



FORMAÇÃO TÉCNICA  
**AGRONEGÓCIO**



**Administração Rural**



# FORMAÇÃO TÉCNICA

Curso Técnico em Agronegócio

## Administração Rural

**PRONATEC**  
PROGRAMA NACIONAL DE ACESSO AO  
ENSINO TÉCNICO E EMPREGO



e-Tec<sup>rede</sup>  
Brasil



SENAR - Brasília, 2015

S474c

SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural.

Curso técnico em agronegócio: administração rural / Serviço Nacional de Aprendizagem Rural ; Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego, Rede e-Tec Brasil, SENAR (Organizadores). – Brasília : SENAR, 2015.

110 p. : il. (SENAR Formação Técnica)

ISBN: 978-85-7664-081-3

Inclui bibliografia.

1. Administração rural. 2. Agroindústria - ensino. I. Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego. II. Rede e-Tec Brasil. III. Título. IV. Série.

CDU: 631

# Sumário

<b>Tema 1: Teorias Administrativas</b>	<b>8</b>
<b>Tópico 1: História da Administração</b>	<b>8</b>
<b>Tópico 2: Evolução da Teorias da Administração</b>	<b>10</b>
<b>Tópico 3: Método PDCA</b>	<b>18</b>
<b>Tema 2: Funções Administrativas</b>	<b>23</b>
<b>Tópico 1: Conhecendo as Funções</b>	<b>23</b>
<b>Tópico 2: Planejamento</b>	<b>26</b>
1: Planejamento na produção	27
2: Planejamento em finanças	29
3: Planejamento da comercialização	30
4: Planejamento de recursos humanos	31
<b>Tópico 3: Organização</b>	<b>32</b>
<b>Tópico 4: Direção</b>	<b>35</b>
<b>Tópico 5: Controle</b>	<b>39</b>
<b>Tópico 6: Desafios da gestão de empresas rurais</b>	<b>41</b>
<b>Tema 3: Modelos de Gestão Rural</b>	<b>49</b>
<b>Tópico 1: Desenvolvimento da Empresa Rural</b>	<b>50</b>
<b>Tópico 2: Objetivos de Sobrevivência</b>	<b>60</b>
<b>Tópico 3: Objetivos de Manutenção</b>	<b>60</b>
<b>Tópico 4: Objetivos de Crescimento</b>	<b>61</b>
<b>Tópico 5: Objetivos de Desenvolvimento</b>	<b>62</b>

<b>Tema 4: Gestão de Cadeia de Valor</b>	<b>65</b>
<b>Tópico 1: O Conceito de Cadeia de Valor</b>	<b>65</b>
<b>Tópico 2: Cadeia de Valor</b>	<b>66</b>
<b>Tópico 3: Organização e Funcionamento de Cadeias Agroindustriais</b>	<b>68</b>
<b>Tópico 4: Fatores de Produção</b>	<b>68</b>
<b>Tópico 5: Produção Agropecuária</b>	<b>72</b>
<b>Tópico 6: Processamento e Distribuição</b>	<b>75</b>
<b>Tópico 7: Formação de Preço</b>	<b>78</b>
<b>Tema 5: Sucessão Familiar – A Família e a Propriedade Rural</b>	<b>82</b>
<b>Tópico 1: Doação</b>	<b>84</b>
<b>Tópico 2: Testamento</b>	<b>85</b>
<b>Tópico 3: Constituição de Pessoa Jurídica</b>	<b>87</b>
<b>Tópico 4: Oportunidades na Sucessão do Agronegócio</b>	<b>88</b>
<b>Tema 6: Associativismo e Cooperativismo</b>	<b>93</b>
<b>Tópico 1: Cooperativismo</b>	<b>93</b>
<b>Tópico 2: Cooperativas no Brasil</b>	<b>98</b>
<b>Tópico 3: Cooperativismo Agropecuário e Desenvolvimento Rural</b>	<b>100</b>
<b>Tópico 4: Desafios do Cooperativismo</b>	<b>102</b>
<b>Encerramento</b>	<b>104</b>
<b>Referências bibliográficas básicas</b>	<b>105</b>
<b>Referências bibliográficas complementares</b>	<b>105</b>
<b>Gabarito</b>	<b>108</b>

# Introdução à Unidade Curricular



## Introdução à Unidade Curricular

A unidade curricular Administração Rural faz parte da matriz curricular do Curso Técnico em Agronegócio e foi desenvolvida a partir de uma sólida base teórica e prática para que você se capacite sobre os principais conceitos e desafios em se administrar uma propriedade rural. Ao final desta unidade, você deverá:

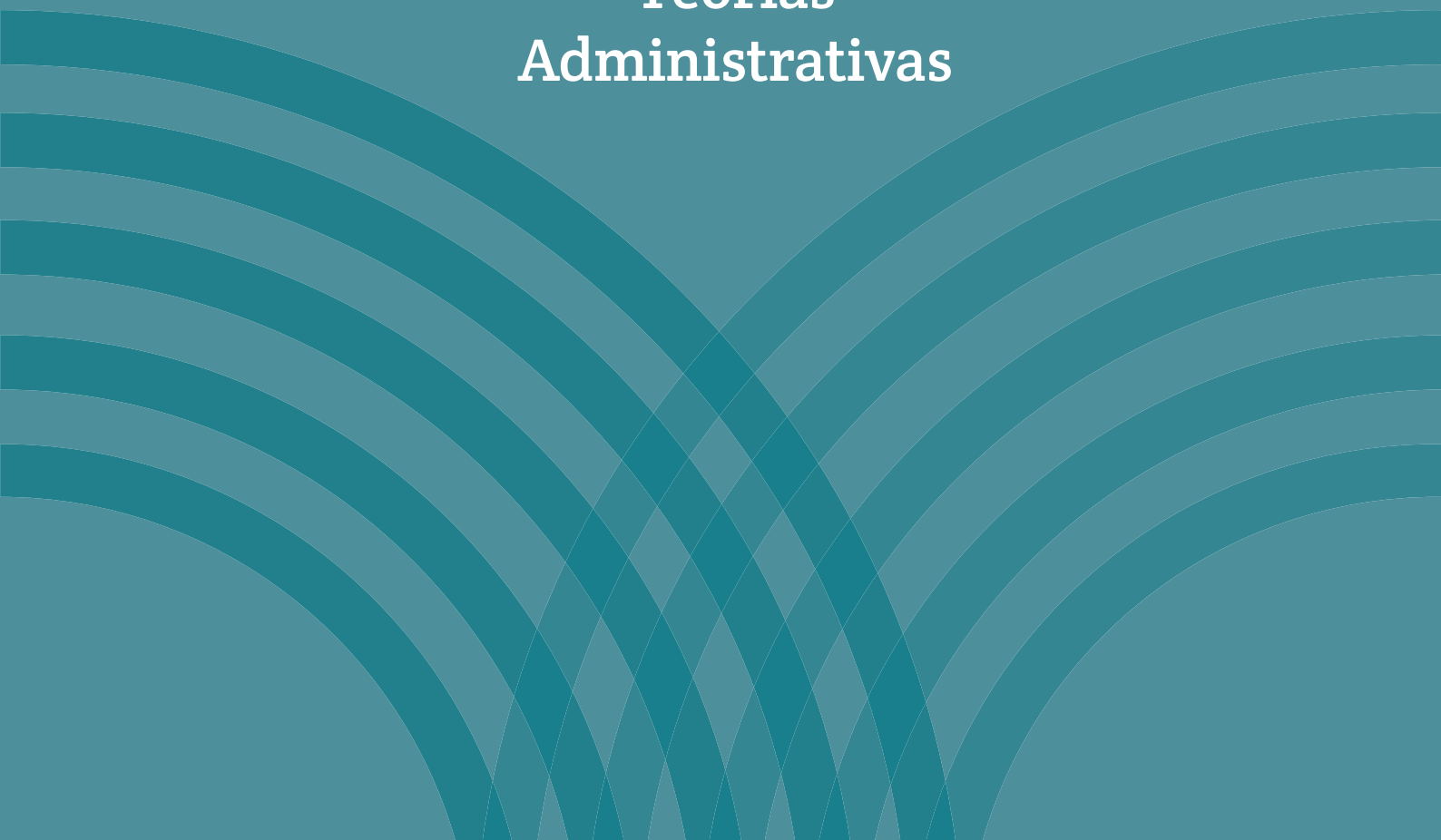
- conhecer as teorias e as funções administrativas;
- identificar modelos de gestão aplicados ao negócio rural;
- compreender aspectos relacionados a empresas rurais familiares;
- analisar a Cadeia de Valor do agronegócio;
- valorizar novos conhecimentos sobre administração rural.

O conteúdo foi organizado em temas e tópicos relevantes para sua atuação profissional. Certifique-se de estudá-los com atenção e, se preciso, conte com o apoio do tutor a distância desta unidade curricular.

**Bom aprendizado!**

# 01

## Teorias Administrativas





## Tema 1: Teorias Administrativas

No primeiro tema da unidade curricular Administração Rural, analisaremos informações básicas nas organizações, bem como modelos e estratégias das empresas rurais para que você, ao final deste tema, desenvolva as seguintes competências:

- identificar os conceitos fundamentais da administração;
- compreender a evolução da administração e o surgimento das teorias administrativas;
- diferenciar teorias administrativas;
- entender e aplicar o PDCA.

### Tópico 1: História da Administração

A história da administração inicia-se na Suméria por volta do ano 5.000 a.C., quando começaram a se formar as primeiras cidades. Os antigos sumerianos procuravam melhorar a maneira de resolver seus problemas práticos, exercitando assim a arte de administrar.

Também há indícios das primeiras práticas de administração em setores políticos, econômicos e sociais em outras civilizações. No Egito, Ptolomeu dimensionou um sistema econômico que não teria sido implementado sem uma administração pública sistemática e organizada. Na China, a necessidade de adotar um sistema organizado de governo para o Império levou ao desenvolvimento da Constituição de Chow com oito regulamentos e das Regras de Administração Pública de Confúcio.

As formas de organização das primeiras civilizações influenciaram a formação da administração.



Fonte: Shutterstock

Já na Idade Média, observamos que as autoridades católicas se destacavam como administradores natos, o que expandiu a Igreja Católica Romana. Além da igreja, ressalta-se também o papel das organizações militares na evolução da administração.

### Igreja Católica Romana

Considerada a organização formal mais eficiente da civilização ocidental. Através dos séculos, vem mostrando a eficácia de suas técnicas organizacionais e administrativas, espalhando-se por todo o mundo e exercendo influência, inclusive sobre os comportamentos das pessoas, seus fiéis, na busca pelos seus objetivos.

### Organizações militares

Elas evoluíram das displicentes ordens dos cavaleiros medievais e dos exércitos mercenários dos séculos XVII e XVIII até os tempos modernos com uma hierarquia de poder rígida e a adoção de princípios e práticas administrativos que são encontrados, ainda hoje, nas empresas.

9

Embora encontremos práticas de administração nos contextos apresentados anteriormente, o aparecimento da **empresa** e da **moderna administração** ocorreu apenas na Revolução Industrial. Esse fenômeno se iniciou no final do século XVIII e se estendeu ao longo do século XIX, chegando ao limiar do século XX. A Revolução Industrial trouxe rápidas e profundas mudanças econômicas, sociais e políticas.

### Informação extra



A Revolução Industrial teve início na Inglaterra, com a invenção da máquina a vapor, por James Watt, em 1776, e desenvolveu-se em duas fases distintas: a primeira fase, de 1780 a 1860, foi a revolução do carvão, como principal fonte de energia, e do ferro, como principal matéria-prima; a segunda fase, de 1860 a 1914, foi a revolução da eletricidade e dos derivados do petróleo, como as novas fontes de energia, e do aço, como a nova matéria-prima.

Ao final desse período, o mundo já não era mais o mesmo. A moderna administração surgiu em resposta a duas consequências provocadas pela Revolução Industrial:

- a) crescimento acelerado e desorganizado das empresas, que passaram a exigir uma administração científica capaz de substituir o **empirismo** e a improvisação;
- b) necessidade de maior eficiência e produtividade das empresas para fazer face à intensa concorrência e à competição no mercado.

