A ADMINISTRAÇÃO RURAL EM PROPRIEDADES FAMILIARES

Lírio José Reichert[1]

SINOPSE

O gerenciamento da propriedade rural é uma das ferramentas importantes e indispensáveis para se buscar um desenvolvimento sustentável da propriedade como um todo, independentemente do seu tamanho. O objetivo do presente trabalho foi acompanhar e analisar a estrutura gerencial de uma propriedade familiar localizada no Passo do Pilão, em Pelotas - RS, na qual se enfocou a administração e o gerenciamento durante um ano agrícola (julho/96 a junho/97). O estudo constituiu-se da avaliação dos índices técnicos e econômicos das atividades desenvolvidas. Constatou-se que a renda bruta da propriedade foi de R$ 23 155,42, oriunda de oito atividades econômicas voltadas à comercialização, das quais somente quatro contribuíram positivamente - milho, leite, batata-doce e morango; as demais - alface, melão, batata e cenoura - tiveram participações negativas na margem bruta no ano estudado.

Palavras-chave: administração rural, gerenciamento da propriedade, contabilidade agrícola , sustentabilidade e agricultura familiar.

1 INTRODUÇÃO

Os princípios básicos da administração que são aplicados à indústria e ao comércio são também válidos, em termos gerais, para a agricultura. Entretanto, deve-se ressaltar que essa tem determinadas características que a diferenciam dos demais segmentos, as quais, por isso, precisam ser consideradas.

Muitos dos fatores de produção, como a terra, por exemplo, que, para a indústria, representa tão somente a base para a instalação do imóvel, para a agricultura, é considerada o principal meio de produção, que precisa ser estudado na sua microcomposição, visando à exploração do seu potencial máximo. Variáveis, como o clima, por exemplo, que condiciona todas as atividades produtivas e determina o

[1] Economista, técnico da Embrapa do Centro de Pesquisa Agropecuário de Clima Temperado de Pelotas, Rio Grande do Sul. Mestrando na área de Administração de Empresas pela Universidade del Museo Social Argentino de Buenos Aires em convênio com a Universidade Católica de Pelotas.

que pode ser produzido, implicando riscos para a agricultura, não representam muito para a indústria. Portanto, esses condicionantes impõem ao produtor rural uma certa organização no seu negócio, sob pena de ele não alcançar o máximo rendimento econômico, considerando o conjunto das atividades produtivas planejadas.

O objetivo principal deste trabalho, que é parte de uma dissertação de mestrado, é relatar o acompanhamento técnico-econômico de uma propriedade selecionada durante um ano agrícola[2] (julho/96 a junho/97), visando conhecer alguns índices econômicos de cada atividade desenvolvida, bem como das atividades extras, incluindo os gastos da família.

Visando propor um modelo de administração para o segmento da agricultura de base familiar, estudou-se o comportamento econômico-administrativo de duas propriedades cujas características básicas, em termos de sistema de produção dominante, renda bruta, tamanho de área e mão-de-obra disponível, se equivalem a mais de 70% das propriedades enquadradas nesse estrato na região Sul do Rio Grande do Sul.

De uma forma resumida, descreve-se o método de análise utilizado e caracteriza-se a propriedade estudada, concluindo-se com a análise e considerações sobre os resultados obtidos.

2 REVISÃO DE ALGUNS CONCEITOS DE ADMINISTRAÇÃO RURAL

Administrar é um fenômeno universal em todas as atividades humanas. Como arte e ciência, a administração está presente em todas as empresas e organizações. Segundo Fayol (1989), "administrar é prever, organizar, mandar, coordenar e controlar", porque a administração nada mais é do que saber gerenciar. Na administração rural, também são importantes o planejamento, a organização, a direção e o controle. Planejamento, para o autor, é antecipar o que se deve fazer, com que recursos e em que quantidades para que os objetivos da empresa sejam alcançados. Tal conceito é perfeitamente aplicável à empresa rural.

Kay (1983) definiu a administração rural como sendo um processo de tomada de decisões através do qual recursos limitados são alocados para um número de alternativas produtivas, para organizar e operar o negócio agrícola de tal modo a atingir alguns objetivos. Já a questão da gestão agrícola, segundo Chombart de Lauwe, citado por Boiteux (1983), "é a procura da melhor combinação possível

[2] *Ano agrícola* é o intervalo de tempo de 12 meses que vai de 1º de julho a 30 de junho, o qual corresponde ao período desde o plantio até a colheita, principalmente dos cereais .

entre as atividades e os meios de produção, de maneira a obter um lucro máximo e durável".

Mais recentemente, Michaud (1989) definiu a gestão agrícola como "a ciência e a arte que busca a utilização racional dos fatores de produção (internos e externos), do ponto de vista técnico, econômico e social, respeitando os valores culturais do produtor rural, sua família, e ainda, suas organizações e o meio ambiente". Essa definição representa melhor a realidade das pequenas propriedades rurais onde se desenvolve o trabalho familiar, em que o lucro nem sempre é a palavra de ordem, ao mesmo tempo em que sobrevivem relações sociais e culturais muito fortes, que extrapolam as meras relações econômicas.

Holz (1994) diz, enfim, que a "a administração rural é a ciência que ajuda o produtor a entender as suas decisões. É onde estão as informações necessárias para os técnicos ajudarem os produtores a tomar as decisões". E complementa: "a busca da eficiência no setor agrícola faz da administração um fator de produção capaz de fazer ou quebrar o negócio. Neste caso, a administração faz o papel de cérebro enquanto que o trabalho faz o papel de músculo. Pois na agricultura precisa-se de terra, capital, trabalho e cérebro para ser bem-sucedido".

