

GESTÃO DO AGRONEGÓCIO FAMILIAR: ESTUDO DE CASO DA FAZENDA PARAÍSO

MANAGEMENT OF FAMILY AGRIBUSINESS: CASE STUDY OF PARADISE FARM

Aurea Lucia Silva Andrade¹

Carla Matias Gontijo²

Paula de Barcelos França³

RESUMO

A tendência mundial de redução dos preços das *commodities* agrícolas aumenta a necessidade de modelos administrativos que auxiliem a tomada de decisão dos empresários rurais. Neste contexto, propôs-se uma pesquisa do processo de gestão adotado por uma propriedade rural familiar em Carmo do Paranaíba, Minas Gerais. Assim, buscou-se investigar a gestão e, especificamente, identificar a estrutura organizacional, as técnicas de gestão e controle adotadas; e classificar o empreendimento agrícola como tradicional, em transição ou moderno, de acordo com classificação proposta por Nantes & Scarpelli (2007). Metodologicamente, utilizou-se um estudo de caso, na Fazenda Paraíso. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e posteriormente, pesquisa documental e entrevista semi-estruturada. A conclusão permitiu a caracterização da propriedade como empreendimento rural em transição devido ao seu estágio de adoção de técnicas de produção e de gestão.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Rural; Técnicas de Gestão e Controle; Agricultura Familiar.

ABSTRACT

The global trend of lower prices of agricultural commodities increases the need for administrative models to aid decision-making of rural entrepreneurs. In this context, it presents a survey of the management process adopted by a family farm in Carmo do Paranaíba, Minas Gerais. Thus, we sought to investigate the management and specifically identify the organizational structure, management techniques and control measures adopted, and classify the agricultural enterprise as traditional, transitional or modern, according to the classification proposed by Nantes & Scarpelli (2007). Methodologically, we used a case study in Paradise Farm. Initially, we performed a literature search and subsequently, documentary research and semi-structured interview. The conclusion allowed the characterization of the property as a rural enterprise in transition due to their stage of adoption of techniques of production and management.

KEYWORDS: Rural Administration; Management and Control Techniques; Family Agriculture.

¹ Mestre e graduada em Administração pela Universidade Federal de Lavras. Docente da Universidade Federal de Viçosa. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/6113559553280759>.

² Graduanda em Administração pela Universidade Federal de Viçosa, Campus Rio Paranaíba. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/4953832623920806>.

³ Graduanda em Administração pela Universidade Federal de Viçosa, Campus Rio Paranaíba. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/1925291068240263>.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número III Jan-jun 2011	Trabalho 01 Páginas 01-19
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

1 – INTRODUÇÃO

A Administração é uma ciência que proporciona aos gestores condições de efetuarem o planejamento e controle do processo de gestão. Autores clássicos da Administração apontam a importância das ferramentas de gestão no processo de maximização dos fatores de produção para a obtenção de maior rentabilidade dos empreendimentos.

Desde a estabilidade econômica com gênese, em 1994, com a implantação do Plano Real, o agronegócio é apontado como âncora do processo de sustentabilidade do desenvolvimento econômico vivenciado no Brasil nos últimos anos. Apesar da destacada participação nacional na exportação de produtos ligados ao agronegócio como a cadeia produtiva da carne bovina e a cadeia produtiva de frutas, ainda encontra-se no cenário nacional produtores que são resistentes à adoção de processos de gestão em suas unidades produtivas.

Ao analisar a tendência mundial de redução dos preços das *commodities* agrícolas e consequente redução da margem de lucros, percebe-se a necessidade da adoção, por parte dos empresários rurais, de modelos administrativos que auxiliem o processo de tomada de decisão. Adicionado aos processos de gestão adequados para auxiliar o processo de tomada de decisão, percebe-se que a adequação da produção aos padrões de exigência do mercado consumidor é condição necessária para a inserção de um empreendimento agrícola em uma cadeia produtiva coordenada.

Nesse sentido, a administração rural é considerada uma área do conhecimento fundamental para auxiliar a transição de um empreendimento tradicional para um empreendimento moderno (Nantes & Scarpelli, 2007). Inserida nesta realidade, propõe-se como problema de pesquisa a seguinte indagação: como é o processo de gestão de uma propriedade rural familiar em um município do Alto Paranaíba?

Para tanto, busca-se investigar o processo de gestão e, especificamente, identificar a estrutura organizacional da propriedade analisada; identificar as técnicas de gestão e controle adotadas para auxiliar o processo de tomada de decisão;

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número III Jan-jun 2011	Trabalho 01 Páginas 01-19
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

classificar o empreendimento agrícola como tradicional, em transição ou moderno, de acordo com classificação proposta por Nantes & Scarpelli (2007).