### Empirismo

Conhecimento adquirido por meio da prática; surge a partir de um trabalho realizado.

É difícil precisar até que ponto os homens da Antiguidade, da Idade Média e, até mesmo, do início da Idade Moderna tinham consciência de que estavam praticando a arte de administrar, mas podemos dividir a evolução da administração em alguns períodos. Confira-os a seguir.

## Tópico 2: Evolução da Teorias da Administração

O tratamento da administração como ciência é bastante recente. O período que se iniciou após a Revolução Industrial pode ser resumido em cinco fases distintas, mas que se sobrepõem em alguns momentos, gerando diferentes **teorias administrativas**. Observe no quadro abaixo a evolução dessas teorias.

Anos	Fases das empresas	Teorias administrativas predominantes	
Até 1789	Artesanal		
1780-1860	Primeira Revolução Industrial		
1860-1914	Segunda Revolução Industrial: desenvolvimento industrial	Ênfase nas tarefas	Administração Científica
1914-1945	As duas Grandes Guerras: gigantismo industrial	Ênfase na estrutura organizacional Ênfase nas pessoas	Teoria Clássica Teoria das Relações Humanas
1945-1980	Pós-guerra: fase moderna	Ênfase na estrutura organizacional Ênfase nas pessoas Ênfase na tecnologia Ênfase no ambiente	Teoria Clássica e Teoria da Burocracia Teoria Estruturalista Teoria Comportamental Teoria da Contingência
Após 1980	Momento atual: globalização	Ênfase no ambiente	Teoria da Contingência

Note que cada uma das fases realça e enfatiza um aspecto importante da administração, como a ênfase nas pessoas ou na tecnologia. Detalharemos, agora, cada uma delas para compreender melhor o surgimento das diferentes teorias. Fique atento!

## 1: Primeira fase: ênfase nas tarefas

*Administrar significa planejar e racionalizar as tarefas que devem ser executadas pelos subordinados.*

Nessa primeira fase, a administração se preocupava exclusivamente em criar métodos para o trabalho do operário visando melhorar a eficiência do processo produtivo. Por isso, entendia-se que “administrar é estabelecer e prescrever a maneira pela qual as pessoas devem executar o seu trabalho cotidiano”. Esse pensamento vem do trabalho do engenheiro americano Frederick W. Taylor (1856-1915), que é considerado o fundador da chamada **Administração Científica**.

De acordo com Chiavenato (2009), Taylor identificou três males nas indústrias: vadiagem sistemática, desconhecimento pela gerência do trabalho dos operários e falta de uniformidade dos métodos de trabalho. Para solucionar esse problema, Taylor propôs a Organização Racional do Trabalho – ORT, que busca a forma mais rápida e eficiente de se executar uma tarefa.



As propostas básicas de Taylor eram: planejamento, padronização, especialização, controle e remuneração. A aplicação dessas ideias teve impactos sociais e culturais, pois elas representaram a total alienação das equipes de trabalho. Na sua visão, cada operário deveria se especializar em uma tarefa específica, aumentando sua produtividade e reduzindo sua compreensão total do processo. É uma prática bem diferente do tempo da produção artesanal, na qual o artesão era responsável por todo o processo.

A ênfase nas tarefas é uma abordagem microscópica, feita no nível do operário, e não no nível da empresa. É como se os operários fossem engrenagens de uma máquina da qual se busca o máximo de eficiência. Essa visão, conhecida como “mecanicista”, propôs a divisão do trabalho enfatizando tempos e métodos a fim de assegurar seus objetivos “de máxima produção a mínimo custo”, seguindo os princípios da seleção científica do trabalhador, do tempo-padrão, do trabalho em conjunto, da supervisão e da ênfase na eficiência.



Taylor focou, principalmente, na produtividade e na eficiência das tarefas, desenvolvendo quatro princípios: do planejamento, do preparo, do controle e da execução. Acesse o AVA e saiba mais sobre os princípios propostos por ele.

Apesar das decorrências negativas para a massa trabalhadora que as propostas de Taylor acarretaram, não se pode deixar de admitir que elas representaram um enorme avanço para o processo de produção em massa. A ênfase nas tarefas, no nível do operário, é uma visão limitada, pois considera algumas poucas variáveis, mas representa o primeiro enfoque administrativo da realidade empresarial. É o primeiro passo da **Teoria da Administração**.

## 2: Segunda fase: ênfase na estrutura organizacional

*Administrar é planejar e organizar a estrutura de órgãos e de cargos que compõem a empresa, e dirigir e controlar as suas atividades.*

Começou-se a observar que a eficiência da empresa era muito mais do que a soma da eficiência dos seus trabalhadores. Acreditava-se, então, que ela deveria ser alcançada por meio da adequação dos meios (órgãos e cargos) aos fins que se desejavam alcançar.

A preocupação com a estrutura da organização constituiu uma enorme ampliação do objeto de estudo da Teoria da Administração. A abordagem no nível individual de cada operário com relação à tarefa foi muito ampliada, passando a considerar a estrutura organizacional da empresa.

Três abordagens nasceram com essa visão sobre a estrutura organizacional: a Teoria Clássica de Fayol, a Teoria da Burocracia de Weber e a Teoria Estruturalista.

### Teoria Clássica

A Teoria Clássica surgiu com Jules Henri Fayol Barros (1841-1925), um engenheiro de minas que participava da cúpula de grandes empresas. Ao contrário de Taylor, ele acreditava que a melhor forma para se atingir a eficiência era garantir a correta disposição dos órgãos componentes.

Para que as empresas conseguissem dispor a organização da melhor maneira possível e, conseqüentemente, atingir a eficiência máxima,

Fayol estabeleceu as funções básicas do administrador e da empresa – os elementos e os princípios da administração.



A Teoria Clássica defendida por Fayol (1981) define quatro funções da administração: **planejar (ou prever), organizar, controlar e coordenar** (conhecidas como POCC):

- planejar (ou prever): investigar o futuro e traçar um programa de ação;
- organizar: constituir o duplo organismo, material e social, da empresa;
- controlar: garantir que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas;
- coordenar: ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os reforços.



#### Comentário do autor

Essa teoria considera a obsessão pelo comando, a empresa como sistema fechado e a manipulação dos trabalhadores. Assim como na Administração Científica, os princípios utilizados buscavam explorar ao máximo os trabalhadores.

### Teoria da Burocracia

De acordo com Chiavenato (2009), na teoria administrativa, a abordagem estruturalista surgiu com o crescimento das **burocracias**, em uma perspectiva de análise que vai além dos fenômenos internos da organização, visão pela qual as escolas de até então se restringiam. Essa abordagem sintetiza as teorias clássicas e as de relações humanas, porém ganhando novas dimensões que envolvem todas as variáveis da organização.

#### Burocracia

É comum ouvirmos o termo “burocracia”, hoje, como sinônimo de processos e documentos, mas, para Weber, burocracia é uma organização baseada em regras e procedimentos regulares, com divisão de tarefas, na qual cada indivíduo possui suas especialidade e responsabilidade.

Max Weber foi o primeiro teórico dessa abordagem, que, em uma análise voltada para a estrutura, acreditava que a burocracia era a organização por excelência (CHIAVENATO, 2009). A preocupação de Weber estava na racionalidade (eficiência), entendida como a adequação dos meios aos fins. Para ele, a burocracia era a forma mais eficiente de uma organização. Assim, descreveu um tipo de estrutura burocrática acreditando que era comum à maioria das organizações formais – como as sociedades burocráticas.





Entre as características das sociedades burocráticas (as grandes empresas, os Estados modernos, os exércitos), encontramos:

- normas impessoais racionalmente definidas;
- autoridade (burocrática, legal ou racional) justificada pela técnica;
- justiça na lei;
- meritocracia.

A burocracia, segundo Weber, traria diversas vantagens, como a racionalidade na busca pelos meios mais eficientes para atingir as metas da organização e a precisão com que cada cargo seria definido, proporcionando o conhecimento exato de cada responsabilidade. Além disso, as atividades organizadas em rotinas e realizadas metodicamente as tornariam previsíveis, o que levaria à confiabilidade entre as pessoas, evitando assim o atrito entre elas (CHIAVENATO, 2009).

### Teoria das Estruturas

Estrutura é o conjunto formal de dois ou mais elementos que se mantêm mesmo com a alteração de uma das partes ou das relações. Uma mesma estrutura poderia ser encontrada em diferentes áreas, por isso, compreender as estruturas fundamentais em alguns campos de atividade permitiria o reconhecimento dessas mesmas estruturas em outros campos.

#### Comentário do autor



Pense em uma cadeira. Ela é composta, basicamente, pelos pés, pelo assento e pelo encosto, certo? Essa é a estrutura fundamental de uma cadeira. Mesmo que a forma de cada parte e a relação entre elas mudem de uma cadeira para outra, a estrutura continua a mesma. A Teoria das Estruturas pensa mais ou menos assim: cada elemento tem uma função dentro do todo, e a definição desses elementos e de suas relações é que representa a estrutura.

O estruturalismo é voltado para o todo considerando a interdependência das partes – como uma parte depende da outra na formação da totalidade. Além disso, tem-se que o todo é maior do que a soma das partes. Observe alguma organização próxima a você – como é sua estrutura fundamental?

### 3: Terceira fase: ênfase nas pessoas

*Administrar é, sobretudo, lidar com pessoas.*

Essa terceira abordagem da Teoria da Administração procurava enfatizar as pessoas dentro das empresas, deixando a estrutura e as tarefas em segundo plano. É a chamada **abordagem humanística** e que pode ser desdobrada em duas escolas ou teorias: a Escola das Relações Humanas e a Teoria Comportamental.

## Teoria das Relações Humanas

De acordo com Chiavenato (2009), outra Teoria da Administração, que surgiu em meados do século XX (1932), foi a Teoria das Relações Humanas – TRH. Embora seus primeiros indícios sejam do período de Taylor, ela só ganhou importância com a crise econômica mundial de 1929. A TRH nasceu como uma resposta ao completo desprezo aos aspectos humanos da Abordagem Clássica e foi bastante influenciada pela psicologia, uma ciência humana emergente na época.

A grande impulsora da TRH foi a experiência de Hawthorne, realizada pelo Conselho Nacional de Pesquisas na fábrica de Hawthorne, da Western Electric Company. O comandante da experiência foi o cientista social australiano Elton Mayo, que, para muitos, é o principal representante da TRH. A experiência foi dividida em quatro fases, e suas principais conclusões foram: a enorme relevância da **integração social** para a produtividade e a importância dos **grupos sociais** e do **conteúdo do cargo**. Assim, a principal contribuição da Teoria das Relações Humana foi a agregação de novos conceitos, como: **motivação, liderança e comunicação**.



Fonte: Shutterstock

## Teoria Comportamental

A Teoria Comportamental (ou Teoria Behaviorista) da administração surgiu a partir da Teoria das Relações Humanas. Ela trouxe um novo enfoque dentro da teoria administrativa: a abordagem das ciências do comportamento (*behavior sciences approach*), o abandono do foco excessivo nas normas e regras das teorias anteriores (teorias Clássica, das Relações Humanas e da Burocracia) e a adoção da visão mais explicativa.



Sua ênfase no comportamento humano levava em consideração o contexto organizacional de forma mais ampla, abrangendo a influência desse comportamento em toda a organização e as perspectivas das pessoas. Como características dessa teoria, temos:

- a ênfase nas pessoas;
- a preocupação com o comportamento organizacional (processo de trabalho);
- o estudo do comportamento humano (motivação humana – teoria de Maslow).



#### Informação extra

Um dos pontos críticos da Teoria Comportamental é que se acreditava que todos os indivíduos possuíam as mesmas necessidades e que elas poderiam ser hierarquizadas. Você pode saber mais sobre esse assunto acessando o conteúdo a respeito da Pirâmide de Maslow, disponível no AVA. Confira!

## 4: Quarta fase: ênfase na tecnologia

*Administrar é lidar com tecnologia a fim de extrair dela a máxima eficiência possível.*

Antes dessa fase, já havia uma preocupação com a tecnologia, mas ela estava voltada, principalmente, para a tarefa individual de cada operário, com resultados concretos e imediatos. Com a evolução tecnológica, como o surgimento da computação, as empresas passaram a moldar a sua estrutura e a condicionar o seu funcionamento para um novo cenário.

