

# ESTUDO SOBRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO UTILIZADAS NO GERENCIAMENTO DAS PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS DE GUARAMIRIM

Marcia Zanievicz Silva<sup>1</sup>  
Luiz Carlos Rech<sup>2</sup>  
Glades Machado Rech<sup>3</sup>

*Resumo:* O presente estudo objetiva investigar quais as práticas de gestão empregadas pelo pequeno produtor rural para o gerenciamento de sua propriedade, na cidade de Guaramirim/SC. A pesquisa considerou como pequeno produtor rural, aquele com propriedade média de até 25 hectares, que trabalha em regime familiar, têm na atividade rural sua principal fonte de renda, que obteve renda bruta familiar nos últimos 12 meses acima de 4.000,00 (quatro mil reais) e até 110.000,00 (cento e dez mil reais). Dentre vários aspectos investigados, constatou-se que 87% dos entrevistados atuam há mais de 20 anos na atividade rural, concentrados em uma faixa etária entre 48 a 69 anos de idade e que 59% das propriedades entrevistadas possuem computador. Dos entrevistados, 56% revelaram praticar a gestão administrativa da propriedade rural, relacionadas a controles financeiros, de comercialização, produção, manutenção da lavoura, recursos humanos, no entanto, 59% destes relataram que não fazem nenhum registro escrito sobre a gestão da propriedade.

*Palavras-chave:* Gestão Rural. Pequena propriedade rural. Agronegócio.

*Abstract:* The purpose this study is investigate the management practices used by small rural producers to manager their property in the city of Guaramirim / SC. The research considered how small farmer, one with average ownership of 25 hectares, which works in the family, have activity in their major source of rural income, which received gross family income in the last 12 months over 4.000.00 (four thousand reais) and up to 110,000.00 (one hundred and ten thousand reais). Among various aspects investigated, it was found that 87% of respondents working more than 20 years activity in rural, concentrated in an age group between 48 to 69 years of age and that 59% of the respondents have computer. Of the respondents, 56% proven practice the administration of rural property, related to financial controls, marketing, production, maintenance of the farming, human resources,

<sup>1</sup> Coordenadora do curso de Ciências Contábeis - UNERJ/SC. E-mail: marciaza@gmail.com.

<sup>2</sup> Graduado em Administração (UNERJ). E-mail: luizrech@unerj.br.

<sup>3</sup> Graduada em Contabilidade. cursando Especialização em Contabilidade Gerencial e Controladoria. E-mail: glades@unerj.br.

perhaps 59% of them reported that did not make any written record of the property management.

*Keywords:* Rural management. Small rural property. Agribusiness.

## 1 INTRODUÇÃO

O insucesso na gestão agrícola familiar pode ser um dos fatores que contribui com o êxodo rural. Para ter-se idéia do êxodo rural no estado de Santa Catarina, no ano de 1970, 57% da população catarinense residia na área rural, já no ano 2000 a população rural do estado caiu para 21% do total, ou ainda, observando que enquanto a população urbana catarinense cresceu 85% a população rural, no mesmo período, decresceu 31% - dados comparativos entre os anos de 1970 e 2000 (SANTA CATARINA, 2010)

Para obter sucesso na gestão agrícola, não basta saber o que, quanto e como produzir, nem disponibilizar subsídios financeiros para o fomento da atividade rural, sem que haja em paralelo uma preocupação com o controle e gerenciamento dos investimentos aplicados antes e durante a atividade (produção) e avaliar os resultados alcançados, comparando-os com o previsto inicialmente, com os obtidos em safras anteriores e com o resultado obtido por outros produtores (CREPALDI, 1998).

Este conjunto de práticas constitui um dos campos de ação do administrador em uma entidade rural. Diante do exposto, tem-se a informação como fator essencial na tomada de decisões, o produtor rural está vinculado ao mercado e necessita conhecê-lo. São elementos básicos para o desenvolvimento da atividade rural: conhecimento do mercado e dos recursos naturais disponíveis (CREPALDI, 1998).

Phillips & Peterson (1999) em seu estudo enfatiza o elo entre planejamento e desempenho e destaca a necessidade de aplicar modelos de gestão em pequenas propriedades rurais.

Diante do exposto, esse artigo tem por objetivo investigar quais técnicas de gestão os pequenos produtores rurais da cidade de Guaramirim utilizam no gerenciamento de suas propriedades.

O estudo sobre as práticas de gestão utilizadas no gerenciamento das pequenas propriedades rurais de Guaramirim poderá possibilitar maior conhecimento sobre este município, no que se refere às práticas de gestão utilizadas por pequenos produtores rurais. Um dos aspectos que evidencia a relevância social da pesquisa é a possibilidade de que a partir dos seus resultados seja possível desenvolver projetos de extensão, voltados para auxiliar o pequeno produtor rural a gerenciar sua propriedade, contribuindo também, para a ampliação da relação da universidade com a comunidade onde está inserida.

## 1.1 Gestão

Administrar é a atividade de dirigir uma organização por meio de técnicas de gestão para alcançar os objetivos traçados de forma eficiente com responsabilidade social e ambiental. Conforme Chiavenato (2004) a administração é um ajuste de recursos organizacionais, humanos, materiais, financeiros, informação e tecnologia, para alcançar objetivos e atingir desempenho excepcional.

Para Wright (2000) administrar de forma eficaz exige entendimento do ambiente e enfoque na missão da organização, no contexto de seus pontos fortes e fracos. Um sentido agudo do propósito é necessário para estabelecer objetivos, pois é difícil saber para onde se está indo se não se sabe primeiro quem se é. As empresas com um sentido definido de sua missão são capazes de determinar com maior precisão quais atividades se encaixam em sua orientação estratégica e quais não. Neste sentido, a administração movimenta a organização como um todo, em direção ao seu propósito ou objetivo por meio de definição de atividades que os seus membros devem desempenhar.