O presente artigo está dividido em cinco partes. A introdução apresenta o problema de pesquisa e sua importância. Na sequência, propõe-se uma revisão de literatura para delimitar os conceitos chave do trabalho. Na terceira parte, delimita-se o percurso metodológico da pesquisa e as ferramentas de investigação utilizadas. Na quarta parte, apresentam-se os resultados analisados na propriedade rural à luz da opção teórico-metodológica. Finalmente, são discutidos, na quinta parte, os resultados e limitações da pesquisa.

2 – A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO NOS EMPREENDIMENTOS RURAIS FAMILIARES

2.1 – A Inserção da Agricultura Familiar no Agronegócio Nacional

O termo agronegócio originou-se na Universidade de *Harvard* e propõe uma visão sistêmica do funcionamento das atividades ligadas à agropecuária. Em seu conjunto, o agronegócio é formado por vários sistemas agroindustriais associados aos principais produtos, incluindo todas as fases de produção até o consumidor final. (SAAB, NEVES E CLÁUDIO, 2009).

De acordo com Lourenço (2009, 326), “o agronegócio é hoje a principal locomotiva da economia brasileira e responde por um em cada três reais gerados no país. O Brasil situa-se, no contexto mundial atual, como celeiro mundial em termos de agronegócio.” As projeções atuais apontam que o Brasil será o maior país agrícola do mundo em dez anos. Deste modo, é relevante a capacidade de gerir as organizações relacionadas ao agronegócio, possibilitando a obtenção dos benefícios dessa proeminente expansão brasileira. (BORGES, 2007).

Atualmente, o Brasil utiliza em torno de 64 milhões de hectares de terra para a agricultura, com uma produção de grãos estimada em 190 milhões de toneladas. E se somadas às terras ocupadas por uma pecuária caracterizada pelo fraco uso de tecnologia, esse número pode ser ainda maior. (LOURENÇO, 2009).

O produtor familiar pode ser responsável por até 60% da produção de alimentos básicos da dieta do brasileiro. O segmento tem cerca de 20% das terras e responde por 30% da produção global de alimentos. A agricultura familiar é composta principalmente por pequenas e médias propriedades e representa a maior parte de produtores no Brasil. Comumente, estes possuem baixo nível de escolaridade e cultivam uma maior diversidade de produtos para diluir custos, aumentar a renda e aproveitar as oportunidades ambientais e disponibilidade de mão-de-obra. (PORTUGAL, 2004).

Nantes & Scarpelli (2007) destacam a importância do planejamento e do controle na gestão das propriedades rurais. Não há dúvidas, portanto, de que as ferramentas de gestão têm o potencial de aumentar a viabilidade e gerar sustentabilidade à agricultura familiar (BATALHA, BUAINAIN e SOUZA FILHO, 2005). Contudo, a maior preocupação é a baixa prioridade dada aos aspectos gerenciais pelos produtores rurais familiares, conforme destacam Nantes & Scarpelli (2007). Os mesmos autores afirmam que produtores de pequeno porte não adotam ferramentas adequadas de planejamento e controle no sistema de gestão de suas unidades produtivas por uma questão cultural.

2.2 – Particularidades do Agronegócio e Especificidades da Agricultura Familiar

A propriedade rural é uma unidade de análise da administração rural que, alinhada à ciência administrativa, proporciona ferramentas para auxiliar o processo de tomada de decisão. Contudo, Batalha, Buainain e Souza Filho (2005) destacam que as modernas ferramentas de gestão são inadequadas às particularidades do agronegócio e às especificidades da agricultura familiar.

As particularidades do agronegócio são descritas Arbage (2006) e trazem à tona a especificidade da agricultura familiar: natureza biológica da produção, sazonalidade da produção, atomização da produção, ciclos de produção, perecibilidade, volume de produção, incerteza, produção homogênea e custos de entrada/saída da atividade.

O autor supracitado caracteriza a natureza biológica da produção como a falta de garantia de que a produção prevista será obtida. Eventos poderão acontecer entre a decisão do que plantar até a chegada do produto ao consumidor final. Destaca, ainda, que a sazonalidade da produção relaciona-se à produção de alimentos que podem sofrer variações ao longo de um período, o que pode ocasionar consequências importantes sobre os preços de insumos e da produção (ARBAGE, 2006).