Considera-se, então, que a empresa é um sistema sociotécnico no qual interagem dois subsistemas: o **subsistema social ou humano** (as pessoas e seus relacionamentos de trabalho) e o **subsistema tecnológico** (as tarefas e os equipamentos para executá-las).

A preocupação com a tecnologia ao lado da preocupação com o ambiente levou à Teoria da Contingência, que buscou definir uma abordagem mais ampla das empresas.

### Teoria da Contingência

Tudo é relativo; tudo depende. Essa é a visão da Teoria da Contingência, ou Teoria Contingencial, que enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações. A ideia de contingência vem da visão de que algo pode ser incerto ou eventual, pode acontecer ou não. Ou seja, independentemente de seguir todas as normas, as regras e os processos estabelecidos, um resultado pode não ocorrer conforme o esperado, pois depende de variáveis internas e externas.

A Teoria da Contingência reforça que existe uma relação entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas, compreendendo a organização como um sistema aberto – ela afeta o ambiente, mas também é afetada por ele. Isso nos leva à quinta fase das teorias administrativas.



Legenda: Uma organização não existe isolada do meio – ela influencia e é influenciada por ele.

Fonte: Shutterstock

## 5: Quinta fase: ênfase no ambiente

*Administrar é lidar com as demandas do ambiente e obter o máximo de eficácia da empresa.*

Como vimos na fase anterior, verificou-se que apenas o estudo das variáveis internas não era capaz de proporcionar uma compreensão mais ampla da estrutura e do comportamento organizacionais. Por isso, tornou-se necessário o estudo das variáveis externas, situadas fora dos limites da empresa e que influenciam profundamente os seus aspectos estruturais e comportamentais.

As relações de interação entre empresas e seus ambientes passaram a explicar com mais profundidade certos aspectos da estrutura organizacional e dos processos operacionais utilizados pelas empresas. Assim, com a ênfase no ambiente, as empresas começaram a observar que as suas características estruturais dependiam das características ambientais que as circundariam.



### Comentário do autor

Note que cada uma das teorias administrativas que vimos aqui surgiu como uma resposta aos problemas empresariais mais relevantes de sua época. Em sua opinião, quais delas se aplicam aos dias de hoje?

## Tópico 3: Método PDCA

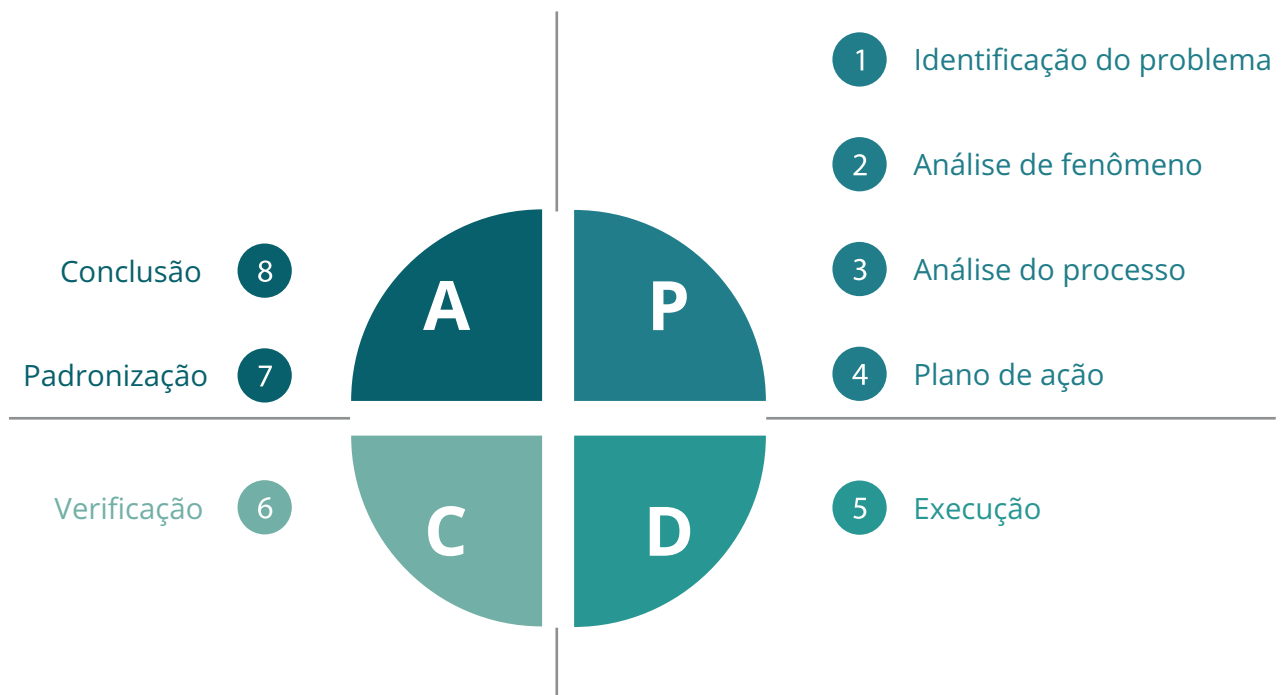
O gerenciamento passou a ser um fator competitivo entre as empresas, dos mais variados setores de produção, no mundo inteiro. Uma das ferramentas gerenciais mais conhecidas é o Método de Melhorias PDCA – também chamado de “ciclo PDCA”.

*PDCA é a sigla em inglês para plan, do, check, act, que significam, respectivamente, “planejar”, “executar”, “verificar” e “agir”.*

O **método** PDCA reúne os conceitos básicos da administração, apresentando-os em uma estrutura de ciclo, o que o torna simples de ser compreendido e gerenciado por qualquer organização. Ele visa à melhoria contínua dos processos para atingir os resultados esperados.

### Método

Método é a união de duas palavras gregas: *meta* + *hodos*, e significa “caminho para a meta”. Logo, o Método PDCA pode ser visto como um caminho para se atingirem as metas (CAMPOS, 2004).



O ciclo é projetado para ser usado como um modelo dinâmico. Após uma volta, inicia-se um novo ciclo, e assim sucessivamente. Seguindo o espírito de melhoria de qualidade contínua, o processo sempre pode ser reanalisado, e um novo processo de mudança poderá ser iniciado. Confira no quadro a seguir as fases do ciclo PDCA.

<b>1ª Fase – Plan (Planejamento)</b>	Nessa fase, é fundamental definir os objetivos e as metas que se pretendem alcançar. Em seguida, é preciso delinear planos que simulem as condições do cliente e o padrão de produtos, serviços ou processos. Um bom planejamento contempla práticas e processos que permitem alcançar as metas.
<b>2ª Fase – Do (Execução)</b>	O objetivo nessa fase é a prática. Por isso, é imprescindível oferecer meios para que os procedimentos definidos no planejamento sejam cumpridos. Além disso, também é importante colher informações que serão aproveitadas na seguinte fase.
<b>3ª Fase – Check (Verificação)</b>	Nesse momento, é feita uma averiguação comparando-se o que foi planejado, as metas estabelecidas e os resultados alcançados. Lembre-se, nesse caso, de elaborar um parecer fundamentado em acontecimentos e informações, e não em sugestões ou percepções.
<b>4ª Fase – Act (Ação)</b>	A última fase se divide em duas etapas dependendo do resultado da verificação feita na fase anterior. Se as metas não forem atingidas, deve-se diagnosticar qual é a causa-raiz do problema para prevenir a reprodução dos resultados não esperados. Se os resultados forem alcançados, devem-se registrar as boas práticas e iniciar um novo ciclo para identificar oportunidades de melhoria.

Fonte: Adaptado de Marshall Junior (2006).

Essas quatro fases contribuem para a identificação dos problemas e as tomadas de decisões. Por isso, é importante saber que:

A melhoria contínua tem como suporte o controle e a otimização dos processos e foi a base para a Metodologia da Gestão da Qualidade Total. Através do Ciclo PDCA, busca-se a monitoração dos processos produtivos para a melhoria contínua gradual (*Kaizen*), através da identificação e da análise de resultados indesejáveis e da consequente busca de novos conhecimentos para auxiliar nas soluções. (RODRIGUES, 2006, p.18)

Note que, em meio às quatro fases do ciclo PDCA, temos várias etapas, como definição do problema, análises do fenômeno e do processo, estabelecimento do plano de ação, ação, verificação, padronização e conclusão. Por isso, é importante que você busque ferramentas para trabalhar cada tipo de problema. Além disso, para girar o ciclo PDCA, é imprescindível ter visão futura dos processos (MARSHALL JUNIOR, 2006) – o que se espera do processo?



### Leitura complementar

Na biblioteca do AVA, você encontra um texto com informações extras sobre o Método PDCA. Acesse e confira!

## Atividade de aprendizagem

1) Quais são os princípios que baseiam a Teoria Clássica de Fayol?

- a) Pensar, organizar, cobrar, comportar.
- b) Agir, cobrar, corrigir, refazer.
- c) Planejar, organizar, controlar, coordenar.
- d) Propor, operar, corrigir, controlar.

2) Marque (V) para verdadeiro e (F) para falso.

- ( ) A Teoria Burocrática prega, entre outros preceitos, a meritocracia.
- ( ) Fundada por Weber, a Teoria Clássica traz em seu bojo a máxima produção com o mínimo custo.
- ( ) A TRH surgiu como uma resposta esperada ao completo desprezo dos aspectos humanos pela Abordagem Clássica e foi bastante influenciada pela psicologia, uma ciência humana emergente na época.
- ( ) A abordagem comportamental, conhecida como behaviorista, é caracterizada por ser decorrência da Teoria das Contingências e explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização.

3) Dentre as teorias que se desenvolveram ao longo do século XX, quem foram os dois grandes pioneiros no mundo da administração?

- a) Frederick W. Taylor e Jules Henri Fayol Barros.
- b) James Watt e Frederick W. Taylor.
- c) Jules Henri Fayol Barros e James Watt.
- d) Elton Mayo e Max Weber.

**4) Relacione as colunas:**

- |                                |  |
|--------------------------------|--|
| 1. Teoria da Administração     | ( ) Necessidades hierarquizadas            |
| 2. Teoria Clássica             | ( ) Weber                                  |
| 3. Teoria da Burocracia        | ( ) POCC                                   |
| 4. Teoria das Estruturas       | ( ) Experiência de Hawthorne               |
| 5. Teoria das Relações Humanas | ( ) ORT                                    |
| 6. Teoria Comportamental       | ( ) Ênfase na relatividade                 |
| 7. Teoria Contingencial        | ( ) A totalidade supera a soma das partes. |

**5) Cite, resumidamente, as fases do PDCA e resalte pelo menos uma vantagem em se adotar esse ciclo.**

---

---

---

---

---

---

# 02

**Funções Administrativas**



## Tema 2: Funções Administrativas

Empresas rurais mais bem administradas obtêm melhores resultados econômicos. Isso significa que uma melhor prática das funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle) pelos produtores rurais pode contribuir positivamente para melhorar o resultado econômico de suas empresas. No entanto, apesar de as boas técnicas de gerenciamento estarem relacionadas ao sucesso econômico das empresas rurais, a maioria dos produtores rurais no Brasil ainda não adota, de maneira formal e eficiente, várias práticas administrativas que poderiam proporcionar maior competitividade aos seus negócios<sup>1</sup>.

Neste tema, vamos detalhar como funciona o processo administrativo em empresas rurais para que você possa aprimorar ainda mais sua atuação profissional. Ao final deste estudo, você deverá ser capaz de:

- conhecer as funções e as áreas da administração rural;
- diferenciar planejamento, organização, direção, controle e avaliação;
- identificar a relevância das atividades administrativas.

### Tópico 1: Conhecendo as Funções

As funções administrativas podem ser classificadas em planejamento, organização, direção e controle. Inicialmente, vamos analisar as características de cada uma; em seguida, faremos uma matriz para analisar em detalhes sua aplicação em setores da organização. Confira no quadro a seguir.

