

ALMIR MARTINS DOS SANTOS

ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA RURAL E A SUA PRODUTIVIDADE

Tese apresentada à Escola Superior de Agricultura de Lavras, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração Rural, para obtenção do Grau de Mestre.

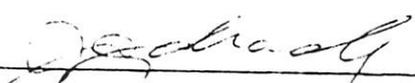
ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA DE LAVRAS
LAVRAS -:- MINAS GERAIS

1 9 8 2

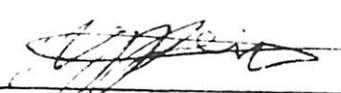


ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA RURAL E A SUA PRODUTIVIDADE

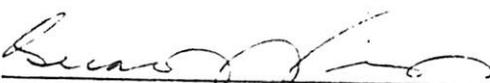
APROVADA:



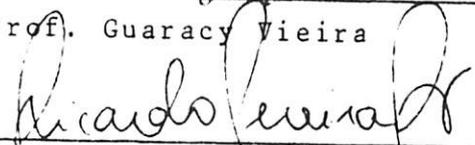
Prof. JOSÉ GERALDO DE ANDRADE
Orientador



Prof. Antônio João dos Reis



Prof. Guaracy Vieira



Prof. Ricardo Pereira Reis



Prof. Vander Azevedo Moraes

DEDICATÓRIA

Ednólia, Pricilla e Givago
Quantos dias de lazer poderíamos ter e que
foram dedicados a esta tese.
Quantas vezes vocês compreenderam que
esses dias eram necessários para completar
esta pesquisa.
A vocês, pelo sacrifício e compreensão.
Aos meus pais, pelo apoio e estímulo.
Aos meus irmãos, pela solidariedade e incen-
tivo.

DEDICO ESTE TRABALHO.

AGRADECIMENTOS

Ao professor José Geraldo de Andrade, orientador principal, pela constante boa vontade, contribuição, orientação, crítica e numerosas idéias sugeridas e ao professor Paulo César Lima, pela orientação em estatística.

Aos professores Antônio João dos Reis, Guaracy Vieira, Ricardo Pereira Reis e Vander Azevedo Moraes, pelas correções e sugestões propostas e, aos professores Juvêncio Braga de Lima, German Torres Salazar, pelas informações e estímulo transmitidos no decorrer do curso.

Aos diretores da CEPLAC pela oportunidade concedida, especialmente ao Engenheiro Agrônomo Antônio Manoel Freire de Carvalho, Diretor do Departamento de Extensão, pela liberação e total apoio na coleta dos dados e ao Engenheiro Agrônomo Edmundo Paolino Mandarino, Vice-Diretor do Departamento de Extensão, pelo coleguismo e solidariedade.

Ao Engenheiro Agrônomo, Dr. João Manoel de Abreu, Diretor do Centro de Pesquisa do Cacau, pelo apoio e indicação à ESAL e

ao Eng^o Agr^o Antônio da Silva Costa, pela colaboração e incentivo.

A José Ubiratan Bezerra de Oliveira, funcionário do Departamento de Extensão, pela permanente colaboração.

Aos senhores Moisés Martins dos Santos e Valdemir Martins dos Santos, representantes dos interesses particulares.

Ao Setor de Treinamento da CEPLAC, nas pessoas dos senhores Sigfried Thaens Filho, Ernandi Moreira, Orlando K. Sá e Marivaldo Lawinsky.

Aos funcionários do Departamento de Extensão da CEPLAC: Roberto Setúbal, Barachísio Lisboa e Aflorisval Olímpio, Engenheiros Agrônomos, chefes das Divisões de Extensão de Ilhéus, Camacan e Ipiáú, respectivamente, pelo apoio na coleta de dados.

Aos Engenheiros Agrônomos Ely Santos Fonseca, João Lemos de Santana e José Eduardo B. de Sá, aos técnicos agrícolas Almir Cardoso Duarte, A. Jorge Midley Nery, Dalmir Vieira, João F. Brito Neto, Edson R. Gonçalves, Roberto M. dos Santos, Isralso Santos da Silva, Armando Alves do Rosário, Ernesto Feitosa Filho, Célio D. Santos, A. J. Barbosa Santos e Naciel Soares Conceição, responsáveis diretos pela obtenção dos dados e aos produtores rurais que forneceram os dados.

Aos integrantes do Centro de Processamento de Dados da ESAL, professor José Vitor Silveira e Luiz Antônio Mesquita, pe-

la presteza no atendimento.

Ao biblioteconomista Dorval Botelho dos Santos, pela correção das referências bibliográficas.

Aos colegas de curso, Darci Barros Coelho, Francisco Correia Filho, Luiz Henrique Dias de Azevedo e Shiniti Sawatani, pelo companheirismo.

BIOGRAFIA DO AUTOR

ALMIR M. DOS SANTOS, filho de Moisés M. dos Santos e Maria M. de Jesus, nasceu em Itabuna, Estado da Bahia, no dia 24 de dezembro de 1947.

Concluiu o curso ginásial no Ginásio Rio Novo em Ipiáú (BA), o científico no Colégio "Alberto Torres" em Cruz das Almas (BA).

Em 1971 graduou-se em Engenharia Agrônômica, pela Universidade Federal da Bahia.

Ingressou na Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira (CEPLAC), em 1972, instituição a que continua filiado até hoje.

No período de 1972 a 1975, exerceu as funções de Extensionista Local do Departamento de Extensão da CEPLAC, nos escritórios locais de Camacan, Itagibã e Ubatã, no Estado da Bahia.

Em 1976, assumiu o Escritório Regional do Departamento de Extensão da CEPLAC de Teixeira de Freitas e em 1977 foi transferido para o Escritório Regional de Camacan, ambos no Estado da

Bahia. Durante estes anos realizou cursos de curta duração nas áreas de Desenvolvimento Organizacional, Cooperativismo, Administração geral e organização, Liderança organizacional, Comunicação rural, Dinâmica de grupo, Produtividade no trabalho humano, Métodos e técnicas internacionais de extensão, Comércio exterior do cacau e Solos.

Em 1978 foi designado para realizar um curso de Desenvolvimento Rural Integrado, com duração de seis meses, na Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, onde obteve o certificado de especialista em Desenvolvimento Rural.

Em 1978 a 1979 exerceu a função de Chefe da Divisão de Extensão Rural da CEPLAC em Ilhéus, no Estado da Bahia.

Em 1980, ingressou na Escola Superior de Agricultura de Lavras, para cursar o Mestrado em Administração Rural.

SUMÁRIO

	Página
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. O problema e sua importância	1
1.2. Objetivos	7
1.2.1. Objetivo geral	7
1.2.2. Objetivos específicos	7
2. MATERIAL E MÉTODOS	8
2.1. Material empírico	8
2.2. Área de estudo	9
2.3. População e amostragem	11
2.4. Coleta e análise de dados	12
2.5. Modelo teórico	12
2.5.1. As funções da empresa	12
2.5.2. Atividades administrativas	14
2.5.2.1. Área recursos humanos	17
2.5.2.2. Área de finanças	22
2.5.2.3. Área de "marketing"	26
2.5.2.4. Área de produção	29
2.5.3. Produtividade	35

	Página
2.6. Hipóteses	36
2.6.1. Hipótese geral	36
2.6.2. Hipóteses específicas	36
2.7. Variáveis analíticas	37
2.8. Operacionalização das variáveis independentes	39
2.9. Operacionalização da variável dependente	43
3. RESULTADOS E DISCUSSÃO	44
3.1. Aspectos quantitativos e qualitativos da adminis - tração das áreas funcionais da empresa	44
3.2. Associação entre as áreas funcionais da empresa a - grícola e a produtividade	59
4. CONCLUSÕES E SUGESTÕES	62
4.1. Conclusões	62
4.2. Sugestões	64
4.2.1. À extensão rural	64
4.2.2. Para a pesquisa	65
4.3. Limitações da pesquisa	66
5. RESUMO	67
6. SUMMARY	69
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71

LISTA DE QUADROS

Quadro		Página
1	Atividades administrativas que viabilizam o comportamento sinérgico das áreas funcionais da empresa	15
2	Variáveis independentes	38
3	Percentuais dos produtores que realizam e dos que não realizam atividades relacionadas a pessoal ...	45
4	Percentuais dos produtores que realizam e dos que não realizam as atividades relacionadas a finanças	47
5	Percentuais dos produtores rurais que realizam e dos que não realizam atividades relacionadas a "marketing"	50
6	Percentuais dos produtores que realizam e dos que não realizam atividades relacionadas à produção ..	52

Quadro

Página

7	Percentuais das atividades administrativas que os produtores rurais realizam diretamente, delegam ou não realizam	57
8	Matriz de correlação simples entre as variáveis estudadas	59

LISTA DE FIGURAS

Figura		Página
1	Mapa da região cacaeira da Bahia, destacando os <u>mu</u> nicípios estudados	10
2	Comportamento sinérgico das áreas funcionais da em- presa	16

1. INTRODUÇÃO

1.1. O problema e sua importância

Desde o surgimento da agricultura comercial que se observa diferença na renda líquida dos fazendeiros, mesmo quando eles exploram propriedades com as mesmas características de solos, clima, tamanho, tipo de exploração, localização e acesso. Esta diferença de lucratividade ocorre em anos de preços favoráveis ou desfavoráveis. É comum também encontrar-se produtores obtendo prejuízo em suas empresas, e, ao se transferirem estas empresas para outros produtores, a situação se inverte: a mesma empresa passa a obter alta produtividade e lucros compensadores. Segundo HERBST (20), observações feitas durante vinte e cinco anos na região Central Illinois (USA), demonstraram que a administração é o fator que mais contribui para essa diferença de lucratividade. Se administração é um fator tão relevante na obtenção de lucros, torna-se necessário saber o que deve fazer um administrador, para administrar com sucesso.

McCLELLAND & BURNHAM (31), defendem que o trabalho de um

administrador parece exigir alguém que possa influenciar pessoas, mais do que alguém que faça as coisas por si próprio. Segundo BERTERO (6), na perspectiva da política de negócios, a tecnologia pode ser vista como um dos recursos essenciais que um administrador deve utilizar para que a empresa opere com sucesso, pois ela pode levar à redução de custos, aumento de produtividade, poupança de mão-de-obra, melhoria de qualidade de produtos e elevação das margens de lucros.

O serviço de Extensão Rural parece ter não só percebido, mas também acreditado nos efeitos positivos da tecnologia sobre a administração da empresa rural, pois, historicamente, tem utilizado como estratégia básica a introdução de tecnologia agrônômica com o objetivo de elevar a produtividade. Contudo, há algum tempo, existe um consenso entre os extensionistas de que a introdução de tecnologia agrônômica isoladamente não é suficiente para promover as mudanças de que necessitam as empresas rurais, propondo, eles mesmos, como alternativa, que seja criado um programa de administração rural para oferecer, paralelamente à introdução de tecnologia, informações de administração rural.

Com a criação de um programa de administração rural, surge simultaneamente uma indagação: quais as atividades administrativas que devem constar de um programa de administração rural, ou seja, quais as atividades administrativas que devem ser exercidas pelos produtores e/ou administradores rurais? BURKE, citado por SOUZA FILHO (42), ao analisar a tecnologia difundida em

programas de administração rural em São Paulo, Paraná, Minas Gerais, Bahia e Espírito Santo, verificou existir uma ênfase exagerada na introdução de "registros agrícolas", sob a mais variada forma e nível de complexidade, a ponto de se considerar esta prática como a própria essência da administração rural.

RUSTHON & SHAUDYS (34), definem uma empresa rural como um sistema social no qual os fatores físicos de produção agrícola - terra, trabalho e capital - são combinados através do processo de administração, para alcançar um conjunto especificado de objetivos. Para BERTERO (6), o objetivo primeiro de qualquer empresa é sobreviver e, para GITMAN (19), os principais problemas para sobrevivência de uma empresa são: elevados custos de produção, super-expansão, assessoria financeira fraca e uma força de venda inativa. Estes problemas evidenciam a falta de capacidade administrativa e podem levar uma empresa à falência definitiva. Pelas afirmativas de GITMAN (19), observa-se que, além da introdução de registros agrícolas para controle de custos e receitas, um programa de administração rural deve conter outras atividades relacionadas à expansão, finanças e vendas, para que a empresa rural possa atingir pelo menos o seu primeiro objetivo - a sobrevivência.