Os agricultores familiares que produzem em volume mais baixo e, em geral, estão dispersos geograficamente, dispõem de pouco capital de giro e têm dificuldades para obtenção de crédito, enfrentam maiores dificuldades tanto para lidar com o problema da sazonalidade da produção como para dela tirar proveito (BATALHA e SILVA, 2007).

A atomização da produção, saturação do mercado rural, associada à dispersão ao longo do território brasileiro dificulta a organização no controle e ganhos de escala a partir das funções de beneficiamento, armazenamento e transporte. Os ciclos de produção não ocorrem de forma automática como no setor industrial, pois não é possível antecipar colheita ou abate de animais. (ARBAGE, 2006).

A variável perecibilidade pode ocasionar redução do poder de barganha dos produtores frente aos intermediários e consumidores. Este aspecto coloca duas questões importantes para a gestão da agricultura familiar. A primeira está ligada à logística de distribuição; a segunda relaciona-se à logística de armazenagem (ARBAGE, 2006; BATALHA, BUAINAIN e SOUZA FILHO, 2005).

O fator incerteza relaciona-se à difícil previsão da produção, que está constantemente sob o risco de intempéries. Esta característica faz com que a oferta de produtos agrícolas seja classificada como instável (ARBAGE, 2006).

A produção homogênea, ou seja, a difícil diferenciação frente aos consumidores traz consequências quanto à definição dos preços dos produtos agrícolas. Os preços são processados fora da ação direta dos produtores e determinados por funções mercadológicas (ARBAGE, 2006).

Devido às características estruturais, o custo de entrada e saída de atividades agrícolas é alto em relação aos demais setores da economia (ARBAGE, 2006). Os aspectos gerenciais, quando adotados pelo produtor rural na gestão de sua unidade produtiva podem minimizar os efeitos das particularidades do agronegócio. Em relação à agricultura familiar, os aspectos gerenciais são fundamentais para adequar a produção às exigências de mercado considerando as especificidades da agricultura familiar. No entanto, conforme destacam Nantes & Scarpelli (2007) os aspectos gerenciais são adotados com maior frequência entre os produtores de grande porte e quando as ferramentas de gestão são adotadas por produtores de pequeno porte, muitas vezes são adotadas de forma parcial, não gerando as melhorias necessárias na gestão de cenários futuros.

2.3 – A Gestão Profissional na Agricultura Familiar

Para analisar a diversidade no tocante à gestão, Nantes & Scarpelli (2007) sugerem a classificação dos empreendimentos rurais em: empreendimento rural tradicional, empreendimento rural em transição e empreendimento rural moderno.

O empreendimento rural tradicional é caracterizado pela adoção de equipamentos agrícolas rudimentares, sua estrutura organizacional é familiar e inflexível. O processo de tomada de decisões é empírico e as decisões estão sujeitas a alto grau de incerteza devido à falta de processos de controle e planejamento. Os resultados obtidos dependem da política agrícola, das condições climáticas e interesses dos agentes de comercialização. Há pouca flexibilidade quanto à escolha do tipo de produção, além disso, a produtividade é inferior à média, devido à baixa utilização da tecnologia disponível. Neste caso há alta resistência à adoção de tecnologias. (NANTES & SCARPELLI, 2007)

No empreendimento rural em transição há a adoção de algumas técnicas produtivas e administrativas, porque a preocupação com o nível de exigência do mercado é mais acentuada. Isto gera um maior nível de competitividade a médio e longo prazo. Em alguns casos, a propriedade está inserida em cadeia produtiva

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número III Jan-jun 2011	Trabalho 01 Páginas 01-19
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

coordenada e, nestes casos, o empreendimento é entendido como um elo de uma cadeia de produção. O produtor rural possui maior capacidade gerencial e os processos de controle utilizados auxiliam na tomada de decisão. (NANTES & SCARPELLI, 2007)

Empreendimento rural moderno é aquele que está alinhado com a demanda do mercado consumidor externo ou o mercado interno mais exigente. Este alinhamento demanda flexibilidade maior para os ajustes necessários às novas demandas do mercado. Apresenta equilíbrio entre seus aspectos de capacitação gerencial, adequação tecnológica e desempenho econômico. Além disso, utilizam recursos oferecidos pelos centros de pesquisa e, em muitos casos, os processos de gestão são informatizados. (NANTES & SCARPELLI, 2007)

Na agricultura familiar há a necessidade de adoção de ferramentas de gestão, como ferramentas contábeis para auxiliar no esquema de custeio; financeiras para a análise de investimentos; de produção para o melhoramento do processo produtivo; de marketing para identificar tendências de mercado e em busca de alternativas estratégicas de escoamento da produção; indicadores de desempenho, dentre outros que são de fundamental importância para o auxílio nas decisões, mas são difíceis de encontrar sua utilização no dia a dia das propriedades rurais.