<sup>1</sup> Autores que sustentam as ideias do primeiro parágrafo: PHILLIPS & PETERSON, 1999; MILLER et al., 1998; CANZIANI, 2001; MEIRA, 1996; DALMAZO & ALBERTONI, 1991.



## Planejamento

O planejamento é um trabalho de preparação para qualquer empreendimento que segue roteiro e métodos determinados procurando antever as consequências de uma ação. Um projeto elaborado lista os principais objetivos como, por exemplo, aumentar o bem-estar das famílias envolvidas com o negócio ou conquistar o reconhecimento do mercado como empresa produtora de alimentos saudáveis. Contempla, também, o cumprimento de metas, como ter o lucro da empresa aumentado em R\$ 500 mil nos próximos quatro anos ou ter todas as pessoas envolvidas com o negócio recebendo pelo menos dois salários-mínimos por mês a partir do ano seguinte. Para atingir os objetivos e as metas, o planejamento deve apresentar os passos que deverão ser seguidos.

## Organização

A organização, enquanto função administrativa, preocupa-se em agrupar e estruturar todos os recursos ou fatores de produção disponíveis na empresa para viabilizar o seu funcionamento de forma eficiente.

## Direção

A direção compreende o ato de comandar, gerir ou dirigir a empresa. Ela engloba, entre outras coisas, o ato de supervisionar o uso de todos os recursos da empresa a fim de cumprir a execução das ações planejadas, motivar os trabalhadores, executar em si as tarefas e as operações planejadas, realizar compras e vendas etc.

## Controle

O controle é a tarefa contínua de registrar e avaliar o desempenho de todas as atividades da empresa a fim de se proporem as correções necessárias em tempo oportuno. A função de controle envolve o registro de dados, a comparação desses dados com padrões de desempenho preestabelecidos, a análise dos resultados e, por fim, a adoção de medidas corretivas a serem consideradas ou implementadas em uma nova etapa do planejamento.

As funções administrativas ocorrem em toda empresa, que pode ser dividida em quatro áreas:

- **produção:** está diretamente relacionada às atividades que a empresa realiza e aos fatores de produção que utiliza. Na área de produção, administram-se questões físicas, de volume ou quantidade (total ou unitária), como o uso de insumos e outros fatores de produção (horas/máquina, homens/dia, hectares/ano, litros/hectare, entre outros), e a geração de produtos ou serviços (sacas/ano, litros/mês, toneladas/hectare, hospedagens/semana, entre outros);
- **finanças:** envolve a administração dos valores monetários dos estoques de capitais e de fluxos financeiros, como receitas ou despesas, por ano ou por mês;

- **comercialização:** relaciona-se com as atividades administrativas de compras e de vendas de bens e serviços, com fornecedores e clientes, com os preços de produtos e fatores, entre outros;
- **recursos humanos:** trata das pessoas que trabalham na empresa em termos de quantidade (**oferta** e **demanda** de mão de obra) e qualidade ou competências humanas (conhecimento, habilidades e atitudes).

### Oferta

Descreve a quantidade de um determinado produto ou serviço ofertado ao mercado para ser comprado e consumido.

### Demanda

Descreve quanto de um bem os consumidores estão dispostos a adquirir.



#### Comentário do autor

Ao tratarmos das quatro áreas de uma empresa, não necessariamente precisamos pensar em uma grande empresa com departamentos. No negócio rural, por exemplo, essas atividades podem ser exercidas por uma pessoa, às vezes responsável por mais de uma área também. O que você deve ter em mente é que são quatro práticas com finalidades específicas.

Mais adiante, vamos discutir cada uma dessas funções administrativas detalhando suas ações em cada uma das quatro áreas de uma empresa, mas, antes, conheça uma matriz que poderá auxiliá-lo a identificar oportunidades de melhorias nas atividades administrativas.

## 1. Matriz de atividades administrativas

Uma forma de se avaliar a gestão ou a administração de uma empresa agropecuária é usar uma matriz de atividades administrativas proposta por Canziani (2001). Essa matriz relaciona as funções de planejamento, organização, direção e controle, exercidas nos níveis estratégico e operacional da empresa agropecuária, com as áreas administrativas de produção, finanças, comercialização e recursos humanos. Observe:

Funções/Áreas Administrativas	Produção	Finanças	Comercialização	Recursos Humanos
1. Planejamento estratégico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Planejamento operacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Organização estratégica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Funções/Áreas Administrativas	Produção	Finanças	Comercialização	Recursos Humanos
4. Organização operacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Direção estratégica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Direção operacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Controle estratégico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Controle operacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fonte: Adaptado de Canziani (2001)

A ideia é que você utilize a matriz para analisar cada um dos 32 quadrantes em branco. A partir dela, é possível ter uma administração mais eficaz, pois fica mais fácil identificar:

- a) algumas atividades administrativas que não estão (mas deveriam estar) sendo realizadas pelo produtor rural;
- b) atividades administrativas que estão sendo realizadas de forma ineficiente e precisam ser corrigidas;
- c) atividades administrativas que não são relevantes ou têm pouca importância para o sistema de produção da empresa e, portanto, não precisam ser realizadas ou, pelo menos, não necessitam de grande atenção por parte do produtor rural em função do seu tipo de negócio.

## Tópico 2: Planejamento

De alguma forma, grande parte dos empresários faz planejamento, mas, no dia a dia, acabamos utilizando práticas de planejamento sem mesmo perceber. O simples ato de pensar para decidir já pode ser considerado um ato de planejamento, basta que você tenha se questionado em algum momento sobre: o que fazer, como fazer, quando, quanto, para quem, por que e onde.

O planejamento pode ser entendido como um esforço contínuo (seja pensando ou escrevendo) que busca saber quais são as implicações futuras das decisões presentes.

Apesar de ser uma fase muito importante para a tomada de ação, poucas pessoas têm o costume de registrar o planejamento, por exemplo, em um documento. Entre os fatores que contribuem para o baixo uso do planejamento escrito no setor agropecuário do país, estão:

- a) pouco conhecimento, por parte dos produtores rurais, sobre as modalidades formais de elaboração dos planejamentos estratégico e operacional, principalmente devido à falta de tradição e prática dessas técnicas no meio rural;
- b) desestímulo dos empresários em escriturar ou anotar seus objetivos e metas, talvez pelas constantes mudanças em variáveis do ambiente externo à empresa e que não são controláveis por eles, tais como o clima, a política agrícola, os preços, as disponibilidades de tecnologia, entre outras razões, e a conseqüente necessidade de se readequarem ou reorientarem periodicamente os planos operacionais na empresa agropecuária;
- c) desobrigação formal dos produtores rurais de prestar contas a terceiros sobre suas decisões estratégicas e operacionais, principalmente devido à existência predominante de firmas de propriedade ou gerência individual no meio rural.



Fonte: Shutterstock

O ideal é que processo de planejamento seja formalizado (por escrito) ou, pelo menos, praticado ou discutido, cotidianamente, pelo tomador de decisões com os demais membros da família, os funcionários e outros colaboradores. Essa conversa sobre o processo de planejamento é particularmente importante quando há envolvimento da mão de obra familiar no processo produtivo, pois ajuda significativamente na motivação e no engajamento dos familiares e dos funcionários nas atividades da empresa, visando o seu sucesso no curto prazo e, também, no longo prazo quando da sucessão patrimonial ou da mudança de comando na empresa.

## 1. Planejamento na produção

Normalmente, questionamentos do tipo “o que fazer?” se relacionam às decisões estratégicas, e questionamentos do tipo “como fazer?”, às decisões de ordem operacional. Por exemplo, quando alguém está decidindo se plantará soja ou milho na próxima safra, está realizando um planejamento estratégico, mas, se está decidindo se irá plantar a variedade A ou a B ou se

usará X ou Y quilos de fertilizantes, está realizando um planejamento operacional. Vejamos, no quadro a seguir, algumas atividades do planejamento na produção

### Planejamento estratégico da produção

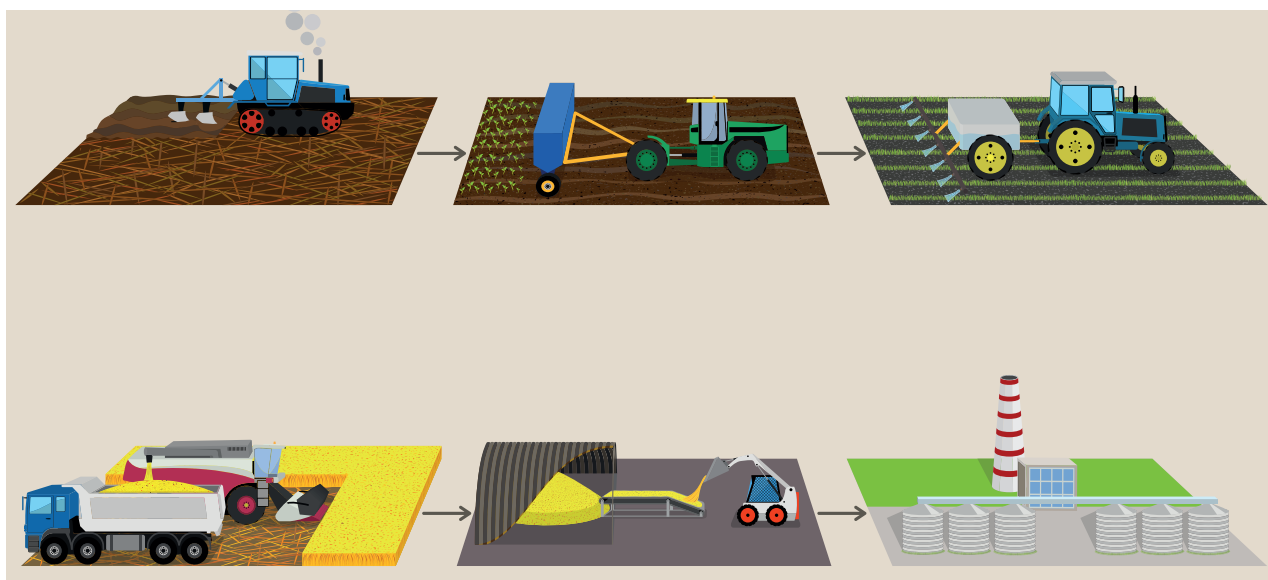
- Identificar e definir as atividades (culturas e criações) a serem realizadas pela empresa considerando fatores como: as disponibilidades e as exigências de recursos; os riscos e as rentabilidades potenciais; as ameaças e as oportunidades do ambiente; e as preferências do produtor rural e de sua família.
- Projetar o desempenho produtivo da empresa e a alocação dos recursos necessários à produção levando em conta a missão, os objetivos gerais e as estratégias da empresa e os resultados globais pretendidos.

### Planejamento operacional da produção

- Definir o sistema de produção (tecnologia) e estabelecer metas de produção e produtividade para cada uma das atividades desenvolvidas.
- Estabelecer cronogramas físicos de tarefas e operações, e projetar rendimentos de produção para cada uma das atividades da empresa.

Em geral, a repetição ou a periodicidade desse esforço de planejamento é influenciada pelo tempo ou pelo ciclo de produção das atividades agropecuárias. No caso do cultivo com ciclos curtos de produção – como o de hortaliças –, a revisão do planejamento estratégico, provavelmente, será mais frequente do que nos casos de culturas perenes, nas quais o ciclo de produção é mais longo – como na bovinocultura de corte.

A complexidade do processo produtivo e a necessidade de alterações operacionais no sistema de produção também afetam a frequência do esforço de planejamento operacional. Empresas que têm processos produtivos mais complexos revisam seu planejamento operacional com maior frequência.



Fonte: Adaptado de Shutterstock (2015).



Para se ter uma ideia da importância do planejamento na produção, você consegue imaginar quais são os impactos gerados por erros na etapa de planejamento (ou pela falta dela)? Na área de produção, a correção de erros em decisões estratégicas tem um custo alto, pois o processo produtivo agropecuário, normalmente, é irreversível. Além disso, os investimentos são altos para se iniciar ou modificar a infraestrutura de apoio à produção. Em nível operacional, decisões erradas, normalmente, reduzem a produtividade e os lucros possíveis de serem obtidos em um determinado ciclo de produção.

