

ADMINISTRAÇÃO RURAL NO OESTE DO PARANÁ: UM ESTUDO DE CASO

Gelson Luiz Uecker¹

Mirian Beatriz Schneider Braun²

RESUMO: Este estudo tem como objetivo identificar o grau de gestão das propriedades rurais e mostrar a importância da administração para o desenvolvimento das mesmas, tendo em vista a dificuldade por que passa o setor agrícola. Para isso, foram realizadas pesquisas bibliográficas, ressaltando-se os aspectos, a importância e a complexidade da administração rural e pesquisas de campo, procurando-se caracterizar os produtores rurais da região de Pato Bragado, no Estado do Paraná. Pesquisou-se também as atividades de produção, as benfeitorias, as máquinas e os equipamentos, os animais destinados à produção, os aspectos financeiros, a escolha das atividades, a comercialização, a utilização da mão-de-obra e o setor administrativo, tanto nas áreas operacionais como administrativas. Fez-se também considerações sobre a pesquisa de campo e apresentou-se as considerações finais do estudo realizado.

PALAVRAS-CHAVE: Administração, Pequena propriedade e viabilidade.

ABSTRACT: This study has as its aim to identify the properties administration degree and to show the administration importance to their development because the agricultural sector is going through difficult moments. It was accomplished bibliographic surveys, emphasizing the aspects, importance and complexity of the rural administration. It was also accomplished field surveys, where the rural producers of Paraná State were characterized. As for the properties, it was researched the production activities, the improvements, the machines and the equipments, the animals set

¹ Administrador de Empresas, Mestre em Engenharia da Produção – Agronegócios pela Unipar/UFSCar e doutorando em Ciências Empresas pela Universidad Del Museo Social Argentina/Ar. Professor da UNIPAR – Campus Cascavel e UNIMEO, gelson@unipar.br

² Economista, Mestre em Desenvolvimento Econômico pela Universidade Federal do Paraná e Doutoranda em Processos de Integração Transnacional pela Universidade de León/Es. Professora da UNIPAR e da UNIOESTE, sb@certto.com.br

aside for the production, the financial aspects, the activities choice, the commercialization, the hand labor utilization and the administrative sector, as at the operational areas as at the administrative ones. It was also done some considerations on the field survey and considerations are presented about this accomplished study.

KEY WORDS: Management – Small property and viability

1. Introdução

No passado, a agricultura representava um papel secundário no desenvolvimento das nações, contribuindo apenas com a geração de capital e da mão-de-obra. Mas, à medida que a importância do setor foi sendo reconhecida, as propriedades rurais passaram a adotar novas tecnologias de produção e de gestão administrativa que permitiram uma nova postura diante das exigências do mercado. Essas transformações ocorreram, principalmente, nos países de primeiro mundo. No Brasil, essa situação é característica de regiões mais desenvolvidas e de propriedades de grande porte.

NANTES (1997, p.490), discute essa situação, ressaltando que:

"... em tempos de crédito fácil, como o que ocorreu até meados da década de 80, o produtor rural não se via pressionado a desenvolver sua eficiência profissional. O domínio das técnicas agropecuárias era, em tempos passados, suficiente para manter a produtividade num nível aceitável, proporcionando uma lucratividade atraente ao produtor".

Atualmente, com a abertura dos mercados e o acirramento da concorrência interna, a realidade é bem diferente. Já não basta só produzir, é necessário saber o quê, como e quando produzir e, principalmente, como e quando vender, num cenário de extrema competição.

Diante dessas transformações, a Administração Rural apresenta-se como uma "peça chave" para o desenvolvimento do empreendimento. JANK (1997), relata que a gestão profissional nas propriedades rurais deve, além de executar um rígido controle das contas da propriedade e planejar as atividades a serem implantadas, identificar as oportunidades de negócio. As duas primeiras

características são importantes para que as atividades do empreendimento rural possam ser melhor aproveitadas. A identificação das oportunidades de mercado refere-se aos novos nichos que se apresentam devido, principalmente, às mudanças dos hábitos de consumo e aparecimento de novas tecnologias.

