo ‘agronegócio’ possui um conceito amplo que agrega todas as atividades em torno da produção rural. Ou seja, agronegócio é todo o processo que se inicia com a compra de insumos, investimentos e seguros bancários, preparo da terra, tecnologias para otimizar os processos, climatologia, pesticidas, o plantio, a colheita, distribuição dos produtos, a transformação de

matéria prima e chegada do produto final ao consumidor (Neves, 2016). Sendo assim envolve diversas organizações e atores desde a oferta de insumos até a compra pelo consumidor final.

Sua magnitude fica ainda mais palpável quando se apresenta os resultados em números. Segundo dados captados pelo censo agropecuário do IBGE em 2017, o Brasil foi o maior exportador mundial de soja, café, açúcar, suco de laranja, etanol de cana-de-açúcar, carne bovina e de frango. Em 2019 produziu 232,6 milhões de toneladas de grãos, 43,1 milhões de toneladas de frutas, 33,8 bilhões de litros de leite e 27,9 toneladas de carne. Foi responsável por 21,4% do PIB e 19,5% da força de trabalho.

Sendo que, o estado do Paraná contribui diretamente para esse crescimento, pois é o segundo maior produtor de grãos do país, no qual o cultivo da soja ocupa $\frac{1}{4}$ de todo seu território. Com destaque para o Centro-Oeste com 690 mil hectares de área plantada para safra de soja 20/21, segundo o website oficial da Agência de Notícias do Paraná. Na qual a cidade de Fênix está alocada e foi local do estudo.

Uma das principais razões para esse crescimento é a Cooperativa Agrícola. Seu conceito a caracteriza como uma organização em que os lucros não são para si mesma, mas sim para seus cooperados, com a principal função de auxiliar os produtores rurais com tecnologia, seguros, estocagem e comercialização. Segundo Bialoskorski (1994) as cooperativas têm como objetivo principal servir como pontes entre o mercado e os cooperados para que estes obtenham lucros.

Da perspectiva legal a Lei das Cooperativas nº 5.764/71, no seu artigo 4º, a Cooperativa é definida como:

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

As cooperativas agrícolas têm ganhado força e espaço dentro do mercado nacional e internacional, fazendo com que elas atuem em diferentes ramos do agronegócio e agroindústria. Como por exemplo, o acesso a matéria prima em grande escala de diversos produtores permite o aproveitamento dos resíduos para ração para animais, produção de produtos como óleo, margarina, trigo, entre outros, para comercialização. (Cardoso, 2014)

Já no cenário internacional nota-se a tendência de que as cooperativas estadunidenses estão fundindo-se entre si. Cooperativas de uma determinada região se fundem investindo em pesquisas de universidades nas proximidades, em programas de qualidade dos produtos reconhecidos pelo governo para maior confiabilidade dos consumidores. (Gomes et al 2019)

No Paraná as maiores cooperativas agrícolas captam a maior parte da produção para comercialização e para produção de seus produtos finais, seja por contratos futuros, contrato a termo, joint ventures, entre outros. Segundo a publicação online do jornal Gazeta do Povo, no dia 19 de julho de 2016 o estado tem 17 cooperativas entre as maiores do Brasil e a maior da América Latina, com faturamento no ano anterior de R\$60,3 bilhões.

A Coamo é a maior cooperativa agrícola da América Latina com receitas globais em 2020 de R\$20.003.524.461,00, de acordo com relatório disponível no próprio site da organização. Sua sede está localizada na cidade de Campo Mourão, atendendo todos os pequenos municípios nas proximidades. Reafirmando a importância do presente estudo localizado na cidade de Fênix, no qual produtor faz parte do quadro de cooperados desta cooperativa.

O presente trabalho teve como objetivo compreender a relação entre a cooperativa agrícola e o produtor rural Edmar Canuto de Medeiros de acordo com a interpretação do cooperado. A fim de atingir este objetivo e contribuir diretamente com os estudos e demais pesquisas acerca da gestão rural, escolheu-se o estudo de caso para que problemas cotidianos e práticos sejam

analisados. Fazendo com que a pesquisa se aproxime ao máximo da realidade de quem está interessado no assunto. Para Gil (2008) o estudo de caso é caracterizado por um estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado, neste caso, a propriedade rural do senhor Edmar e sua relação com a cooperativa.

Os dados primários e qualitativos foram obtidos desde a primeira abordagem com uma entrevista livre para identificar a principal ou principais dificuldades do produtor rural, bem como todo seu histórico com a atividade no campo, comercialização de seus produtos e sua dinâmica com a cooperativa, permitindo que ele expressasse com suas próprias palavras sua opinião e seus argumentos nas tomadas de decisões em relação ao tema do trabalho.