3 DEFINIÇÃO DA PROPRIEDADE ESTUDADA E METODOLOGIA

Para atingir o principal objetivo do estudo foram, inicialmente, selecionadas duas propriedades agrícolas familiares[3] integrantes da comunidade Passo do Pilão, localizadas no distrito de Monte Bonito, município de Pelotas, Rio Grande do Sul, possuidoras do mesmo sistema produtivo, utilizando-se, para a escolha das propriedades, o método *key-informants*[4].

Estabeleceu-se como condição para a seleção das propriedades que essas tivessem algumas características comuns às demais no estrato da agricultura familiar da região sul do Rio Grande do Sul, de forma que os resultados pudessem ser extrapolados, sem perda de generalidades.

A decisão do acompanhamento de duas propriedades visou eliminar o risco de uma possível desistência por algum dos acompanhados, todavia os resultados apresentados sempre se referirão a apenas uma.

---

[3] *Propriedade familiar* é o imóvel rural que, direta e pessoalmente explorado pelo agricultor e sua família, lhes absorva toda a força de trabalho, garantindo-lhes a subsistência e o progresso social e econômico, com área máxima fixada para cada região e tipo de exploração e, eventualmente, trabalhado com a ajuda de terceiros.

[4] *Key-informants* são pessoas-chaves que atuam diretamente no meio rural, seja na prestação de serviços ou assistência técnica, que conheçam profundamente o segmento dos pequenos e médios produtores rurais.

Utilizar-se-á o método dos orçamentos para a análise *a posteriori* da situação da propriedade, que se baseia no estudo das receitas, gastos e renda líquida de um plano de administração para um período de um ano agrícola (julho/96 a junho/97). Os planos alternativos serão estimados em orçamentos. O plano que apresentar o melhor saldo positivo entre custos e receitas, observando-se também aspectos de caráter não só monetários como também sociais e culturais, entre outros, será o adotado pela empresa.

O método dos orçamentos a ser adotado terá como base os custos e receitas totais e desembolsadas da propriedade. Os dados obtidos no orçamento de custos e receitas permitirão determinar o valor atualizado da margem bruta, receita líquida e/ou a taxa interna de retorno, que permitirá ao produtor decidir sobre a conveniência ou não de adotá-lo.

Como instrumental de apoio prático no armazenamento e posterior processamento final das informações, será utilizado um software estruturado para o acompanhamento gerencial de propriedades (Sistema Gerencial Agropecuário). Os resultados e análises da propriedade estudada são apresentados em seqüência.

4 RESULTADOS DO TRABALHO

4.1 Caracterização da propriedade estudada

Inicialmente, fez-se uma análise da situação atual, com o que pôde observar que a propriedade estudada tem uma boa infra-estrutura de produção, conforme se observa na Tabela 1. Essa afirmação baseia-se num comparativo com a maioria das propriedades familiares do município de Pelotas e região sul do Rio Grande do Sul, as quais não possuem tal infra-estrutura, geralmente apresentando sérios problemas de disponibilidade de mão-de-obra, máquinas e equipamentos, instalações adequadas e, até mesmo, meios de transporte.

Observou-se também que se trata de um produtor com um nível de conhecimentos acima da média, visto que busca constantemente novas tecnologias de produção junto aos órgãos competentes; utiliza razoavelmente bem os recursos disponíveis e procura utilizar o melhor material genético para tentar obter o máximo de rendimento para cada atividade desenvolvida; racionaliza o uso da mão-de-obra, máquinas e equipamentos de acordo com as necessidades de cada atividade e o tempo disponível para executá-las; possui uma visão administrativa do empreendimento, planejando as suas atividades a curto prazo. Trata-se de um produtor voltado para o mercado, comercializando a própria produção de forma direta e

regular, trabalhando com diversificação de culturas, como o leite, milho, morango, batata, batata-doce, cenoura, alface e melão.

Tabela 1 - Caracterização da propriedade estudada

Itens descritos	Propriedade estudada
1- Tamanho da propriedade	20 ha
2- Atividades comerciais	Milho verde, leite, morango, cenoura,batata-doce e alface
3- Atividades de subsistência e venda da sobra	Milho, batata-inglesa, leite, aves, ovos e suínos
4- Mão-de-obra disponível	3 pessoas adultas (casal + 1 filha) e 1 filha menor
5- Infra-estrutura de produção (própria)	1 trator MF 265, arado, grade, reboque, ordenhadeira mecânica, resfriador de leite
6- Infra-estrutura de produção (em grupo)	1 ensiladeira tracionada, 1 ensiladeira estacionária, 1 subsolador, botijão de sêmen
7- Infra-estrutura de apoio	1 caminhoneta D10 , 1 automóvel Voyage, telefone
8- Infra-estrutura de construções	1 casa, galpão com estábulo, galpão de madeira, galpão de tijolo, galpão com garagem, silo trincheira
9- Animais leiteiros	total de 20 fêmeas e 2 machos, todos da raça holandesa
10- Comercialização	Leite diretamente para a ind. demais prod. diretamente para um atacadista
11- Participação de grupos organizados e associações	Líder de Cites, líder comunitário, sócio Sicredi, Cosulati e Sindicato Rural
12- Acesso à assistência técnica	Emater, Embrapa, Cosulati e empresas comerciais
13- Investimentos futuros	Melhorar infra-estrutura de máquinas, equipamentos agrícolas e equip. de irrigação

Fonte: Dados da pesquisa.

Nessa propriedade, como na maioria das propriedades desse estrato de produtor, a administração é realizada pelo chefe da casa, que coordena todas as atividades, procurando maximizar os fatores de produção (terra, capital e trabalho) . É comum, nesse tipo de propriedade familiar, residirem nela os pais, já aposentados, ou filhos casados, constituindo uma segunda família. Isso ocorre principalmente porque as propriedades são pequenas, o que não permite o seu fracionamento, e pela dificuldade de obter recursos financeiros para a aquisição de uma nova área, tampouco máquinas e equipamentos para iniciar o processo produtivo. Nessa propriedade, esse fato também é evidenciado.