## 1.2 Administração rural

A administração rural, para Huender (2004, p. 1) "é o conjunto de atividades que facilitam aos produtores rurais a tomada de decisões ao nível de sua empresa agrícola, com o fim de obter melhor resultado econômico, mantendo a produtividade da terra".

Conforme observa Kinpara (2003), a produção pode ser rural, mas o consumo é também urbano. Assim como a produção urbana é consumida pelo rural.

Rural e urbano significam os locais e chamar uma organização de rural, não significa necessariamente que o seu processo produtivo seja diferente por estar no campo ou na cidade. Se rural e urbano significam os processos produtivos, também não significa obrigatoriamente que a organização, como conceito administrativo, se modifique.

Do ponto de vista da Teoria Geral de Administração, observa Kinpara (2003), nas organizações, agrícolas ou não, as metas e as pessoas é que se diferenciam, porém o conceito de organização é o mesmo. No entanto, Nantes (1997) observa que é necessário observar as particularidades do ambiente rural tais como descentralização geográfica, cultura, dentre outros.

O papel do administrador é dar direção e rumo às organizações, proporcionar liderança às pessoas e decidir como os recursos organizacionais serão obtidos e aplicados para atender aos objetivos organizacionais. Tais atividades se aplicam ao administrador posicionado em qualquer nível da organização (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Andrade (1985), a administração rural como um ramo da ciência administrativa, deve utilizar as suas teorias, desde a abordagem clássica de Taylor e Fayol à moderna teoria do desenvolvimento organizacional.

Segundo Araújo (2005), o setor agrícola apresenta algumas características peculiares que dificultam ao administrador tomar decisões e que o distingue dos demais setores da economia. São elas:

a) dependência do clima: a implantação e o manejo da maioria das explorações agropecuárias estão condicionados ao clima e este determina a época de plantio, tratos culturais, colheitas, escolha de espécies, vegetais e animais;

b) tempo de produção maior que o tempo de trabalho: o processo produtivo agrícola se desenvolve, em algumas de suas fases, independentemente da existência do trabalho;

c) produtos perecíveis: diversos produtos na agropecuária são perecíveis, o que exige o emprego de técnicas específicas de conservação e de planejamento da produção e distribuição;

d) dependência de condições biológicas: não se pode alterar a seqüência da produção, como por exemplo, interromper uma lavoura de milho para obter soja;

e) terra como participante da produção: participa diretamente do ciclo produtivo, deste modo, é importante conhecê-la, analisá-la em suas condições químicas, físicas, biológicas e topográficas;

f) estacionalidade da produção: a dependência do clima e as condições biológicas determinam a estacionalidade da oferta, épocas em que ocorrem excessos ou falta de produtos;

g) trabalho disperso e ao ar livre: as atividades estão dispersas por toda a empresa, podendo ocorrer em locais distantes um do outro;

h) incidência de risco: na agropecuária os riscos são maiores, pois as explorações podem ser afetadas por problemas causados pelo clima, pragas e flutuação dos preços dos produtos (riscos climáticos, biológicos e econômicos);

i) sistema de competição econômica: existe um grande número de produtores e consumidores, com pequenas diferenças entre os produtos.

Neste contexto, conforme Araújo (2005) o administrador rural deve assumir ações administrativas eficazes para diminuir esses efeitos. Para tanto, é necessário primeiramente, determinar os objetivos da empresa rural, para após, estabelecer estratégias, mobilizar recursos, analisar e identificar as oportunidades e ameaças do ambiente e os pontos fortes e fracos de sua propriedade rural. É necessário planejar antes de agir.

O produtor rural necessita ver-se como um administrador profissional que deve focar Produção – Produtividade e Lucratividade.

Deste modo, pode-se dizer que a gestão da produção rural é um conjunto de atividades que orienta a produção rural dentro das especificações estabelecidas ou desejadas, seja pelo controle de qualidade ou mercado comprador, utilizando os recursos naturais, tecnológicos e humanos disponíveis da melhor maneira possível.

A gerência da produção rural é diferenciada dos demais setores da economia, porque, segundo Avila, Avila & Ferreira (2002), o equilíbrio entre a oferta e a demanda da produção, numa situação de queda de preços não é retomada simplesmente por uma decisão gerencial.

Normalmente, o planejamento da produção é realizado com meses e até anos de antecedência em relação à entrega dos produtos e as condições de mercado, nesse período, podem se modificar, diminuindo a precisão entre objetivos traçados e a produção a ser atingida.

De acordo com Oliveira (2006, p. 35), o processo de planejar “envolve um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o quê fazer, como, quanto, quem, por que, por quem e onde”.

Planeja-se por meio de “técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz” (OLIVEIRA, 2006, p. 34).

Araújo (2005) esclarece que no meio rural planejar é decidir antecipadamente o que deve ser feito, levando-se em conta as condições da propriedade e o contexto da mesma. Na opinião de Sanvicente (1983, p. 16), “planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidade”.

Na opinião de Souza Filho (2004), o planejamento do empreendimento rural serve para o produtor tomar decisões sobre o que, quanto e quando produzir. A decisão sobre quando produzir dependerá de variáveis como: Época de plantio, ciclo produtivo das culturas, informações já conhecidas pelos produtores, prazos estabelecidos com clientes, dentre outros. A decisão sobre “quanto produzir” dependerá da capacidade produtiva e dos acordos de fornecimento com seus clientes.

Nantes (1997) relata ser indispensável inicialmente estabelecer as estratégias de comercialização, tais como: Conhecer os mercados, canais de distribuição, tendências futuras, para então, a partir de tais informações, iniciar-se a produção.