A adoção da Administração Rural profissional também se justifica pela correta utilização de recursos materiais, financeiros e, principalmente, humanos. SOUZA *et al.* (1992), acrescenta que, onde quer que se encontrem pessoas agrupadas visando atingir objetivos predeterminados, é necessária a utilização de técnicas administrativas.

No atual mercado agropecuário, os produtores rurais sofrem forte pressão do lado das receitas para atender os compromissos assumidos no início das atividades. São muitos os fatores que concorrem para esta situação. AZEVEDO (1997, p.53), observa que, além dos aspectos de mercado, a produção agrícola está subordinada às restrições impostas pela natureza. Esta dependência em relação à natureza apresenta dois elementos relevantes à oferta agrícola: as condições climáticas e o período de maturação dos investimentos. No primeiro caso, o produtor rural tem poucas alternativas de proteger-se das condições climáticas. Excluindo-se a produção em estufa, economicamente inviável para grandes volumes de produção, a atividade agrícola ainda depende muito das condições climáticas. Na segunda situação, a natureza impõe um espaço de tempo entre a decisão de investimento e a efetiva produção agrícola, mas o investimento depende da maturação biológica de seus componentes, sejam eles plantas ou animais. Essas características são próprias da atividade agropecuária e diferem da indústria e do comércio tradicional. Estes motivos reforçam a necessidade das atividades agropecuárias aperfeiçoarem seu controle e planejamento.

Diante dessa realidade e das dificuldades na viabilização econômica dos empreendimentos rurais, este trabalho tem como objetivo principal identificar o estágio em que se encontram as propriedades rurais do Oeste paranaense, em termos de gestão administrativa, visando oferecer alternativas para incorporar essa ferramenta nos processos de decisão e caminhar no sentido de viabilizar economicamente a atividade.

Com este objetivo, estruturou-se o trabalho da

seguinte forma: na segunda parte, ressalta-se, em caráter preambular, o referencial teórico-metodológico deste trabalho. Na terceira parte, discutem-se os resultados obtidos via aplicação de questionários junto a uma determinada cidade, Pato Bragado, no Oeste paranaense, considerada típica para este estudo de caso. As considerações finais sumariam o trabalho.

2. Referencial Teórico-Metodológico

Segundo WALDO (1964), Administração é um tipo de esforço humano cooperativo que possui um alto grau de racionalidade. MAXIMIANO (2000), define-a como um processo de tomada de decisões, cuja finalidade é realizar ações, e compreende quatro processos principais interligados: planejamento, organização, direção e controle. Para CHIAVENATO (1998), a Administração constitui uma necessidade específica de todas as organizações, da maior a menor. E DRUCKER (1998), acrescenta que são pessoas que administram, por isso, a perspicácia, a dedicação e a integridade dos administradores é que determinam se existe administração ou “desadministração”.

A Administração Rural teve seu campo de estudos ampliado e passou a ser considerada como um ramo da ciência administrativa, o que possibilitou o acesso às suas teorias, desde a abordagem clássica de Taylor e Fayol, à moderna teoria do desenvolvimento organizacional. Assim, tanto as áreas empresariais de produção, *marketing*, recursos humanos e finanças, como também as funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle, são igualmente analisadas e consideradas como um todo.

Não obstante, a Administração Rural tem suas particularidades. LIMA (1982), ressalta que há necessidade de formulação de quadros teóricos peculiares, pois a agricultura, como objeto de estudo, apresenta condições específicas que obrigam a adequação dos princípios e teorias da ciência administrativa. Estas características estão relacionadas ao clima, estacionalidade da produção, perecibilidade dos produtos, ciclo biológico das culturas e criações e tempo de produção maior que o tempo de trabalho. Isso causa efeitos nas organizações rurais, que merecem ser estudados para o uso do instrumental analítico da ciência administrativa.

Devido à existência do grande número de teorias administrativas, foram pesquisadas as que mais se identificam com o quadro rural. Um dos estudos iniciais de destaque foi realizado baseado na teoria neoclássica da administração que estabelece um índice de administração rural. Foram constatados dados positivos entre o uso dos recursos administrativos operados com o índice de administração rural na produtividade física da cultura estudada, a eficiência da mão-de-obra e o tamanho da propriedade (RUFINO & ANDRADE, 1979).