Nota-se que a parte organizacional e administrativa precisa ainda ser melhorada, pois é dada muita ênfase ao trabalho braçal, de forma que o planejamento acaba ficando de lado, o que faz com que muitos conceitos administrativos não

sejam aplicados. Apesar de haver o planejamento das atividades e certa organização, o controle econômico-financeiro não está sendo realizado na sua plenitude. Esse produtor, de um modo geral, como todos os produtores de base familiar, tem certa aversão a realizar o controle financeiro com o uso de técnicas de contabilidade para apurar o resultado final de cada atividade ou ano agrícola. Esse controle não é realizado por dois motivos: primeiro, pelo fato de o produtor considerá-lo desnecessário e, segundo, por ele desconhecer métodos práticos e simples de controle das receitas e despesas que ocorrem durante o ciclo produtivo.

4.2 Distribuição do uso da terra

Conforme pode ser observado na Tabela 2, a ocupação e uso do solo estão sendo feitos de uma forma intensa e contínua. Em virtude desse uso excessivo, o produtor aplica as técnicas de conservação do solo e utiliza o sistema de plantio direto na atividade milho, a qual ocupa o maior percentual de área, com 40%, seguida do leite, com 25%; as demais atividades ocupam menor espaço físico. Essa situação não é muito diferente daquela dos demais produtores familiares dessa região. Não há mais fronteiras agrícolas dentro da propriedade para expansão; o que deve ser feito é um novo arranjo na exploração, de forma sustentável, preservando esse importante fator, fundamental à sobrevivência desta e das próximas gerações.

Tabela 2 - Distribuição da área por atividades e percentual de uso

Especificações	Área (ha)	%de uso s/total
Alface	0,1	0,5
Batata	0,4	2,0
Batata-doce	0,3	1,5
Cenoura	0,4	2,0
Leite	5,0	25,0
Melão	0,2	1,0
Milho	8,0	40,0
Morango	0,3	1,5
Reflorestamento	2,5	12,5
Inaproveitáveis	0,8	4,0
Açude	1,0	5,0
Chácara	0,5	2,5
Benfeitorias	0,5	2,5
Totais	20,0	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

4.3 Distribuição do uso da mão-de-obra

O fator mão-de-obra foi o item de maior importância, indispensável para o desenvolvimento das atividades da propriedade. Para medir-se o uso da mão-de-obra, adotou-se o critério utilizado por técnicos de outras instituições de pesquisa, que é a UTH[5]. O total de UTH disponíveis dessa propriedade foi de 1 105 dias úteis, ao longo dos 12 meses, conforme pode ser observado na Tabela 3, o que dá uma média mensal de 92 UTH; essa propriedade composta por três pessoas adultas e um menor. Essa disponibilidade de mão-de-obra não difere muito daquela da maioria das propriedades familiares da região. A variação de UTH nos últimos quatro meses deve-se à saída de um adulto da propriedade para constituir nova família.

Tabela 3 - Disponibilidade de mão-de-obra durante o ano

Meses	UTH	Meses	UTH
Julho	97,5	Janeiro	97,5
Agosto	97,5	Fevereiro	97,5
Setembro	97,5	Março	81,25
Outubro	97,5	Abril	81,25
Novembro	97,5	Maio	81,25
Dezembro	97,5	Junho	81,25
Total			1.105

Fonte: Dados da pesquisa.

Observando-se a Tabela 4, verifica-se que houve uma diferença significativa no uso da mão-de-obra entre as atividades. A atividade que mais utilizou mão-de-obra foi o milho com 374 UTH, representando 36,3%, sendo 258,5 HN[6], 80 HE[7] e 35,5 contratada. Esse número excessivo de horas extras deveu-se ao fato de, muitas vezes, ter havido a necessidade de preparar as embalagens de milho para a comercialização durante a noite, para que pudessem ser levadas ao mercado no dia seguinte, antes do amanhecer. Nesse mesmo quadro, observa-se que o leite demandou um total de 338,3 UTH, sendo 179,3 HN e 3 159 HE, o que equivale a uma participação de 32,9%. Nessa atividade, também foi registrado um número expressivo de mão-de-obra extra, visto que o serviço de ordenha é sempre feito ao amanhecer e ao anoitecer. Com isso, os gastos com mão-de-obra também foram maiores, pois essa foi acrescida de 50% de encargos sociais. Para os cálculos da mão-de-obra, utilizou-se o salário mínimo como referência, o qual, de julho/96 a abril/97, foi de

[5] UTH é uma jornada de trabalho de oito horas por dia, durante 25 dias úteis no mês, que em um ano correspondem a 300 jornadas de trabalho/dia. Esta unidade é relativa a uma pessoa de 18 a 59 anos devido à produtividade da mão-de-obra.

[6] Hora normal.

[7] Hora extra.

R$ 112,00 e, a partir de maio/97, de R$ 120,00. O total de mão-de-obra disponível dessa propriedade foi de 1 105 UTH, do qual foram utilizadas 1 028 somente nas atividades produtivas, distribuídas da seguinte forma: 738,5 HN (64%), 250 HE (31,1%) e 39,5 contratada. Observa-se que há uma diferença entre o total de UTH disponível e o total utilizado em horas normais. As quantidades que expressam essa diferença (366,5 UTH) foram consideradas como mão-de-obra para atividades gerais da propriedade.