Segundo Zanchet & Francischetti Junior (2006), cabe ao administrador rural executar a tarefa de identificar uma boa oportunidade de mercado, analisá-la e determinar o momento certo para explorá-la. Ao agir desta forma o gestor da propriedade rural terá condições de planejar, controlar e selecionar oportunidades de negócio o que, conseqüentemente, gera benefícios para a organização.

Deste modo, o gestor de uma propriedade rural, dentre outras atividades, precisa conhecer suas funções; entender o funcionamento da empresa rural, suas atividades e particularidades; ver a administração rural como fator de transformação da gestão rural; saber a importância do trabalhador rural; verificar todos os custos e fazer os controles; ter noções de comercialização e de marketing rural.

O marketing é um conjunto de atividades desenvolvidas para planejar, promover, promover e distribuir produtos que satisfaçam os desejos de públicos pré definidos e atingir objetivos organizacionais. A função de marketing é de criar necessidades, ou desenvolver mercados, para determinados produtos e ofertá-los a um determinado público alvo. O marketing, segundo

Castejon (2007), ainda não é uma atividade muito praticada e difundida no setor rural quanto nos demais setores da economia, até porque o conceito deveria ser do agronegócio, ou seja, a análise de toda a cadeia produtiva, porteira adentro e porteira a fora.

Neste sentido, existe um complicador: até a porteira não se tem nada em marketing, ou seja, tem-se somente produto bruto, sem agregação de valor. Daí tem outro conceito importante: Valor em produto é tudo aquilo que se pode adicionar e que represente uma forma de conseguir e facilitar a venda do mesmo e que o consumidor esteja disposto a pagar por ele (CASTEJON, 2007).

Como observa Vieira (2007), os empresários rurais precisam compreender que todas as ferramentas de marketing devem ser consideradas e utilizadas de maneira racional. Neste sentido, as políticas de preço, logística, distribuição, publicidade, promoção de vendas, dentre outras, são importantes para obtenção de resultados crescentes, bem como a efetiva administração financeira.

Segundo Assaf Neto (2005, p. 32), "a administração financeira é um campo de estudo teórico e prático que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital".

De acordo com Cella & Peres (2003), o produtor rural necessita ter: visão sistêmica da sua atividade empresarial, conhecimento dos riscos envolvidos com cada decisão, capacidade e habilidade em reunir e analisar as alternativas existentes no mercado financeiro. Para viabilizar e implantar estratégias produtivas, comerciais e de recursos humanos, o gestor rural necessita de um sistema financeiro que lhe permita trabalhar dentro de um horizonte orçamentário planejado.

### 1.2.1 Práticas de gestão na atividade rural

Segundo Valle (1987), a atividade rural pode ser exercida de várias formas, desde o cultivo para a própria sobrevivência, como grandes empresas explorando os setores agrícolas, pecuários e agroindustriais. Ainda conforme o referido autor, a atividade agrícola continua sendo exercida em grande parte, por famílias que atuavam no processo produtivo e no de consumo, constituindo uma entidade de caráter auto-suficiente.

Diante da dissociação da produção e do consumo, da atividade agrícola, é necessário percebê-la como uma empresa, neste sentido, Souza Filho (2004, p.4) enfatiza que "qualquer propriedade precisa dar retorno para garantir a sobrevivência e a prosperidade, e isso vale tanto para propriedades familiares quanto patronais. Portanto, o conceito de gestão pode ser aplicado perfeitamente na atividade agrícola familiar."

Administrar uma atividade agrícola, segundo Procópio (1997), exige que se tenha informações sobre o volume físico e o resultado financeiro, porém muitas das informações necessárias para uma gestão adequada estão registradas apenas na memória de quem administra ou em anotações informais.

Conforme Zanchet & Francischetti Junior (2006, p. 9), "o produtor necessita de uma

quantidade muito grande de informações, que precisam ser cruzadas e analisadas, formando uma estrutura que permita a tomada de decisão". Um bom gerenciamento da propriedade identifica os aspectos ineficientes da atividade e ao mesmo tempo, proporciona plenas condições para corrigi-los.

Segundo Zanchet & Francischetti Junior (2006, p. 9) "Cabe ao administrador rural executar a tarefa de identificar uma boa oportunidade de mercado, analisá-la e determinar o momento certo de explorá-la". Assim, segundo Valle (1987), as operações de gestão agrária são consideradas sob triplice aspecto: o técnico, o econômico e o financeiro.

Neste contexto, observa-se que em razão do desenvolvimento tecnológico, a agricultura vem produzindo cada vez mais, mas, há incertezas das situações climáticas que não podem ser controladas, a instabilidade do mercado e à forte competitividade parecem andar juntos. Por estes motivos, na atividade rural, os produtores precisam estar atentos a tudo o que os rodeia e sempre procurar novas tecnologias e o aprimoramento de suas técnicas de produção para poderem competir no mercado.

### 1.2.2 Problemas que limitam a administração rural

Conforme escrito por Zanchet & Francischetti Junior (2006, 7) em um sentido geral, as empresas necessitam de organização e aperfeiçoamento para serem competitivas. No setor rural não é diferente. "Por um lado existem excelentes escolas que formam profissionais na área de agronomia [...], por outro lado faltam profissionais" para a área de gestão desse setor. Isso ocorre, segundo os autores *opus cit*, "pela escassez de cursos de graduação e pós-graduação nesta área, e isto está trazendo grandes prejuízos para a área rural e agroindustrial".

Lopes (1989, p. 25), quando comenta sobre as diretrizes que deveriam ser aperfeiçoadas com o objetivo de consolidar os serviços de assistência técnica e extensão rural necessita empregar "uma ênfase especial à administração rural, atualmente tão abandonada e tão relegada a um plano secundário, como um meio de aumentar a eficácia do negócio agrícola, possibilitando ao produtor rural maximizar os seus objetivos".