O enfoque comportamental foi estudado por CALZAVARA (1980), que avaliou as habilidades de administradores rurais e constatou que maiores habilidades possibilitaram eficiência econômica mais acentuada na exploração agrícola. Observou também que as habilidades relacionavam-se de forma diferente em relação à eficiência econômica, considerando-se as culturas perenes e as anuais.

DIAS (1982), verificou que a estrutura administrativa mais complexa tinha relação com uma eficiência maior de produção. Constatou, ainda, que os proprietários rurais tinham a possibilidade de desempenhar atividades administrativas nas quatro áreas empresarias (recursos humanos, produção, comercialização e finanças), apesar de serem de baixa eficiência.

ANDRADE (s.d), confirma a importância de uma visão moderna da administração rural e complementa com os seguintes aspectos:

I) pelas suas particularidades, a agricultura exige uma postura crítica e adaptativa das teorias e princípios administrativos para sua utilização em organizações rurais;

II) a administração rural é um ramo da ciência administrativa;

III) organizações públicas, privadas, cooperativas e sindicatos rurais, também devem ser considerados como objeto da administração rural, pois estão ligados diretamente ao ambiente das propriedades rurais.

LIMA (1982), conceitua a administração rural como um ramo da ciência da administração que estuda os processos racionais das decisões e ações administrativas em organizações rurais. O conceito geral de administração rural está sendo relacionado à necessidade de controlar e gerenciar um número cada vez maior de

atividades que podem ser desenvolvidas dentro de uma propriedade do setor agropecuário (ANTUNES & ENGEL, 1999).

Com efeito, as propriedades rurais estão estabelecidas em um ambiente formado pelas demais propriedades rurais, empresas fornecedoras de insumos, empresas compradoras e demais empresas e instituições. SETTE (1999), adverte que os gestores devem conduzir o seu negócio dentro dessa dinâmica de interação, levando em consideração todas as mudanças que ocorrem e que possam ocorrer dentro desse ambiente. Isto requer a quebra da inércia e a comodidade das organizações, provocando um desconforto entre dirigentes e trabalhadores, exigindo mais interação, questionamento e desenvolvimento, gerando como resultado a falência das organizações que não se adaptarem ao novo ambiente ou o progresso das vencedoras. Neste contexto, aparece a administração estratégica que representa o estilo de gerência que se preocupa com a adequação da empresa ao seu ambiente, e de que maneira elas conseguirão agir de forma pró-ativa, construindo o futuro do setor. Assim, pode ser acompanhado o processo de mudança no mundo globalizado, sendo este o estilo que predominará no novo milênio.

A competitividade no âmbito da propriedade rural exige do administrador, agente de decisão e ação, uma postura de empreendedor. Segundo SCHUMPETER, apud BASTIANI (1999), empreendedor é o indivíduo ou grupo de indivíduos que assume a responsabilidade de iniciar, manter e consolidar uma unidade empresarial, orientada para o lucro, por meio da produção ou distribuição de bens e serviços.

No caso da propriedade rural, o processo de iniciar a exploração da atividade agrícola faz parte de uma tradição familiar, onde os filhos aprendem com os pais as tarefas e sua rotina. Os modos de produção, estilo de vida, estilo gerencial e padrões de conduta em família e perante a sociedade, em geral, fazem parte deste aprendizado.

Uma propriedade rural, assim como industrial ou de serviço, pode ser caracterizada de duas maneiras: como ela é vista pelos seus proprietários e como de fato deveria ser. Na primeira situação, ela é tida como uma unidade de produção, caracterizada por SOUZA *et al.* (1992), como a área de terra onde se realiza a produção agropecuária. É composta por máquinas, equipamentos, mão-de-obra,

insumos etc. Na segunda, ela é representada como uma verdadeira empresa rural, definida por ANDRADE (s.d), como a unidade de produção que possui elevado nível de capital de exploração e alto grau de comercialização, tendo como objetivos prioritários a sobrevivência, o crescimento e o lucro.

Trabalhar a propriedade rural como uma unidade, simplesmente, de produção, parece ser a única maneira encontrada por grande parte dos produtores rurais do Oeste do Paraná. Diferentemente do perfil de empresário schumpeteriano, alguns produtores parecem incapazes de perceber as transformações que vêm ocorrendo no ambiente produtivo, e que não permitem mais tratar o empreendimento rural de forma diferente de uma empresa comercial ou industrial. Claro, que a empresa rural apresenta especificidades e particularidades só existentes no meio rural, mas de qualquer forma essas situações devem ser trabalhadas de forma profissional para que o empreendimento torne-se viável e possa crescer dentro de um mercado que é dinâmico e competitivo.