Outros trabalhos e teorias de administração enfatizam também a necessidade de se apoiar um programa de administração rural em outras atividades além da contabilidade agrícola. KATZ (24), por exemplo, afirma que uma administração bem sucedida apoia-se em três habilitações básicas:

Técnica - Consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para realização de suas tarefas específicas.

Humana - Facilidade de realizar um esforço conjunto com os demais componentes da equipe que dirige. É a habilidade de as pessoas trabalharem com os outros.

Conceptual - Qualidade de se considerar a empresa como um todo; inclui o reconhecimento de como as diversas funções numa organização dependem uma da outra e de que modo as mudanças em qualquer uma das partes afeta as demais.

A teoria neoclássica da administração, discutida em ACROFF (1), DALE & MICHELON (13), JUCIUS & SCHLENDER (23), KOONTZ & O'DONNELL (25), NEWMAN (32) e outros autores, sustenta que a melhor maneira de se administrar é operacionalizar as funções de planejamento, organização, direção e controle. Segundo DESCLAUDI & TONDUT (14), a contabilidade fundamentalmente serve para controlar rigorosamente todas as atividades da empresa, por isso na agricultura a contabilidade facilita o desenvolvimento técnico e orienta a produção final. De acordo com HOFFMANN et alii (21), do ponto de vista da administração, o objetivo mais importante dos registros agrícolas deve ser a avaliação financeira da empresa agrícola e a determinação de seus lucros ou prejuízos durante um determinado período, fornecendo a base para fazer o diagnóstico da empresa e seu planejamento mais eficaz.

Verifica-se que os registros agrícolas desenvolvem apenas uma das habilidades - a técnica - que deve possuir um administrador e representa somente uma das quatro funções da administração - o controle - e, portanto, a sua realização isoladamente provoca um desvio entre o que se faz e o que se deveria fazer, em se pensando na administração da empresa rural. A esse respeito, BLAKE & MOUTON (7), assim se expressam: "uma explicação mais profunda para o desvio entre o que se faz e o que deveria ser feito em uma empresa, poderia ser encontrada na falta de compreensão do verdadeiro objetivo de uma empresa. Um elemento universal de organização é a presença de um objetivo para sua existência. A razão de ser de uma empresa é de caráter financeiro. As empresas existem com a finalidade de ganhar dinheiro. Isto é óbvio e constitui a lógica empresarial elementar."

Aprofundando sua análise, BLAKE & MOUTON (7), afirmam: "conquanto extremamente importante, a lógica empresarial é apenas uma parte da história da excelência empresarial. Se as atividades e as técnicas essenciais à excelência operacional no seu uso diário não estiverem sendo empregadas, é inevitável que se chegue a resultados medíocres e por demais precários. A eficiência e a segurança em se atingir resultados são determinadas por eficácia e rapidez no reconhecimento e definição de problemas, na análise e interpretação de alternativas e no se chegar às decisões. Administrar uma empresa requer um exercício de julgamento incomumente seguro nestas questões, mas esta qualidade de julgamento não é mística. Ela provém de conceitos, de habilidades e

de métodos tecnológicos de análise que estão bem documentadas e podem ser aprendidas. Quando as atividades administrativas estão bem desenvolvidas e estão sendo aplicadas por um sistema administrativo, foi dominada uma condição essencial para sobrevivência. Mas isto só é verdade naturalmente, se a lógica de lucratividade empresarial, descrita anteriormente, for forte e fundamentada."

Das citações apresentadas destacam-se as seguintes afirmativas:

- A administração é um fator que contribui para lucratividade das empresas rurais.
- Atualmente os programas de administração rural têm como atividade principal a introdução de registros agrícolas e os considera a própria essência da administração rural.
- Além dos registros agrícolas, outras atividades administrativas relacionadas a finanças, mercado e produção devem fazer parte de um programa de administração, pois os registros isoladamente não reúnem os elementos suficientes para evitar falhas administrativas que podem levar uma empresa à falência definitiva.
- Existem atividades administrativas que, se forem praticadas, permitem à empresa operar excelentemente. Estas atividades estão documentadas e podem ser aprendidas.

Analisando estas afirmativas, verifica-se uma lacuna em -

tre o que os programas de administração rural, dirigidos a produtores, estão realizando e o que as teorias e pesquisas de administração recomendam. Este trabalho busca contribuições para reduzir esta lacuna.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo geral

Identificar e analisar as atividades utilizadas pelos produtores para administrar as empresas rurais relacionando-as à produtividade agrícola.

1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar as ações dos produtores rurais quando assumem a administração da produção, finanças, "marketing" e pessoal da sua empresa.
- Analisar os padrões de desempenho obtido pelos produtores rurais na realização das atividades administrativas.
- Determinar a relação existente entre as atividades administrativas realizadas pelos produtores rurais e a produtividade agrícola.

2. MATERIAL E MÉTODOS

2.1. Material empírico

Segundo SILVA (39), a montagem de um processo administrativo pressupõe a utilização adequada, judiciosa e racional das atividades administrativas conhecidas. Conforme ANSOFF (4), não se conhece uma teoria específica sobre administração de empresa. A esse respeito, vários estudos citados por CHIAVENATO (10), indicam que os princípios necessários para administrar qualquer empresa devem ser retirados da teoria geral de administração. Análises desenvolvidas por SOUZA FILHO (42), permitiram identificar a aplicabilidade dos princípios de administração geral às empresas agrícolas.

Selecionou-se como material empírico o produtor rural, representado pelo produtor de cacau, visto que as atividades necesárias para se administrar a empresa cacauzeira são também as necessárias para se administrar qualquer empresa rural. Segundo NORONHA (33), empresa rural é uma fazenda ou qualquer estabelecimento agropecuário, organizado com finalidade de produção comer-

cial. Não existe empresa cacauzeira de subsistência; toda a produção de cacau é destinada ao mercado. Sob esse aspecto a empresa cacauzeira é uma autêntica representante da empresa rural.

2.2. Área de estudo

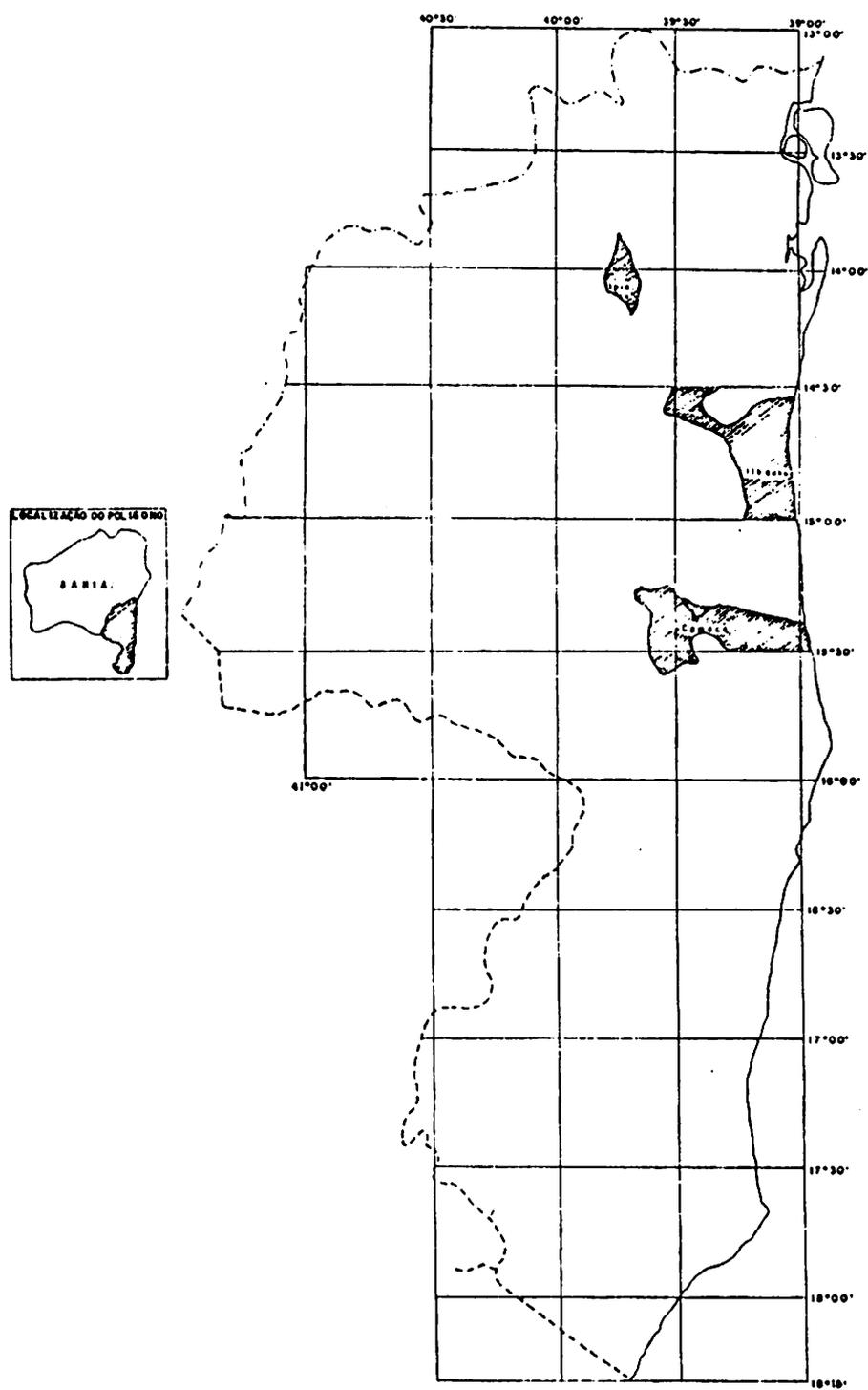
O estudo foi realizado na região cacauzeira, situada no Sul da Bahia (Figura 1), a qual, conforme SÁ (35), é formada de 65 municípios produtores de cacau e possui uma área de 80.000 km² onde vivem, de acordo com GARCEZ (18), aproximadamente, dois milhões de habitantes.

Selecionou-se os municípios de Ipiaú, Ilhéus e Camacan, para representar a área de estudo, pois, segundo SÁ (35), esses três municípios são os que melhor representam as sub-regiões Norte, Centro e Sul, divisão adotada pela CEPLAC, para efeito de programação, na região cacauzeira da Bahia.

Os municípios escolhidos apresentam as seguintes características:

Ilhéus - Situa-se no centro da região cacauzeira da Bahia e revela-se como maior produtor de cacau do Brasil, SÁ (35). Conforme a FIBGE (22), em 1980, sua população era de 131.431 habitantes, sendo 50.746 no meio rural e 80.685 no centro urbano.

Ipiaú - Conforme SÁ (35), este município situa-se na zona norte da região cacauzeira, além de produtor de cacau, apresenta explorações de bovinocultura de corte e leite. A população, se-



FONTE: GARCEZ, A.N.R. (18).

FIGURA 1 - Mapa da região cacauceira da Bahia, destacando os municípios estudados

gundo a FIBGE (22), em 1980, era de 39.155 habitantes, sendo 11.771 no meio rural e 27.384 no centro urbano.

Camacan - Situa-se na zona sul da região cacaeira. É o segundo município maior produtor de cacau da Bahia e do Brasil. Distingue-se também por apresentar um grande foco de podridão parda, doença causada pelo fungo *Phytophthora palmivora*, que chega a causar prejuízos de até sessenta por cento na produção, SÁ (35). Segundo a FIBGE (22), em 1980, sua população era de 40.620 habitantes, sendo 25.604 no meio rural e 15.016 no centro urbano.

2.3. População e amostragem

A população estudada é constituída de 1.070 produtores de cacau dos municípios de Ilhéus, Ipiáu e Camacan, assistidos pelo Serviço de Extensão da CEPLAC, cujas plantações possuíam idade igual ou superior a dez anos e produção anual superior a duzentas arrobas de cacau. Segundo MANDARINO & SANTOS (29) os cacaeiros só estabilizam sua produção a partir do décimo ano de vida e, conforme ÁLVARES AFONSO (3) e ALENCAR (2), os produtores cuja produção não ultrapasse duzentas arrobas por ano se caracterizam pelo fato de no máximo, conseguirem condições comparáveis ao operário rural assalariado. Para determinação do tamanho da amostra, se-tenta e seis produtores, utilizou-se a partilha de Neyman, con-forme metodologia proposta COCHRAN (12).