Para Canziani (2001), vários fatores limitam o desenvolvimento da administração rural no Brasil, dentre os quais destacam-se:

a) Dificuldade de compreensão do quadro teórico e metodológico do processo de gestão rural no país, tanto por parte dos produtores como por parte dos profissionais que trabalham com assistência técnica e extensão rural.

b) Certa desconfiança, por parte dos produtores e até dos técnicos, quanto a necessidade e a eficácia de se usar um processo de gestão mais acurado, envolvendo, por exemplo, o planejamento formal para ações de longo prazo ou o controle individualizado do fluxo de caixa das atividades existentes.

c) Canziani (2001), argumenta que entre as dificuldades de implantação de técnicas de

gestão rural, encontra-se a insuficiência de conhecimentos em administração rural, conceitual ou instrumental, gerando dificuldades de compreensão e de uso adequado de várias técnicas de gerenciamento no meio rural.

d) De acordo com Canziani (2001), o produtor rural pode até conhecer os modelos de gestão propostos para as empresas rurais, mas não tem condições de adotá-los por restrições como o custo elevado para implantar sistemas formais e eficientes; a má organização do pessoal nas propriedades e a inexistência de um plano gerencial.

Assim, as funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle) e as áreas empresariais (produção, marketing, recursos humanos e finanças) deverão ser igualmente consideradas e analisadas como um todo sistêmico em uma propriedade rural (ARAÚJO, 2005).

## 2 METODOLOGIA

O presente artigo tem como objetivo investigar quais as práticas de gestão utilizadas no gerenciamento das pequenas propriedades rurais de Guaramirim.

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, com enfoque qualitativo e quantitativo e emprega técnica de pesquisa bibliográfica e de levantamento, que segundo Gil (1999, p. 70), se caracteriza pela interrogação direta das pessoas, cujo comportamento, deseja-se conhecer.

O universo de atuação da pesquisa restringe-se aos pequenos produtores rurais da cidade de Guaramirim, estado de Santa Catarina.

A pesquisa considera como pequeno produtor rural aquele cuja propriedade possui área média de 25 hectares, que trabalhe em regime familiar, que tenha, na atividade rural, sua principal fonte de renda, que tenha obtido renda bruta familiar nos últimos 12 meses acima de 4.000,00 (quatro mil reais) e de até 110.000,00 (cento e dez mil reais).

O critério para definir "pequeno produtor rural" utilizado na pesquisa é o mesmo critério que é estabelecido, por tal definição, pela Empresa de Pesquisa Agropecuária e Difusão Tecnológica (EPAGRI) do Município de Guaramirim e pelo Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF).

Conforme dados da EPAGRI, o município possui aproximadamente 800 famílias que tem a agricultura como sua principal fonte de renda e enquadram-se na definição de pequeno produtor rural.

A pesquisa utilizou formulário estruturado, contendo 20 questões, e foi aplicada a 76 agricultores (9,5% do universo da pesquisa). Quanto a localização demográfica dos entrevistados, buscou-se distribuir a amostra nas diversas áreas rurais do município, no entanto, a seleção da amostra é intencional pois, a variável que definiu a seleção dos entrevistados relacionava-se com a existência de pessoa responsável pela propriedade, na hora da entrevista, e a acessibilidade a propriedade rural.

O questionário buscou abordar os seguintes temas: dados pessoais do respondente



(responsável pela gestão da propriedade), informações sobre a propriedade e informações sobre o processo de gestão da propriedade.

A análise dos dados foi realizada com o auxílio do *software* SPHINX que foi empregado para a o cruzamentos de dados, síntese de informações, elaboração de figuras primárias (gráficos).

### 3 RESULTADOS

Os resultados da pesquisa estão abaixo descritos e foram segregados em resultados relativos ao perfil do gestor, as características gerais da propriedade e as investigações sobre práticas de gestão aplicadas.

#### 3.1 Perfil dos responsáveis pela gestão da propriedade rural

Em relação ao sexo, faixa etária, dedicação a atividade rural e sindicalização do responsável pela gestão da propriedade rural têm-se as seguintes respostas: quanto ao gênero a maioria é do sexo masculino (96,1%), a faixa etária está fortemente distribuída entre 37 e 69 anos (88%), há predominância de atuação profissional exclusivamente na propriedade (75%), onde a maior parte dos entrevistados trabalha a mais de 20 anos na agricultura (87%), e, evidenciou-se que a maioria dos entrevistados pertence ao sindicato rural (83%).

Sobre a fonte de renda dos entrevistados, 75% dos entrevistados têm a atividade rural como sua única fonte de renda, 14,5% possuem uma segunda fonte de renda que é originária de aposentadoria e, em 10,5% das respostas a segunda fonte de renda provêm de outras atividades.

Já no que se refere ao grau de escolaridade, dos responsáveis pela propriedade, 58% dos entrevistados possuem o ensino fundamental incompleto (até a quarta série), 27,6% dos entrevistados possuem o ensino fundamental completo, 10,5% dos entrevistados possuem o ensino médio e 2,6% não possuem nenhuma escolaridade. Outro dado obtido, por meio da aplicação do questionário, é que 53,9% dos entrevistados possuem computador na propriedade e 30% das propriedades tem acesso a internet.

No que se refere a realização de cursos de aperfeiçoamento, somente 34,3% dos entrevistados declararam que costuma participar de cursos para aperfeiçoamento que, em sua maioria, são de caráter técnico produtivo e são ofertados por empresas fornecedoras de produtos (defensivos, equipamentos, fertilizantes).

A Figura 1 apresenta de forma resumida o perfil dos responsáveis pela gestão da propriedade, identificados na pesquisa.