Em um segundo momento foram reunidos dados da propriedade e do proprietário e novamente foi feita uma entrevista com roteiro para obter informações mais detalhadas e específicas nos processos entre cooperativa e cooperado como: a negociação e comercialização, influência da mesma na tomada de decisões na propriedade, vantagens e desvantagens, entre outros.

Enquanto que os dados secundários foram adquiridos através de fontes de pesquisas bibliográficas, teses, livros e sites que tratam especificamente do agronegócio e também são voltados para os produtores, para fomentar e embasar toda teoria necessária para o desenvolvimento do trabalho. Foi necessário a elaboração de relatórios após a análise dos dados, que foram apresentados como sugestões e podem ser utilizados no auxílio da tomada de decisão empresarial.

Sabe-se que o setor do agronegócio sofre inúmeras oscilações na produção, oferta, demanda e qualidade dos produtos, seja pelo favorecimento ou não do clima, aumento dos preços repassados para o consumidor final, concorrentes estrangeiros, mercado externo e outras variações do setor. Esse fenômeno está ligado diretamente à comercialização dos produtos, causando problemas que nem sempre o produtor rural está pronto para reagir e tomar decisões assertivas.

Segundo Batalha (2013) a Gestão Rural é formada pela coleta de dados e geração de informações sobre a propriedade como um todo, afim de fomentar análises e tomadas de decisão. No entanto, o tema é insuficientemente tratado na literatura, e quando tratado é feito por profissionais de outras áreas relacionadas ao agronegócio. Contudo, a divulgação destas informações e pesquisas também não são suficientes para capacitar o produtor na implementação e utilização das técnicas disponíveis na gestão.

Sabendo disso, o presente estudo fez-se necessário para contribuir bibliograficamente com o tema enriquecendo ainda mais a coleção de estudos e pesquisas, já que o mesmo é feito pela ótica da Administração de fato.

Além disso, a propriedade e região foi escolhida justamente para que sirva de exemplo e ferramenta de melhoria para outros pequenos e médios produtores, que moram e possuem terras em pequenos municípios e passam pelas mesmas dificuldades. Foi e será também ferramenta para tornar mais clara aos interessados no assunto a relação da cooperativa com um cooperado inserido em uma pequena cidade que possui o foco da sua economia no agronegócio. E também auxiliá-lo no entendimento e prática da teoria da gestão rural, visando melhorias para seu negócio.

2. GESTÃO RURAL

A gestão rural é um desafio para administradores, produtores rurais e consultores, já que se trata de um setor econômico gigantesco e muito dinâmico. A competitividade é acirrada e as informações sobre tecnologia e técnicas parecem se perder em meio a tudo isso, não chegando

ao pequeno produtor, que na maioria das vezes gerencia seu negócio da mesma forma há muitos anos.

O protecionismo tem sido gradativamente substituído pela modernização, consequência da grande exigência de qualidade dos mercados consumidores. A inclusão de tecnologia e técnicas avançadas é quase uma obrigatoriedade para continuar na atividade rural. (Batalha, 2013).

Outro ponto importante é o custeio das atividades e capital de investimentos, normalmente isso vem dos recursos próprios do produtor rural, que é insuficiente sendo também um dos motivos para a não implantação de melhorias na sua propriedade. Daí vem o surgimento de empresas de crédito rural e financiamentos, além de programas governamentais. No entanto, conseguir esses recursos financeiros é um processo extremamente burocrático dificultando e até mesmo tornando inviável sua captação. Principalmente para pequenos produtores que não têm as condições bancárias exigidas, não possuem conhecimento sobre outras formas de créditos, precisam lidar com altas taxas de juros e não correm riscos com medo de perder o pouco que tem ou até mesmo toda sua propriedade. Para resolver esses problemas ou ter auxílio e especialização os pequenos produtores recorrem às cooperativas que normalmente prestam todos ou quase todos esses serviços. (Batalha, 2013).

Tais problemas estão presentes em dois dos três tipos de empreendimento rural segundo Batalha (2013), sendo: Empreendimento Rural Tradicional que ainda faz uso de maquinário rudimentar, o proprietário é agricultor e também gestor da sua propriedade, tornando a administração familiar baseada no empirismo, trazendo alto grau de incertezas e ficando à mercê de políticas agrárias e condições climáticas.

Nos empreendimentos rurais em transição a maior dificuldade enfrentada é entender que a propriedade rural não é independente, e sim um elo de toda a cadeia do agronegócio que deve estar sempre em consonância. Entender que o cliente final dita a exigência da qualidade dos produtos e que há vários meios de distribuição, prazos, preços e vendas também é um passo importante nesse processo de transição. (Batalha, 2013).

Os empreendimentos Modernos são aqueles que já passaram pela transição e possuem tecnologia e recursos financeiros suficientes para se adequarem às exigências do mercado, produzindo em grande escala e com a qualidade esperada. (Batalha, 2013).