2.4. Coleta e análise de dados

Os dados foram coletados pelo processo de entrevista realizada diretamente com o produtor, através de um formulário especialmente elaborado para esse fim e testado previamente. Este formulário forneceu informações sobre: o uso de atividades administrativas pelo produtor rural; se a decisão de uso é dele diretamente ou se ele a delega a outrem e se o padrão de uso é bom, regular ou inaceitável. Obteve-se também informações sobre produção e área ocupada com cacauzeiros.

Além do autor, trabalharam como entrevistadores, engenheiros agrônomos e técnicos agrícolas do Departamento de Extensão da CEPLAC, lotados nos municípios estudados.

Os dados foram analisados através dos processos de análise tabular e correlação simples. A análise tabular possibilitou analisar quantitativa e qualitativamente as atividades administrativas que os produtores realizam. A análise de correlação simples permitiu determinar a associação existente entre as variáveis em estudo, cuja significância estatística foi testada ao nível de 5 por cento, utilizando-se o teste de "t".

2.5. Modelo teórico

2.5.1. As funções da empresa

Segundo SCALAN (37), há três funções essenciais, também

chamadas áreas funcionais, que qualquer empresa deve atender para se manter em existência:

Função de produção - A empresa deve criar uma utilidade. Um produto ou um serviço constitui a razão fundamental de sua existência.

Função de comercialização - O produto ou serviço obtido deve ser distribuído aos usuários. A primeira função serviu apenas para criar um valor potencialmente útil às pessoas; mas a organização precisa colocar este bem ou serviço à disposição dos consumidores.

Função financeira - As duas funções anteriores devem ser financiadas; isto é, o capital necessário à criação de algum bem ou serviço e à sua distribuição deve ser adquirido e administrado.

De acordo com MAYER (30), os resultados de cada uma dessas três funções são obtidos através do esforço humano; e para que os resultados sejam satisfatórios, é necessário que a empresa se preocupe com o recrutamento, seleção, treinamento, motivação; enfim, com a administração de pessoal. Por esse motivo, alguns autores consideram a administração de pessoal como sendo a quarta função da empresa; outros, entretanto, sustentam que a área de pessoal constitui parte integrante da produção, comercialização e finanças e não um setor básico distinto. Nesta pesquisa considerou-se a administração de pessoal como uma área específica.

2.5.2. Atividades administrativas

O conceito "atividade administrativa" é sinônimo de ação ou aquilo que se deve fazer de administração. Segundo SIMON (41), na prática, administração é definida como a arte de conseguir realizar as coisas. Esta maneira de se conceber administração faz com que se dê maior destaque ao que é realmente ação, isto é, à determinação do que se deve fazer, dando ênfase especial aos métodos e processos que visem a assegurar uma ação positiva, ao mesmo tempo em que se formulem princípios com o objetivo de promover uma ação integrada da organização.

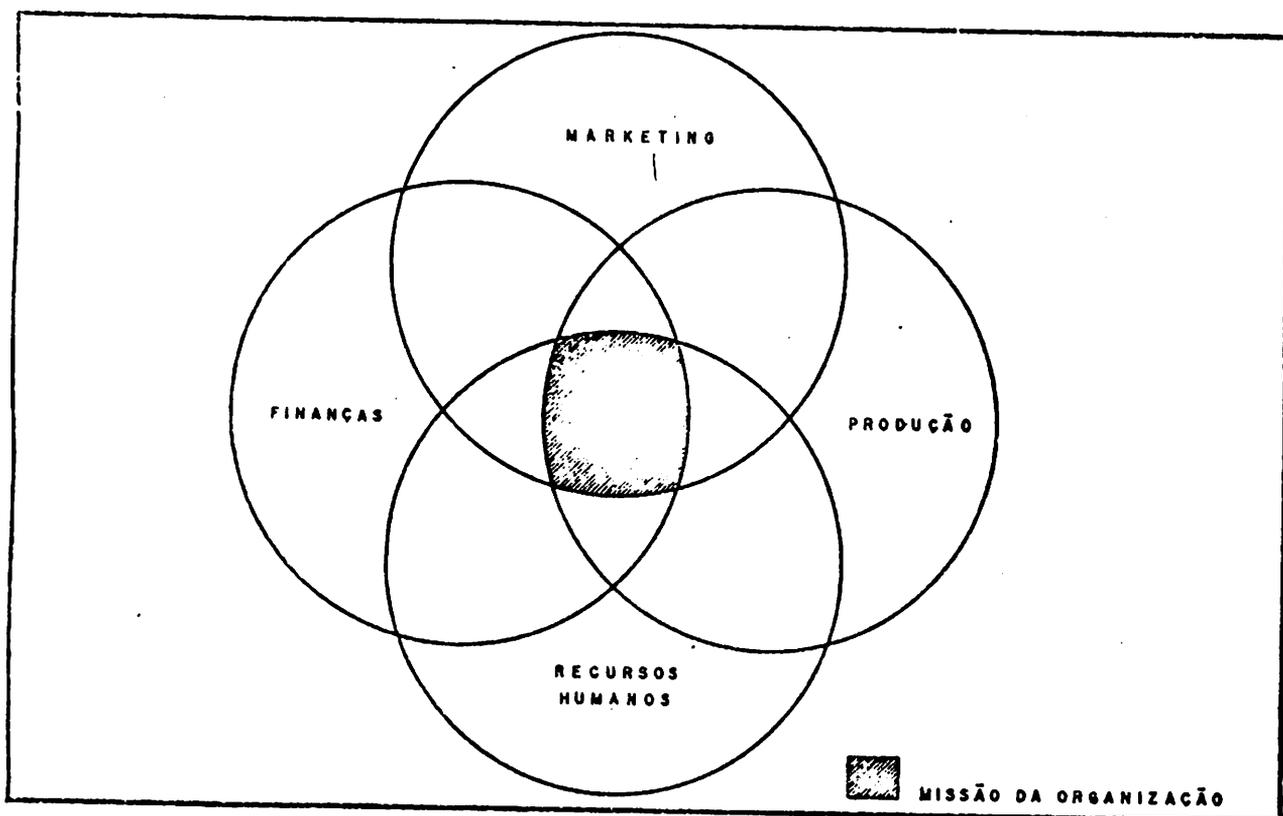
Na busca de uma ação integrada e sinérgica das áreas funcionais da organização, VASCONCELOS FILHO & FERNANDES (45) agrupam os vários tipos de atividades administrativas, conforme Quadro 1. O uso dessas atividades viabiliza o comportamento sinérgico das áreas funcionais, simbolicamente representado pela Figura 2, o que resultaria na otimização do processo de alocação de recursos escassos, em condições de crescente incerteza ambiental.

Para identificar as atividades essenciais visando a administrar racionalmente qualquer empresa, BLAKE & MOUTON (7), consideram cinco áreas funcionais: produção, "marketing", recursos humanos, finanças e pesquisa & desenvolvimento - e demonstram que cada uma dessas áreas contribui com algo singular para a excelência do todo, como, também, podem conter barreiras que impeçam o alcance de elevado nível global para a saúde da empresa.

QUADRO 1 - Atividades administrativas que viabilizam o comportamento sinérgico das áreas funcionais da empresa

Atividades mercadológicas	Atividades financeiras	Atividades de produção	Atividades de recursos humanos
. Plano de lançamento de novos produtos	. Plano de lucros	. Plano de capacidade de produção	. Plano de recrutamento e seleção
. Plano de promoção	. Plano de investimento	. Plano de controle da qualidade	. Plano de treinamento
. Plano de vendas	. Plano de compras	. Plano de incentivos	. Plano de cargos e salários
. Plano de relações públicas	. Plano de fluxo de caixa	. Plano de utilização da mão-de-obra	. Plano de sucessão
. Plano de pesquisa de mercados	. Orçamento de capital	. Plano de atendimento às ordens	. Plano de aposentadoria

FONTE: VASCONCELOS FILHO & FERNANDES (45), modificado pelo autor.



FONTE: VASCONCELOS FILHO & FERNANDES (45).

FIGURA 2 - Comportamento sinérgico das áreas funcionais da empresa

Nas páginas seguintes, as atividades administrativas selecionadas por BLAKE & MOUTON (7) e VASCONCELOS FILHO & FERNANDES (45) e suas respectivas áreas funcionais, são descritas por um preâmbulo que explica porque a atividade é importante para o bom êxito da empresa. Cada preâmbulo é seguido de três classificações de desempenho: bom, regular e inaceitável.

Desempenho bom - descreve o ponto de vista de técnicos a respeito da excelência. - A probabilidade é a de que esta condição estará presente quando um modelo sistemático estiver sendo empregado para orientar o desenvolvimento da empresa.

Desempenho regular - reflete o desempenho médio. Verificar-se-á que muitas destas descrições têm qualidade de mediocridade.

Desempenho inaceitável - é uma descrição das condições inaceitáveis, inferiores e empobrecidas. Quando um número muito grande de atividades administrativas cai a este nível, as prováveis consequências são a falência ou a substituição de liderança.

Os preâmbulos e as conceituações de desempenho das atividades administrativas em bom, regular e inaceitável, que aparecem entre aspas nas páginas seguintes, são citações de BLAKE & MOUTON (7).

2.5.2.1. Área recursos humanos

"São as pessoas que põem a empresa em funcionamento. A ma

neira pela qual elas são lideradas e administradas contribui para sua disposição e capacidade ou então diminui e prejudica essa mesma disposição e capacidade de fazer contribuições significantes."

Atividades relacionadas à administração de recursos humanos:

- Planejamento de mão-de-obra

"Uma empresa que faz um cuidadoso planejamento de mão-de-obra se coloca numa posição de ter o pessoal necessário e qualificado para apoiar seu desenvolvimento."

Desempenho bom: "faz-se uma previsão das necessidades de mão-de-obra, as quais estão relacionadas à rotina normal de trabalho e as metas de expansão da empresa."

Desempenho regular: "faz-se uma previsão não muito profunda das necessidades de mão-de-obra e isto, periodicamente, traz algumas consequências não previstas."

Desempenho inaceitável: "é feita uma análise superficial das necessidades de pessoal."

- Recrutamento de mão-de-obra

"Uma empresa que faz um cuidadoso recrutamento de mão-de-obra se coloca numa posição de ter o pessoal necessário e qualificado para apoiar o seu desenvolvimento."

Desempenho bom: "qualificações para ingresso bem determinadas e exigentes, especificam o tipo de pessoal necessário."

Desempenho regular: "declarações de exigências para ingresso que são gerais, pouco exigentes e facilmente satisfeitas, fornecem a base para o recrutamento."

Desempenho inaceitável: "procura-se fazer as substituições à medida que ocorrem as vagas; os padrões para ingresso são baixos."

- Avaliação do desempenho

"Espera-se que a avaliação do desempenho seja uma ocupação contínua dos administradores e numa base de semana após semana. Quando ela é bem feita, um subordinado está capacitado a ver as forças e fraquezas do seu desempenho e a introduzir correções que possam aumentar sua eficiência."

Desempenho bom: "está evidente uma perspectiva desenvolvimental nas discussões e críticas de desempenho chefe-subordinados que são feitas numa base de semana após semana."

Desempenho regular: "a discussão e a instrução relacionadas ao desempenho individual são evidentes por toda a empresa mas tendem a ser antes superficiais do que profundas."

Desempenho inaceitável: "a avaliação de desempenho é feita regularmente, mas é conduzida com tal superficialidade que não chega a contribuir com qualquer coisa para o desenvolvimento do

peçoal."

- Estrutura salarial

"Uma estrutura salarial é considerada arbitrária, injusta e incorreta se deixa de reconhecer diferenças de níveis de pagamento entre aqueles que se encontram em posições que requerem menor e maior julgamento, bom senso e responsabilidade."

Desempenho bom: "uma estrutura salarial que admite diferenças verdadeiras, proporciona uma motivação significativa para melhorar habilidades e o progresso das pessoas."

Desempenho regular: "a estrutura salarial está num nível que torna o emprego atraente para pessoas menos categorizadas; certos descuidos fazem com que algumas posições recebam melhor remuneração do que deveriam receber, enquanto algumas outras recebem menos."

Desempenho inaceitável: "as diferenças entre níveis salariais não são suficientes para distinguir as diferenças entre habilidades."

- Promoção na administração

Segundo SALDANHA (36), promoção é o acesso do empregado, na escala hierárquica, compreendendo a atribuição de deveres e responsabilidades mais difíceis e complexos.