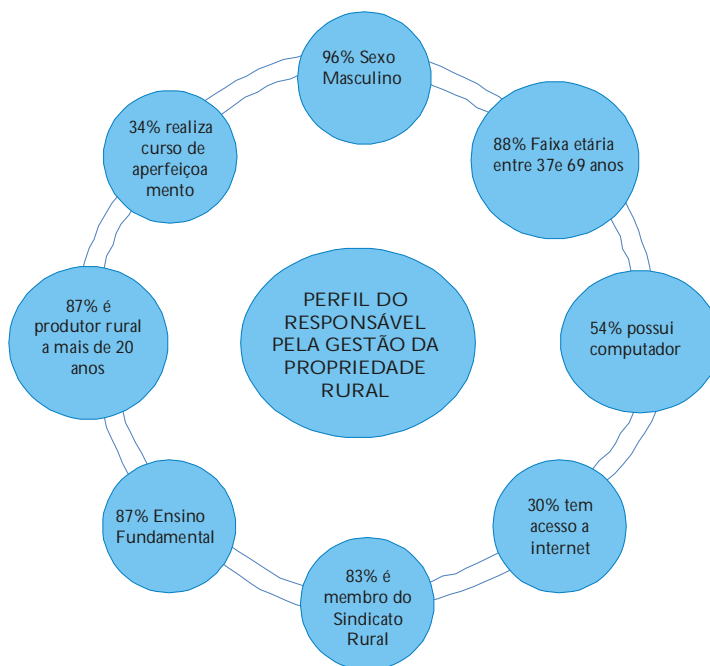


Figura 1 – Perfil do responsável pela gestão da propriedade rural

Fonte: Dados da pesquisa

Outra questão abordada refere-se a distribuição de tarefas e a identificação dos responsáveis pelo gerenciamento da produção. 88,2% dos proprietários entrevistados responderam que são eles os responsáveis pela gestão financeira, 91% deles são responsáveis pelas compras e 92,1% declararam serem responsáveis pela comercialização.

### 3.2 Característica da propriedade

Buscou-se na entrevista conhecer algumas características da propriedade, onde, em relação à sua aquisição tem-se que 39,5% dos entrevistados obtiveram-na por meio de recursos próprios, 38,2% foram constituídas por recursos próprios e por herança e 22,4% proveniente unicamente de herança.

No que se refere ao tamanho da propriedade, 27,6% dos entrevistados declararam que a propriedade possui menos de dez hectares, 47,4% registraram que a propriedade possui de dez a vinte hectares de terra e 25% dos entrevistados relatam que a propriedade possui de vinte até

vinte e cinco hectares de terra.

Em relação ao número de filhos que residem e trabalham na propriedade rural, tem-se que em 9,2% das propriedades há três filhos, em 39,5% das propriedades há dois filhos trabalhando, em 31,6% das propriedades há o trabalho de um filho e em 19,7% das propriedades não há participação de filhos.

A Figura 2 apresenta de forma sintética algumas características das propriedades investigadas.

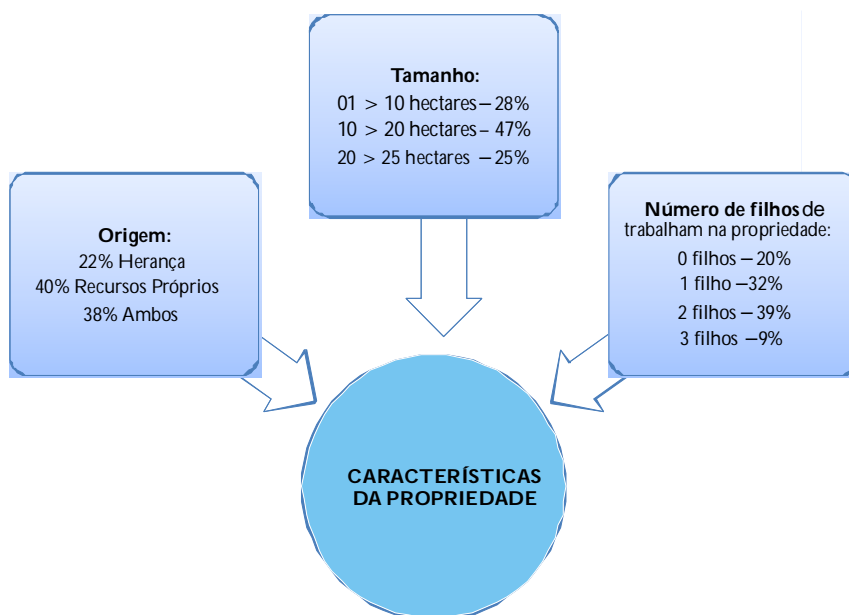


Figura 2 – Característica da propriedade

Fonte: Dados da pesquisa

Outro ponto investigado refere-se à diversificação da produção na propriedade. Segundo os entrevistados em 80,3% das propriedades a cultura do arroz predomina como principal atividade, seguido das hortaliças – 14,5% e da banana com 11,8% de participação. Há também a produção de outros itens, de menor participação econômica, tais como: Bovinocultura (3,9%), Leite (1,3%), Piscicultura (2,6%), Avicultura (1,3%), e outras (2,6%), conforme pode ser visto Figura 3.

DIVERSIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO – PERCENTUAL DE PARTICIPAÇÃO POR PRODUTO

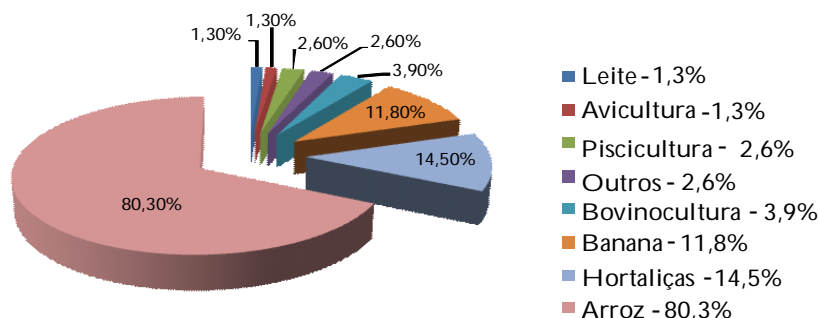


Figura 3 – Diversificação da produção

Fonte: Dados da pesquisa

Ainda em relação a Figura 3, no que se refere à atividade que gera maior faturamento na propriedade, 75% dos entrevistados relatam que a cultura do arroz é a única fonte de renda da família. Para os demais produtores investigados, segundo sua percepção, a atividade de maior faturamento é a hortaliça, 11,8% dos entrevistados, a banana para 10,6% dos entrevistados e 2,6% dos entrevistados consideram o leite ou outros produtos como a atividade de maior faturamento.

Já em relação ao faturamento anual, em reais, gerado pela propriedade, 60,6% dos entrevistados relatam obter um faturamento anual de até 30 mil reais, 19,7% dos entrevistados relatam que a renda bruta anual oriunda da atividade rural está entre 31 e 41 mil reais e os outros 19,7% investigados informaram que o faturamento anual da propriedade está entre 51 e 110 mil reais, conforme pode ser visualizado na Figura 4.

Faturamento Anual Bruto - em Reais

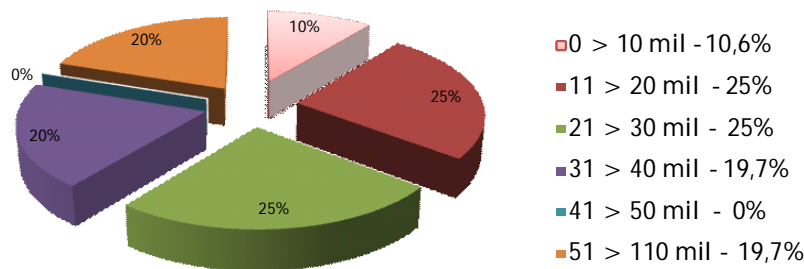


Figura 4 – Faturamento bruto anual

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando-se que 47,4% das propriedades possuem de 10 a 20 hectares, pode-se inferir que existe possibilidade de maximização da atividade em algumas das propriedades. Para tanto, é fundamental adequar o gerenciamento das mesmas.

### 3.3 Práticas de gestão aplicadas

Com o objetivo de responder, especificamente, a questão problema de pesquisa, que se refere às práticas de gestão aplicadas no gerenciamento da pequena propriedade rural, fez-se o seguinte questionamento: É feito algum processo para tentar prever quanto ganhará e quanto gastará com a colheita em cada safra? 52,6% dos entrevistados responderam que não fazem nenhuma previsão de receitas e gastos, 11,8% responderam que se baseiam no histórico do ano anterior, 29% baseiam-se no histórico de vários anos e 6,6% alegam que utilizam outras formas para estimar receitas e gastos, conforme pode ser visualizado na Figura 5.

#### Previsão de Receitas e Gastos

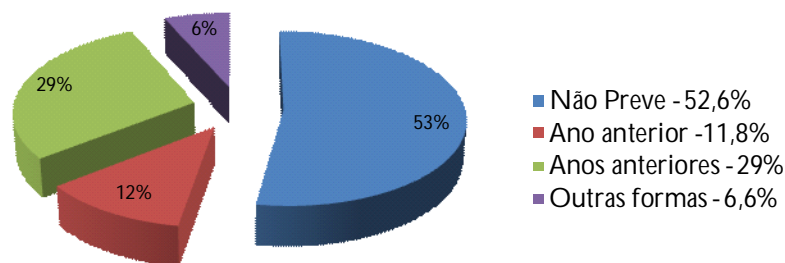


Figura 5 – Previsão de receitas e gastos  
Fonte: Dados da pesquisa

Outra pergunta abordou se os entrevistados realizavam planejamento para a comercialização da produção: 63,2% dos proprietários declaram que sim; porém, conforme os entrevistados, o planejamento se resume no atendimento à demanda de um mesmo comprador, na maioria das vezes sem pesquisa de preço.

No que se refere a controles, conforme demonstrado na Figura 6, a pesquisa revelou que 86,8% dos proprietários declaram ter controle do plantio; 82,9% controle da colheita e 94,7% controle da manutenção, porém quando indagado sobre como registram tais informações, 38,2% declaram que registra em caderneta e 59,2% declaram que não possuem arquivo dos registros ou que não realizam tais registros.

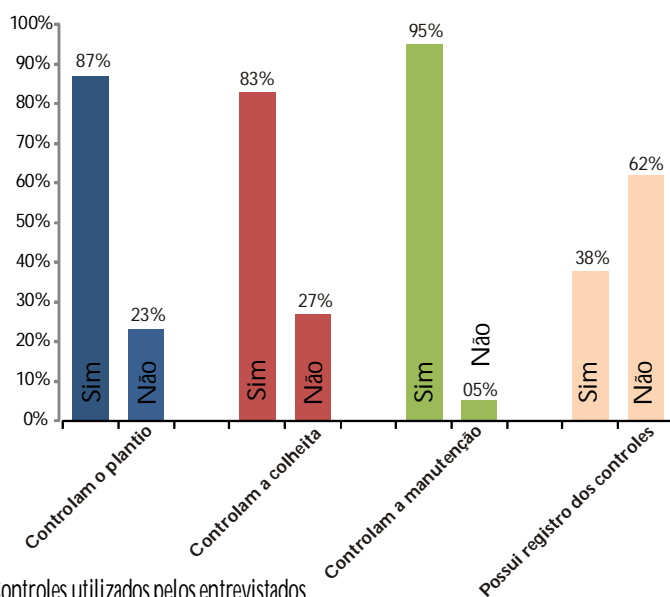


Figura 6 – Controles utilizados pelos entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa

Ainda no que se refere ao controle da propriedade, dos entrevistados: 64% declararam que realizam controle sobre o volume plantado e valor investido; 74% controlam o volume vendido; 54% dizem ter controle sobre a produtividade esperada e obtida e 57% declaram que fazem controle dos gastos separados por produto. Tais informações podem ser observadas na Figura 7.