Outro ponto a ser considerado é a incerteza com o futuro. As incertezas com relação aos preços de mercado dos produtos, à disponibilidade de crédito para as diferentes atividades, entre outras, reforçam a importância de um planejamento eficiente da produção.

#### Comentário do autor



Muitas vezes, no curto prazo, o alto custo para se alterar a infraestrutura da propriedade torna a manutenção das atividades já desenvolvidas a melhor opção. No entanto, isso não significa que se pode deixar de planejar. O planejamento precisa ser revisto sempre, principalmente para que você esteja preparado caso surjam oportunidades de melhoria.

## 2. Planejamento em finanças

A área de finanças envolve todas as questões vinculadas às receitas, às despesas de custeio, às despesas de investimentos, aos financiamentos, entre outras. Assim, planejar as finanças inclui, por exemplo, projetar o fluxo de caixa da empresa, identificando as prováveis entradas e saídas de recursos financeiros ao longo do horizonte de tempo planejado.

Em nível estratégico, o planejamento das finanças apresentará maior grau de importância quanto maior for o valor das entradas e das saídas de dinheiro necessário para a condução das atividades da empresa. Assim, dificilmente encontraremos um produtor que movimente grandes valores financeiros para realizar a produção – como é o caso de produtores de algodão, batata, tomate, entre outros – sem um bom plano financeiro em longo prazo.



O planejamento operacional das finanças é importante pelo alto valor do capital de giro necessário para a produção, levando a uma maior frequência de operações de compras de insumos e vendas da produção. Nesse caso, um bom plano financeiro de curto prazo seria mais útil para um produtor de leite ou de hortaliças do que para um produtor de eucalipto ou de cana-de-açúcar, por exemplo.

Confira, no quadro a seguir, algumas atividades administrativas relacionadas aos planejamentos estratégico e operacional das finanças.

#### Planejamento estratégico das finanças

- Projetar o fluxo de caixa das atividades e da empresa (incluindo gastos familiares), especificando as origens (fontes) e as aplicações (usos) dos recursos financeiros.
- Elaborar e analisar a viabilidade de projetos de investimento para a implantação de novas atividades ou para a modificação/alteração do atual sistema de produção.

#### Planejamento operacional das finanças

- Elaborar orçamentos de receitas e despesas para as atividades da empresa.
- Estabelecer cronograma financeiro para as atividades.

### 3. Planejamento da comercialização

Tanto em nível estratégico como em nível operacional, o grau de importância atribuído ao planejamento da comercialização está relacionado ao número de clientes e fornecedores da empresa. Quanto maior o número de canais de comercialização utilizados, maior a frequência de venda da produção e de compra de insumos. Além disso, mais canais também implicam na especificidade, em termos de diferenciação de marca e qualidade da produção comercializada, e no processo de formação dos preços no mercado.

Do mesmo modo em que nos demais planos, seu prazo será definido pelo tipo de atividade. Um plano comercial de curto prazo é mais indicado para atividades com mudanças constantes, como um produtor de bezerros que vende seu rebanho em leilões, nos quais os preços variam a cada lote vendido.

#### Planejamento estratégico da comercialização

- Identificar e definir as estratégias de comercialização (compras e vendas) para todas as atividades da empresa.
- Estimar preços futuros de médio e longo prazos para insumos e produtos, e definir canais de comercialização.

## Planejamento operacional da comercialização

- Estabelecer planos para a comercialização (compras e vendas) no curto prazo.
- Estimar preços futuros de curto prazo para insumos e produtos.

## 4. Planejamento de recursos humanos

As atividades administrativas relacionadas aos planejamentos estratégico e operacional da área de recursos humanos em uma empresa atuam nos seguintes temas:

- oferta e demanda de mão de obra;
- planos de seleção;
- motivação e treinamento de pessoal;
- cronogramas de utilização do recurso humano na empresa.

Tanto em nível estratégico como em nível operacional, esse tipo de planejamento é muito importante, pois é o que define o número de trabalhadores (fixos e temporários) da empresa, a participação da mão de obra nos custos de produção e a importância dos serviços manuais na eficiência dos sistemas produtivos. Confira em detalhe algumas das atividades relacionadas a esse planejamento.

### Planejamento estratégico dos recursos humanos

- Estimar o balanço de oferta e demanda de mão de obra para a empresa.
- Definir a estratégia da empresa para a seleção, o recrutamento e o treinamento da mão de obra.

### Planejamento operacional dos recursos humanos

- Prever a disponibilidade e a exigência de mão de obra para as atividades da empresa.
- Estabelecer para a mão de obra as ações necessárias para a execução dos planos de produção.

Assim, planejar a área de recursos humanos é de suma importância em empresas que apresentam alta demanda de mão de obra e trabalho especializado, como, por exemplo, empresas de criações de frango e suíno, produção de leite, de hortifrutigranjeiros etc.

Por outro lado, o planejamento da área de recursos humanos poderá exigir menor atenção do gestor em empresas com baixa demanda de mão de obra ou que não exijam trabalho muito especializado, como, por exemplo, a criação extensiva de bovinos ou de reflorestamento.



## Tópico 3: Organização

A organização abrange as atividades ou as ações administrativas realizadas para se estruturarem e agruparem adequadamente os recursos físicos, financeiros, mercadológicos e humanos da empresa. Por exemplo, na organização da produção, a correta disposição dos campos e das benfeitorias, normalmente, é estabelecida após a decisão do que produzir e de como fazê-lo, mas antecede o início propriamente dito do processo produtivo e, conseqüentemente, o controle desse processo.

A seguir, podemos conhecer alguns exemplos de atividades administrativas relacionadas às organizações estratégica e operacional da produção, das finanças, da comercialização e dos recursos humanos.

### Organização Estratégica da produção

- Dispor, ordenadamente, a exploração dos campos e a localização das benfeitorias na empresa.
- Definir sobre as formas de organização da produção na empresa (individual, societária, parceria, arrendamento etc.).

### Organização operacional da produção

- Organizar e sistematizar o uso cotidiano dos capitais fixos e circulantes da empresa.
- Definir sobre a contratação de serviços de terceiros.

### Organização estratégica das finanças

- Definir os centros de custos e/ou centros de lucros da empresa.
- Definir e detalhar o plano de contas da empresa.

### Organização operacional das finanças

- Organizar e sistematizar o fluxo de informações financeiras da empresa.
- Definir a forma de armazenamento de dados e de processamento das informações financeiras.

### Organização estratégica da comercialização

- Definir e sistematizar as estratégias de compra de insumos e outros fatores de produção.
- Definir e sistematizar as estratégias para a venda da produção

## Oganização operacional da comercialização

- Organizar os sistemas para a identificação e a seleção de clientes e de fornecedores de bens e serviços.
- Organizar os sistemas para o acompanhamento de preços no tempo e no espaço.

## Organização estratégica dos recursos humanos

- Estabelecer o organograma funcional (atribuições) da mão de obra, indicando a interdependência e a hierarquia entre as pessoas, as seções ou as áreas de responsabilidades existentes na empresa.
- Estabelecer os planos de cargos e salários para a mão de obra.

## Organização operacional dos recursos humanos

- Distribuir adequadamente no tempo e no espaço as tarefas da mão de obra.
- Estabelecer as responsabilidades cotidianas e os padrões de desempenho para a mão de obra

Considerando a finalidade dessas atividades administrativas nas diferentes áreas, podem-se distinguir quatro grandes grupos:



Atividades destinadas a organizar os recursos físicos propriamente ditos da empresa que compõem a organização da produção, como, por exemplo, a alocação espacial das atividades levando-se em conta a capacidade de uso do solo, a disposição eficiente das benfeitorias e dos melhoramentos fundiários, o arranjo racional e eficiente em almoxarifado e depósitos de insumos agrícolas e veterinários, entre outros.



Atividades destinadas a organizar o fluxo de informações financeiras da empresa. Como exemplos, temos o estabelecimento de um bom plano de contas de despesas que permita o agrupamento ou a separação de gastos ou de uma organização gerencial que permita o monitoramento de contas-correntes em bancos, ou a apuração individual dos resultados econômicos das atividades desenvolvidas, entre outras.



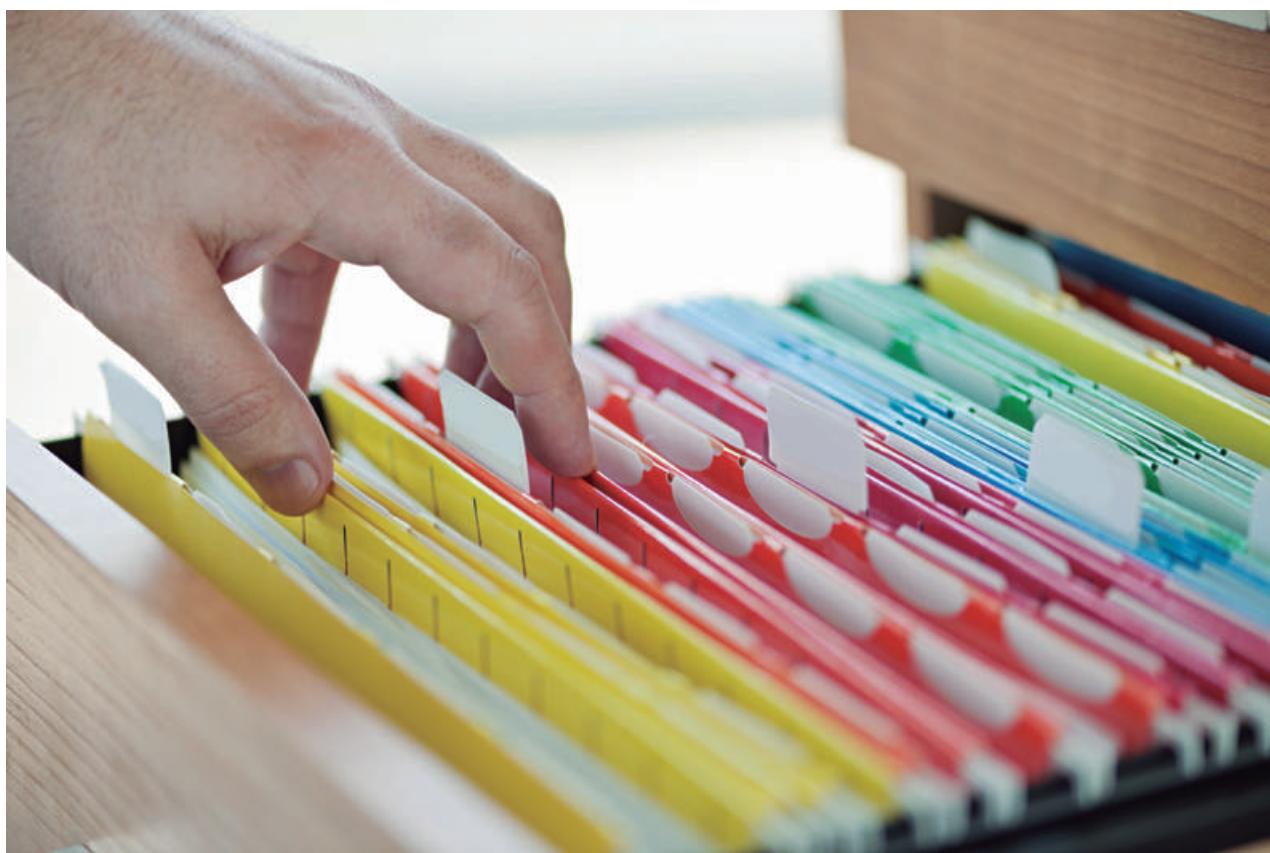
Atividades destinadas a organizar o fluxo de informações comerciais da empresa. Boas ações são o estabelecimento de um bom cadastro de clientes e fornecedores, com suas práticas de preços e qualidade, a evolução dos preços de insumos e produtos, ou a organização de sistema de informações de mercado que possam auxiliar decisões comerciais de compra e venda.



Atividades destinadas a organizar os recursos humanos por meio do estabelecimento de organogramas funcionais, planos de cargos e salários, entre outras, que compõem a organização do pessoal.