A gestão do agronegócio familiar, de acordo com Batalha, Buainain e Souza Filho (2005) enfrenta desafios em dois níveis diferentes de atuação: gestão de sistema e da propriedade. O primeiro está ligado à necessidade de desenvolver capacidade e ferramentas para abordar as relações sistêmicas dos agricultores familiares com os outros agentes das cadeias agroindustriais e as relações entre os próprios agricultores familiares. Deste modo, tais relações sistêmicas proporcionam aos gestores maior interação e troca de informação com seus *stakeholders*, além da diluição de custos a partir da integração entre agricultores familiares que buscam focalizar-se em torno de projetos comuns e economicamente viáveis. O segundo nível relaciona-se com a gestão individual das propriedades. As dificuldades estão ligadas à inadequação das ferramentas gerenciais à realidade da agricultura familiar; o baixo nível de investimento em Pesquisa e Desenvolvimento nesta área; a

descapitalização dos pequenos agricultores, que impede o acesso a modernas tecnologias de informação; o baixo nível de educação formal dos agricultores familiares, que dificulta o domínio das técnicas de gestão; a falta de uma cultura que crie um ambiente propício à adoção de novas tecnologias de gestão e, finalmente, a falta de capacitação adequada dos assistentes técnicos e a própria falta de programas de extensão com foco na gestão das propriedades rurais. (BATALHA, BUAINAIN e SOUZA FILHO, 2005).

Nantes & Scarpelli (2007, p.636) afirmam que “a implantação de um sistema de gestão nas propriedades rurais encontra o primeiro obstáculo na cultura do produtor, que privilegia os investimentos para a produção”. Contudo, os mesmos autores destacam a inexistência de programas para capacitar o produtor para a adoção de ferramentas de gestão nas propriedades rurais. Em conformidade, Batalha, Buainain e Souza Filho (2009, p.9) destacam que “[...] muito pouco tem sido feito em termos de desenvolvimento de técnicas de gestão que contemplem as particularidades da agricultura familiar e as formas pelas quais ela pode inserir-se de forma competitiva e sustentada no agronegócio nacional”.

Machado e Nantes (2000) demonstram que novos softwares surgem como ferramentas de gestão, possibilitando controle mais rigoroso dos custos e receitas e acesso à distância via internet às informações de produção e de mercado. A identificação eletrônica dos animais e a rastreabilidade das informações dentro das propriedades permitem alimentar um sistema de dados informatizados, flexibilizando os processos de gestão da propriedade através de decisões mais rápidas e adequadas. Percebe-se que há ferramentas para auxílio gerencial que podem ser usadas em propriedades rurais, no entanto os agricultores não as utilizam para melhorar seu processo de tomada de decisão, seja por falta de conhecimento ou por apresentarem altos custos.

Diagnósticos realizados em diferentes regiões com foco em produtos ou cadeias produtivas diversas apontam para a mesma constatação. Rezende e Zylberstajn (1999), ao analisarem a realidade gerencial dos produtores de Goiás, apontaram que a adoção de ferramentas de gestão é frequente entre os produtores de grande porte e com foco financeiro e econômico. Salgado, Reis e Fialho (2001)

investigaram o perfil gerencial da suinocultura da Zona da Mata e constataram que os suinocultores possuem alto grau de tecnificação produtiva, mas não têm preocupação com o acompanhamento gerencial da atividade.

A análise da realidade gerencial de propriedades familiares na região de Araraquara e São Carlos permitiu a compreensão da importância que os produtores dão aos processos de gestão de suas unidades produtivas. Queiroz & Batalha (2003) constataram que dos 61% dos produtores que realizam atividades de coleta e registro de dados, 95% deles não revertem estes em análise para subsidiar o processo de tomada de decisão. Contudo, a constatação mais relevante para a área de gestão refere-se ao fato que dos 39% que não realizam coleta e registro dos dados, declararam que não o fazem por falta de tempo e hábito, e sim porque não veem importância nos processos controle.

Estes estudos reforçam a importância de novos diagnósticos, principalmente pelo fato de que programas de extensão estão sendo implantados em diferentes regiões do país para auxiliar o produtor na implantação de uma gestão profissional em sua propriedade; e os resultados estão demonstrando que, a partir do conhecimento das ferramentas de gestão o produtor passa a adotá-las. Lunardi (2000) descreve os programas de gestão agrícola implantados pelas empresas oficiais de extensão rural em Santa Catarina e no Rio Grande do Sul. Segundo o mesmo autor, os programas obtiveram sucesso porque houve adaptações às demandas dos agricultores locais e considerou-se o nível educacional dos mesmos.