Tabela 4 - Uso da mão-de-obra e valores por atividade

Atividades	UTH	Valores Brutos	% de cada ativ.em UTH
Alface	3,0	20,16	0,29
Batata	56,5	380,64	5,50
Batata-doce	46,3	317,28	4,50
Cebola	19,0	133,44	1,85
Cenoura	44,5	300,00	4,33
Leite	338,3	3001,32	32,91
Melão	10,5	70,56	1,02
Milho	374,0	2901,32	36,38
Morango	136,0	1010,64	13,23
Totais	1028,1	8135,36	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 1 representa o uso da mão-de-obra em UTH e nela se pode observar que as atividades milho e leite ocuparam uma fatia muito grande. A Figura 2 mostra o resultado da mão-de-obra por mês em cada atividade, observando-se que os meses em que houve maior uso dessa foram dezembro, janeiro e fevereiro, o que coincide com aqueles de maior concentração na atividade milho. O leite mostrou uma certa regularidade de mão-de-obra durante os 12 meses, tendo apenas o mês de julho mais elevado, quando houve muita formação de pastagens e preparo de alimentos para os demais meses do ano.

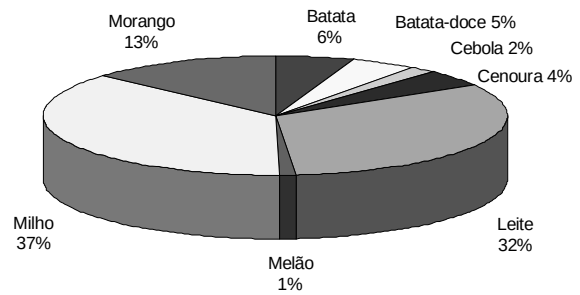

Figura 1 - Uso da mão-de-obra por atividade em UTH.

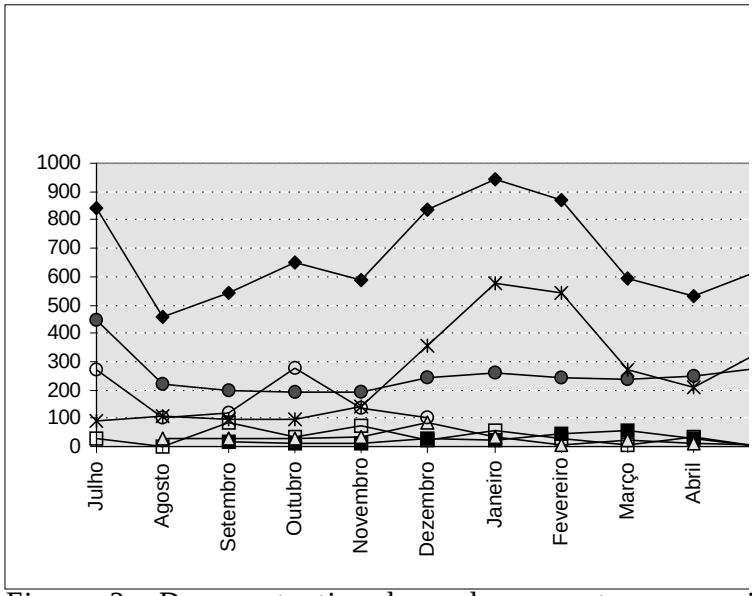

Figura 2 - Demonstrativo dos valores gastos em reais com mão-de-obra por atividade/mês.

5 RESULTADOS DAS ATIVIDADES

Durante os 12 meses de acompanhamento, foram feitas diversas visitas à propriedade estudada, no mínimo duas por mês, para recolher as informações e proceder a alguns ajustes, se necessários, nos movimentos ocorridos no decorrer do mês. Para facilitar o registro das informações e sua transferência para o Programa de Contabilidade, utilizou-se um formulário onde a seqüência de registros feitos pelo produtor era a mesma da entrada de dados, contendo os mesmos campos. Um segundo formulário foi utilizado para o registro do uso da mão-de-obra diária.

Ao final de cada mês de acompanhamento, os dados foram processados em um programa de Contabilidade Agrícola chamado Sistema Gerencial Agropecuário. Este programa emite relatórios relativos ao mês de acompanhamento e também informações acumuladas. Os resultados foram sendo analisados e apresentados ao produtor de forma que, ao longo do ano, pôde-se tomar conhecimento da evolução mensal das receitas , despesas, uso de mão-de-obra de cada atividade, gastos com a manutenção da família, etc. Ao tomar conhecimento da sua situação, o produtor tinha condições de planejar os próximos passos, organizando-se melhor

nas suas atividades, de maneira que pudesse programar-se e melhor conduzir o seu negócio.

A análise dos resultados obtidos ao longo dos 12 meses de acompanhamento da propriedade nos sugere as seguintes considerações: de todas as atividades desenvolvidas na propriedade, o leite, milho verde, morango e batata-doce foram as que proporcionaram maior retorno financeiro; as demais atividades, mesmo que tenham sido produzidas visando ao mercado, tiveram problemas no decorrer do processo produtivo, o que frustrou o rendimento esperado.

5.1 Rendimento bruto por atividade

A Tabela 5 apresenta os rendimentos brutos das atividades, bem como o quanto representa cada atividade em relação ao total. Observa-se, na tabela, que as principais atividades da propriedade foram o leite e o milho, os quais contribuíram com 75,6% da receita total; o leite é a principal fonte de renda, com 39,2% da receita bruta.

Observa-se ainda, na tabela, que existem atividades com participação muito baixa na renda bruta, sendo meras coadjuvantes no processo produtivo, o que nos mostra a importância da diversificação de atividades, pois, assim como houve frustração nas atividades cenoura, melão, alface e batata, poderia ter havido quebra de safra no morango. Tudo depende de uma série de fatores em conjunto, nunca isoladamente, para o sucesso ou o fracasso de uma atividade. Em seqüência, é feita uma análise dos resultados das principais atividades com maior participação na renda bruta.

Tabela 5 - Rendimento bruto e participação por atividade

Atividades	Valor em R$	% / Total
Alface	258,00	1,11
Batata	922,00	3,98
Batata-doce	1 694,00	7,32
Cenoura	751,50	3,25
Leite	9 091,39	39,26
Milho	8 420,18	36,36
Morango	2 018,35	8,72
Total	23 155,42	100,00

Fonte: Dados da pesquisa.