"O sistema de promoção deve refletir os valores humanos básicos de justiça social dentro do contexto da competência. Anos

de serviço, principalmente entre os empregados mais antigos, é um importante fator a ser levado em consideração numa decisão sobre promoção que afete duas pessoas de igual competência."

Desempenho bom: "a competência apoiada por experiência qualificadora e tempo de serviço são as principais considerações para promover um funcionário ao invés de outro.

Desempenho regular: "a competência e a experiência qualificadas recebem ponderações mais ou menos iguais ao tempo de serviço, quando da tomada de decisões sobre promoção."

Desempenho inaceitável: "considerações não relacionadas nem com o tempo de serviço, nem com o mérito são as influências dominantes."

- Administração de contrato de trabalho

Segundo SALDANHA (36), a administração de contrato consiste no estabelecimento e cumprimento de direitos (remuneração, horário, férias, licença, etc.) e deveres (prestação de serviço, disciplina, obediência, etc.).

Desempenho bom: "em ambos os lados do relacionamento, empregador e empregado, existe uma atitude voltada para a solução de problemas com vistas ao objetivo de uma implementação correta, justa e equitativa das cláusulas do contrato."

Desempenho regular: "nos problemas associados com a administração do contrato é frequente uma abordagem numa base de tran

sigência ou de acomodação; alguns problemas encontram soluções prontas, corretas e sólidas."

Desempenho inaceitável: "antagonismo e desrespeito mútuo simbolizam a administração do contrato; os problemas decorrentes da administração do contrato fornecem uma área para disputas, para recriminações, ameaças e contra-ameaças."

2.5.2.2. Área de finanças

"Toda atividade empresarial envolve capital e muitas delas fazem uso direto de recursos financeiros em suas operações. Ter disponível o dinheiro necessário para atender às obrigações e fazer uso inteligente dele são os problemas da administração financeira." Segundo NORONHA (33), sua atribuição básica é a constante observação dos aspectos de liquidez, lucratividade e planejamento dos investimentos.

- Atividades relacionadas com administração financeira:

Orçamento

Orçamento é o processo que consiste em determinar quanto vai custar a decisão que se pretende tomar e quais os resultados financeiros esperados se as decisões forem implementadas. Qualquer orçamento é a transformação de quantidades físicas em valores monetários, NORONHA (33). "Quando os orçamentos forem determinados com exatidão, tornam-se disponíveis os padrões para os objetivos de previsões, orientação e controle."

Desempenho bom: "os orçamentos avaliam com exatidão as várias despesas necessárias para, de uma maneira válida e correta, se obter níveis pré-estabelecidos de produção; podem ocorrer discrepâncias a partir do orçamento, mas somente como decorrência de legítimas razões empresariais."

Desempenho regular: "em alguns itens do orçamento ocorrem variações inesperadas, que são satisfatoriamente explicadas como inevitáveis, e em virtude de o orçamento não ser elaborado com rigidez as diferenças são esperadas e toleradas."

Desempenho inaceitável: "o orçamento não proporciona uma base real para previsão, orientação e controle das despesas; não se permite que ocorram despesas superiores às previstas no orçamento, independentemente de suas implicações com o lucro."

Fluxo de caixa

"Quando os recursos financeiros de uma empresa estão utilizados eficientemente, os fundos que entram na empresa estão sincronizados com os que saem. Nestas circunstâncias, os fundos disponíveis estão amplamente empregados, sem escassez e sem excessos. Para se chegar a este resultado, é necessário saber quais os montantes de dinheiro que provavelmente serão necessários e quais os fundos que irão se tornar disponíveis."

Desempenho bom: "são raros os desequilíbrios significantes nos fluxos de caixa."

Desempenho regular: "há um sistema de planejamento e controle do fluxo de caixa que funciona moderadamente bem, contudo de tempos em tempos resulta em desequilíbrio."

Desempenho inaceitável: "desequilíbrios significantes constituem um problema crônico; o sistema de planejamento e controle do fluxo de caixa é frequentemente violado. O sistema é tão rígido que impede que se tire proveito de oportunidades não previstas."

Plano de lucro

"Qualquer empresário que deixou seu interesse no seu produto ou serviço obscurecer as considerações de caráter financeiro, que não sentiu ou percebeu a reciprocidade de um objetivo elevado e de lucro, provavelmente padeceu da falta de recursos essenciais ao crescimento e expansão."

Desempenho bom: "elabora sistematicamente o plano de lucro e analisa e controla os resultados."

Desempenho regular: "elabora plano de lucro mas não o analisa."

Desempenho inaceitável: "permite que o objetivo de produção obscureça o objetivo de lucro."

Liquidez corrente

Determina-se liquidez de uma empresa pela capacidade de satisfazer suas obrigações, no curto prazo, na data do vencimento,

GITMAN (19).

"Liquidez corrente reflete a capacidade de uma empresa atender suas obrigações financeiras do dia a dia com os recursos oriundos do seu capital de giro. Ela também fornece uma indicação da margem de segurança para o pagamento de débitos de curto prazo no caso de reduções imprevistas no valor do ativo corrente."

Desempenho bom: "existe disponibilidade de recursos para atender às obrigações correntes sem qualquer excesso ou subemprego."

Desempenho regular: "existem circunstâncias nas quais as obrigações não podem ser atendidas em tempo; em outras vezes os recursos estão subempregados."

Desempenho inaceitável: "existe uma situação crônica de incapacidade de atender às obrigações em tempo ou de sub-utilizar os recursos disponíveis."

Plano de investimento

Para o empresário do setor agrícola, as decisões de investimento são, provavelmente, as mais importantes nos anos recentes. Isto se deve principalmente à escassez de capital relativamente aos demais fatores de produção, às taxas de inflação e às constantes modificações na política agrícola, NORONHA (33).

Desempenho bom: "os planos de investimentos são compati-

veis com a posição de caixa. Avalia-se o valor do investimento e as especificações das exigências financeiras. O investimento é meditado em todas suas múltiplas dimensões."

Desempenho regular: "análisa as exigências financeiras a curto prazo. Não analisa os desembolsos no médio ou longo prazo."

Desempenho inaceitável: "os planos de investimentos são casuais e não oferecem uma base válida para a expansão da empresa. Os investimentos não são apreciados como uma decisão relevante."

2.5.2.3. Área de "marketing"

Segundo KOTLER (26), "marketing" é o conjunto das atividades humanas que tem por finalidade facilitar e consumir as relações de troca. "A expressão "marketing" cobre todo o ciclo de vendas e de distribuição, desde o planejamento do produto, passando por pesquisa de mercado, propaganda, embalagens e armazenamento, até chegar aos consumidores." Segundo SHEPHERD (38), na agricultura, o "marketing" começa com o preparo do terreno e plantio das culturas e envolve todas as atividades necessárias para deslocar os produtos dos produtores aos consumidores.

- Atividades relacionadas à administração de "marketing":

Estratégia de preços

"Uma decisão de preços é complexa. Ela pode envolver um

mínimo de quatro considerações. Uma é a despesa associada com o desenvolvimento, produção e distribuição de um produto. Uma segunda consideração são as expectativas de preço dos clientes. Uma terceira consideração é a estrutura de preços e a tendência de mudança no preço dos produtos dos concorrentes. E a última es tá relacionada ao retorno esperado que uma empresa considera razoável para seu esforço e risco. Encontrar e estabelecer preços para um produto, que representem um correto entrosamento des tas considerações, é a chave para uma ação de "marketing" lucrativa."

Desempenho bom: "as despesas de produção e de "marketing" acopladas com testes de mercado para se verificar a aceitabilidade do preço e atento aos preços dos compradores resultam em preços estabelecidos em níveis que são atraentes para o cliente e para a empresa."

Desempenho regular: "as despesas de desenvolvimento, de produção e de "marketing", testes de mercado para se captar as reações do consumidor e as reações às táticas dos concorrentes, resultam em preços que não chegam a ser integralmente satisfatórios, pois não satisfazem completamente os lucros da empresa e não são atraentes do ponto de vista do cliente."

Desempenho inaceitável: "uma fórmula rígida, baseada principalmente em despesas de desenvolvimento, produção e mercado, de termina o preço; preços arbitrários que não estão relacionados com as despesas de desenvolvimento, de produção e de "marketing"

e não levam em conta a aceitação por parte do cliente, nem o preço dos compradores e nem um retorno significativo para a empresa."

Plano de vendas

A menos que haja um plano de venda realístico, praticamente todos os outros elementos de um plano de lucro são diretamente incorretos ou não corresponderão à realidade. Assim sendo, o plano de vendas é o alicerce do planejamento periódico numa empresa, pois todo o restante do planejamento da empresa baseia-se nas estimativas de vendas, WELSCH (46).

Desempenho bom: "compatibiliza as necessidades de investimentos em ativos fixos, de custeio e mão-de-obra com a previsão de venda."

Desempenho regular: "não há rigidez na compatibilização das inversões com a previsão de venda e, como consequência, periodicamente, há um desencontro entre a necessidade de recurso e sua disponibilidade."

Desempenho inaceitável: "faz-se a previsão de venda mas não a associa à necessidade de inversões e a consequência tem sido um permanente desajuste entre a necessidade de recursos financeiros e sua disponibilidade."

Plano de compras

"A compra de matérias primas, de outros suprimentos e de

equipamentos utilizados na produção, constitui uma importantíssima fonte de despesas. A oferta competitiva de preços por parte dos fornecedores constitui uma forma de garantir que compras econômicas estão sendo feitas. Um outro aspecto do correto desempenho da função de compra é representado pelo estabelecimento e satisfação de especificações que sejam adequadas mas que não estejam nem muito acima nem muito abaixo da qualidade."

Desempenho bom: "a oferta de preços por parte de fornecedores assegura que a compra não será apenas feita do vendedor que fez a oferta mais barata, mas do vendedor digno de maior confiança e que possa atender às especificações; a programação das entregas é feita em tempo em relação às necessidades de uso."

Desempenho regular: "fontes favoritas frequentemente utilizadas por razões de facilidade, de conveniência e de comodidade ao invés de por razões de economia ou de confiabilidade."

Desempenho inaceitável: "não é utilizada uma base de oferta de preços por parte de fornecedores para localizar a fonte de suprimento mais econômica."

2.5.2.4. Área de produção

Segundo MACHLINE et alii (28), a administração da produção é o conjunto das atividades indispensáveis à obtenção bem sucedida do produto. Conforme STARR (43), as responsabilidades da administração de produção centralizam-se em duas sub-áreas: pro

jeto do sistema de produção e projeto do sistema de controle.

- Atividades relacionadas à administração da produção:

1. Planejamento e programação da produção

"O planejamento da produção visa a prever e mobilizar todos os recursos necessários à produção e fornecer informações sobre as espécies e quantidades de matérias-primas, mão-de-obra e equipamentos necessários à obtenção do produto."

Desempenho bom: "os planos e os programas são delineados e executados de uma forma quantitativa; são utilizados critérios para se estabelecer o uso mais econômico de pessoas, máquinas, matérias-primas e equipamentos."

Desempenho regular: "o planejamento e a programação são imprecisos e casuais: surgem problemas imprevistos que resultam em alguma perda de tempo e em alguma duplicação de esforços."

Desempenho inaceitável: "o planejamento e a programação não são executados de uma forma organizada; o planejamento e a programação da produção são executados mas os resultados conseguidos são insatisfatórios."

Uso de tecnologia

"São as tecnologias que envolvem a transformação de conhecimentos científicos básicos em produtos de valor comercial. Sem perícia tecnológica nas operações da empresa é quase inevitável que haja redução nas margens de lucros."

Desempenho bom: "as habilidades tecnológicas para transformar conhecimento científico em produto é uma aptidão disponível em toda empresa."

Desempenho regular: "as habilidades tecnológicas estão em mãos de uma ou duas pessoas."

Desempenho inaceitável: "conquanto essencial, não é disponível uma competência de caráter tecnológico."

Automação /x

É o funcionamento de máquina ou qualquer processo atendendo a uma programação única e que permite efetuar com pouca intervenção humana uma série de operações com rapidez superior à capacidade normal do homem, BUENO (8). "As técnicas de automação oferecem a possibilidade de melhoras na produtividade com redução nos custos unitários."

Desempenho bom: "a automação está sendo utilizada dentro dos limites disponíveis, resultando em melhoras na produtividade e redução nas despesas."