Outro programa que alcança adesão junto aos produtores rurais é o Educampo, do Sebrae. O projeto que se refere à consultoria gerencial no campo promove o treinamento do produtor rural para que este possa familiarizar-se com o uso de ferramentas como livro caixa, previsão de custos e análise de resultados. O Educampo engloba o diagnóstico da propriedade, o planejamento das atividades da empresa rural e a avaliação e acompanhamento do desempenho da propriedade. Por meio da descrição, mensuração, controle e avaliação da propriedade rural, com o auxílio de técnicos, o programa alcança bons resultados em diferentes regiões do país. (SEBRAE, 2007)

Considerando a importância da adequação dos programas de extensão em gestão à realidade de cada região, há necessidade de investigação de realidades específicas para promover a adoção em grande escala de ferramentas de gestão no dia a dia da administração das propriedades rurais no Brasil, conforme a proposta de pesquisa do presente estudo.

3 – METODOLOGIA

O presente trabalho é resultado de uma pesquisa realizada como exigência do processo de avaliação da disciplina Administração Rural do curso de Administração da Universidade Federal de Viçosa, campus de Rio Paranaíba.

Metodologicamente, o estudo de caso representou-se como a melhor opção para o alcance dos objetivos propostos. Segundo Triviños (1987) o estudo de caso permite realizar uma investigação em profundidade, contudo não permite generalizações porque trabalha o específico, o particular.

A investigação foi realizada em uma propriedade rural familiar, localizada em Carmo do Paranaíba na região do Alto Paranaíba. Para preservar a identidade do produtor e da propriedade analisada, adotou-se Fazenda Paraíso como nome fictício para a propriedade.

Inicialmente, realizou-se pesquisa bibliográfica para construir o modelo teórico-metodológico. Posteriormente, para a análise da gestão da propriedade rural familiar, utilizaram-se como meios de investigação a pesquisa documental e a entrevista semi-estruturada. A pesquisa documental foi realizada por meio da investigação de documentos disponibilizados pelo proprietário da Fazenda Paraíso. A entrevista semi-estruturada (Anexo 1) foi realizada com o proprietário da fazenda e utilizada com o intuito de aprofundar as questões relevantes para a compreensão do problema de pesquisa investigado, conforme destaca Gil (2002).

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número III Jan-jun 2011	Trabalho 01 Páginas 01-19
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

4 – O PROCESSO DE GESTÃO DE UMA PROPRIEDADE RURAL FAMILIAR: O CASO DA FAZENDA PARAÍSO

4.1 – Caracterização da Propriedade

Em 1988 foi fundada a Fazenda Paraíso no município de Carmo do Paranaíba - MG, inicialmente com 88 hectares (ha). Nos anos de 1992 e 2000, foram ampliadas as instalações em 186 ha e 50 ha, respectivamente. Além disso, iniciou-se um processo de diversificação; as atividades desenvolvidas na propriedade envolvem a pecuária de corte e leiteira, além do cultivo de café, maracujá e milho. O terreno foi distribuído da seguinte maneira: 41,05% destinado à pastagem para o gado de corte, 31,55% para a pecuária leiteira, 20% alocado como reserva legal, e 7,4% para a agricultura.

Atualmente, a fazenda possui uma área total de 324 ha, e é gerenciada pelo sócio fundador e um de seus filhos. A pecuária leiteira é a principal atividade da fazenda, e a produção alcança 51.000 litros de leite/mês.

4.2 – O Processo de Gestão da Fazenda Paraíso

A propriedade em estudo iniciou seu processo de diversificação ao introduzir além do gado leiteiro, o de corte e posteriormente, o desenvolvimento agrícola. A aquisição de novas propriedades ocorreu, a princípio, como uma forma de reinvestimento de lucros, e posteriormente, como meta de participação em novos mercados. Essa ampliação, segundo o produtor, não afetou significativamente a forma de gestão, uma vez que os processos administrativos são executados de maneira semelhante, diferenciando-se apenas na intensidade do controle.

Sabe-se que a diversificação agropecuária reduz os riscos e incertezas do negócio rural e gera maior lucratividade ao produtor, redução do impacto econômico oriundo de diversas crises no setor e de vulnerabilidades referentes ao clima, mercado, pragas e doenças.