5.2 Resultados da atividade leiteira

A atividade leiteira tem um papel fundamental no contexto do setor agropecuário, por ser importante na formação da renda bruta da maioria das propriedades familiares e pelo fato de o leite ser um alimento básico da população, servindo de matéria-prima para a geração de diversos subprodutos, como o queijo, manteiga, leite em pó, iogurte, entre outros. Além disso, proporciona uma renda mensal segura e tem um valor social muito elevado.

Tabela 6 - Produção mensal de leite, rendimento bruto, vacas em lactação e média de produção vaca/dia

Meses	Produção total	Rendimento bruto	Vacas lactação	Média vaca/dia
Julho	2534	677,08	8	10,2
Agosto	3113	817,46	9	11,2
Setembro	3092	784,93	9	11,4
Outubro	3451	828,27	9	12,4
Novembro	3398	774,85	8	14,1
Dezembro	3186	732,06	8	12,8
Janeiro	3256	747,10	8	13,1
Fevereiro	2580	629,85	7	13,2
Março	2612	625,31	7	12,0
Abril	2475	600,43	7	11,8
Maio	2442	604,37	7	11,2
Junho	2231	580,04	7	10,6
Totais	34370	8401,76		12,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Neste estudo, a atividade leiteira foi a que proporcionou a maior renda bruta, participando com 39,2%, conforme se pode observar na Tabela 5. A Tabela 6 apresenta a produção mensal de leite na propriedade, verificando-se que a produção mensal oscilou durante os 12 meses. Essa oscilação é normal já que, nos meses de março a agosto, que compreendem o período da *formação da cota*[8], além de haver redução da produção de leite, em alguns casos em até 50%, há também uma variação no número de vacas ordenhadas. Na Figura 3, estão demonstradas as curvas de oscilação de produção e o rendimento bruto durante o ano. Observa-se que as

[8] *Formação da cota* é um artifício usado pelo comprador para obrigar os produtores a manterem uma produção média alta no período de março a agosto, meses em que a alimentação natural é escassa, necessitando de suplementação alimentar. A média desses seis meses formará uma cota. Os produtores que não agirem dessa forma concorrerão com uma média baixa, o que significará uma redução no preço do produto recebido em até 60% quando a produção atingir níveis superiores à cota, no período de setembro a fevereiro, ocasião em que as pastagens naturais normalmente são abundantes.

curvas são quase paralelas, porém houve uma ligeira variação nos meses de produção *extracota*, quando as quantidades produzidas mantiveram-se acima dos pontos do rendimento bruto, basicamente pela variação no preço pago pelo litro de leite extracota. Neste estudo de caso, a variação média da produção mensal entre os meses da formação da cota foi de 23%. No período de inverno, que coincide com a formação da cota, é mais difícil produzir leite e os custos de produção aumentam, pois praticamente toda a alimentação nesse período deverá ser fornecida aos animais no cocho, ou seja, além da ração comercial fornecida de acordo com as necessidades nutricionais e da produção individual de cada animal, são fornecidos silagem e pasto verde.

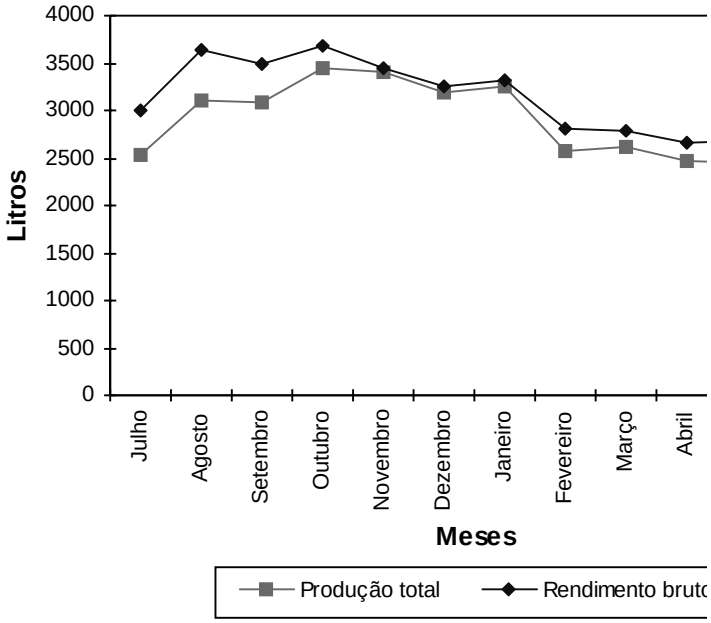

Figura 3 - Produção total e rendimento bruto por mês da atividade leite.

Observa-se que a média por vaca/dia foi de 12 litros, não havendo grandes oscilações no decorrer dos meses, o que demonstra regularidade na produção por unidade animal. De acordo com informações da cooperativa, principal comprador de leite da região, a média de produção por vaca/dia está ao redor de 4,0 litros. Outro índice que caracteriza o bom nível da produção leiteira dessa propriedade é a média obtida ao longo dos 12 meses, que foi de 95,4 litros/dia. De acordo com informações de pesquisa da Embrapa, essa média, na Bacia Leiteira de Pelotas, foi de 28 litros em 1996, ou seja, o produtor em questão obteve uma produção média

de 240% acima da média regional. Em um universo de 4 400 produtores que entregam leite para a cooperativa, o estabelecimento em estudo está situado entre os 136 maiores produtores, ou seja, apenas 3,1% dos produtores mantêm produção acima da obtida por essa propriedade. Esses índices de produção foram obtidos graças ao manejo realizado e também pela qualidade genética do rebanho. De uma maneira geral, os produtores familiares não investem o suficiente na atividade leiteira, o que explica os baixos índices alcançados.