Desempenho regular: "foram feitos progressos na automação das operações mas seu potencial para aumento de produtividade e redução de despesas tem sido compreendido em proporção relativamente fraca."

Desempenho inaceitável: "ela foi tentada mas não são evidentes os sinais de melhoria da produtividade e redução de despe

sas."

Contabilidade de custos

A contabilidade de custos destina-se, principalmente, a conhecer os custos dos diversos produtos obtidos pela empresa e compará-los com as receitas, a fim de determinar se os produtos dão lucro satisfatórios; MACHILINE et alii (28).

"Parecem ser intermináveis as possibilidades de controle para redução de custos. Estas possibilidades de redução de custos têm que ser procuradas e encontradas em sistemas e procedimentos, planejamento e programação, uso do equipamento, "layout", eliminação de desperdícios, etc. Elas resultam de exame e estudo contínuo de como o trabalho está sendo executado, em comparação com formas alternativas que resultam quer em aumento de produtividade com as mesmas despesas ou na mesma produtividade com despesas menores."

Desempenho bom: "os esforços aplicados produzem um controle de custo, o qual atingiu um ponto de retorno ou rendimentos decrescentes; outras despesas não iriam produzir reduções adicionais e significantes de custos."

Desempenho regular: "os projetos para controle de custos aparecem de tempos em tempos."

Desempenho inaceitável: "os esforços para controle de custos são bloqueados por uma bem sucedida resistência."

Análise de métodos

"Qualquer produto pode ser obtido de uma certa variedade de maneiras. Nem todas estas maneiras são igualmente atraentes do ponto de vista econômico. Consequentemente, deve ser feita a análise de métodos alternativos de produção tendo-se em vista a determinação do mais eficiente."

Desempenho bom: "são feitas observações em torno de métodos alternativos de produção e os mais eficientes são identificados, registrados, documentados e avaliados; a capacidade de se introduzir métodos não é perturbada pela resistência dos empregados; a introdução de novos métodos resulta em crescente produtividade e/ou menores despesas."

Desempenho regular: "geralmente as mudanças são pequenos afastamentos de práticas convencionais."

Desempenho inaceitável: "as modificações que são introduzidas falham no seu objetivo de aumentar o nível de produção. São desencorajadas quaisquer mudanças a partir de métodos passados."

Controle de qualidade

"Para que as empresas mantenham a preferência contínua dos seus clientes e minimizem prejuízo associado a clientes insatisfeitos, seus produtos devem atender a certas especificações. Um sistema de controle envolve procedimentos de inspeção, amostragem e outros métodos que garantam que a qualidade do produto es-

teja sendo mantida."

Desempenho bom: "o sistema de controle resulta na satisfação das especificações estabelecidas para produto a um custo unitário mínimo."

Desempenho regular: "conquanto haja uma preocupação a respeito de controle de qualidade, não existe qualquer procedimento bem delineado para o controle de qualidade que garanta que as especificações estejam sendo satisfeitas. As reclamações dos clientes de tempos em tempos estimulam um renovado interesse pela qualidade."

Desempenho inaceitável: "existe um sistema de controle de qualidade mas para todos os objetivos práticos os defeitos e os desvios a partir das especificações não estão sob controle."

Incentivo à produção

Uma área de importância para o administrador da produção refere-se às forças motivacionais que afetam a produtividade e a criatividade do homem. O fato de o comportamento do homem poder ser influenciado por vários incentivos, enquanto que às máquinas não indica a principal diferença entre os dois, STARR (43).

Desempenho bom: "dá uma atenção contínua à motivação dos empregados, utilizando os fatores motivacionais que podem incentivá-los."

Desempenho regular: "reconhece a importância dos fatores

motivacionais, mas nem sempre os utiliza para incentivar os subordinados."

Desempenho inaceitável: os planos de incentivos são vistos com descaso e raramente são utilizados.

2.5.3. Produtividade

BLAKE & MOUTON (7), afirmam que a realização das atividades administrativas, conforme o padrão bom de desempenho, assegura eficiência econômica (lucro) no curto prazo, sem comprometer a sobrevivência da empresa no longo prazo. Segundo SILVA (40), maximizar a eficiência econômica, implica necessariamente em maximizar eficiência técnica (produtividade); embora a recíproca nem sempre seja verdadeira, poder-se-ia dizer que, maximizar a eficiência técnica e a eficiência econômica, são eventos até certo ponto interdependentes e complementares, pois a ocorrência de um normalmente condiciona ou determina a existência do outro.

Há aproximadamente duzentos anos, os economistas concluíram que toda atividade econômica requer três tipos de recursos: terra, trabalho e capital. A produção consiste na combinação desses três fatores para obtenção de bens e serviços; a produtividade é o quociente da produção pelos fatores de produção, DRUCKER (15).

Conforme LIKERT (27), vários estudos (Mann, Katz, Kahn, Morse, Reimer, Norman e Tennenbaum) concluíram que a administração de uma empresa é o fator básico na determinação da sua produ

tividade. Para DRUCKER (15), a única diferença entre uma empresa e outra, num determinado ramo, é a qualidade da sua administração em todos os seus níveis. A produtividade é a primeira medida do fator administração e por isso ela é o melhor padrão para se comparar administrações de diferentes empresas.

Segundo WILLIE (47), a produtividade deve ser usada para medir o desempenho dos administradores, pois ela representa o máximo de produção física que é obtida a partir de um dado conjunto de recursos.

EFFERSON (16) afirma que na agricultura a produtividade refere-se à produção por área das culturas e ao índice de produção por animal da atividade mantida na fazenda.

2.6. Hipóteses

2.6.1. Hipótese geral

Existe uma relação direta entre a produtividade agrícola e a administração das quatro áreas funcionais da empresa rural.

2.6.2. Hipóteses específicas

Existe uma relação direta entre a produtividade e administração da área de pessoal da empresa rural.

Existe uma relação direta entre a produtividade e a admi-

nistração da área de finanças da empresa rural.

Existe uma relação direta entre a produtividade e a administração da área de "marketing" da empresa rural.

Existe uma relação direta entre a produtividade e a área de administração de produção da empresa rural.

2.7. Variáveis analíticas

Considerou-se como variáveis independentes as atividades pertencentes a pessoal, finanças, "marketing" e produção. Estas variáveis estão apresentadas no Quadro 2, e foram identificadas pela constatação do uso ou não das atividades que as caracteriza. Isto possibilitou a discussão quantitativa dos resultados.

Conforme se determinou no modelo teórico, uma atividade pode ser realizada segundo o desempenho bom, regular, inaceitável ou não ser realizada. Fundamentado no critério utilizado por CEPLAC (12) atribuiu-se nota três ao desempenho bom, dois ao regular, um ao inaceitável e zero a não realização. Este critério possibilitou a discussão qualitativa dos resultados.

QUADRO 2 - Variáveis Independentes

Variáveis		
Atividade pessoal	Atividades financeiras	Atividades mercadológicas
		Atividades de produção
. Planejamento de mão-de-obra	. Orçamento	. Plano de vendas
. Recrutamento de mão-de-obra	. Fluxo de caixa	. Plano de compras
. Administração de contrato de trabalho	. Liquidez corrente	. Estratégia de preços
. Avaliação de desempenho	. Plano de lucro	. Contabilidade de custos
. Promoção na administração	. Plano de investimento	. Análise de métodos
. Estrutura salarial		. Incentivo à produção
		. Automação
		. Planejamento e programação da produção
		. Controle da qualidade
		. Conhecimento e uso de tecnologia

FONTE: BLAKE & MOUTON (7), e VASCONCELOS FILHO & FERNANDES (45), elaborado pelo autor.

2.8. Operacionalização das variáveis independentes

- Atividades relacionadas a finanças:

Orçamento

Variável operacionalizada pela determinação antecipada dos gastos totais da empresa com os tratos culturais.

Fluxo de caixa

Operacionalizado pela determinação antecipada da entrada e saída de recursos financeiros, por um período determinado (semanal ou mensal).

Liquidez corrente

Variável operacionalizada pela verificação prévia da existência de recursos financeiros para saldar os compromissos da empresa na data do vencimento.

Plano de lucro

Operacionalizado pelo uso de uma previsão do lucro líquido esperado para o ano agrícola.

Plano de investimento

Variável operacionalizada pela determinação antecipada dos recursos necessários para efetivar os planos de crescimento da empresa.

- Atividades relacionadas a pessoal:

Planejamento de mão-de-obra

Variável operacionalizada pela elaboração de uma previsão da necessidade de mão-de-obra para as atividades da empresa.

Recrutamento de mão-de-obra

Variável operacionalizada pela verificação do uso de critérios qualitativos para admissão de pessoal na empresa.

Avaliação de desempenho

Operacionalizada pelo uso de orientações oferecidas pelo produtor ou supervisor, com o propósito de aprimorar o desempenho do operário.

Estrutura salarial

Operacionalizada pela constatação do uso de níveis salariais diferenciados em função do grau de responsabilidade e dos cargos que pessoas ocupam na empresa.

Promoção na administração

Variável operacionalizada pela concessão de oportunidades para os operários ascenderem na escala hierárquica da empresa.

Administração de contrato de trabalho

Variável operacionalizada pelo reconhecimento dos direitos trabalhistas dos operários.

- Atividades relacionadas a "marketing":

Plano de vendas

Variável operacionalizada pelo uso de uma previsão da época de vendas, levando-se em consideração a disponibilidade do produto, necessidades de recursos para saldar os compromissos assumidos e as prováveis épocas de preços mais elevados.

Plano de compras

Operacionalizado pelo uso antecipado de uma análise comparativa dos preços dos produtos que serão adquiridos, associada à qualidade e prazo de entrega.

Estratégia de preços

Variável operacionalizada pelo uso de uma estratégia que crie condições de se esperar preços mais compensadores, pela análise de preços para futuro e análise dos preços pagos pelos diversos compradores.

- Atividades relacionadas a produção:

Planejamento e programação da produção

Variável operacionalizada pelo uso de uma previsão da necessidade de insumos, equipamentos e máquinas, que serão utilizados nos processos de produção.

Controle de qualidade

Operacionalizada pelo uso de recursos tecnológicos capazes de identificar as características de qualidade exigidas para o produto.

Uso de tecnologia

Variável operacionalizada pelo uso correto da tecnologia agrônômica preconizada pelo Serviço de Extensão Rural.

Contabilidade de custos

Operacionalizada pelo uso de anotações contábeis com o objetivo de controlar e reduzir o custo total e unitário das práticas agrícolas.

Análise de métodos

Variável operacionalizada pelo uso da análise dos diversos métodos de produção, a fim de se utilizar o processo mais econômico de se obter o produto.

Incentivo à produção

Operacionalizado pelo uso de um plano para incentivar os operários, a fim de elevar a produtividade da mão-de-obra.

Automação

Variável operacionalizada pelo uso de máquina ou qualquer processo que possa substituir a mão-de-obra, resultando em eleva-

ção da produtividade e redução de custos.

2.9. Operacionalização da variável dependente

Utilizou-se como variável dependente a produtividade agrícola, que representa a relação entre a quantidade de cacau em arrobas (15 quilos), obtidos durante um ano e a área ocupada com o cultivo a partir do décimo ano de vida, pois segundo observações de MANDARINO & SANTOS (29), só a partir dessa idade os cacaueiros estabilizam a produção.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1. Aspectos quantitativos e qualitativos da administração das áreas funcionais da empresa

O Quadro 3 registra as atividades caracterizadas nesta pesquisa como essenciais para administrar a área de recursos humanos da empresa agrícola. Inicialmente observa-se que alguns produtores realizam diretamente essas atividades, outros as delegam a outrem e um outro grupo não as realiza.

As atividades de recrutamento de mão-de-obra e administração de contrato são as únicas que todos os produtores realizam, embora a administração de contrato seja realizada principalmente pelos próprios produtores, enquanto o recrutamento é realizado, pela maioria dos produtores, por delegação. Analisando-se os aspectos qualitativos destas duas atividades, verifica-se que o percentual referente ao padrão bom e regular da atividade administração de contrato é superior ao de recrutamento, tanto entre os que realizam diretamente quanto entre os que delegam. Quantitativamente elas são praticadas pelo mesmo número de produtores, no entanto há diferença com relação à qualidade.