Atualmente, verifica-se, não só no Paraná, mas em boa parte do Brasil, que a administração rural está focada principalmente nas questões envolvendo a produção e seus custos. Não são considerados, na maioria dos empreendimentos rurais, fatores importantes como *marketing*, recursos humanos e finanças. Além disso, pouca atenção é atribuída aos fatores externos, embora estes interfiram nas condições internas do empreendimento. Esta problemática é enfatizada pelo presente estudo.

2.1 Pesquisa de Campo

Para identificar e analisar a gestão administrativa das propriedades rurais no Oeste do estado do Paraná, foram feitas entrevistas a produtores do município de Pato Bragado, um dos municípios com maior concentração de micros e pequenas propriedades rurais. Neste sentido, o presente trabalho caracteriza-se por ser um estudo de caso – delineamento que se fundamenta na idéia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão do mesmo (GIL, 1991).

Além disso, dados e indicadores da Secretaria de Estado da Agricultura e Abastecimento, através do Departamento de

Economia Rural (SEAB/DERAL), reforçam o fato de que Pato Bragado figura como um caso típico que denota ser a melhor expressão do tipo ideal do universo pesquisado.

Dessa forma, o trabalho baseou-se em dados primários e secundários. Os dados primários foram colhidos através de pesquisa de campo. A pesquisa de campo, segundo REA & PARKER (2000, p.13), "*tem conquistado considerável credibilidade a partir de sua aceitação generalizada e de seu uso em instituições acadêmicas*". Essa pesquisa foi realizada por meio de entrevistas pessoais, feitas por amostragem, e tem como meta final permitir que o pesquisador generalize a respeito de uma população, estudando uma pequena parcela da mesma.

Para REA & PARKER (2000), apresentam-se vantagens na entrevista pessoal devido à flexibilidade na busca dos detalhes, a possibilidade de aumentar a complexidade na aplicação do questionário e obter altos índices de respostas com a garantia de que as instruções sejam realmente seguidas. Como desvantagem, tem-se o alto custo, a possibilidade de faltar a neutralidade do entrevistador, o maior estresse do entrevistado, o menor anonimato e a preocupação quanto a segurança pessoal do entrevistado.

O critério para a escolha foi a amostragem não estatística induzida, composta por 8 (oito) propriedades rurais, diferenciadas em 3 grupos: Produtor de subsistência; Produtor simples de mercadoria e Empresário familiar, tipificados e caracterizados pelo IAPAR-PR, como parte integrante do Projeto Paraná 12 Meses.³

A escolha das propriedades baseou-se na porcentagem de produtores em cada caracterização. Foram entrevistados 2 produtores de subsistência, que perfazem 13% do município; 5 produtores simples de mercadoria, que perfazem 74% do município e 1 empresário familiar, que perfaz 10% dos produtores do município.

Para a elaboração do questionário, composto por 23 questões, seguiu-se o propósito de diagnosticar a gestão administrativa das propriedades. Para isso, buscou-se a caracterização da propriedade rural por meio das atividades de produção, benfeitorias, máquinas e

³ Sobre o Projeto Paraná 12 Meses, ver, dentre outros: GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ (1999); IPARDES (2000) e ROKS (2000).

equipamentos, animais, aspectos financeiros, a escolha das atividades, a comercialização e a mão-de-obra. A partir disso, baseando-se no referencial teórico e nos dados coletados no questionário da pesquisa de campo, formulou-se o diagnóstico quanto ao setor administrativo, tanto das áreas operacionais (produção, recursos humanos, finanças e *marketing*), como também das áreas administrativas (planejamento, organização, direção e controle). Conforme o desenvolvimento nestas 8 áreas, classificou-se cada propriedade quanto à administração em 4 níveis: inexistente, baixo, médio e alto.