5.3 Resultados da atividade milho

A atividade milho tem uma importância econômica e social muito grande dentro do sistema produtivo da propriedade analisada, pois, além de ter proporcionado uma rentabilidade alta com a venda de milho verde, permitiu uma oferta de alimentos suficientes para o consumo da propriedade de diversas maneiras. A atividade milho está presente praticamente em 100% das propriedades familiares da região estudada.

Nessa propriedade, a atividade milho foi responsável por 36,3% da renda bruta, ocupando o segundo lugar. Desse total, 73% da renda foi obtida através da venda de espigas de milho verde; os demais 27% ficaram por conta do grão colhido e armazenado na propriedade para consumo próprio. Este mercado de milho verde foi seguro e muito rentável visto que, além de o produtor ter contado com mercado garantido para toda a sua produção, proporcionou uma receita quatro vezes superior ao sistema tradicional do milho em grãos. Esse segmento de vendas é muito restrito e tem uma capacidade limitada de consumo. Nesse caso, o produtor já está inserido no mercado, praticando a comercialização diretamente com um determinado atacadista, cumprindo as exigências de embalagens e padrão de espigas, o que lhe garante um bom preço. Do total de 61 146 espigas comercializadas, 14 270 foram adquiridas de terceiros com a finalidade de cumprir cotas de entrega com o atacadista. Esse procedimento do produtor demonstrou um nível de amadurecimento e de tomada de decisão correta, pois, além de ganhar um dinheiro extra, ele manteve-se no mercado, o que lhe garantiu preço e estabilidade de venda. A média de produção da propriedade foi de 80 sc/ha, enquanto que a média da região nesta última safra foi de 30 sc/ha, segundo informações da Emater de Pelotas. Tal resultado somente foi obtido porque, como já foi citado anteriormente, o produtor procura utilizar as técnicas mais modernas de plantio, aliadas a um bom material genético.

5.4 Resultados da atividade morango

A atividade morango representou a terceira fonte de renda bruta da propriedade, com participação em 8,7% sobre o faturamento total, porém seus custos de produção foram muito elevados, de maneira que o saldo final total foi negativo. Esta atividade é altamente consumidora de mão-de-obra e uso do solo, pois, do plantio até o final da colheita, são nove meses de ocupação da área. No custo de produção, a mão-de-obra representou 39,4%. O rendimento obtido na propriedade foi de 10 930 kg/ha, enquanto que a média do município nesse sistema de produção foi de 15 000 kg. O preço médio de comercialização recebido foi de R$ 0,60/kg, ao passo que o preço médio na região variou de R$ 0,20 a R$ 1,20 por kg.

5.5 Resultados da atividade batata-doce

A atividade batata-doce foi a quarta fonte de renda bruta, participando com 7,3% do rendimento total da propriedade. Essa atividade foi a que proporcionou a maior renda por área utilizada, pois em apenas 0,3 ha foram produzidas 369 caixas, revertendo numa renda bruta total de R$ 1 694,00 e renda líquida total de R$ 1 088,61. Extrapolando esses valores para 1 ha, ter-se-ia um rendimento de 1 230 caixas de 20 kg, totalizando 24 600 kg/ha, quando a média do município é de 12 000 kg. Dos custos totais da batata-doce, a mão-de-obra teve participação de 52,4%, sendo o maior índice por atividade. Isso se justifica na medida em que essa atividade não é exigente em fertilidade nem em uso de produtos químicos. A batata-doce é uma atividade comum na propriedade familiar, pois, além de proporcionar bons rendimentos, permite um uso múltiplo tanto para a alimentação de animais como da família. Outro fator importante dessa cultura é que a colheita pode ser feita de acordo com as necessidades de comercialização e disponibilidade de mão-de-obra.

5.6 Rendimentos totais e desembolsados por atividade

Na Tabela 7, estão representados os resultados finais da receita total e desembolsada, custo operacional total e desembolsado, margem final total e desembolsada e participação líquida desembolsada por atividade. Na tabela, observa-se que a atividade que proporcionou a maior renda líquida total foi o milho, seguido muito próximo pela batata-doce. Isso significa que essas duas atividades possibilitaram auferir uma receita líquida positiva, cobrindo todos os seus custos, inclusive os de mão-de-obra. Já, com relação à margem líquida desembolsada, a atividade de maior rentabilidade foi a do leite, com uma participação de 43,9%, seguida do

milho, com 22,2%, e da batata-doce, com 19,4%. As atividades batata, cenoura e melão proporcionaram um saldo negativo, tendo seus custos de produção sido cobertos por outras atividades. Tal diferença, acentuada no saldo total e desembolsado do leite, deve-se principalmente ao uso exclusivo de mão-de-obra familiar, na qual não são despendidos valores. Além disso, utiliza-se o produto em muitos alimentos produzidos na propriedade e para a alimentação dos animais. A atividade alface, apesar de ter tido participação positiva nos seus saldos, não foi destacada, porque a produção foi muito baixa de maneira que a sua participação na renda bruta total foi de apenas 1,11%, conforme se observa na Tabela 5. Na tabela, verifica-se que as atividades cebola e melão não apresentam receitas: a cebola, pelo fato de ter sido introduzida como nova opção de cultivo em substituição ao morango, por ser menos exigente em mão-de-obra, estando ainda em fase inicial de implementação como cultura complementar; já, na cultura do melão, o produtor teve perdas totais devido a problemas climáticos e de tratos culturais.

Tabela 7 - Demonstrativo das receitas operacionais e desembolsadas, custos operacionais e desembolsados, margem operacional total e desembolsada e participação líquida por atividade.