QUADRO 3 - Percentuais dos produtores que realizam e dos que não realizam atividades relacionadas a pessoal

Atividades	Realizadas								Não realizadas			Total geral
	Diretamente				Delegadas				Pelos produtores	Por delegação	Total	
	Bom	Regular	Inaceitável	Total	Bom	Regular	Inaceitável	Total				
Recrutamento de mão-de-obra	5,2	1,2	30,3	36,7	2,5	15,9	44,9	63,3	0,0	0,0	0,0	100
Avaliação	5,2	1,2	13,2	19,6	1,2	14,5	36,9	52,6	7,2	10,6	27,8	100
Promoção	6,6	0,0	9,3	15,9	5,2	0,0	36,9	42,1	21,0	21,0	42,0	100
Estrutura salarial	8,0	9,2	5,2	22,4	17,2	0,0	21,0	38,2	23,6	15,8	39,4	100
Administração de controle	15,8	19,6	17,4	52,8	2,6	19,6	25,2	47,2	0,0	0,0	0,0	100
Planejamento de mão-de-obra	0,0	6,6	32,9	39,5	0,0	0,0	21,0	21,0	14,5	25,0	39,5	100
Média	6,8	6,3	18,0	31,1	4,7	8,3	31,0	44,0	12,8	12,1	24,9	100

Ainda com referência a aspectos qualitativos, o planejamento de mão-de-obra se sobressai como a única atividade que nenhum produtor realiza dentro do que se convencionou chamar padrão bom de desempenho.

As atividades de planejamento e recrutamento de mão-de-obra são complementares. Somando-se os percentuais de realização inaceitável das duas formas de realização (direta e indireta) com o índice de não realização, obtém-se um percentual 93,4 por cento para planejamento e de 75,2 por cento para recrutamento. Com estes resultados pode afirmar-se que os produtores rurais não planejam satisfatoriamente as suas necessidades de pessoal e nem especificam critérios qualitativos para recrutamento. Isto, possivelmente, interfira na produtividade da mão-de-obra e, por conseguinte, na lucratividade. As atividades avaliação de pessoal e promoção são também complementares. Em ambas constatam-se índices baixos para as formas de realização boa e regular, tanto entre os produtores que as realizam diretamente quanto entre os que as delegam, revelando uma desatenção dos produtores com duas atividades importantes para administrar o pessoal da empresa agrícola.

No Quadro 3 observa-se ainda que a maioria dos produtores (75,1 por cento) realizam as atividades relacionadas a pessoal, ao passo que 43 por cento realizam-nas por delegação. Unindo-se os percentuais dos padrões de desempenho bom e regular para as formas de realização direta e por delegação, obtém-se um índice de 26,1 por cento. Agrupando-se os índices de realização inaceitável-

vel e de não realização, obtêm-se um percentual de 73,9 por cento, revelando que a administração de pessoal praticada pelos produtores é qualitativamente baixa.

O Quadro 4 apresenta os percentuais obtidos pelos produtores no desempenho das atividades relacionadas a finanças. Inicialmente observa-se que o grupo de produtores que realizam as atividades estudadas o fazem diretamente.

QUADRO 4 - Percentuais dos produtores que realizam e dos que não realizam as atividades relacionadas a finanças

Atividades	Realizadas				Não realizadas	Total geral
	Bom	Regular	Inaceitável	Total		
Orçamento	1,2	9,2	32,9	43,3	56,7	100
Fluxo de caixa	10,5	22,4	44,7	77,6	22,4	100
Plano de lucro	13,2	21,0	43,3	77,6	22,4	100
Liquidez corrente	19,6	26,4	39,5	85,5	14,5	100
Plano de investimento	0,0	4,0	11,8	15,8	84,2	100
Média	9,0	16,6	34,3	60,0	40,0	100

Constatou-se ainda que 84,2 por cento dos produtores informaram que ao fazer investimentos em suas empresas não elaboraram plano de investimento e 11,8 por cento fazem-no de uma forma inaceitável. Somando-se os dois índices, constata-se que 96 por cento dos produtores não elaboram plano de investimento ou elaboram

ram-no de forma inaceitável. Isso indica que os produtores rurais não têm condições de avaliar as consequências que os investimentos realizados nos seus imóveis terão sobre suas finanças, a médio e longo prazo. Com relação a investimento, WELSCH (46) afirma que uma decisão incorreta em relação a acréscimos de ativos fixos geralmente não poderá ser revertida antes de afetar seriamente a posição financeira da organização. Diante desta afirmativa deduz que se o produtor rural investir erradamente nem mesmo com o uso de contabilidade correta terá ele condições de evitar o desgaste financeiro que essa decisão errada provocará na sua empresa.

Constatou-se também que 56,7 por cento dos produtores não fazem orçamento; reunindo este percentual ao de realização inaceitável, observa-se que 89,6 por cento não fazem orçamento ou o fazem de forma inaceitável. Isto constitui uma indicação de que a maioria dos produtores rurais não prevêem as despesas que efetuarão nas suas empresas.

Analisando os percentuais obtidos para a atividade fluxo de caixa, a qual funciona como indicadora da sincronização entre os fundos que entram e saem na empresa, identifica-se mais um aspecto deficitário na administração financeira praticada pelos produtores rurais, pois somente 32,9 por cento fazem estas previsões dentro de um padrão bom e regular e a maioria (67,1 por cento) não determina antecipadamente, ou determina de forma inaceitável quanto desembolsará em determinado período, e quanto obterá de receitas para cobrir esse desembolso.

Ainda através do Quadro 4, verifica-se que liquidez desta ca-se como a atividade que está recebendo atenção de maior número de produtores (85,5 por cento). Entretanto, somente 19,6 por cento visualizaram a liquidez conforme o padrão de desempenho bom e 14,5 por cento mostraram-se totalmente desatentos aos problemas de liquidez, o que pode, ocasionalmente, criar dificuldades à sobrevivência da empresa. Até mesmo o exame sobre a preocupação dos produtores com a lucratividade - Plano de lucro - que re apresenta a lógica empresarial elementar, apresentou resultados baixos. O percentual dos produtores que não faz plano de lucro, junto com o que faz de forma inaceitável, é de 65,7 por cento. Isto indica que esse percentual de produtores está esquecendo do objetivo de lucro, ou se está permitindo que outros objetivos da empresa o obscureça.

Analisando-se globalmente a administração financeira exer cida pelos produtores rurais, observa-se que, em média, 40 por cento dos produtores não realizam atividades relacionadas à área de finanças, 34,4 por cento obtêm um padrão de desempenho inacei tável e apenas 9,0 por cento obtêm um padrão de desempenho bom. Isto representa uma debilidade administrativa em um dos setores estratê gicos da empresa agrícola.

O Quadro 5 contém informações sobre administração de "mar keting" praticada pelos produtores rurais. Observa-se que os pro dutores rurais não delegaram a outrem as atividades de "marketing". Observa-se também, que 84,6 por cento dos produtores realizam to

das as atividades estudadas.

QUADRO 5 - Percentuais dos produtores rurais que realizam e dos que não realizam atividades relacionadas a "marketing"

Atividades	Realizadas				Não realizadas	Total geral
	Bom	Regular	Inaceitável	Total		
Plano de venda	27,6	17,2	27,6	72,4	27,6	100
Plano de compra	6,6	48,7	42,1	97,4	2,6	100
Estratégia de preço	20,0	34,0	30,0	84,0	16,0	100
Média	18,1	33,3	33,2	84,6	15,4	100

O plano de compras é, quantitativamente, a atividade que maior número de produtores realiza (97,4 por cento); entretanto, qualitativamente, é aquela em que menor número de produtores (6,6 por cento) realiza com um padrão de desempenho bom.

O plano de vendas é a atividade relacionada a "marketing" que menor número de produtores pratica (72,4 por cento); contudo, é a em que maior número de produtores (27,6 por cento) pratica com um padrão de qualidade bom. Verifica-se que o plano de venda é a única atividade em que o índice de desempenho inaceitável, somado ao de não realização, supera a união dos que fazem regular e bom. Constata-se desse modo que o plano de venda caracteriza-se com a atividade de "marketing" mais deficiente. A atividade estratégia de preços obteve índices intermediários entre os

das outras atividades e o somatório dos percentuais de padrão de desempenho bom e regular superam aos de desempenho inaceitável e os de não realização, revelando que a maioria dos produtores realiza a atividade estratégia de preços conforme os padrões de desempenho bom e regular. Considerando que, segundo STEELE et alii (44), a estratégia de preços envolve aspectos complexos e, também, de algum modo, abstratos, o resultado obtido pela maioria dos produtores indica que eles estão bem sucedidos na realização desta atividade.

Observando-se os indicadores de desempenho médio da área de "marketing", verifica-se que o somatório dos percentuais de desempenho bom e regular suplanta o somatório dos percentuais de desempenho inaceitável e de não realização, revelando que a maioria dos produtores administra conforme o padrão bom e regular, a área de "marketing" das suas empresas.

O Quadro 6 registra as atividades classificadas nesta pesquisa como essenciais para administrar racionalmente o processo de produção da empresa rural.

Observando o Quadro 6, verifica-se que alguns produtores realizam diretamente as atividades relacionadas à produção, enquanto outros preferem delegá-las. Uso de tecnologia é a única atividade relacionada à produção, que todos os produtores realizam. Isto se deve ao fato de terem sido amostrados somente produtores assistidos pelo Serviço de Extensão Rural. As atividades que menor número de produtores realizam são: planejamento da

QUADRO 6 - Percentuais dos produtores que realizam e dos que não realizam atividades relacionadas à produção

Atividades	Realizadas						Não realizadas			Total geral		
	Diretamente			Delegadas			Total	Por produtores delegação	Total			
	Bom	Regular	Inaceitável	Total	Bom	Regular					Inaceitável	
Planejamento da produção	0,0	9,2	13,4	27,6	0,0	0,0	0,0	72,4	0,0	72,4	100	
Controle de qualidade	17,2	18,4	18,4	54,0	14,4	13,2	13,2	41,0	5,0	0,0	5,0	100
Uso de tecnologia	17,2	5,1	22,4	44,7	14,4	30,4	10,5	55,3	0,0	0,0	0,0	100
Controle de custos	2,5	11,9	11,9	26,3	0,0	1,3	11,8	13,2	60,5	0,0	60,5	100
Análise de método	2,5	8,0	9,3	19,8	11,9	21,0	10,5	43,2	17,0	20,0	37,0	100
Incentivo à produção	3,9	5,3	5,3	14,5	0,0	1,3	15,7	17,0	27,7	40,8	68,5	100
Automação	14,5	23,5	25,0	63,0	0,0	0,0	0,0	0,0	37,0	0,0	37,0	100
Média	8,3	11,6	15,8	35,7	5,8	9,6	8,8	24,3	31,3	8,7	40,0	100

produção, incentivo à produção e contabilidade de custos.

Analisando especificamente as atividades relacionadas à produção, verifica-se que nenhum produtor realiza o planejamento da produção conforme se conceituou de padrão de desempenho bom, demonstrando que 100 por cento dos produtores rurais necessitam aprimorar planejamento da produção.

Com referência à tecnologia, observa-se que a maioria dos produtores a realiza por delegação (55,3 por cento). Destaca-se ainda que tecnologia é a atividade que apresenta um dos maiores percentuais para o padrão de desempenho bom, tanto entre os produtores que a realizam diretamente, quanto entre os que a delegam. Unificando-se as duas formas de realização (direta e delegadas) e os padrões regular e bom, obtém-se um percentual de 67,1 por cento, significando que a maioria dos produtores utiliza tecnologia conforme o padrão de desempenho bom e regular.