Os empreendimentos rurais tradicionais estão mais concentrados nas pequenas cidades, se tornando uma oportunidade de mercado para as ações coletivas que visam reunir e atingir objetivos em comum, na qual todos os membros são tratados de forma igualitária. São exemplos de ações coletivas, a parceria, pool de produtores, associativismo e o cooperativismo, como discorre o próximo assunto.

2.1. Propriedade rural do Sr. Edmar

Ainda novo o Sr. Edemar acompanhava os trabalhos de seu pai. Passou a gostar de máquinas, tratores e colheitadeiras, e foi isso que o incentivou ainda mais a escolher o ofício da profissão no ramo da agricultura. Aprendeu na adolescência o manuseio dos maquinários agrícolas.

Vivenciou grande parte da evolução em tecnologia no campo, um de seus relatos sobre as melhorias, é o componente que se chama cabine presente nas colheitadeiras proporcionando segurança ao operador. Apesar de parecer algo simples, antes do invento os trabalhadores do campo sofreram com o grande contato com os agrotóxicos usados para combater as pragas da lavoura, eram atingidos por objetos e até mesmo por partes secas do plantio.

A primeira oportunidade que teve de trabalho foi por meio de seu pai, que lhe concedeu uma chácara de 2 alqueires (ha) de terras, a qual pagava renda de 25% da produção. Desde então as oportunidades foram surgindo, algumas delas passadas pelo seu pai e outras por terceiros.

Atualmente, após vinte e seis anos trabalha em uma área total de 100 alqueires cultivados, na qual 15% é de sua propriedade, ou seja, em 15 alqueires de terra.

Durante algum tempo se viu sem muitos recursos e conhecimentos do clima, pragas e inclusive da gestão do seu negócio. No entanto, as dificuldades e obstáculos foram enfrentados com o pensamento voltado para o sucesso e amor pela agricultura, sempre com muito trabalho, mas olhando para trás no que havia errado para corrigir o presente e futuro.

Tornou-se cooperado em 1996. Segundo relato do Sr. Edmar muita coisa mudou depois de se associar à cooperativa agrícola, como a facilidade em financiamentos agrícolas, apoio e consultoria de engenheiros agrônômicos e técnicos agrícolas à disposição para trabalhos como de correção de solo, aplicando calcário e outros produtos, armazenagem em silos que garantem a qualidade do grão e, principalmente, ter um canal direto de comercialização que respeita os preços e cotações de mercado, além da pontualidade no pagamento.

3. DIAGNÓSTICO DA GESTÃO RURAL DA PROPRIEDADE

Para compreender o caso aqui disposto é necessário apresentar a estrutura organizacional da propriedade rural do Sr. Edmar e os fatores do ambiente que a condicionam. Estes esclarecimentos se fazem necessários pois, na sequência, as sugestões de melhoria implicarão em alterações que afetam a estrutura.

Ainda neste tópico se apresenta a forma de gestão da propriedade e sua relação com a cooperativa no desenvolvimento das atividades.

3.1. Estrutura

A estrutura organizacional feita de maneira correta proporciona maior clareza dos papéis, das funções, atribuições e na divisão de responsabilidades, identificação das atividades e de planejamento que devem ser cumpridos para que os objetivos estabelecidos sejam atingidos, tratando com devida atenção a hierarquia estabelecida (Steiffer & Costa, 2007)

A estrutura organizacional da propriedade administrada pelo sr. Edmar está no processo de transição de uma estrutura informal para uma formal. Há a divisão racional do trabalho, mas, não possui classificação de cargos, não há uma especialização comprovada por meio de diplomas e certificados dos funcionários, há somente a experiência e vivência de cada um em sua atividade exercida.

Assume-se aqui, que a estrutura organizacional é dividida em sistemas (Oliveira, 2006): a) Sistema de Responsabilidade que envolve departamentalização e especialização do trabalho; b) Sistema de Autoridade que é formado pela distribuição de poder e autoridade nos níveis hierárquicos; c) Sistema de Comunicação que é visto na interação entre os indivíduos, setores e níveis hierárquicos; e d) Sistema de Decisão que é formado pela atividades, decisões e das relações entre as unidades organizacionais;

Na propriedade rural em questão, o Sistema de Responsabilidade tem algumas defasagens em relação a departamentalização e especialização do trabalho. Um dos problemas levantados pelo sr. Edmar em nossa entrevista foi a dificuldade de encontrar mão de obra qualificada para ajudá-lo nas atividades do campo, em especial nas épocas de colheita. Contudo, a cooperativa oferece um serviço de especialistas para dar toda assistência nos processos classificados como antes e dentro da porteira, fazendo com que a propriedade consiga se manter.

O Sistema de Autoridades possui uma hierarquia centralizada no proprietário que toma as decisões diariamente com o auxílio da cooperativa que fornece e disponibiliza dados importantes para esse processo.