Atividades	Receita Total	Custo Operac.	Margem Operac.	Receita Desemb.	Custos Desemb.	Margem final desemb.	Part.Líq. p/ ativ. desemb.
Alface	258,00	111,16	146,84	258,00	91,00	167,00	2,41
Batata	922,00	1234,00	-312,00	468,00	488,36	-20,36	(0.31)
Batata-doce	1694,00	605,39	1088,61	1634,00	288,11	1345,89	19,43
Cebola	0,00	608,89	0,00	0,00	475,45	0,00	-
Cenoura	751,50	1313,02	-561,52	751,50	913,02	-161,52	(2,45)
Leite	9091,39	10415,44	-1324,05	8378,33	5333,96	3044,37	43,94
Melão	0,00	256,19	-256,19	0,00	170,63	-170,63	(2,59)
Milho	8420,18	7262,13	1158,05	6234,18	4695,81	1538,37	22,20
Morango	2018,35	2975,46	-957,11	1953,85	1120,82	833,03	12,02
Total	23155,42	24781,68	-1017,37	19677,86	13577,16	6576,15	100,00

Fonte: Dados da pesquisa.A receita bruta total foi de R$ 23 155,42, podendo afirmar-se que a renda bruta mensal dessa propriedade foi de R$ 1 929,61. Analisando-se os valores desembolsados, a situação é a seguinte: a receita total é de R$ 19 677,86 e os custos totais são de R$ 13 577,16, restando um saldo líquido das atividades de R$ 6 100,70. Dividindo-se o saldo por 12 meses, tem-se uma margem líquida mensal de R$ 508,40 ou 4,2 salários mínimos. Segundo informações do IBGE, essa renda nas propriedades familiares não ultrapassa os três salários-mínimos brutos mensais.

Na Figura 4, estão representadas, em forma de gráfico, as entradas de dinheiro por atividade e os respectivos meses. Observa-se que o leite é a única atividade que apresenta receita todos os meses e que, ao mesmo tempo, manteve uma certa regularidade, ao passo que o milho, embora muito forte, concentra-se nos meses de janeiro, fevereiro e março; as demais atividades estão distribuídas ao

longo do ano, de maneira que em todos os meses houve ingresso de receitas, permitindo, assim, que se desenvolvessem todas as atividades planejadas.

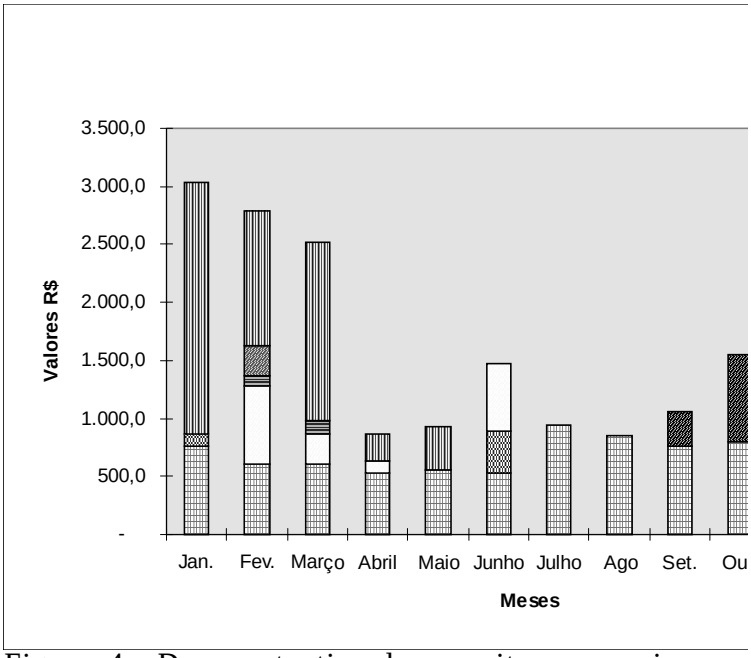

Figura 4 - Demonstrativo das receitas mensais por atividades.

5.7 Manutenção da família

Analisando os gastos com a manutenção da família, Tabelas 8 e 9, observa-se que houve variações durante o ano. Nos meses de julho e fevereiro, os gastos foram maiores em razão de ter havido casamento e nascimento na família; nos demais meses, as variações não foram tão significativas. Já, quanto aos itens que fazem parte dessa conta, observa-se que o item alimentação foi o que mais contribuiu, tendo uma participação de 46%. Por outro lado, verifica-se que quase 50% desses gastos foram gerados no próprio estabelecimento. Essa é uma característica da maioria das propriedades familiares, em muitas das quais essa participação é ainda maior, pois produzem, primeiro, para a sobrevivência da família e, depois, se houver sobras, as comercializam. Em segundo lugar, aparecem os gastos em saúde, com 22,6%, os quais se deveram, sobretudo, às despesas com medicação e

consultas dos pais, despesas essas que foram cobertas com os valores da aposentadoria.

Tabela 8 - Gastos totais com a manutenção da família

Meses	Valores totais	% por mês
Julho	1336,50	18,56
Agosto	565,00	7,85
Setembro	388,00	5,39
Outubro	697,00	9,68
Novembro	371,57	5,16
Dezembro	425,11	5,90
Janeiro	514,15	7,14
Fevereiro	852,63	11,84
Março	443,20	6,15
Abril	416,12	5,78
Maio	562,64	7,81
Junho	629,20	8,74
Totais	7 201,12	100,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 9 - Distribuição por itens das despesas de manutenção da família

Itens	Valores	% de part.
Alimentos produzidos	1 524,90	21,18
Alimentos comprados	1 783,12	24,76
Habitação	677,00	9,40
Instrução	33,00	0,46
Saúde	1 632,10	22,66
Social	455,00	6,32
Vestuário	485,00	6,74
Outros	135,00	1,87
Man. veículo	476,00	6,61
Totais	7 201,12	100,00