A contabilidade de custos, ao contrário de tecnologia, é uma atividade pouco praticada pelos produtores; apenas 2,5 por cento deles contabilizam satisfatoriamente seus custos. A maioria dos produtores (60,5 por cento) não faz contabilidade dos seus custos e os que contabilizam, de forma inaceitável e regular, perfazem 23,8 e 13,2 por cento, respectivamente. Verifica-se, assim, que predominantemente os produtores rurais não contabilizam os seus custos ou o fazem de forma inaceitável, o que, conseqüentemente, os impede de determinar precisamente o lucro das suas empresas. Este resultado demonstra a importância de se

incluir a contabilidade de custos como uma das atividades integrantes de um programa de administração rural; contudo, é imprescindível não se esquecer dos resultados registrados nos Quadros 3, 4 e 5, onde se constatou que as atividades que representam o planejamento da empresa rural (planejamento da mão-de-obra, orçamento, fluxo de caixa, plano de lucro, plano de investimento, plano de vendas, etc.) não são realizadas ou são realizadas de forma inaceitável. É imprescindível, também, não se esquecer que a contabilidade de custos (registros agrícolas) é uma atividade de controle, e o controle é, por definição, uma função administrativa que consiste em verificar-se que as operações estão sendo realizadas conforme foram planejadas. Assim, incentivar os produtores a contabilizar os custos das operações realizadas nas suas empresas sem antes planejar essas operações, representa um uso indevido da contabilidade de custos ou uma redução na potencialidade de uma atividade administrativa reconhecidamente útil. Aprofundando mais essa discussão e simultaneamente tornando-a mais explícita, afirma-se que a contabilidade de custos é necessária, mas usada isoladamente, não é suficiente para se administrar a empresa rural. É necessária, não só porque é uma atividade administrativa ausente na maioria das empresas rurais (60,5 por cento dos produtores não a realizam e apenas 2,5 por cento a realizam conforme o padrão de desempenho bom), mas, sobretudo, por representar o principal instrumento de controle da empresa rural, pois, conforme se comentou anteriormente, a contabilidade serve para controlar rigorosamente todas as atividades da empresa. Não é suficiente, porque após o empresário rural (produtor) tomar uma

decisão errada, por falta de planejamento ou outro motivo, o máximo que a contabilidade de custos pode fazer é controlar o erro ou evitar que ele se torne maior e mais grave, entretanto, não se rá suficiente para evitar que a decisão errada provoque sérios da nos às finanças da empresa. Por exemplo, se um produtor, que só tem capacidade de formar 10 hectares de cultivo permanente, formar 100 hectares, essa decisão representa um erro e terá sérias consequências sobre todos os setores da empresa, principalmente sobre as finanças e, neste caso, o melhor que se pode fazer, uti lizando só a contabilidade, é controlar os custos de formação de 100 hectares da cultura permanente; contudo, não se conseguirá e vitar o desgaste financeiro e, até mesmo, a possível falência téc nica e/ou legal do empresário.

O incentivo é outra atividade que a maioria dos produtores não realiza, 68,5 por cento; os que realizam conforme o padrão inaceitável representam 21,0 por cento. A soma dos dois per centuais perfazem 89,5 por cento, revelando uma inadequação acen tuada na política de incentivos à produção praticada pelos produ tores rurais. Segundo BARNARD (5), incentivos inadequados signi ficam, ou a dissolução da organização ou a mudança no seu propô sito, ou, ainda, fracasso da cooperação. Por isso, nas organiza ções de qualquer espécie, a concessão de incentivos adequados transforma-se na tarefa mais importante para a sua existência.

A automação obteve quantitativamente o mesmo percentual de análise de método (63,0 por cento); no entanto, qualitativamente ocorreram diferenças marcantes. Os percentuais de desempenho bom

e regular de automação foram superiores aos percentuais correspondentes de análise de métodos. Verifica-se também que automação é uma atividade que os produtores não delegam e a análise de método é realizada, preferencialmente, por delegação.

Em termos médios verifica-se que 60,0 por cento realizam as atividades selecionadas para se administrar a área de produção da empresa rural. Entretanto, deste percentual, 24,6 por cento estão obtendo um desempenho inaceitável. Somando este percentual ao de não realização, obtém-se um percentual de 64,6 por cento, indicando que a maioria dos produtores usa as atividades relacionadas com a administração da produção conforme o padrão de desempenho inaceitável ou não as utilizam.

O Quadro 7 contém informações sobre a administração das áreas funcionais da empresa rural, isolada e conjuntamente.

Segundo FERNANDES (17), finanças e "marketing" são as áreas das decisões estratégicas. Observando-se o Quadro 7, verifica-se que são justamente as áreas que os agricultores não delegam. Este resultado permite supor que eles estejam conscientes da importância dessas áreas. Observa-se também que as atividades relacionadas com "marketing" são as mais realizadas pelos produtores rurais e as relacionadas à produção e finanças são as de menor percentual de realização.

Qualitativamente a área de "marketing" é também a que mais se destaca. Constataram-se nesta área os maiores percentuais de desempenho bom e regular, sendo também a única área em que o so-

QUADRO 7 - Atividades administrativas que os produtores rurais realizam diretamente, delegam ou não realizam

Atividades	Realizadas				Não realizadas			Total geral				
	Diretamente		Delegadas		Total	Por produtores delegação	Total					
	Com Regular Inatividade	Total	Com Regular Inatividade	Total								
Atividade de "Marketing"	18,1	33,2	33,2	66,6	-	15,4	-	15,4	100			
Atividade de pessoal	6,8	6,3	18,0	31,1	4,8	8,3	31,0	44,0	12,7	12,1	24,9	100
Atividade de finanças	9,0	16,6	34,4	60,0	-	-	-	-	40,0	-	40,0	100
Atividade de produção	8,3	11,6	15,8	35,7	5,8	9,6	8,8	24,3	31,3	8,7	40,0	100
Média*	9,0	14,4	23,3	46,7	3,0	5,6	11,8	20,4	25,8	7,1	32,9	100

* Refere-se a média ponderada das médias das atividades.

matório dos percentuais de desempenho bom e regular (51,4 por cento) supera a união dos de desempenho inaceitável e não realização (48,6 por cento). Assim a área de "marketing" é a que os produtores rurais administram com menos deficiência, enquanto que as áreas pessoal e finanças são as mais deficientes.

Analisando, em termos médios, a forma como os produtores administram, simultaneamente, as quatro áreas funcionais da empresa rural, o que constitui uma indicação do processo de administração global da empresa agrícola, constatou-se que a maior parte dos produtores (46,7 por cento) preferem administrar diretamente as suas empresas, enquanto que 20,4 por cento utilizam-se do processo de delegação para administrar as áreas de pessoal e produção.

Qualitativamente constatou-se que apenas 12 por cento dos produtores administram suas empresas conforme o padrão de desempenho bom, indicando que este percentual dos produtores está utilizando normalmente as atividades administrativas estudadas. Relacionando-se este resultado às observações descritas por HERBST (20), segundo as quais a administração é o fator que mais contribui para a lucratividade das empresas, depara-se com uma séria advertência: 88 por cento dos produtores podem elevar o lucro obtido em suas empresas aprimorando o seu sistema administrativo, o que representa um desafio aos atuais e futuros programas de administração vinculados ao Serviço de Extensão Rural.

3.2. Associação entre as áreas funcionais da empresa agrícola e a produtividade

As estimativas dos coeficientes de correlação simples entre as variáveis estudadas estão apresentadas no Quadro 8. Os coeficientes foram significativos ao nível de 5 por cento de probabilidade.

QUADRO 8 - Matriz de correlação simples entre as variáveis estudadas

Variáveis	Y	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄
Produtividade = Y	1,00	0,90	0,86	0,91	0,96
"Marketing" = X ₁		1,00	0,71	0,85	0,87
Pessoal = X ₂			1,00	0,67	0,90
Finanças = X ₃				1,00	0,83
Produção = X ₄					1,00

Inicialmente observa-se que os percentuais de associação da produtividade com a administração das áreas de "marketing", pessoal, finanças e produção, variaram de 0,86 a 0,96, percentuais considerados altos, revelando que todas as quatro áreas influenciam a produtividade e que há um equilíbrio nos níveis de influência.

As atividades relacionadas com pessoal, embora apresentando um coeficiente de correlação de 0,86, o que representa uma cor

relação alta, constituem-se na variável que, relativamente, está menos correlacionada à produtividade. Este resultado é satisfatoriamente esclarecido pela análise tabular (Quadro 3), onde se constatou que a maioria dos produtores (73 por cento) não realizam ou realizam inaceitavelmente as atividades relacionadas a pessoal.

As atividades relacionadas com "marketing", finanças e produção apresentaram-se também fortemente associadas à produtividade 0,90, 0,91 e 0,96, respectivamente, indicando que os produtores que estão obtendo produtividade mais elevada são os que praticam uma melhor administração financeira, de "marketing" e de produção. Com relação a mercado, CALZAVARA (9) encontrou resultado semelhante, em Londrina, Norte do Paraná, com produtores de soja e trigo.

Observando ainda o Quadro 8, constata-se também uma associação direta das atividades de "marketing", pessoal, finanças e produção entre si. Este resultado é consistente com o modelo teórico (Figura 2), a qual preconiza uma atuação sinérgica das áreas funcionais da empresa ("marketing", pessoal, finanças e produção); além disso, representa a constatação, na agricultura, desta pressuposição da teoria geral da administração.

As menores associações das atividades administrativas entre si envolveram pessoal com finanças e pessoal com "marketing" (0,67 e 0,71, respectivamente), e a maior ocorreu entre pessoal e produção (0,90). Voltando-se ao Quadro 7, constata-se que as

atividades de finanças e "marketing" são realizadas diretamente pelos produtores rurais, ficando sub-entendido assim que pessoas que trabalham nos imóveis rurais estão basicamente vinculadas à área de produção, fato esse facilmente verificável nas empresas rurais. Este resultado também é coerente com a observação de MAYER (30), quando esclarece que alguns autores consideram a área de pessoal como parte integrante da produção, "marketing" e finanças, podendo, até, em alguns casos, não se caracterizar como um setor isolado.

No Quadro 8 observa-se também o elevado grau de inter-relacionamento das atividades de "marketing" com finanças e "marketing" com produção; e de finanças com produção. Reunindo os resultados referentes ao inter-relacionamento das áreas funcionais da empresa, constata-se que as atividades de "marketing", pessoal, finanças e produção se entrelaçam e se associam à produtividade formando uma rede, revelando que uma mudança em uma das áreas funcionais da empresa agrícola provocará uma reação em cadeia nas demais. Os produtores e/ou administradores rurais precisam estar conscientes e atentos a isto, pois uma decisão incorreta de um setor da empresa provocará repercussões negativas em outros.

4. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

4.1. Conclusões

Constatou-se que as quatro áreas funcionais da empresa agrícola são administradas pelos produtores rurais com deficiências; as áreas de finanças e pessoal são as que apresentaram percentuais mais elevados de desempenho inaceitável.

Verificou-se que as áreas de finanças e "marketing" são administradas exclusivamente pelos produtores rurais; eles não as delegam. A área de pessoal é principalmente administrada por delegação e a de produção o é pela maioria dos produtores diretamente.

Os produtores rurais (67 por cento) realizam todas as atividades consideradas essenciais para administrar eficazmente uma empresa rural, embora com um padrão de desempenho inaceitável.

Nenhum produtor realiza as atividades de planejamento da produção, planejamento de pessoal e plano de investimento conforme o padrão de desempenho bom.

As atividades administrativas que obtiveram menores índices de adoção, por parte dos produtores, foram: plano de investimento, planejamento da produção, plano de incentivo, controle de custos e orçamento.

A maioria dos produtores faz recrutamento, avaliação, planejamento de pessoal, conforme o padrão de desempenho inaceitável e deixa de estabelecer uma estrutura salarial e de promoção que eleve a motivação do pessoal.

A maioria dos produtores ao decidirem realizar inversões em seus imóveis não fazem orçamento nem plano de investimento; um número considerável faz fluxo de caixa e plano de lucro de forma inaceitável.

Percentuais elevados de produtores não fazem planejamento da produção, não controlam o custo de produção nem incentivam seus operários a elevarem a produtividade do trabalho.

As quatro áreas funcionais da empresa agrícola estão interligadas de tal forma que uma decisão incorreta em uma delas provocará reações negativas nas demais.

Constatou-se que 88 por cento dos produtores rurais podem elevar os seus lucros melhorando o sistema administrativo de suas empresas.

Verificou-se uma associação entre a produtividade e a administração da área de pessoal, finanças, "marketing" e produção.

Constatou-se uma relação direta entre a produtividade e a administração das quatro áreas funcionais da empresa rural, o que representa a constatação da hipótese geral.

4.2. Sugestões

4.2.1. À extensão rural:

- Que seja analisada a possibilidade de se estruturar programas de administração rural, com o propósito de aprimorar o sistema administrativo dos produtores, tendo em vista que apenas 12 por cento estão praticando administração conforme o padrão de desempenho bom e que existe uma relação direta entre produtividade e as atividades administrativas realizadas.
- Que ao se estruturar programas de administração rural, seja orientada a administração integrada das quatro áreas funcionais da empresa rural, objetivando uma atuação sinérgica das mesmas.
- Que seja analisada as possibilidades e as vantagens de se introduzir nos imóveis rurais as atividades consideradas nesta pesquisa como essenciais para se administrar a empresa agrícola.
- Que ao se estruturar programas de administração rural não o faça fundamentado exclusivamente em contabilidade agrícola, pois esta atividade é necessária, mas isoladamente, não é suficien-

te para se administrar racionalmente a empresa rural.