Praticamente, todos os produtores desejam possuir empresas bem organizadas. A organização física é a mais aparente e, por isso, tem recebido, nas últimas décadas, maior atenção dos empresários rurais. Nas empresas agropecuárias, esse tipo de organização exige longo tempo e altos investimentos para se materializar, mas, ao final, proporcionam além de ganhos na eficiência produtiva, melhorias de imagem (status) ao empresário rural.

Recentemente, as organizações financeira e comercial têm sido almejadas por muitos empresários rurais devido à necessidade imposta pelas mudanças macroeconômicas. Essas mudanças exigem maior eficiência gerencial das empresas agropecuárias quanto ao estabelecimento de planos de contas, centro de custos e cadastros de clientes, fornecedores, bens de capital físico, rebanhos, dados meteorológicos, entre outros. A informática tem contribuído nesse processo, mas os softwares existentes no mercado ainda não atendem perfeitamente à demanda dos produtores rurais, e seu uso é baixo no meio rural.



Fonte: Shutterstock

Normalmente, a organização da produção é tão ou mais importante do que a organização das demais áreas administrativas, pois está diretamente ligada aos seguintes aspectos da agricultura:

- o uso do solo, a fim de permitir a execução de planos para melhorar a sua fertilidade e dos planos de sucessão e rotação de culturas;
- o manejo integrado de pragas e doenças, e o controle de plantas daninhas;
- a logística que envolve o uso cotidiano dos capitais físicos da empresa.

Já na pecuária, a importância da organização da produção está relacionada à maior necessidade de se organizar a disposição espacial das benfeitorias, dos animais, das pastagens e dos demais alimentos fornecidos ao gado, entre outros.

Por fim, a organização da mão de obra tem sido importante para aumentar a eficiência e reduzir os custos desse fator de produção no sentido de evitar o retrabalho, elevar a motivação das pessoas e reduzir o custo de ações trabalhistas.

## Tópico 4: Direção

A direção compreende o ato de comandar, gerir ou dirigir uma empresa. A direção envolve além de processos racionais de gestão, também desejos, convicções, gostos e interesses pessoais dos dirigentes. Cabe aos dirigentes exercer a liderança na empresa, motivar sua equipe de trabalho e tomar decisões.



Fonte: Shutterstock

A liderança situacional nas empresas agropecuárias pode ser exercida por meio de comportamentos variados dos dirigentes, quais sejam:

### Comportamento Autocrático

Ocorre quando as decisões são unilateralmente tomadas pelo dirigente, que exige dos subordinados um rígido cumprimento das ordens.



**Comportamento Democrático**

Ocorre quando as decisões são compartilhadas após discussão e análise conjunta do problema pelo dirigente e pelo subordinado.

**Comportamento Indiferente**

Ocorre quando as decisões são tomadas pelos liderados à revelia do dirigente.

No nível estratégico das empresas agropecuárias, geralmente prevalecem a liderança autocrática e um organograma funcional deficiente, talvez pela forma centralizadora de gestão comumente exercida pela maioria dos empresários rurais ou, também, pelo baixo nível cultural dos funcionários dessas empresas.

No nível operacional, no entanto, encontram-se presentes todos os tipos de liderança situacional na empresa agropecuária. A liderança autocrática, normalmente, ocorre nas propriedades rurais quando é necessário o cumprimento rigoroso de uma determinada sequência de tarefas.

A liderança democrática, em geral, ocorre quando as tarefas são flexíveis, existindo formas alternativas para a sua realização, ou, ainda, quando os funcionários detêm informações importantes para subsidiar as decisões. A liderança indiferente também ocorre, pois nem sempre é possível a presença do dirigente nos diferentes locais de trabalho na propriedade rural, especialmente no caso de produtores de tempo parcial (*part-time*). Nas direções estratégica e operacional dos recursos humanos, a motivação dos trabalhadores é vital para a empresa agropecuária.



Fonte: Shutterstock

A motivação pode ser entendida como um conjunto de forças e energias internas do indivíduo que o mantém direcionado a agir de determinada forma. Na empresa agropecuária, o processo de motivação engloba, também, o estabelecimento de padrões de comportamento e de desempenho a fim de direcionar e estimular os indivíduos (funcionários e membros da família) a agirem conforme os objetivos e as metas da empresa.

Segundo Canziani (2001), na empresa agropecuária destacam-se os seguintes fatores motivacionais mais importantes para os trabalhadores em ordem de importância:

- a) o salário, os benefícios indiretos (moradia, alimentação, lazer etc.) e o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido;
- b) o gosto pela tarefa desenvolvida, a natureza do trabalho e o convívio social;
- c) a possibilidade de ascensão hierárquica, a autorrealização, a segurança no trabalho, o *status* e o desenvolvimento pessoal.

A seguir, temos vários exemplos de atividades administrativas relacionadas às direções estratégica e operacional da produção, das finanças, da comercialização e dos recursos humanos.

#### Direção estratégica da produção

- Supervisionar as atividades produtivas para o alcance dos objetivos da empresa.
- Supervisionar o uso dos bens dos capitais fixo e circulante da empresa.

#### Direção operacional da produção

- Comandar e acompanhar o processo produtivo.
- Determinar as tarefas e as operações a serem realizadas para o bom andamento da produção.

#### Direção estratégica das finanças

- Definir e supervisionar os usos dos recursos financeiros próprios e de terceiros na empresa.
- Administrar as finanças da empresa, decidindo sobre gastos ou poupanças e sobre aplicações ou contratações de recursos financeiros.

#### Direção operacional das finanças

- Executar o cronograma financeiro da empresa.
- Gerenciar cotidianamente o fluxo de caixa da empresa.

### Direção estratégica da comercialização

- Executar a estratégia de compra de insumos e venda da produção.
- Estabelecer os relacionamentos (comunicação) com clientes e fornecedores de bens e serviços.

### Direção operacional da comercialização

- Decidir e realizar as compras de insumos e outros fatores de produção.
- Decidir e realizar as vendas da produção.

### Direção estratégica dos recursos humanos

- Promover a seleção, o treinamento e o desenvolvimento da mão de obra.
- Definir formas de comunicação e liderança na empresa.

### Direção operacional dos recursos humanos

- Dar ordens de serviço à mão de obra e monitorar o cumprimento das tarefas.
- Motivar os trabalhadores.

Na área de produção, por exemplo, faz-se a supervisão do processo produtivo – a determinação dos serviços a serem realizados nessa área administrativa. Nas finanças, a direção envolve a gestão do fluxo de caixa da empresa (uso e aplicações dos recursos financeiros).

#### Comentário do autor



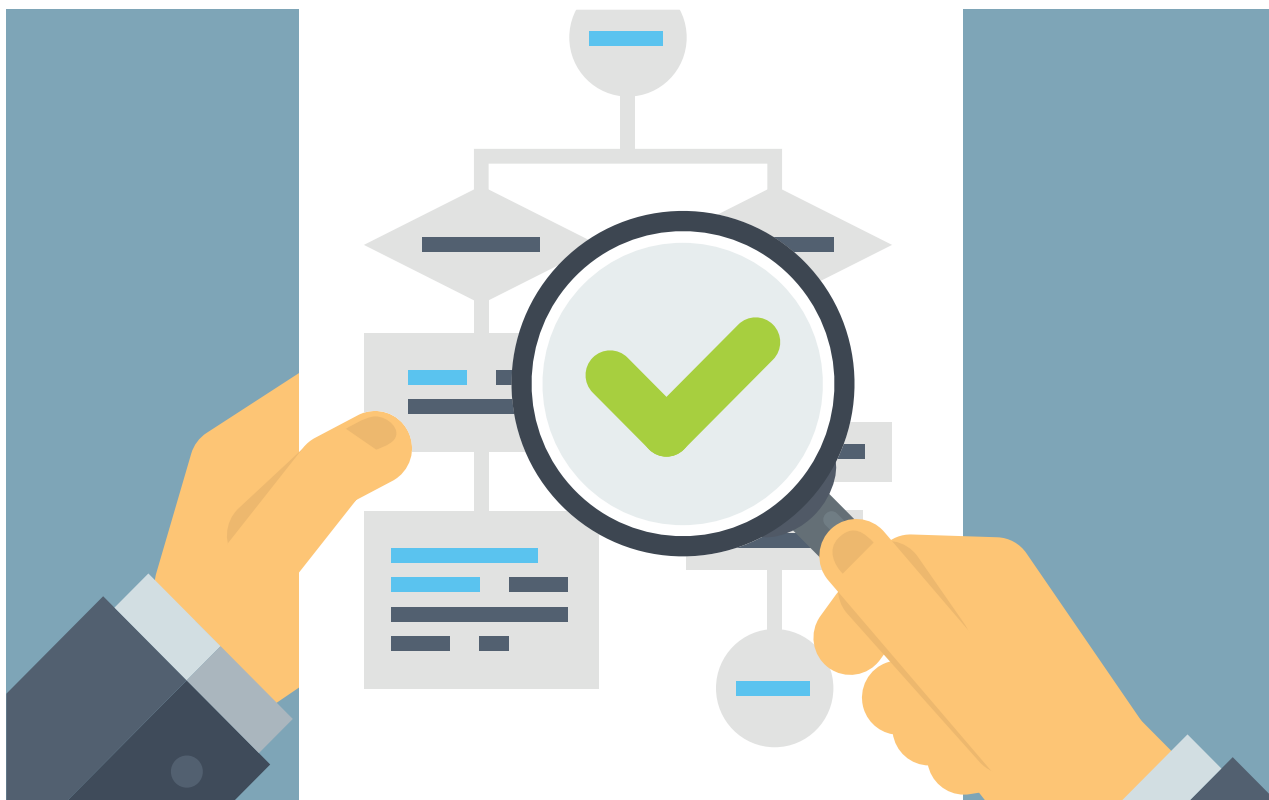
Na comercialização, o dirigente decide sobre compras e vendas, e estabelece critérios de comunicação com clientes e fornecedores. Por fim, na área de recursos humanos, a direção da empresa agropecuária engloba, por exemplo, a motivação dos trabalhadores, a transmissão das ordens de serviço e o monitoramento das tarefas realizadas.

A exemplo do observado com o planejamento e a organização, as atividades administrativas de direção exercidas na área de produção, normalmente, também são mais importantes do que aquelas realizadas nas outras áreas administrativas.

Isso, indiretamente, representa a grande importância da presença física do produtor rural ou de outra pessoa responsável nos serviços operacionais de produção. O que reforça, também, a importância de o produtor ter conhecimento e habilidade sobre o processo produtivo. Nesse aspecto, faz-se fundamental um constante investimento para capacitação do capital humano na empresa.

## Tópico 5: Controle

O controle abrange as atividades administrativas destinadas a registrar e a avaliar o uso de todos os recursos físicos, financeiros, comerciais e humanos da empresa. Mas por que fazer isso é importante? Para mensurar o desempenho do negócio e poder propor as correções necessárias em tempo oportuno.



Fonte: Shutterstock

Normalmente, as ações administrativas voltadas a controlar os recursos da empresa sucedem às ações de planejamento, organização e direção, mas os resultados obtidos com o controle realimentam o processo administrativo, fazendo-o reiniciar, com novos planejamentos, em várias oportunidades.

No controle da produção, por exemplo, a coleta, a sistematização e a avaliação das atividades produtivas podem sugerir a reorientação da produção, com o abandono ou a modificação da situação anterior e o início de outro processo produtivo, totalmente diferente ou simplesmente alterado em alguns detalhes. Considerando a finalidade das atividades de controle e o plano de contas existente na empresa agropecuária, além do controle de custos, podem-se distinguir vários tipos de controle:

<b>Controle de produção</b>	Registros de volume ou quantidade e de produtividade ou rendimento.
<b>Controle de estoques e de bens de capitais democrático</b>	Registros de uso de fatores inerentes a cada atividade da empresa.



<b>Controle de contas-correntes</b>	Registros que monitoram o caixa, as contas bancárias e o saldo de contas a pagar e a receber.
<b>Controle de clientes e fornecedores</b>	Registros do histórico de transações.
<b>Controle de pessoal</b>	Registros de salário, benefícios e encargos sociais, e uso da mão de obra em cada atividade da empresa.