O Sistema de Comunicação da propriedade utiliza as tecnologias e aplicativos para que a troca de informações seja rápida e precisa. Os funcionários tratam diretamente com seu chefe e responsável pela propriedade. A comunicação entre cooperado e cooperativa também ocorre de maneira dinâmica e rápida, por meio de aplicativos, telefonemas e visitas até a cede da mesma. Há sempre alguém disponível para tirar dúvidas e auxiliar na utilização de algum serviço oferecido.

Assim como a comunicação, a decisão é centralizada feita pelo sr. Edmar com ajuda da cooperativa em relação aos melhores momentos para compra de insumos e a venda de grãos. No entanto, quando se trata da contratação de um novo funcionário, compra de novos maquinários e tomada de financiamentos e empréstimos o mesmo decide sozinho com base nas informações de mercado buscando o melhor para seu negócio.

3.2. Relações com ambiente externo

Já em relação aos condicionantes da estrutura organizacional, o fator tecnologia é um dos assuntos mais estudados e comentados do agronegócio. Está intimamente ligado com o quanto a empresa utiliza dos recursos tecnológicos disponíveis e quão atualizados esses recursos estão e como são empregados dentro da empresa. Analisando tal fator na propriedade pode-se perceber que seu emprego é razoável, com maquinários modernos, uso de diversos tipos de sementes e insumos, que são fornecidos pela cooperativa. Há torre de telefone e o uso de 4G é possível, mas, nada que pudesse ser usado para tecnologias como drones, monitoramento e acompanhamentos por meio de programas e softwares que precisam de internet mais rápida.

O Fator Humano está relacionado com o comportamento, conhecimento e interação das pessoas que trabalham na empresa. Aspectos como satisfação, trabalho em equipe, clima e cultura organizacional e conhecimento especializado para realizar as atividades e funções atribuídas fazem parte deste condicionante. Segundo o proprietário este é um recurso escasso, a cidade é pequena e não há uma grande oferta de mão de obra para o campo. Por isso algumas medidas para garantir a satisfação dos colaboradores são empregadas, como uma boa remuneração, garantia de direitos trabalhistas, comissões e clima organizacional amistoso e amigável.

O Fator Sistema de Objetivos, políticas e estratégicas está no ambiente interno e está ligado diretamente com as decisões tomadas para definir quais são os objetivos, como e quando eles serão conquistados. O sistema de objetivos é decidido em conjunto com a família, já que o objetivo mais importante deles é garantir o conforto e proporcionar uma educação de qualidade para as filhas e uma aposentadoria digna ao casal. Outro problema levantado por ele foi a falta de um acompanhamento rápido e fácil acesso de seu planejamento financeiro, de suas atividades, cotações, entre outros. Portanto, atingir esses objetivos tem se tornado difícil já se identificou que a empresa não possui nenhum registro físico ou material das safras passadas sobre qualquer informação financeira, laboral ou de desempenho e estratégia.

Já o Fator Ambiente Externo como o próprio nome já diz é tudo que está no externo da empresa que pode afetar seu funcionamento e comportamento perante aos consumidores e funcionários, como o mercado, crises econômicas, novas exigências dos consumidores, mudanças climáticas, escassez de recursos, entre outros. Em relação ao ambiente externo sabe-se que esse tem um poder de mudar o curso do mercado do agronegócio com mudanças singelas. Por hora a comercialização das *commodities* está em alta tanto no mercado nacional quanto no mercado internacional. Apesar, das mudanças climáticas que não facilitaram a vida dos agricultores com a seca a alguns meses atrás, no qual diversos tiveram que solicitar o seguro e outros por atraso na plantação não tiveram seus prejuízos amenizados.

3.3. Gestão da propriedade rural do Sr. Edemar

O médio produtor rural em questão utiliza todos os serviços de apoio que a cooperativa da qual ele faz parte oferece, seja seguro da colheita, engenheiro agrônomo, facilidade de financiamentos para insumos e maquinários e também ser o responsável pela compra de toda commodities produzida por ele.

O mesmo participa ativamente das safras de milho e soja, e toda sua comercialização é feita na cooperativa. A negociação e a venda das commodities produzidas são vendidas respeitando o tipo de Contrato a Termo, no qual os termos de contrato: preço, qualidade e quantidade do produto, data de entrega, estocagem e armazenagem são negociados antes mesmo da produção.

Após a colheita e entrega do que foi firmado em contrato o sr. Edmar escolhe de que forma quer receber o valor da venda, sendo parte dinheiro e produtos, insumos, entre outros. É importante ressaltar também que caso o produtor tenha produzido a mais do que foi firmado, este pode usar os silos de armazenagem sem qualquer custo ou obrigatoriedade de vendas sob os termos do contrato anterior.