Fonte: Dados da pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando todos os resultados obtidos nessa propriedade durante o ano agrícola de 1996/1997, verificou-se que as atividades leite e milho, juntas, participaram com 75,5% da renda bruta, sendo 39,2 do leite e 36,3 do milho. Do total da renda bruta da atividade milho, 73,1% resultou da venda de milho verde. As receitas do leite ocorreram durante todo o ano; já, no caso do milho, houve uma concen-

tração nos meses de janeiro, fevereiro e março, coincidindo com o grande consumo do produto nas praias e balneários da região de Pelotas. O morango e a batata-doce participaram na renda bruta com 8,7% e 7,3%, respectivamente. Analisando a participação dessas duas atividades na composição da renda líquida desembolsada, a batata-doce teve uma participação superior ao morango, ficando em terceiro lugar com 19,4%, logo abaixo do milho, com 22,2%, e do leite, com 44%. Ainda com relação à participação na renda líquida desembolsada, as atividades batata, cenoura e melão participaram negativamente na composição da renda.

Uma restrição de suma importância na propriedade familiar para o desenvolvimento das atividades é a mão-de-obra, havendo, geralmente, escassez em detrimento do volume de atividades desenvolvidas. Nessa propriedade, esse aspecto está bem evidenciado, pois, de um total de 1 028 UTH utilizadas para o desenvolvimento das atividades, 250 foram consideradas horas extras. As atividades milho e leite, juntas, absorveram 69% desse total. Os meses de maior concentração de mão-de-obra foram justamente os de maior venda de milho verde, ou seja, dezembro, janeiro e fevereiro.

As práticas desenvolvidas pelo produtor na hora de comercializar seus produtos lhe garantiram bons preços e estabilidade no mercado Isso nos leva a concluir que todo aquele produtor que age da mesma forma como o fez o estudado, ou seja, que atua com profissionalismo, organizadamente e com um viável nível tecnológico, voltando-se ao atendimento regular de um mercado exigente, será capaz de alcançar sucesso, traduzido em bons lucros ao final do exercício.

Esse processo de acompanhamento técnico, contábil e gerencial permitiu que o produtor em foco tomasse conhecimento, por meio de contatos mensais, dos resultados parciais ou totais de cada atividade, podendo organizar e planejar melhor o próximo ano agrícola ou as próximas tarefas; dessa forma, pôde tomar as decisões com base em fatos concretos e com conhecimento de causa. Por exemplo, este produtor, durante anos, plantou morango, porém, ao tomar conhecimento dos resultados finais da contabilidade desta cultura, resolveu não mais plantá-lo, pois os custos de produção foram muito elevados, principalmente por exigir alta concentração de mão-de-obra em relação ao baixo rendimento. Em substituição ao morango, ele investiu na cultura da cebola, que não é tão exigente em mão-de-obra e que tende a proporcionar-lhe uma boa rentabilidade.

Nos dias atuais, não basta apenas produzir. É preciso atender a um mercado cada vez mais exigente; é preciso ter, sobretudo, qualidade para ser competitivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Luciano Médice. et al. *Manual de administração rural:* custos de produção. 2. ed. Guaiba: Agropecuária, 1996. 142p.

BOITEUX, J. *Metodologia geral da gestão agrícola*. Paris, Iger, 1983.

FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FERREIRA, Pinto. *Curso de direito agrário.* São Paulo: Saraiva. 1994. 420p.

HOLZ, Élio. *Fundamentos teóricos da gestão agrícola*. Epagri, 1994, 31p.

KAY, R. D. *Farm management*: planning, control and implementation. Tokyo: McGraw-Hill, 2. ed., 1983, 370p.

MICHAUD, R. *Relatório final de missão em administração rural.* Embrater, Brasília, 1989, 71p.

MIGLIORINI, L.C. *Sistema gerencial agropecuário*, Pelotas, 1996, não publicado.

SYNOPSIS

THE ADMINISTRATION OF RURAL FAMILY FARMS

The management of the rural farm, is one of important tools for reaching the sustainable development of the property as a whole, regardless of its size or area. The objective of the present work was to record and analyze the administration structure of a rural family farm, in Passo do Pilão, a rural district of Pelotas city, state of Rio Grande do Sul. The focus of the study was the administration and the management for all an agricultural year round (from July, 96 to June, 97). The technical and economical indexes of the developed activities were evaluated. The gross income of the farm reached U$ 23.155,42, coming from eight economical activities aimed for marketing. However, only four of them: (corn, dairy, sweet potato and strawberry), contributed to the farm income, where (lettuce, melon, potato and strawberry crops) did not contribute for the farm income or even gave negative results.

Key words: rural administration; farm management; agricultural accountancy; sustainable and family farm

SINOPSIS

LA AMINISTRACION RURAL EN PROPIEDADES FAMILIARES

El gerenciamiento de la propiedad rural, es una de las herramientas importantes e indispensables para buscarse un desarrollo sustentable de la propiedad como un todo, independientemente del tamaño de la misma. El objetivo del presente trabajo; fue acompañar y analizar la estructura gerencial de una propiedad familiar, localizada en el "Passo do Pilão", en Pelotas, RS, donde se enfocó la administración y el gerenciamiento, durante un año agrícola, (Julio/96 a Junio/97). El estudio constitujó de la evaluación de los índices técnicos y econômicos de las actividades desarrolladas. Se constató que la Renta Bruta de la propiedad fue de R$ 23.155,42, oriunda de 8 actividades econômicas, dedicadas a la comercialización, de las cuales 4 contribuyeron positivamente: (maiz, leche, papa dulce y frutilla), mientras que las demás (lechuga, melon, papa y zanahoria), tuvieron participaciones negativas en el margen bruta en el año estudiado.

Palabras-clave: administración rural, gerenciamiento de propiedad, contabilidad agrícola, sustentabilidad y agricultura familiar.