Por fim, vários outros controles podem ser relevantes para a empresa, como dados meteorológicos, histórico de preços de produtos, insumos e indexadores.

Nas atividades de controle, uma importante distinção deve ser feita entre o controle das transações financeiras (fluxo de caixa) e o controle econômico da empresa. Este último é mais complexo, envolvendo valores não monetários, como, por exemplo, a **depreciação** e os **juros** sobre o capital fixo no lado dos custos, o crescimento e a engorda de um animal e a valorização da terra no lado da renda.

### Depreciação

É uma reserva contábil destinada a gerar fundos para a substituição do capital investido em bens produtivos de longa duração.

### Juros

Taxa de retorno em dinheiro que o capital empregado na produção obtém em investimento alternativo.

#### Dica



Você sabe a diferença entre custo fixo e custo variável?

**Custos fixos** “não variam”, independentemente da quantidade produzida.

**Custos variáveis** são aqueles que “variam” com a quantidade produzida. Eles representam as despesas diretas decorrentes do uso de insumos, máquinas, equipamentos, mão de obra, entre outros.

Tanto em nível estratégico como em nível operacional, o sistema de controle deve ser mais detalhado na empresa rural quanto **maiores** forem:

- o número ou a complexidade das atividades produtivas;
- o montante de capital financeiro utilizado na empresa ou o fluxo de receitas e despesas;
- o número de clientes e fornecedores, os canais de comercialização e a frequência de compras de insumos e vendas da produção;
- o número de trabalhadores existentes na empresa rural.

Controlar, certamente, custa dinheiro e tempo, mas é absolutamente necessário. Portanto, o sistema de controle precisa ser útil para a empresa não somente para evitar desvios, mas principalmente para gerar informações que possam embasar medidas corretivas e subsidiar novos planejamentos.

## Tópico 6: Desafios da gestão de empresas rurais

Depois de conhecer as atividades administrativas necessárias para se conduzir o negócio, é importante ter atenção aos desafios existentes à realização delas. Observe, a seguir, alguns desses desafios.

**A insuficiência de conhecimento em administração rural** advém do uso inadequado de muitas técnicas de gerenciamento por parte dos produtores e da assistência técnica. Isso ocorre em função da própria natureza da experiência acumulada e do tipo de formação profissional – de maior ênfase em tecnologias de produção – que produtores e técnicos receberam no passado.

**A insuficiência de determinadas habilidades** ou a falta de condições apropriadas pode ser evidenciada quando o produtor não tem condições de adotar alguns modelos de gestão por restrições de várias ordens. Essas restrições podem estar relacionadas, por exemplo:

- a) ao custo elevado para se implantar sistemas formais e eficientes de controle pelo fato de seus trabalhadores, geralmente, possuírem baixo grau de educação formal;
- b) à má organização da estrutura de pessoal nas propriedades rurais, com conseqüente acúmulo de responsabilidades para o produtor e alguns funcionários;
- c) à má organização ou até à inexistência de um plano de contas gerencial com conseqüente dificuldade para a análise econômica individual das diferentes atividades existentes.

**A atitude negativa** por parte de produtores e/ou profissionais da assistência técnica para o uso de técnicas de gestão nas empresas agropecuárias deve-se, principalmente, ao seguinte motivo: presença de certo ceticismo, por parte dos produtores e até dos técnicos, quanto à necessidade e à eficácia de se usarem técnicas de gestão nas empresas rurais.

Por outro lado, essa atitude negativa pode estar vinculada a uma relação mais direta, ou de maior relevância, como a aleatoriedade do clima ou as constantes mudanças na política econômica, já que essas variáveis impactam diretamente no resultado econômico da propriedade rural.

Outros aspectos também dificultam a gestão das empresas rurais, tais como:

### Natureza familiar

A natureza familiar predominante na empresa agropecuária lhe confere uma forma própria de gestão, que muitas vezes contraria o objetivo da maximização de lucros estabelecido pela Teoria Neoclássica.

## Diferentes percepções

Há importantes e significativas diferenças na opinião e na percepção de técnicos e produtores sobre a melhor forma de gerenciar as empresas agropecuárias.

## Participação dos técnicos

A baixa participação dos técnicos no processo administrativo da empresa agropecuária se deve muito mais às atitudes negativas dos produtores rurais, do que às atitudes negativas dos técnicos sobre o problema. Os produtores, ao contrário dos técnicos, entendem que esses profissionais devem priorizar as questões tecnológicas em sua prestação de serviço às propriedades rurais.

## Formalização de critérios

Atualmente, tanto os produtores como os técnicos reconhecem a necessidade da empresa agropecuária de adotar critério mais formal de planejamento, organização mais eficiente das áreas administrativas, direção mais abrangente da empresa e controle mais detalhado das atividades desenvolvidas. Isso sugere que, no futuro, seja ampliada a demanda por serviços de assessoria administrativa às empresas agropecuárias no Brasil em complemento à atual forma tradicional de atuação da assistência técnica.

## Formas de gerenciamento

As recomendações para as formas de gerenciamento da empresa agropecuária devem considerar as características da empresa e do empresário rural, e não serem estabelecidas *a priori*, sem o conhecimento da situação particular de cada caso.

## Desafios no planejamento



Fonte: Shutterstock

Com relação aos fatores que dificultam o planejamento da empresa agropecuária, os resultados da pesquisa feita por Canziani (2001) indicam que:

os produtores rurais não alteram, contínua e sistematicamente, seu planejamento estratégico de produção em função das incertezas de **mercado** e dos custos associados à alteração do processo produtivo. Portanto, as simulações utilizadas no planejamento da produção devem considerar essa característica da empresa agropecuária, e não simplesmente propor alterações sem avaliar os custos econômicos e de aprendizagem inerentes às mudanças;

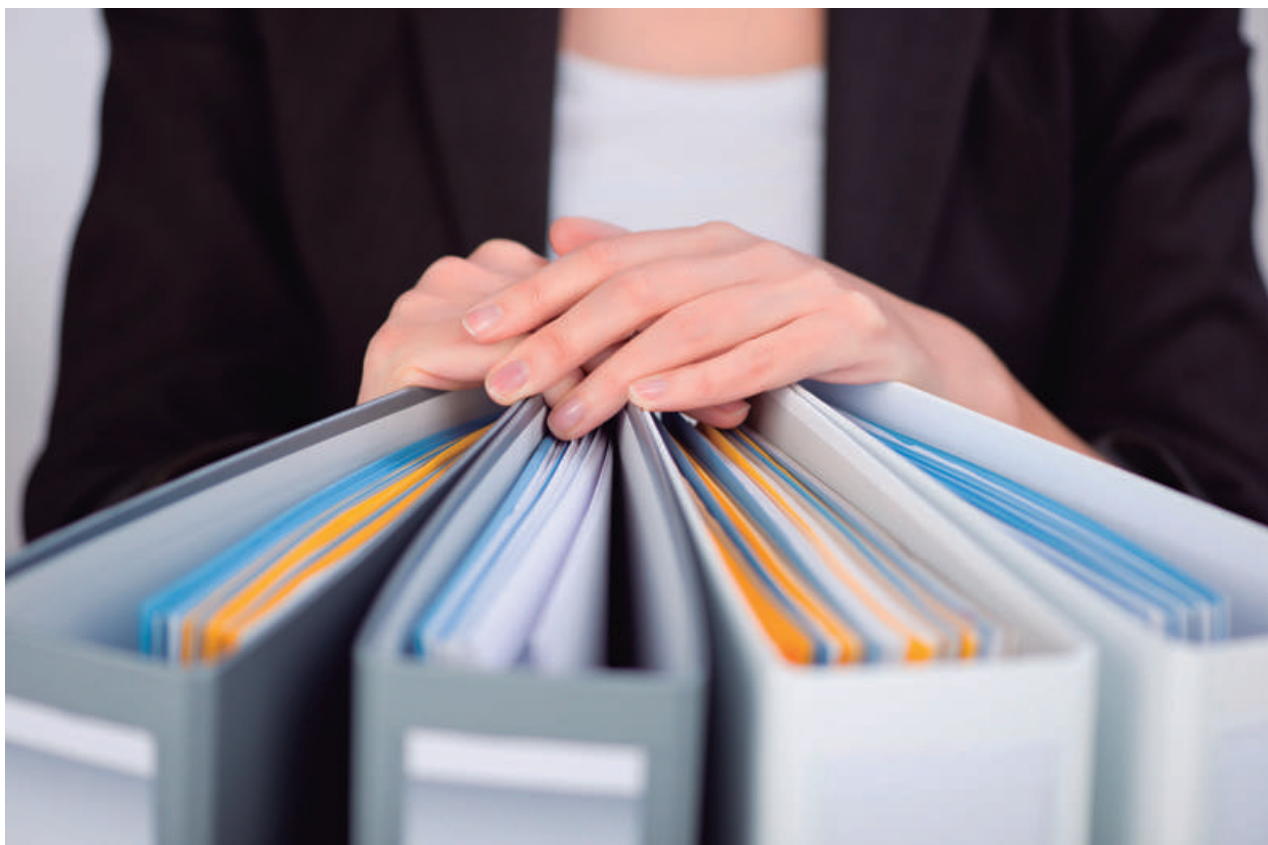
no planejamento financeiro, os produtores rurais normalmente direcionam seus recursos para serem aplicados em estoques ou ativos fixos, pois preferem trabalhar suas atividades com maior estoque de capital do que com maior liquidez em caixa.

### Mercado

Refere-se a uma área geográfica onde compradores e vendedores têm as facilidades para negociar uns com os outros os termos de preço e quantidade de um determinado produto ou serviço.

Dessa forma, nas recomendações sobre o planejamento financeiro, devem-se indicar as vantagens e as desvantagens dessa prática no resultado econômico da empresa agropecuária.

### Desafios da organização



Fonte: Shutterstock



Com relação às limitações que dificultam a organização da empresa agropecuária, os resultados indicam que:

na organização da infraestrutura e do pessoal na empresa agropecuária, há uma tendência dos produtores em superdimensionar a disponibilidade desses fatores de produção visando a uma redução dos riscos operacionais inerentes à produção. Portanto, nas recomendações sobre a organização física e a de pessoal, devem ser considerados os ganhos e as perdas dessa prática no resultado econômico da empresa;

na organização das finanças na empresa agropecuária, normalmente o que as empresas de informática propõem esbarra na capacidade real dos produtores rurais de implementá-lo com eficiência.

Assim, há de se considerar nas recomendações administrativas a relação entre benefício e custo do sistema de informação a ser implantado na empresa agropecuária.