O proprietário é associado a três instituições de auxílio ao produtor rural. O Sindicato dos Trabalhadores Rurais fornece isenção de nota fiscal do gado, além

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número III Jan-jun 2011	Trabalho 01 Páginas 01-19
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

de menores custos nas transações de compra e venda de animais em leilões. A Cooperativa Agropecuária de Carmo do Paranaíba oferece vantagens nos planos de pagamentos de insumos, além de, eventualmente, promover palestras técnicas de cunho agropecuário e administrativo. E a Cooperativa de Crédito SICOOB (Credicarpa), que tem como público-alvo os produtores rurais, possui programas de custeio para diversas modalidades de crédito pecuário e agrário. Assim, concede financiamentos para investimentos e comercialização com taxas menores que as aplicadas em outras instituições financeiras.

Em relação ao planejamento financeiro, são feitos fluxos de caixa diários. Registro de receitas, despesas, e lucratividade, controle de insumos em estoque, quantidade de leite produzida e fertilidade dos animais. Além disso, os dados obtidos são comparados ano a ano para uma análise da evolução ou retrocesso dos resultados apresentados. Isto se caracteriza como um processo de controle de processos ou sistema de avaliação dos sistemas adotados.

Deste modo, como a propriedade rural em estudo realiza o controle de seus custos e orçamentos, reduz assim, os riscos de desconhecer os resultados do negócio, além de evitar investimentos desnecessários ou que comprometam o capital de giro da empresa. O aumento do custo ou a queda das margens de lucros são monitorados periodicamente. Há uma conexão entre as estratégias internas e o cenário externo, por isso a observância da escassez ou aumento dos custos dos insumos, o aumento ou a falta de crédito torna-se fundamental para a gestão interna da propriedade analisada. Além disso, o produtor monitora os resultados de produtividade alcançados ao longo dos anos para avaliar os processos de produção e a necessidade de adoção de novas tecnologias.

Os registros em uma empresa rural, sob o ponto de vista da administração, têm como objetivo oferecer subsídios para diagnosticar sua situação e realizar um planejamento eficaz. Portanto, é de fundamental importância o produtor elaborar planos de ação embasados em informações confiáveis, o que possibilita a prevenção de alterações de mercado que envolvem mudanças nos preços de insumos e demais fatores que compõem o custo rural.

O desenho de cargos da propriedade é constituído por três áreas. O primeiro diz respeito ao serviço de coordenação e gerência, o qual é executado pelo proprietário da fazenda. As atividades desenvolvidas envolvem planejamento financeiro, supervisão dos demais colaboradores, compra de insumos, controle da vacinação regular do gado, obtenção da guia de trânsito dos animais destinados ao abate, realização de programas de vermifugações, controle efetivo de infestações por carrapatos, prevenção de doenças reprodutivas infecciosas e/ou contagiosas, controle de ervas daninhas no ambiente de criação dos animais e das plantações, contratação de colaboradores terceirizados para a plantação, tratamento e colheita de milho, café e maracujá, dentre outras atribuições.

O serviço de gerenciamento do rebanho leiteiro é atribuído ao filho do proprietário, que executa o manejo da ordenha mecânica, controla a alimentação e fertilidade do gado e desempenha condutas higiênico-sanitárias no ambiente de ordenha.

O serviço operacional desenvolve o manejo de manutenção de pastagens, alimenta os animais com silagem e os conduzem ao local de ordenha, efetua a higienização das instalações, utensílios, equipamentos e tanque refrigerador de leite. As demais atividades desenvolvidas na propriedade são realizadas por profissionais terceirizados.

O treinamento aos funcionários é executado de maneira informal no momento da contratação, quando também são registrados em carteira de trabalho. Cada um conhece suas funções, sendo estas pré-estabelecidas, e, portanto não necessitam de monitoramento constante. Porém, não há autonomia por parte do serviço operacional, pois este não realiza diagnóstico e não soluciona problemas; nestes casos recorre-se ao proprietário.

Assim, percebe-se que as atividades desenvolvidas são bem determinadas e distribuídas. No entanto, a falta de autonomia e a centralização na tomada de decisões podem causar dependência excessiva da figura do proprietário, perdendo-se assim, oportunidades de contribuições e novas ideias que agregariam valor ao empreendimento rural.

A propriedade possui os equipamentos necessários para a realização de suas atividades; utensílios para condutas higiênico-sanitárias, tanque refrigerador de leite, ordenhadeira mecânica, tratores, colheitadeiras e veículos apropriados para o transporte de cargas e animais. Quanto às práticas gerenciais, estas são executadas sem o auxílio da tecnologia de informação, pois os dados e seu controle são efetuados manualmente. Isto ocorre, especialmente, pelo volume de informações da propriedade.