3. Resultados e Discussões

Neste trabalho constatou-se que, na região Oeste do Estado do Paraná, existe uma predominância de pequenas propriedades. Verificou-se, também, várias semelhanças entre as propriedades em relação às principais atividades, formas de utilização da mão-de-obra, aspectos financeiros, formas de comercialização e ausência de qualquer ferramenta de gestão (os resultados das atividades produtivas das 8 propriedades rurais pesquisadas encontram-se no Quadro 1).

Além das atividades relativas à produção de soja, milho, leite e suínos, as propriedades rurais também produzem aveia, mandioca e peixe. Na região, está sendo desenvolvida campanhas para novas atividades. Todavia, estes incentivos não estão tendo boa aceitação por parte dos produtores que preferem não apostar em algo desconhecido. A dificuldade em alterar a cultura do produtor rural é muito grande. Isto confirma, de certa forma, o tradicionalismo ainda muito forte no meio rural.

Em se tratando de pequena propriedade, o cultivo do soja torna-se inviável financeiramente. Isto acontece por que este produto é cotado internacionalmente, o que limita os bons resultados em relação à escala de produção. Já o milho apresenta uma realidade diferente, sendo utilizado em grande parte nas próprias propriedades como alimentação animal, agregando valor. Assim, tem-se o milho como uma cultura viável para pequenas propriedades.

O leite é uma atividade importante para a pequena propriedade, mas este produto não recebe a importância merecida. É tida como “uma atividade a mais” na propriedade, não sendo

valorizada como possibilidade para ser uma atividade principal. Os produtores continuam com o pensamento de 10 anos atrás, de que o importante é o plantio da soja e do milho, os demais são complementos.

Quadro 1 – Principais atividades de produção de 8 propriedades rurais do oeste do Paraná

Propriedade	Principais atividades de produção				
	Soja	Milho	Leite	Suínos	Outras
1	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
2	Sim	Sim	Sim	Não	Não
3	Não	Sim	Sim	Não	Sim
4	Não	Sim	Sim	Não	Sim
5	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
6	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
7	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
8	Sim	Sim	Sim	Sim	Não

Fonte: Dados da pesquisa

A suinocultura também não é valorizada por parte dos produtores, embora possibilite agregação de valor à propriedade e, por isso, seja de grande importância para a pequena propriedade. Mas, já existem trabalhadores que utilizam dejetos de suínos como fonte energética para outras atividades.

Este estudo sugere, então, que sejam desenvolvidas culturas alternativas viáveis às pequenas propriedades, respeitando todas as variáveis ambientais da região. Isto poderia ser feito pela Empresa Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural – EMATER, com o apoio das Prefeituras em campos experimentais, que comprovem ou não os benefícios dessas novas atividades e que encorajem os produtores a dinamizarem suas atividades.

As benfeitorias das propriedades, de modo geral, apresentam-se de acordo com as necessidades de cada atividade. Mas, no Quadro 2, é possível perceber falta de estrutura para o desenvolvimento de algumas atividades. Na maioria das propriedades há um galpão misto, que serve à produção de leite, à suinocultura, ao armazenamento de alimentação animal, de abrigo para trator e implementos etc.

Quadro 2 – Presença de benfeitorias, máquinas e equipamentos

Propriedade	Galpão misto	Galpão p/ suínos	Galpão p/ estábulo	Galpão p/ armazém	Trator e implementos	Ordenhadeira e resfriador
1	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim
2	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim
3	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
4	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
5	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim
6	Sim	Não	Não	Não	Sim	Sim
7	Sim	Não	Não	Não	Sim	Sim
8	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Dados da pesquisa

Em poucas propriedades existe uma benfeitoria para cada atividade dentro dos padrões mínimos para seu bom desenvolvimento. Para muitas propriedades o investimento em benfeitorias, máquinas e equipamentos é inviável devido à falta de caixa e suporte financeiro privado. Verificou-se, também, que a maioria das propriedades dispõe de trator e implementos. Isto é possível devido ao regime de associativismo, adotado no município, que disponibiliza máquinas e equipamentos de maior valor. Os tamanhos dos grupos de produtores varia conforme o tamanho das propriedades. Esta modalidade possibilitou uma diminuição dos custos de produção.