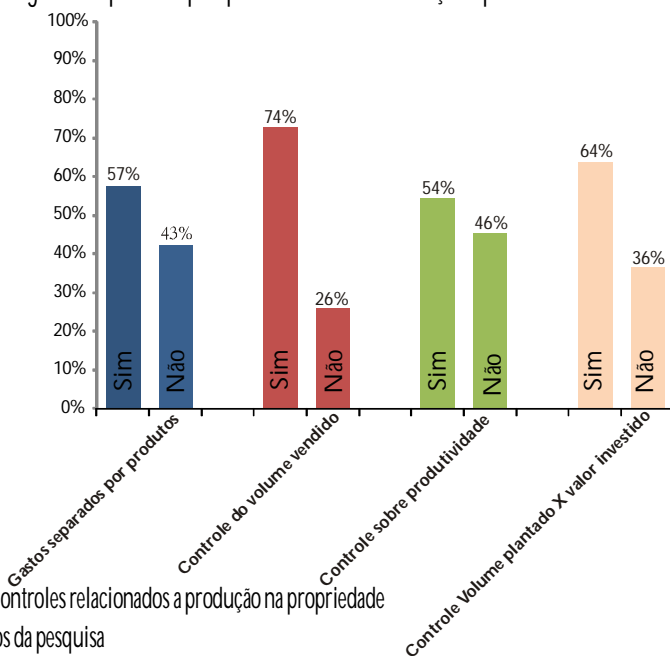


Figura 7 – Controles relacionados a produção na propriedade

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo Attie (1998, p. 198), “o controle tem significado e relevância somente quando é concebido para garantir o cumprimento de um objetivo definido, quer seja administrativo ou gerencial”. A função controle, para Oliveira (2002), em uma empresa seja ela de qualquer tipo, tem por meta acompanhar os resultados apresentados em relação aos objetivos e aos resultados esperados.

Os resultados obtidos na pesquisa em relação à gestão da propriedade, confirma o exposto por Dalmazo & Albertoni (1991) *apud* Canziani (2001, p. 7)<sup>4</sup>, quando comenta que o amadorismo se destaca nos trabalhos de gestão rural no Brasil. Se por um lado, os agricultores, a seu modo, sempre executaram a administração de suas propriedades, segundo seu grau de informação e formação, por outro lado, os instrumentos de gestão não foram incorporados às atividades de rotina dos agricultores e dos técnicos que atuam na área.

No entanto, Souza Filho (2004, p. 4) é de opinião que a propriedade rural precisa ser administrada para dar retorno e garantir a sobrevivência e a prosperidade.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho tem como tema “Estudo sobre as práticas de gestão utilizadas no gerenciamento das pequenas propriedades rurais de Guaramirim”, que objetivou conhecer quais as principais práticas de gestão a literatura sugere para a atividade rural e investigar como o pequeno produtor rural de Guaramirim gerencia sua propriedade

Deste modo, inicialmente realizou-se a pesquisa bibliográfica na busca de subsídios teóricos sobre administração, funções administrativas, áreas administrativas e administração rural: problemas e práticas.

Para a pesquisa de campo, empregou-se a técnica de levantamento por intermédio de um questionário envolvendo pequenos produtores rurais do município de Guaramirim/SC.

A realização desta pesquisa foi dificultada pela distância entre as propriedades rurais, a desconfiança e pouca disposição dos proprietários em responder ao questionário.

Conclui-se que, na cidade de Guaramirim, os pequenos produtores rurais, na sua grande maioria, não se utilizam de metodologias de gestão formais. Tais evidências, conforme observado no levantamento bibliográfico não se constitui como uma fragilidade unicamente da amostra investigada, sendo comum em outras propriedades rurais do país. Em contrapartida, observou-se uma forte ligação com o sindicato rural. O sindicato rural local pode ser uma porta de acesso a formação gerencial dos agricultores na cidade pesquisada.

Acredita-se que a pesquisa possa colaborar no sentido de trazer a discussão relacionada às necessidades específicas do setor.

---

<sup>4</sup> CANZIANI, José Roberto Fernandes. **Assessoria administrativa a produtores rurais no Brasil**. Tese de Doutorado. Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” da Universidade de São Paulo. Piracicaba/SP, 2001. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br>>. Acesso em: 10 mar. 2009.