Os preços de compra e venda são compatíveis com o mercado e podem ser consultados a qualquer hora pelo site ou aplicativo da cooperativa. Além disso o produtor não necessita ir até lá para firmar o contrato, esse aplicativo fornece um campo para fazer intenções de venda, e tudo pode ser feito online.

A grande vantagem de ser um cooperado é ter sempre de prontidão recursos essenciais da atividade, como: insumos e sementes de qualidade, suporte técnico, recursos e facilitadores financeiros e ter sempre uma demanda de compra do que é produzido.

No entanto, a gestão de seu negócio ainda é feita sem estratégias de mercado, planejamento e estrutura organizacional. O que pode gerar perdas de produto e altos custos na produção.

A situação atual da propriedade no que tange toda a organização das pessoas que nela trabalham, atividades executadas, especialização e departamentalização. Sabe-se dos problemas enfrentados pelo sr. Edmar, para melhor detalhar o quadro de funcionários da propriedade conta com:

- 1 funcionário em regime CTPS com 2 salários mínimos e comissão e em períodos de safra;
- 1 motorista de caminhão responsável pelo transporte das commodities da propriedade rural até o silo de armazenagem da cooperativa;
- 1 tratorista para auxílio no plantio e colheita;
- 1 colhedor para auxílio na colheita;

Costuma-se trabalhar com cerca de 6 a 8 pessoas nos períodos sazonais de alta, os demais funcionários são pagos pelos dias trabalhados somente.

Apesar disso, o número de pessoas trabalhando é pouco se comparado com a extensão da terra, sendo 100 há ao total, 15 há pertencem ao Sr. Edmar.

Analisando a situação descrita acima percebe-se que a área é extensa e o quadro de funcionários é baixo, não possibilitando que seja feito rodizio para preservar os funcionários e a qualidade do trabalho sem que aja atrasos e perdas durante os períodos de plantio e colheita.

Outro ponto levantado foi a falta de especialização da mão de obra contratada. Mais que saber executar a função, é necessário que saiba fazer de acordo com o esperado daquele que o contratou. Mesmo que a remuneração seja atrativa não é suficiente para manter o cargo devidamente ocupado, gerando gastos exacerbados e desgaste, já que o proprietário precisa trabalhar e se desdobrar no pouco tempo que tem para procurar, avaliar e contratar outra pessoa.

Especialmente nos processos de contratação e introdução dos contratados nas atividades exigidas, quando feitos nos períodos de colheita são conturbados, fazendo com que haja atrasos, perdas e um serviço de má qualidade interferindo diretamente na qualidade e posteriormente na venda dos grãos. Além disso, alguns profissionais contratados em regime de diária, não comparecem nos dias combinados, prejudicando ainda mais o rendimento do serviço.

Já é sabido os objetivos do sr. Edmar, bem como as dificuldades enfrentadas por ele na organização e planejamento dos processos e atividades que devem ser executados, bem como seus prazos e períodos.

Atualmente, esse planejamento é somente pensado e executado de maneira simples e rápida sem qualquer material impresso ou online, não contém um comparativo com as demais safras. Para que fique um pouco mais claro e prático todas estas informações foram passadas através de conversa, no momento atual a terra foi adubada pela palhada do milho da safra anterior, os próximos passos serão fazer o nivelamento das curvas, preparar a terra com máquinas específicas. Em que tais serviços de terraplanagem são feitos por meio de contratação de empresas especializadas.

Em paralelo a isso o plantio foi provisionado de acordo com a previsão climática a médio e longo prazo e com a espécie de cada semente. A área é extensa e há pouca mão de obra e maquinário, então as sementes são selecionadas estrategicamente onde e quando serão semeadas. E nada disso pode ser estudado ou revisto por não estar registrado.

Analisando a situação apresentada vemos que todo o trabalho e gestão das atividades diretamente ligadas ao campo ficam a cargo do senhor Edmar, o que gera um desgaste possibilitando erros e tomadas de decisões não assertivas. Além disso, essas informações também não são passadas ou exemplificadas aos outros trabalhadores que executam funções diretas ao plantio, cuidados diários e colheita.

O acompanhamento de tudo o que já foi realizado não é tão detalhado e correto, causando falsas impressões e dados, há também a falta de preparo para combater possíveis imprevistos e identificados por meio do planejamento e falta de informações importantes de toda a safra, para que se tenha uma padronização dos processos garantindo melhor qualidade das commodities.

Todas essas lacunas de informações e dados que são essenciais para realizar um acompanhamento, e posteriormente criar um planejamento para que os objetivos sejam atingidos, causam problemas que são difíceis de resolver. O custo de qualquer atividade deve ser o menor possível e nessa situação não é possível mensurá-lo para que se saiba se há ou não um desperdício, a qualidade das commodities exigida pela cooperativa muitas vezes não é alcançada pela falta do acompanhamento, e até mesmo para que obtenção de recursos financeiros é necessário apresentar documentações que comprovem o rendimento da atividade e desempenho das atividades.