A tecnologia da informação aumenta o controle da produtividade e facilita a análise dos dados, mas sua adoção está atrelada ao domínio da computação. É de fundamental importância que a agricultura familiar adapte-se às tecnologias disponíveis, para que este não seja um fator limitante de seu desenvolvimento. Neste caso, observa-se a necessidade do apoio institucional, seja cooperativa ou associação de produtores ou empresa de extensão, para que o aprendizado seja acessível aos produtores rurais.

Os objetivos almejados pelo produtor envolvem a expansão da área e da produção de leite. Para isso, pretende-se reinvestir parte do lucro dos próximos períodos na aquisição de novas propriedades e em tecnologia de informação para auxiliar no gerenciamento de um volume maior de informações. Para o aumento da produção, foi iniciado o processo de melhoramento genético do gado no início de 2010. Deste modo, pode-se dizer que o produtor é aberto ao uso de novas tecnologias, mas é estratégico ao analisar o momento ideal para a adoção destas tecnologias em sua propriedade.

Atento à necessidade de adequar-se às exigências do mercado consumidor, atualmente o proprietário busca alternativas tecnológicas para aprimorar ainda mais o seu processo produtivo.

Comparando a pesquisa de campo e a caracterização proposta por Nantes & Scarpelli (2007), pode-se inferir que a Fazenda Paraíso é caracterizada como um empreendimento rural em transição.

5 – CONCLUSÃO

Após analisar a gestão da Fazenda Paraíso em Carmo do Paranaíba, pode-se concluir que esta se caracteriza como um empreendimento rural em transição, apesar de apresentar estrutura organizacional familiar.

Este fato é evidenciado devido à inserção de algumas técnicas produtivas e administrativas. A produção da propriedade rural analisada é diversificada, o que reduz os riscos produtivos e diminui a dependência do comportamento do mercado. Há preocupação de permanência no mercado devido ao planejamento de investimento em novas tecnologias e aquisição de novas áreas, tornando o empreendimento competitivo a médio e longo prazo.

A propriedade possui tecnologias de produção como máquinas e equipamentos agrícolas, que aumentam a eficiência da mão de obra. O gestor da Fazenda Paraíso toma suas decisões embasadas em informações arquivadas sobre a propriedade, além de ser aberto às mudanças e à adoção de inovações. Ainda não se encontra na classificação empreendimento moderno porque não apresenta equilíbrio suficiente entre capacitação gerencial, adequação tecnológica e desempenho econômico. Além disso, não possui uma proximidade maior com centros de pesquisa existentes.

Os resultados mais relevantes evidenciam que há uma estratégia de diversificação agropecuária, o que demonstra certo grau de habilidade do produtor para lidar com as incertezas do mercado. As formas de controle administrativo, apesar de manuais, possibilitam a geração de dados seguros e úteis para o processo decisório.

Vale ressaltar que a participação efetiva do produtor em três associações gera benefícios para a propriedade, além de proporcioná-lo condições de aperfeiçoamento e acesso a novas tecnologias.

Há uma expectativa de aumento da área e de produtividade por parte do produtor. As estratégias para se alcançar tais objetivos já foram traçadas. Um aspecto relevante nesta estratégia é a preocupação em geração de capital próprio para a expansão. Além disso, o melhoramento genético do gado provocará

melhorias nos níveis de produtividade, o que possibilitará elevação do retorno econômico.

Ademais, o aspecto desafiante não só da propriedade em estudo, mas da grande parte dos empreendimentos rurais familiares brasileiros, é tentar acompanhar as exigências mercadológicas em uma velocidade compatível com os processos de transformação que inserem o meio rural numa realidade globalizada, aberta e competitiva.

Destaca-se que a natureza do estudo de caso aponta como limitação a impossibilidade de generalizações. Por isso, sugere-se a necessidade de novos estudos para caracterizar o nível de adoção de técnicas de gestão pelos produtores familiares de Carmo do Paranaíba.

6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARBAGE, A. P. *Fundamentos de Economia Rural*. Chapecó: Argos. 2006. p. 176-179.

BATALHA, M. O.; BUAINAIN, A. M.; FILHO, H. M. de S. Tecnologia de Gestão e Agricultura Familiar. *Gestão Integrada da Agricultura Familiar*. São Carlos: EdUFSCar, 2005.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições especificidades e correntes metodológicas. In: BATALHA, Mário O. (org.). *Gestão Agroindustrial*. 3.ed. v.1. São Paulo: Atlas, 2007. p. 40-41.