- Que seja identificado o grupo de produtores que realizam atividades administrativas conforme o padrão de desempenho bom, para que sirvam de referências para os demais grupos.
- Que ao se avaliar os programas de administração rural, além dos aspectos quantitativos, se avalie também aspectos qualitativos, tendo em vista que um número considerável de produtores estão obtendo padrão de desempenho inaceitável, e, portanto, necessitam de treinamento.

4.2.2. Para a pesquisa:

- Que se desenvolvam pesquisas para se adaptar alguns aspectos da teoria de BLAKE & MOUTON (7), principalmente os referentes a "marketing", às características peculiares do setor agrícola.
- Que sejam realizadas pesquisas com a finalidade de se medir a influência das atividades administrativas, individualmente, sobre a produtividade.
- Que sejam desenvolvidas pesquisas para se medir o efeito dos padrões de desempenho das atividades administrativas, realizadas pelos produtores rurais, sobre a produtividade agrícola.

4.3. Limitações da pesquisa

Algumas atividades consideradas pela teoria como essenciais para se administrar a área de "marketing" deixaram de ser estudadas em razão da dificuldade de obtenção de dados.

Embora teorias administrativas - estruturalismo, teoria dos sistemas e, mais enfaticamente, a teoria contingencial - defendam que fatores externos e incontroláveis tais como: fornecedores, clientes, concorrentes e grupos regulamentadores (órgãos governamentais, legislação, etc.), estejam em interação com as empresas e exerçam influências relevante sobre sua atuação, esta pesquisa não mediu tal influência.

As atividades comunicação e liderança, reconhecidamente relevantes no processo de administração de pessoal, não foram estudadas, específica e pormenorizadamente, nesta pesquisa.

Algumas atividades administrativas, conforme estão descritas no modelo teórico, não parecem rigorosamente adequadas ao meio rural. Contudo, em face da inexistência de uma teoria específica de administração da empresa rural, fundamentou-se nestas descrições da teoria geral de administração e procedeu-se a uma adequação desta descrição através do item operacionalização das variáveis a fim de minimizar esta limitação.

5. RESUMO

A administração da empresa rural e sua produtividade

Um dos problemas fundamentais da empresa rural está relacionado a realização adequada das atividades essenciais para administrá-la. Esta pesquisa reconhece os registros agrícolas como uma atividade administrativa valiosa e defende que eles são necessários; porém, isoladamente, não são suficientes para administrar a empresa rural.

O objetivo deste trabalho foi identificar as atividades administrativas essenciais para se administrar a empresa rural relacionando-as à produtividade. A pesquisa foi realizada na região cacaueteira da Bahia, Brasil, utilizando-se uma amostra de setenta e seis produtores. Os dados foram obtidos através de um questionário especialmente elaborado para esse fim. Tomou-se como referencial teórico trabalhos das teorias neoclássica e sistêmica, as quais admitem que toda empresa possui quatro áreas funcionais (produção, finanças, "marketing" e pessoal) e defendem que cada uma contribui com algo singular para a excelência do todo e também pode conter barreiras que impedem que a saúde da em-

presa se situe num elevado nível global. É também pressuposto teórico que cada área funcional é composta de algumas atividades e que se estas atividades não estiverem sendo empregadas, é inevitável que se chegue a resultados medíocres e por demais precários.

Utilizou-se como variáveis independentes as atividades relacionadas à produção, finanças, "marketing" e pessoal e, como variável dependente, a produtividade. Fundamentou-se na hipótese de que existe uma associação direta entre a produtividade e a administração das quatro áreas funcionais da empresa rural. Discutiu-se os resultados com auxílio da análise tabular e de correlação simples. Concluiu-se que:

- A maioria dos produtores rurais (67 por cento) utilizam as atividades administrativas estudadas nesta pesquisa, embora, marcadamente, com um padrão de desempenho inaceitável.
- As quatro áreas funcionais da empresa agrícola estão entrelaçadas entre si de tal forma que uma decisão incorreta em uma delas repercutirá negativamente nas demais.
- Existe uma associação direta da produtividade agrícola e a administração das quatro áreas funcionais da empresa rural.

6. SUMMARY

Management of the farm enterprise and its productivity

One of the main problems of the farm enterprise is related to the adequate accomplishment of the essential activities to manage them. This research acknowledges the farm records as a valuable administrative activity and supports that they are necessary; but, separately, they are not sufficient to manage the farm enterprise.

The aim of this research was to identify the essential administrative activities to manage the farm enterprise relating them to the productivity. The research was carried out in the cocoa region of Bahia, Brazil, using one sample from 76 producers. The data were obtained from a questionnaire specially prepared for that purpose. Neoclassical and systems work's theory were taken as the theoretic reference which admit that every enterprise has four functional areas (output, finance, marketing, and labour) and show that each one of them contributes in a particular way, to benefit the whole business or, the contrary, acts as a barrier to healthy enterprise. It is also a theoretical supposition that

each functional area is composed of some activities which once not put in practice, it will lead to bad results.

The explanatory variables were taken as the activities related to output, finance, marketing and labour and the productivity was taken as the dependent variable. The results were discussed on the grounds of tabular analysis and simple correlation. The main conclusions were:

- The majority of the farm producers (67 percent) use the administrative activities studied in this research, even though, remarkably, with an unacceptably low standard of performance.
- The four functional areas of the agricultural enterprise are interlaced among themselves in such a way that an incorrect decision in one of them will reflect negatively to the other ones.
- There is a direct association of the agricultural productivity with the four functional areas of the farm enterprise.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ACROFF, H.I. Planejamento empresarial. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos. 1972. 272p.
2. ALENCAR, M.H. Aspectos da concentração da produção de cacau e da estrutura fundiária na região cacaueira do Estado da Bahia. Itabuna, CEPLAC, 1970. 27p. (Comunicação técnica, 37).
3. ALVARES AFONSO, F.M. Critérios para estratificação das propriedades cacauceiras. Itabuna, CEPLAC, 1968. 4p. (Parecer CEREG 68/03).
4. ANSOFF, H.I. Estratégia empresarial. São Paulo, McGraw Hill. 1977. 203p.
5. BARNARD, C.I. As funções do executivo. São Paulo, Atlas, 1971. 322p.
6. BERTERO, C.O. Gestão tecnológica; aspectos organizacionais e administrativos. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, 18(3):83-99, jul. set. 1978.

7. BLAKE, R.R. & MOUTON, J.S. A estruturação de uma empresa dinâmica, através do desenvolvimento organizacional do Tipo GRID. São Paulo, E. Blucher, 1972. 162p.
8. BUENO, F. da S. Dicionário escolar da língua portuguesa. 6. ed. Rio de Janeiro, FENAME, 1969. 1394p.
9. CALZAVARA, O. Comportamento administrativo de produtores rurais associados ao resultado econômico. Lavras, ESAL, 1980. 68p. (Tese M.S.).
10. CHIAVENATO, I. Teoria geral da administração. São Paulo, McGraw Hill, 1979. 2 v.
11. COCHRAN, W.G. Técnicas de amostragem. Rio de Janeiro, USAID, 1975. 555p.
12. COMISSÃO EXECUTIVA DO PLANO DA LAVOURA CACAUEIRA. Departamento de Extensão. Orientação para a programação 1981. s.l., 1980. 48p. (mimeografado).
13. DALF, G. & MICHELON, L.C. Gerência empresarial; métodos modernos. Rio de Janeiro, Bloch, 1969. 285p.
14. DESCLAUDI, I. & TONDUT, J. La empresa agrícola y sua gestión. Madrid, Mundi, 1979. 485p.
15. DRUCKER, P.F. Administração: tarefas, responsabilidades e práticas. São Paulo, Pioneira, 1975. v.1. 408p.

16. EFFERSON, J.N. Principles of farm management. New York, McGraw-Hill, 1953. 431p.
17. FERNANDES, M.A.C. Finanças + Marketing = decisões estratégicas. Análise e conjuntura, Belo Horizonte, 9(12):897-923, dez., 1979.
18. GARCEZ, A.N.R. História econômica e social da região cacau-eira. Rio de Janeiro, UCS/CEPLAC, 1975. v.8, 147p.
19. GITMAN, L.J. Princípios de administração financeira. São Paulo, Harbra, 1978. 580p.
20. HERBST, J.H. Farm management: principles, budgets, plans. Illinois, Champaign, 1980. 288p.
21. HOFFMANN, R. et alii. Administração da empresa agrícola. São Paulo, Pioneira, 1976. 323p.
22. FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Sinótese preliminar do censo demográfico. Recenseamento Geral - 1980. Rio de Janeiro, 1981.
23. JUCIUS, M. & SCHLENDER, W.E. Introdução à administração; elementos de ação administrativa. São Paulo, Atlas, 1979. 558p.
24. KATZ, R.L. As habilidades de um administrador eficiente. IN: BIBLIOTECA HARVARD DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS. São Paulo, Abril 1975. v.2. cap. 3, p. 3-14.

25. KOONTZ, H. & O'DONNELL, C. Princípios de administração; uma análise das funções administrativas. São Paulo, Pioneira, 1974. 2v.
26. KOTLER, P. Administração de marketing; análise, planejamento e controle. São Paulo, Atlas, 1976. 361p.
27. LIKERT, R. Novos padrões de administração, São Paulo, Pioneira, 1971. 307p.
28. MACHLINE, C. et alii. Manual de administração da produção. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1974. 617p.
29. MANDARINO, E.P. & SANTOS, U. Cultivo do cacauzeiro, para a Bahia e Espírito Santo. Ilhéus, CEPLAC, 1978. 44p.
30. MAYER, R.R. Administração da produção. São Paulo, Atlas, 1972. 388p.
31. McCLELLAND, D.C. & BURNHAM, D.H. O poder é a grande motivação dos bons gerentes. Negócios em EXAME, São Paulo, (126):35-42, abr. 1977.
32. NEWMAN, W.H. Ação administrativa; as técnicas de organização e gerência. São Paulo, Atlas, 1977. 432p.
33. NORONHA, J.F. Projetos agropecuários; administração financeira, orçamentação e avaliação econômica. São Paulo, Fundação estudos agrários Luiz de Queiróz, 1981. 274p.

34. RUSTHOMM W.T. & SHAUDYS, E.T. A systematic conceptualization of farm management. Journal of Farm Economics, Ithaca, 49(1):53-63, Feb. 1967. (Part. I).
35. SÁ, O.K. Caracterização do administrador rural da empresa agrícola cacauzeira da Bahia. Rio de Janeiro, F.G.V., 1979. 116p.
36. SALDANHA, G. da S. Manual de pessoal. Rio de Janeiro, 1975. 148p.
37. SCALAN, B.K. Princípios de administração e comportamento organizacional. São Paulo, Atlas, 1970. 446p.
38. SHEPHERD, G.S. Marketing farm products; economic analysis. New York, Ames, 1975. 497p.
39. SILVA, B. Os meios administrativos e a estrutura da empresa. Revista de administração pública, Rio de Janeiro, 9(3):25-38, Jul. set. 1975.
40. SILVA, P.R. Eficiência técnica vs eficiência econômica. Fortaleza, Universidade Federal do Ceará, s.d. 9p. (mimeo - grafado).
41. SIMON, H. Comportamento administrativo. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas, 1979. 277p.

42. SOUZA FILHO, A.A. de. Atitudes de empresários rurais em relação a recursos administrativos e suas associações com índices das empresas rurais. Lavras, ESAL, 1979. 116p. (Tese M.S.).
43. STARR, M.K. Administração da produção; sistemas e sínteses. São Paulo, E. Blücher, 1971. 547p.
44. STEELE, H.L. et alii. Comercialização agrícola. São Paulo, Atlas 1971. 443p.
45. VASCONCELOS FILHO, P. de & FERNANDES, M.A. da C. Planejamento estratégico: vantagens e limitações. Fund. J. P. Análise e Conjuntura. Belo Horizonte, 9(12):880-96, dez. 1979.
46. WELSCH, G.A. Orçamento empresarial; planejamento e controle do lucro. São Paulo, Atlas, 1980. 711p.
47. WYLLIE, J. Farm management. London, E & F. N. Spon, 1960. 252p.