O agronegócio lida com situação imprevisíveis sejam elas mercadológicas ou climáticas, para minimizá-las o emprego da tecnologia tem crescido cada vez mais e tem se tornado cada vez mais necessário, como já dito os pequenos e médios produtores muitas vezes não possuem recursos financeiros e de especialização para tal. Portanto, é imprescindível que se tenha um bom planejamento e acompanhamento de suas atividades para que não sejam tão prejudicados e que consigam obter cada vez mais rendimento para aprimorar suas atividades e lucros.

Portanto, pode-se listar os principais problemas detectados:

- Atraso nas atividades e serviços;
- Desgaste por todo transtorno gerado;
- Custos desnecessários;

- Dados financeiros incertos;
- Gastos desnecessários;
- Não garantida da qualidade em toda a safra;
- Possíveis quebras de contrato por falta de quantidade do produto pré determinada;

4. PROPOSTA DE MELHORIAS

Esta seção apresenta sugestões que, esperamos, possam auxiliar o Sr. Edemar (e outros produtores rurais na mesma situação) a amenizar os problemas em sua propriedade.

Primeiramente, foi necessário fazer o desenho e classificação dos cargos conforme a literatura nos orienta para que o processo de contratação seja mais efetivo, já que se tem detalhadamente quais são as atividades que devem ser desenvolvidas e quais profissionais serem contratados. A partir disso, foram obtidos os seguintes quadros:

SÍTIO MEDEIROS	DESCRIÇÃO DO CARGO
MOTORISTA	
DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO: Responsável pelo transporte, carga e descarga de soja e milho.	
DESCRIÇÃO DO CARGO: o profissional é responsável pela captação dos grãos diretamente do trator que fica posicionado em lugares estratégicos. Transporta os até a cooperativa e lá faz a pesagem da carga e descarrega os grãos no local indicado para armazenagem	
SUBORDINA-SE À: Edmar Canuto	SUPERVISIONA

Quadro 1 Descrição de cargo: Motorista
Fonte: Elaborado durante a coleta de dados

SÍTIO MEDEIROS	DESCRIÇÃO DO CARGO
TRATORISTA	
DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO: Responsável pelo plantio dos grãos e auxílio na colheita.	
DESCRIÇÃO DO CARGO: o profissional é responsável pelo auxílio na preparação da terra e plantio. Na colheita fica posicionado em lugares estratégicos acompanhando a colheitadeira para armazenar os grãos colhidos que devem ser colocados no caminhão para transporte.	
SUBORDINA-SE À: Edmar Canuto	SUPERVISIONA

Quadro 2 Descrição de cargo: Tratorista
Fonte: Elaborado durante a coleta de dados

SÍTIO MEDEIROS	DESCRIÇÃO DO CARGO
COLHEDOR	
DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO: Responsável pelo manuseio de maquinário destinado a colheita dos grãos.	
DESCRIÇÃO DO CARGO: o profissional é responsável manuseio e cuidado do maquinário responsável por fazer a colheita dos grãos. Dirigir-se até o trator e fazer a descarga sempre que necessário.	
SUBORDINA-SE À: Edmar Canuto	SUPERVISIONA

Quadro 3 Descrição de cargo: Colhedor
Fonte: Elaborado durante a coleta de dados

SÍTIO MEDEIROS	DESCRIÇÃO DO CARGO
CASEIRO	
DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO: Responsável pelo cuidado e segurança da propriedade. Executa atividades relacionadas a agricultura.	
DESCRIÇÃO DO CARGO: o profissional é responsável pelo cuidado, manutenção e segurança da propriedade. Monitora todos os processos desde a preparação da terra até a colheita dos grãos. Deve saber executar o maior número de tarefas relacionadas ao processo de plantio e colheita.	
SUBORDINA-SE À: Edmar Canuto	SUPERVISIONA

Quadro 4 Descrição de cargo: Caseiro
Fonte: Elaborado durante a coleta de dados

Como sugestão aconselha-se que o sr. Edmar procure mão de obra especializada em programas oferecidos como o JAA (Jovem Aprendiz Agricultor) e pelo Colégio Agrícola de Campo Mourão, no qual os alunos aprendem a executar e otimizar diversas atividades da agricultura, não somente em teoria, mas na prática. Além, disso os jovens que concluem o curso estão à procura de oportunidade de emprego para colocarem em prática tudo o que aprenderam. Há a possibilidade também de anunciar as vagas disponíveis no sindicato Rural da cidade, sem custo.

É necessário planejar e programar as contratações com antecedência para que seja possível explicar todas as atribuições da função, fornecer um pequeno treinamento na propriedade e proporcionar um período mesmo que seja curto para que o contratado se adapte com as novas atividades.