BORGES, A. *O Grande Desafio do Agronegócio no Brasil*. 2007. Disponível em: <<http://www.empreededorrural.com.br>>. Acesso em: fev. 2011.

GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

LOURENÇO, J. C. *Agronegócio Brasileiro: projeções de crescimento e entraves de infra-estrutura logística*. 2009. Disponível em: <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/09/jcl.htm>>. Acesso em: fev. 2011.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número III Jan-jun 2011	Trabalho 01 Páginas 01-19
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

LUNARDI, S.M. *Administração da Unidade Familiar: uma análise do programa de gestão agrícola da extensão rural do Rio Grande do Sul e Santa Catarina na perspectiva dos agricultores*. Dissertação de mestrado. Lavras: UFLA, 2000.

MACHADO, J. G. C. F.; NANTES, J. F. D. Utilização da identificação eletrônica de animais e da rastreabilidade na gestão da produção da carne bovina. *Revista Brasileira de Agroinformática*, v.3, n.1, p.41-50, 2000.

NANTES, J. F.D.; SCARPELLI, M. Elementos de gestão na produção rural. In: BATALHA, Mário O. (org.). *Gestão Agroindustrial*. 3.ed. v.1. São Paulo: Atlas, 2007. p.629-664.

PORTUGAL, A. D. *O Desafio da Agricultura Familiar*. 2004. Disponível em: <www.agricultura.gov.br>. Acesso em: 02 de maio de 2011.

QUEIROZ, T.R., BATALHA, M. O. Gerenciamento das pequenas propriedades agrícolas familiares na Região de Araraquara e São Carlos. In: XLI CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 2003, Juiz de Fora. *Anais...*, 2003.

REZENDE, C. L.; ZYLBERSZTAJN, D. Uma análise da complexidade do gerenciamento rural. In: IV SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO DA FEA-USP, 1999, *Anais...*, 1999. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/4semead/artigos/Adm_geral/Rezende_e_Zylbersztajn.PDF> Acesso em: 27 de abril de 2009 às 18:00 horas.

SAAB, M. S. B. L. M.; NEVES, M. F.; CLÁUDIO, L. D. G. O desafio da coordenação e seus impactos sobre a competitividade de cadeias e sistemas agroindustriais. *Revista Brasileira de Zootecnia*, v.38, 2009.

SALGADO, J.M.; REIS, R.P.; FIALHO, E.T. A suinocultura da zona da mata de Minas Gerais: perfil gerencial e técnico na região do Vale do Piranga em 2001. In: XLI CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 2003, Juiz de Fora. *Anais...*, 2003.

SEBRAE. *Educampo: semeando o futuro da empresa rural*. 2007. Disponível em: <http://www.sebraemg.com.br/Geral/VisualizadorConteudo.aspx?cod_conteudo=218>

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número III Jan-jun 2011	Trabalho 01 Páginas 01-19
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

3&cod_areasuperior=2&cod_areaconteudo=40&cod_pasta=822&navegacao=%C3%81REAS_DE_ATUA%C3%87%C3%83O/Agroneg%C3%B3cios/Educampo/Educampo_-_Semeando_o_futuro_da_empresa_rural>. Acesso em: 22 de janeiro de 2011.

TRIVIÑOS, A.N.S. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

7 – ANEXOS

Anexo 1 – Entrevista

1. Qual o histórico da organização?
 - 1.1. Qual o nome da fazenda?
 - 1.2. Em que ano foi fundada?
 - 1.3. Existem quantos sócios?
 - 1.4. Qual a área da fazenda?
 - 1.5. Quais atividades são desenvolvidas?
 - 1.6. Quem gerencia a fazenda? E desde quando?
 - 1.7. Os funcionários são registrados? A propriedade treina seus funcionários?
2. Existe alguma estratégia de diversificação? Foi necessária a aquisição de novas propriedades?
 - 2.1. Quando? Por quê? O que mudou na gestão?
3. O proprietário participa de associações?
4. Em caso positivo, qual o papel da cooperativa em seu dia-a-dia?
 - 4.1. Quanto à aquisição de insumos, assistência técnica e comercialização de produtos.
5. É realizado um planejamento financeiro? São registrados os fluxos de caixa?
6. Quais as atribuições de cada colaborador? Existe autonomia?
7. A propriedade possui os equipamentos necessários para a realização das atividades? E tecnologia de informação?
8. Quais são seus objetivos futuros enquanto produtor rural? Quais as estratégias usadas para se alcançar tais objetivos?