A partir do diagnóstico investigado e para colaborar com a profissionalização da gestão rural nas pequenas propriedades rurais da cidade investigada, sugere-se aos proprietários:

- Participar de cursos de formação e aperfeiçoamento técnico na área administrativa, financeira e operacional para melhor gerenciamento de sua propriedade;
- Procurar junto às entidades de classe, como sindicatos, cooperativas e entidades que fomentam a pequena atividade rural, o auxílio técnico necessário para implementação de suas atividades de gestão rural;
- Elaborar um sistema de registro e arquivo de informações relacionadas ao plantio, colheita e manutenção da propriedade, incluindo gastos insumos, investimentos em maquinário e informação, ganhos com produtos da colheita entre outros e assim, criar uma fonte para futuras consultas;
- Manter-se informado sobre novos produtos e insumos relacionados à sua atividade, bem como tomar conhecimento das notícias financeiras, legais e técnicas veiculadas na mídia;
- Realizar o planejamento da safra, antes do plantio;
- Investigar outras fontes de fornecedores que ofereçam melhores preços;
- Diversificar as atividades e/ou produção da propriedade para não ficar na dependência financeira do desempenho de apenas uma cultura;
- Procurar atender a demandas de vários compradores para não depender unicamente de um comprador;
- Promover a delegação de atividades entre os membros da família e/ou residentes e colaboradores na produção rural;
- E, de forma a aprimorar o sistema de gestão, qualidade, diferenciação da produção, marketing, uma alternativa que passa a ser valorizada pelo mercado e que pode vir a gerar um diferencia, na comunidade, relaciona-se a criação de um programa de Certificação de Qualidade da Produção, a exemplo do que já ocorre com produtos como a Banana e o Feijão. Tal programa de qualidade pode ser viabilizado por meio da criação de um Arranjo Produtivo Local.

## 5 REFERÊNCIAS

ANDRADE, J. G. Administração rural: um novo enfoque ao seu ensino. São Paulo: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural – 23º. **Anais...**,1985. v. 1. São Paulo, 1985.

ARAÚJO, L. C. de. **O administrador rural nas suas tomadas de decisões**. 12.08.2005. Disponível em: <<http://www.agronline.com.br/artigos/artigo.php?id=236&pg=1&n=3>>. Acesso em: 17 mar. 2009.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ATTIE, W. **Auditoria interna**. São Paulo: Atlas, 1988.



AVILA, M. L.; AVILA, S. S. A. de; FERREIRA, J.C. Administração rural: elementos de estudo na fazenda Córrego da Liberdade no município de Ipiranga de Goiás. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa RECADM2002**. V. 1, N. 2, 2002. - Disponível em: < <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/article/viewArticle/454> >. Acesso em: 14 abr. 2009.

CASTEJON, F. **A importância do marketing no setor agropecuário**. 18/10/2007. Disponível em: < [www.centraldapecuaria.com.br/artigos/visualiza.asp?artigo=19](http://www.centraldapecuaria.com.br/artigos/visualiza.asp?artigo=19) >. Acesso em: 13 abr. 2009.

CELLA, D; PERES, F. C. **Agricultura moderna exige empreendedor rural e conhecimento de finanças**. 10/10/2003. Disponível em: < [www.comciencia.br/reportagens/agronegocio/18.shtml](http://www.comciencia.br/reportagens/agronegocio/18.shtml) >. Acesso em: 14 abr. 2009.

DALMAZO, N.L.; ALBERTONI, L.A. A necessidade de um enfoque de administração rural na pesquisa e extensão rural. In: **Semana de Atualização Em Administração Rural**, Lages, 1991. Anais. Florianópolis: SAA; EPAGRI; CTA do Planalto Serrano Catarinense, 1992. p.7-21.

ESTADO DE SANTA CATARINA. Centro de Socioeconômica e Planejamento Agrícola. **População Residente de Santa Catarina, total e rural, por faixa etária - 1960/2005**

(mil hab.). Disponível em: < <http://cepa.epagri.sc.gov.br/> >. Acesso em: 10 de jun. de 2010.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade geral: uma abordagem decisorial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

FRANCISCHETTI JÚNIOR, S. C.; ZANCHET, A. **Perfil contábil-administrativo dos produtores rurais e a demanda por informações contábeis**. V. 6, N. 11, 2006. Disponível em: < [e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/download/369/280](http://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/download/369/280) >. Acesso em: 17 mar. 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HUENDER, R. **Administração rural**. 2004. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/> >. Acesso em: 14 abr. 2009.

KINPARA, D. I. **Administração rural e administração urbana**. Embrapa/2003. Disponível em: < [www.midiaindependente.org/pt/blue/2003/09/262835.shtml](http://www.midiaindependente.org/pt/blue/2003/09/262835.shtml) - 31k - >. Acesso em: 14 abr. 2009.

LOPES, R. S. **A extensão rural e a assistência técnica no Brasil: um compromisso com o futuro.** Brasília: Embrater, 1989.

NANTES, J. F. D. **Gerenciamento da empresa rural.** In: BATALHA, Mário Otávio. (coord.). *Gestão Agro-Industrial*. V. 1. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.** 13. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PHILLIPS, J. C.; PETERSON, H. C.. Strategic Planning and Firm Performance: A Proposed Theoretical Model for Small Agribusiness Firms” .Michigan. **Staff Paper 11685.** Jul. 1999. <Disponível em: < <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/11685/1/sp99-41.pdf> > Acesso em: 12 jan. 2010.

PROCÓPIO, A. M. **A utilização de modelos decisórios contábeis pelo pequeno e médio produtor rural.** Um Estudo na região de Ribeirão Preto. Dissertação de Mestrado em Contabilidade. São Paulo: FEA/USP, 1997.

SANVICENTE, A. Z. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1983.

SOUZA FILHO, H. M. de. (coord.). **Guia para gestão da propriedade agrícola familiar.** Universidade Federal de São Carlos – UFSC. Maio de 2004. Disponível em: <<http://www.gepai.dep.ufscar.br>> . Acesso em: 16 mar. 2009.

VALLE, F. **Manual de contabilidade agrária.** São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, E. I. **Administração rural: como aumentar vendas no setor agropecuário com o uso do marketing rural.** 04/05/2007. Disponível em: <[www.ruralnews.com.br/visualiza.php?id=1043](http://www.ruralnews.com.br/visualiza.php?id=1043)> . Acesso em: 13 abr. 2009.

WRIGHT, P. *et al.* **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.