O primeiro passo seria telefonar para as instituições e pedir a disponibilização da vaga em aberto nos grupos de aplicativos e que seja apresentada aos alunos formandos que estivessem interessados na vaga, fornecendo o número de telefone do produtor para ele pudesse agendar as entrevistas da forma que lhe seja conveniente.

Após a escolha do candidato para a vaga, tratando financeiramente, os custos estariam relacionados no processo de contratação em regime CTPS sendo necessário que se faça o exame admissional na cidade de Campo Mourão, que segundo a empresa responsável por realizar o exame, o mesmo custa cerca de R\$80,00 podendo variar de acordo com necessidade de exames a serem feitos exigidos pela empresa. Posterior a contratação o piso salarial do técnico agrícola no período de experiência é de R\$1.900,00, após esse período o mesmo deve ser reajustado para o valor de R\$2.332,00.

Vale lembrar que para contratações em regime trabalhista são cobrados encargos como o trabalho de um profissional contábil que irá auxiliar na retenção de impostos e demais atividades exigidas por lei. Para contratações feitas por meio de contratos pré estabelecidos o custo é somente dos salários e bonificações.

É possível também pensando a longo prazo, realizar uma bonificação na conclusão de todo o trabalho ou firmar um novo contrato já para a próxima safra, afim de criar um vínculo com os novos empregados. Solucionando o problema da escassez de mão de obra os demais problemas serão amenizados e até mesmo extintos. Segue abaixo os logotipos das instituições citadas acima:

Em relação às dificuldades com planejamento e objetivos, sugerimos o uso do aplicativo Coamo fornecido gratuitamente pela cooperativa. Este aplicativo disponibiliza os serviços de

planejamento de safra, controle de estoque rural, caderno de campo, maquinhas agrícolas, comercialização agrícola e indicadores agrícolas. Tem linguagem acessível e *layout* agradável.

A cooperativa também disponibiliza um *web site*, no qual o produtor pode colocar todas as informações necessárias e fazer o acompanhamento de tudo, vale lembrar que a cooperativa não tem acesso a tais dados dando privacidade e segurança ao usuário. Para melhor visualização segue abaixo fotos tiradas do aplicativo por meio de captura de telas, mostrando todas as ferramentas e dados disponíveis.



Figura 1: Primeira tela após feito login no aplicativo da cooperativa disponibilizado ao cooperado.

Fonte: Figura retirada do aplicativo do cooperado por meio do recurso de captura de tela.



Figura 2: Aba de relatórios disponíveis para consulta.

Fonte: Figura retirada do aplicativo do cooperado por meio do recurso de captura de tela.

23:02 4G LTE2 68%

← **Produtos a Retirar**

Total de registros: 22 ✕

A- A+ PDF ⚙️

Produto ↑	Cultura ↑	Qtd. Fornecida ↓
Abamex - GI/05lts	Soja	36,00
Agral - GI/5lts	Soja	22,00
Aureo Bd/20lts	Soja	4,00
Co-mo Platinum D...	Soja	1,00
Co-mo Platinum D...	Soja	7,00
Connect Bd/20lts	Soja	23,00
Copsuper - GI/5lts	Soja	22,00
Fert. /a - 02 23 23...	Soja	54,00
Fox Xpro - Bd/20lts	Soja	5,00
Fox Xpro - GI/5lts	Soja	2,00

||| ○ <

Figura 3: Soja armazenada na cooperativa que pode ser vendida a qualquer momento pelo cooperado.
 Fonte: Figura retirada do aplicativo do cooperado por meio do recurso de captura de tela.

23:01 VoLTE 4G 69%

← Produtos a Retirar

Total de registros: 3

A- A+ PDF ⚙️

Produto ↓	Cultura ↓	Qtd. Fornecida ↓
Ste Milho 30a37p...	Milho Segunda Sa...	220,00
Fert. /a - 16 16 16...	Milho Segunda Sa...	50,00
Super N Pro 50kg	Milho Segunda Sa...	500,00

Registros: 3 de 3

Figura 4: Milho armazenado na cooperativa que pode ser vendido a qualquer momento pelo cooperado.
 Fonte: Figura retirada do aplicativo do cooperado por meio do recurso de captura de tela.

Para facilitar e dinamizar a organização do planejamento como um todo, sugeriu-se um organograma que subdivide os processos de safra de cada commodities para que seja feito um planejamento que atenda às suas particularidades e necessidades. Como a cooperativa fornece todos os produtos e serviços antes da porteira, ela continuará presente em ambas as atividades.

Seguindo o planejamento e fazendo controle com o aplicativo a gestão rural se tornará mais organizada e rica de dados para futuras tomadas de decisão, poupando tempo, melhorando os rendimentos e lucros afim de atingir os objetivos estipulados pelo produtor.

5. CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA/SOCIAL

Uma das suas vantagens de ser um cooperado de qualquer cooperativa é a garantia dos seus direitos e interesses que são mantidos e garantidos por meio de votação, decidindo quais são os próximos passos da instituição de forma que sempre beneficie a todos. Além disso, a Cooperativa é importante justamente por possibilitar que os pequenos produtores possam aumentar sua competitividade no mercado, melhorar suas técnicas de gestão e planejamento aumentando sua produção por meio de tecnologia e comercialização, conseqüentemente seu lucro. Sua contribuição e relevância social também são destaques. (Cardoso, 2014)

A atuação da cooperativa na comercialização é de extrema importância. As técnicas e tecnologia implantadas na propriedade rural, bem como a consultoria de agrônomos faz com que a produção seja em larga escala e com a qualidade exigida pelo mercado. Um dos serviços prestados aos cooperados é o de estocagem e distribuição, otimizando outra exigência das agroindústrias que buscam uma grande quantidade de produto com qualidade, estabilidade de produção, fácil distribuição e entrega. Em relação às estratégias para destaque no mercado está a agregação de valor ao produto, para soja, milho e demais commodities produzidas em grande escala usa-se técnicas e melhorias das sementes que garantem um padrão de qualidade exigido. (Alves *et al*, 2020)

Constatamos que a cooperativa é o fomento dos pequenos e médios produtores, que é o caso estudado, principalmente aqui no Paraná, já que a maior Cooperativa Agrícola da América Latina possui sede em Campo Mourão. Esta fornece todos os insumos necessários para os processos que acontecem durante todas as etapas do processo produtivo. É a grande responsável por possibilitar que os produtores levem para dentro de suas propriedades a tecnologia e consultoria, além de fornecer financiamentos e seguros especiais. Sem ela o agricultor não teria suporte e sucesso no ramo.

REFERÊNCIAS

- Alves, Lucas Luiz; Bueno, P. Mirian; Silva C., Adriana (2020). Cooperativismo Agropecuário: benefícios e desafios, Agricultural Cooperativism: benefits and challenges. *Revista Fafibe*, Bebedouro SP, 13 (1): 22-48.
- Almeida, Jalcione (2010). *A modernização da agricultura*. Porto Alegre, RS. Editora da UFRGS.
- Araújo, Malisson J. (2007). *Fundamentos do Agronegócio*. 2ª edição revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Editora Atlas.
- Batalha, Mário Otávio (2013). *Gestão Agroindustrial: GEPAI Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais*. 3ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.
- Cardoso, U. C.; Carneiro, V. L. N.; Rodrigues, E. R. Q. (2014). *Cooperativa*. Brasília: Sebrae.
- Gomes, A. R. V.; Lima, S. L. L.; Araújo, M. P.; Asta, D. D. (2019). Cooperativas Agrícolas: Uma Análise Bibliométrica da Produção Internacional. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – Santa Maria, RS*, Vol. 6, Nº 12, Jul/dez.
- Navarro, Zander. Agricultura Familiar: é preciso mudar para avançar. In: Navarro, Z.; Pedroso, M. T. M. (2011). *Texto para Discussão / Embrapa*. Brasília, Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento. DF: Embrapa Informação Tecnológica.
- Neves, Marcos Fava (2016). *Vai agronegócio! 25 anos cumprindo missão vitoriosa*. Editora Canaeste.
- Oliveira, D. P. R. (2006). *Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial*. 16. ed. - São Paulo: Atlas.

Paes, Kettle Duarte (2011). *Gestão de Pessoas*. Natal: Eduinip.

Companhia Nacional de Abastecimento - CONAB: *Boletim da safra de grãos*: <disponível em: Conab - Boletim da Safra de Grãos> Acesso em: 24 de abr. de 2021.

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA em números / EMBRAPA, Secretaria Geral, Gerência de Comunicação e Informação. – Brasília, DF, 2020: <disponível em:2021 JAN-EEN-2.pdf> Acesso em: 03 de maio de 2021.

Programa Jovem Agricultor Aprendiz: disponível em: <<http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=597>> Acesso: 01 de out. de 2021

Centro Estadual de Educação Profissional Agrícola de Campo Mourão: <disponível em: <http://www.cpmcagricola.seed.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=12>> Acesso: 01 de out. de 2021

Agencia de Notícias do Paraná – Governo Federal: < disponível em: <https://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=111310>> Acesso: 28 de out. de 2021

Fecomércio do Paraná: <disponível em: Mediador - Extrato Convenção Coletiva (fecomerciopr.com.br)> Acesso em: 08 de nov. de 2021.

Cooperativa Coamo: <disponível em: COAMO - Aplicativo Coamo>Acesso em: 08 de nov. de 2021.