As atividades de destaque que envolvem animais são a suinocultura e a bovinocultura de leite e, nestas, predominam animais mestiços, sendo poucos os de raça. Mas, a linhagem dos animais está melhorando com o incentivo da Prefeitura municipal à inseminação artificial. O sêmen, fornecido gratuitamente, origina-se de animais de alta linhagem, o que permite aumentar a qualidade dos animais gradativamente.

Com exceção da propriedade 2, as demais não dão importância ao controle financeiro e não é realizada a contabilidade das movimentações financeiras. A propriedade 2, executa esta atividade por estar envolvida em um programa contábil financeiro desenvolvido pela EMATER-PR. Devido à inexistência desse tipo de controle, as propriedades trabalham desordenadas em relação aos

resultados obtidos. A maioria trabalha com recursos financiados, sem avaliar sua viabilidade.

Quadro 3 – Aspectos econômicos das propriedades rurais

Propriedade	Controle financeiro	Recursos próprios	Recursos financiados
1	Não possui	Utiliza	Utiliza
2	Possui	Utiliza	Utiliza
3	Não possui	Não utiliza	Não utiliza
4	Não possui	Não utiliza	Não utiliza
5	Não possui	Utiliza	Utiliza
6	Não possui	Utiliza	Utiliza
7	Não possui	Utiliza	Utiliza
8	Não possui	Utiliza	Utiliza

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação às atividades de plantio de soja e milho, estas são realizadas em função da experiência acumulada em safras passadas. A maioria das propriedades desenvolve as culturas, tradicionais na região oeste do Paraná pois, investir em novas culturas, não faz parte do pensamento dos produtores devido ao medo de mudança.

Já a atividade relativa ao leite foi escolhida, nos últimos anos, tendo em vista o giro financeiro mais rápido. Mas não é tida como a atividade principal, justamente pela tradição abordada anteriormente.

A suinocultura também foi escolhida pelo mesmo motivo do leite, e é o que possibilita, aos agricultores, a sobrevivência durante o tempo de cultivo da soja e do milho.

Para alguns produtores, há a consciência da possibilidade de agregação de valor do leite e da suinocultura. No entanto, essa possibilidade não é efetivada pela falta de cultura dos produtores, pela resistência às mudanças e pela falta de apoio e incentivo dos órgãos responsáveis pela extensão na região.

Quanto à comercialização, a maioria é feita diretamente com a cooperativa sem pesquisa de preços. Isto acontece pela facilidade neste tipo de comercialização. Poucos produtores ressaltaram a importância do fator preço no momento de vender os

produtos. A soja é toda comercializada “fora da porteira”, enquanto o milho, na maioria das propriedades, é utilizado como alimentação animal, diminuindo o custo de produção e agregando valor aos produtos da propriedade.

Os suínos são normalmente comercializados na cooperativa, mas a propriedade 6, buscou uma forma mais rentável de vender o produto, por meio da comercialização direta com outros produtores, que irão engordar os leitões. Este procedimento proporcionou maior lucro, conseguiu-se R\$ 1,65/kg, quando a cooperativa paga R\$ 1,55/kg. A propriedade 8, comercializa seu produto com uma empresa particular, mas não soube explicar o motivo da escolha.

O leite também é comercializado em sua maioria com a cooperativa. Vale ressaltar que as propriedades 3 e 4, comercializam com uma empresa particular. Isto acontece não por escolha, mas pela falta de alternativa devido ao manuseio inadequado do produto – falta de ordenhadeira e resfriador. Visando preservar a qualidade do seu produto, as maiores empresas da região não recebem leite nestas condições. Neste contexto, deve-se destacar a propriedade 1, que buscou uma alternativa diferente de comercialização do seu produto, vendendo diretamente ao consumidor final grande parte da produção e comercializando o excedente com a cooperativa. Esta modalidade possibilitou maiores rendimentos financeiros para a propriedade 1.

As duas modalidades diferenciadas de comercialização dos produtos, a da propriedade 1, com o leite e da propriedade 6, com os suínos, possibilitou a esses empreendimentos melhor rentabilidade, o que evidencia a importância do fator comercialização.

Todas as propriedades estudadas utilizam-se de mão-de-obra familiar, e enfrentam problemas de direção e de liderança, por se tratarem de pessoas de uma mesma família. Além disso, nenhuma das propriedades estudadas dispõe de mão-de-obra com formação técnica. A maioria busca capacitação em cursos oferecidos pela EMATER, Prefeitura municipal e cooperativa. Somente as propriedades 3 e 4, não buscam aperfeiçoamento. Estas propriedades não utilizam assistência técnica, enquanto as outras utilizam este benefício. A assistência contábil só é utilizada na

propriedade 2, cuja assistência técnica é feita por meio de um programa de controle contábil financeiro da EMATER

Analisando o Quadro 4, verifica-se que a maioria das propriedades apresenta-se com bom desenvolvimento em relação à área de produção. Um dos fatores que possibilita esta situação é a presença de assistência técnica. Todas as propriedades que dispõem de assistência técnica apresentam desenvolvimento satisfatório na área de produção.

Quadro 4 – Desenvolvimento das áreas operacionais nas propriedades rurais

Propriedades	Produção	RH	Finanças	Marketing
1	Alto	Médio	Inexistente	Baixo
2	Alto	Médio	Alto	Baixo
3	Baixo	Inexistente	Inexistente	Inexistente
4	Baixo	Inexistente	Inexistente	Inexistente
5	Alto	Médio	Inexistente	Baixo
6	Alto	Médio	Baixo	Médio
7	Alto	Médio	Baixo	Baixo
8	Alto	Médio	Inexistente	Baixo

Fonte: Dados da pesquisa

Constata-se, ainda, na maioria das propriedades, um desenvolvimento médio na área de recursos humanos. Embora, constantemente, sejam oferecidos cursos gratuitos, é necessário interesse em participar dos mesmos.

A área de maior problema do setor administrativo é a de finanças pois, com exceção da propriedade 2, as demais não desenvolvem esta área. A área de *marketing* também apresenta problemas, com índices de desenvolvimento baixo ou inexistente na maioria das propriedades. A importância do fator mercado para as propriedades pode ser apontado com um dos responsáveis pela baixa evolução das propriedades nos últimos anos.

O Quadro 5, revela o baixo desenvolvimento das 4 áreas e funções administrativas, e, tanto para o planejamento, como para a organização, direção e controle, a situação é preocupante. Esta condição apontou para um nível administrativo baixo na maioria das propriedades. As propriedades 3 e 4, não apresentam nível administrativo. A propriedade 2, possui nível médio, sendo

considerada a mais desenvolvida neste item. Nas propriedades que apresentam algum nível administrativo, verificou-se alguma evolução nos últimos anos, mesmo que baixa. Na propriedade 2, com nível administrativo médio, apesar do produtor avaliar sua evolução como baixa nos últimos anos, foi a que apresentou melhores condições de vida, com uma bela sede. Vale ressaltar que, nesta propriedade, verificou-se perspectivas de melhoria e ânimo para continuar na atividade de produção. A mesma motivação foi verificada nas propriedades 1, 5, 6, 7 e 8, de nível administrativo baixo. Nas duas propriedades, com nível administrativo inexistente, também inexistem a perspectiva de crescimento e a motivação para continuar na atividade.

Quadro 5 – Desenvolvimento das áreas administrativas nas propriedades

Propriedades	Planejamento	Organização	Direção	Controle	Nível administrativo
1	Baixo	Médio	Baixo	Baixo	Baixo
2	Baixo	Médio	Baixo	Médio	Médio
3	Baixo	Baixo	Inexistente	Inexistente	Inexistente
4	Baixo	Baixo	Inexistente	Inexistente	Inexistente
5	Baixo	Médio	Baixo	Baixo	Baixo
6	Baixo	Médio	Baixo	Baixo	Baixo
7	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo
8	Baixo	Baixo	Baixo	Inexistente	Baixo

Fonte: Dados da pesquisa

Dessa forma, para o desenvolvimento do setor agropecuário é fundamental que o produtor rural esteja ciente da nova realidade pois, no decorrer da pesquisa de campo, constatou-se um grande desânimo para com o próprio setor. As reclamações quanto às dificuldades encontradas foram inúmeras. São mencionados como maiores culpados pela situação: as cooperativas e o governo. As alegações são feitas como se estes fossem os causadores das dificuldades, sem a visão de que, como propriedades rurais, eles também fazem parte de um mercado. Este, realmente, dita as regras impostas pelos consumidores, com novos hábitos, novas exigências.

4. Considerações Finais

No desenvolvimento do trabalho ressaltou-se a importância da administração. Abordou-se a necessidade de aplicação nas quatro áreas, como também nas quatro funções principais. A área de produção é fundamental, assim como a área de *marketing* e comercialização, recursos humanos e finanças. Além disso, o produtor rural deve planejar, organizar, dirigir e controlar o seu empreendimento.

Na pesquisa de campo, verificou-se que a concentração do setor rural continua na realidade dos anos 80, focada, especialmente na produção. A preocupação da maioria dos produtores é com a produção, com a assistência dada pelas cooperativas e com os cursos oferecidos pela EMATER, prefeitura e empresas do ramo. As propriedades que foram além do fator produção, apresentaram melhor desenvolvimento.

Embora haja na região um potencial muito grande no setor agrícola, tanto em recursos físicos como materiais e financeiros, faz-se necessário que o produtor saiba realizar uma gestão correta da sua propriedade, considerando todas as áreas e todas as funções administrativas. Para isso, é necessário mudar o conceito de propriedade rural para empresa rural, no sentido dinâmico igual ao que foi focado no referencial teórico-metodológico deste trabalho. Por isso, a conscientização dos produtores rurais quanto a administração é essencial para a prosperidade do setor. Isto, entretanto, deve partir dos segmentos que apresentam maior ligação com o campo.

5. Referências Bibliográficas

ANDRADE, J. G. **Introdução em Administração Rural**. Lavras: ESAL – Gráfica Univ., s.d.

ANTUNES, L. M., ENGEL, A. **Manual de Administração rural: custos de produção**. Guaíba: Livraria e Editora Agropecuária, 1999.

AZEVEDO, P. F. Comercialização de produtos agroindustriais. *In.*: BATALHA, M. O. (coord.) **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 49 – 81.

- BASTIANI, I.C.R. O produtor rural na condição de empreendedor. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO RURAL, 3, 1999 **Administração rural & agronegócios no 3 milênio**, 1999, Anais, p. 310 – 321.
- CALZAVARA, O. **Comportamento administrativo de produtores rurais associado aos resultados econômico**. Lavras, 1980. Dissertação (Mestrado) – ESAL.
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 5 ed. São Paulo: Makron Books, 1998.
- DIAS, L. H. A. **A estrutura administrativa das unidades produtoras de borracha natural (seringais de cultivo) e a eficiência da produção** – um estudo no Estado da Bahia. Lavras, 1982. Dissertação (Mestrado) – ESAL.
- DRUCKER, P. **Introdução à Administração**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ. **Projeto Paraná 12 Meses**. Relatório de Acompanhamento Semestral. Curitiba: GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ, 1999. p. 41.
- IPARDES. **Avaliação de atividades Vilas Rurais: síntese estadual e macrorregional** – Projeto Paraná 12 Meses. Curitiba: IPARDES, 2000. p. 78.
- JANK, F. S. Discutindo a importância da administração profissional na produção agropecuária: uma visão empresarial. In: SEMINÁRIO, **Os Novos Desafios e Oportunidades do Agribusiness no Brasil**, São Paulo, 1997.
- LIMA, A. J. P. **O objeto da administração rural**. Fundação JP. Análise e conjuntura, São Paulo, 1982.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- NANTES, José F. Diniz. Gerenciamento da Empresa Rural. In: BATALHA, Mário O. (cord.). **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 489 – 514.
- REA, L. M., PARKER, R. A. **Metodologia de pesquisa: Do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- ROKS, M. **O Projeto Paraná 12 meses: um estudo de caso no município de Maripá**. Toledo, 2000. Monografia – Unioeste.
- SETTE, R. S. Administração estratégica na empresa rural. In: 3 Congresso Brasileiro de Administração Rural: **Administração rural & agronegócio no 3 milênio**, 1999, Anais, p. 51 – 63.

SOUZA, R. et al. **A administração da fazenda**. São Paulo: Globo, 1992.

WALDO, D. **O estudo da administração pública**. Rio de Janeiro: FGV, 1964, p. 10.

Recebido para publicação em 18/10/2001
Aceito para publicação em 11/11/2001