### Desafios da direção



Fonte: Shutterstock

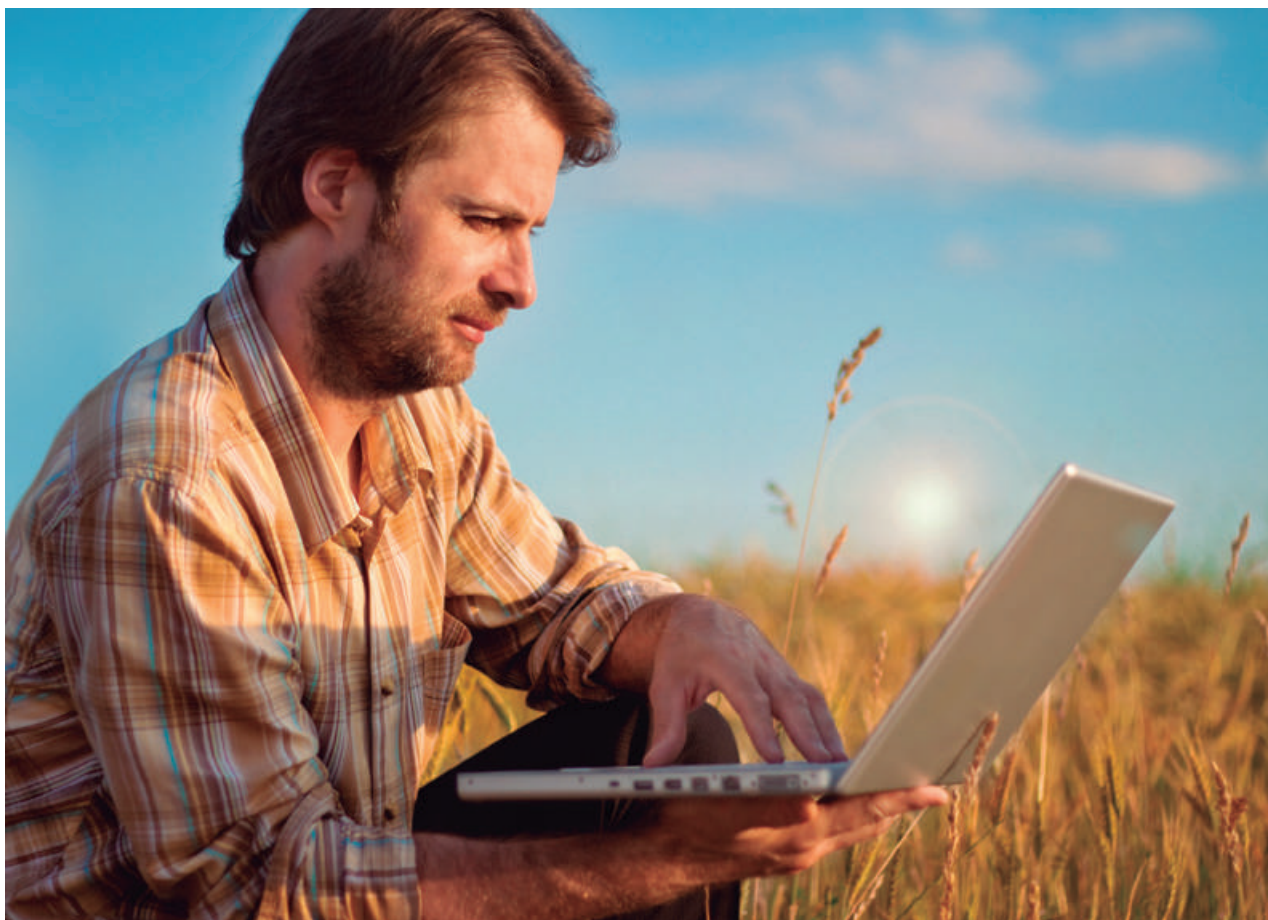
Ainda dentro dos resultados da pesquisa de Canziani (2011), temos os seguintes aspectos que dificultam a direção na empresa agropecuária:

a estrutura funcional dos recursos humanos é centralizada, com acúmulo de responsabilidades no produtor rural, gerando ineficiências decorrentes da baixa

delegação de atribuições ao restante da mão de obra. Portanto, há de se questionar essa estrutura funcional predominante nas empresas agropecuárias e estabelecer políticas para a melhor capacitação e a segmentação do recurso humano nessas empresas;

a direção operacional da produção ocupa o maior tempo de trabalho do produtor rural e, normalmente, direciona-se à busca por maior produtividade. Nessa situação, é preciso avaliar melhor o processo de se perseguir maior produtividade física a qualquer preço, procurando adicionar ganhos por uma melhor direção das finanças, da comercialização e do recurso humano.

## Desafios do controle



Fonte: Shutterstock

Os resultados indicam que há um descompasso entre o detalhamento dos registros idealizados por técnicos ou que:

a principal dificuldade no controle da empresa agropecuária é a coleta de dados em campo, proporcionada pelo baixo nível de conhecimento. Habilidades e atitudes de seus funcionários em relação às tarefas de controle também foram apontadas. Portanto, há de se desenvolverem sistemas mais simples e versáteis de controle no âmbito da empresa agropecuária e que considerem a limitação cultural de seus funcionários;

há uma atitude favorável de produtores e técnicos para se aperfeiçoar o sistema de controle da empresa agropecuária, mas, por outro lado, existe um reconhecimento dos produtores sobre as dificuldades de implantá-los e utilizá-los gerencialmente. Dessa forma, há de se desenvolverem futuras pesquisas orientadas para o desenvolvimento de sistemas de controle mais específicos para cada um dos diferentes sistemas de produção

### Para refletir

Além das próprias limitações que já possam existir, a administração rural também pode se deparar com os seguintes pontos:

- preocupação histórica dos produtores com a rápida e permanente adoção de novas tecnologias visando à obtenção de vantagem competitiva da empresa relativamente aos demais produtores atuantes no mercado;
- preocupação histórica dos serviços de assistência técnica e extensão rural em proporcionar ganhos de produtividade da terra e do trabalho ao setor agrícola como sua principal estratégia de demonstrar à sociedade seu papel social;
- baixa tradição dos produtores rurais em divulgar a terceiros informações sobre sua real situação econômica, financeira e patrimonial;
- baixa tradição dos produtores rurais do país em contratar serviços regulares de assessoria em outras áreas que não aquelas relacionadas aos aspectos tecnológicos (que, por muito tempo, foram vinculadas de forma compulsória ao sistema de crédito rural);
- alto custo para se modificar, no curto e no médio prazo, a estrutura vigente nas propriedades rurais, gerando certa inércia ou repetição de suas estratégias ao longo do tempo;
- maior custo dos serviços de uma assistência agropecuária mais abrangente, que incluam, além da parte tecnológica, outras questões contábeis, econômicas e administrativas.

### Atividade de aprendizagem

1. Entre as dificuldades mais relevantes para a não adoção dos sistemas de gestão/administração da empresa rural, assinale a alternativa correta:
  - a) As pessoas envolvidas nos processos de produção são altamente qualificadas e têm facilidade na anotação de diversos controles.
  - b) Uma dificuldade identificada como principal é a coleta de dados em campo, principalmente pelo baixo nível de conhecimento de seus funcionários.
  - c) Os sistemas de gestão/administração são adotados facilmente por todos, pois os recursos humanos nas empresas são mais propensos a adotarem novas tecnologias.
  - d) Os sistemas de controles existentes são de fácil manuseio, pois todos têm um ótimo conhecimento dessas funções.

- 2.** Assinale a afirmação que está mais correta em relação às dificuldades das empresas rurais na adoção de sistemas de administração/gestão.
- a)** Falta de recursos financeiros para adquirir ferramentas eletrônicas para a implantação de um sistema de gestão.
  - b)** Produtos sofisticados demais, portanto afastam o empresário rural do uso de equipamentos eletrônicos na gestão.
  - c)** As limitações evidenciadas são: falta de conhecimento, atitudes negativas quanto ao uso e falta de habilidade.
  - d)** Sobra de recursos financeiros, que não são aplicados corretamente na gestão.
- 3.** Identifique a sequência mais correta das funções da administração:
- a)** Planejamento, organização, colheita, comercialização, plantio.
  - b)** Planejamento, organização, direção e controle.
  - c)** Controle, colheita, comercialização e direção.
  - d)** Organização, direção, comercialização e planejamento.
- 4.** A função administrativa DIREÇÃO tem como objetivo:
- a)** Controlar todas as ações a serem executadas e manter todos os registros atualizados.
  - b)** Organizar todas as atividades agrícolas e pecuárias da empresa rural para que sejam eficientes e com lucros crescentes.
  - c)** Compreender o ato de comandar, dirigir e gerir a empresa.
  - d)** Analisar os fluxos de pagamentos e anotar as contas a pagar da empresa.



# 03

Modelos de Gestão  
Rural



## Tema 3: Modelos de Gestão Rural

Neste terceiro tema da unidade curricular Administração Rural, analisaremos informações sobre contexto de mudança nas organizações, bem como modelos e estratégias das empresas rurais para que você, ao final deste tema, desenvolva as seguintes competências:

- compreender as fases da empresa rural;
- caracterizar os diferentes modelos e fases da empresa rural;
- compreender como as fases da empresa rural fazem com que ela adote diferentes estratégias.

Toda empresa passa por processos de mudanças, e isso é bastante natural. Essas mudanças podem ser quantitativas (crescimento ou diminuição de estruturas, mas o nível de complexidade da organização se mantém o mesmo) ou qualitativas (mudanças de estruturas e organização).



Fonte: Shutterstock

Por que essas mudanças ocorrem? Há momentos na vida das empresas em que o crescimento das estruturas existentes não é mais suficiente para responder aos estímulos e às demandas dos meios externo e interno.

Mesmo expandindo sua estrutura, a organização não consegue resolver seus problemas e entra em crise. O que fazer em um contexto de crise?

Nesses momentos, mudanças qualitativas são necessárias para o desenvolvimento de novas capacidades, estruturas e órgãos, e até a integração das partes em um novo sistema mais complexo. É crucial para a empresa avançar!

*Mudanças qualitativas são respostas a situações de crise. Dessa maneira, assim como os seres humanos, as organizações também passam por diferentes fases de desenvolvimento, fases estas que são demarcadas por crises. As crises podem ser superadas, levando a organização a outro estágio de desenvolvimento, ou não, o que pode levar a empresa ao seu fechamento.*

## Tópico 1: Desenvolvimento da Empresa Rural

Diversos autores se dedicaram a caracterizar os ciclos de vida das organizações, com o intuito de ajudar os líderes empresariais a se manterem atentos às mudanças que ocorrem em suas empresas, a fim de terem agilidade para responder às demandas que cada fase traz.

Para atender a esse objetivo, o texto traz uma caracterização das fases de desenvolvimento das empresas do meio rural, bem como das crises pelas quais passam essas empresas nos processos de transição. Apresentamos, aqui, a descrição de três fases:

1. Fase Pioneira;
2. Fase de Diferenciação;
3. Fase de Integração.

### 1: Fase Pioneira

Enquanto a empresa é pequena e a produção é doméstica, o produtor sozinho, com a família ou com um pequeno grupo de colaboradores, é responsável pela produção. Ele conhece profundamente seu negócio – suas lavouras, seus equipamentos, todos os seus animais – e acompanha o desenvolvimento da produção diretamente no dia a dia.

A pessoa fundadora, também chamada “pioneira”, é quem traz a visão para o grupo. Reconhecido como quem conhece o negócio, costuma informar diretamente os demais sobre os rumos que deseja dar à empresa. Os valores e os princípios que orientam as ações da

empresa são os dos **pioneiros** e estão transparentes na prática do negócio. Nessa fase, a comunicação é simples e direta.

## Pioneiro

Pessoa que inicia um negócio; o fundador.

Todos sabem tudo o que acontece na empresa. A interação com o mercado também é direta – a venda também é realizada diretamente pelo proprietário. A ênfase está no âmbito econômico: o desafio é manter o negócio viável, garantindo a sua sobrevivência.



Fonte: Shutterstock

51

Nessa fase, os recursos são escassos. Os primeiros recursos para a iniciativa, quando não se originam do próprio bolso do fundador, vêm do apoio de pessoas próximas, que o conhecem. Os processos de trabalho são, geralmente, simples. As pessoas da empresa fazem muitas coisas diferentes – todo mundo faz um pouco de tudo.

**Generalistas, estão prontos para fazer o que for preciso. Os problemas são resolvidos por todos de modo ágil, com criatividade e improvisação.**

Os processos produtivos ocorrem empiricamente e são registrados “de cabeça”: quando tal vaca foi inseminada, quando foi feita a vacinação, qual foi o esquema de adubação utilizado, quanto custou determinada cerca etc.



A fase de início de uma empresa é um processo que envolve grandes desafios – é uma luta vibrante colocar uma empresa no mundo. Demanda muito esforço, mas também traz muita satisfação para quem dela participa. Quem inicia o empreendimento ao lado do pioneiro sente orgulho da iniciativa e forte vínculo com o que está sendo construído. Mesmo diante das dificuldades, a conexão direta com a produção e a venda traz uma forte ligação com a razão de ser da empresa, o que gera entusiasmo e satisfação nas pessoas ao redor da empresa.

**Nessa fase, a hierarquia da organização é muito simples, com poucos níveis de comando, quando não apenas dois: o fundador e os demais. A liderança nesse estágio é autocrática, centrada no proprietário, que a exerce de modo pessoal e direto, ou seja, delega diretamente e a qualquer hora a todos de sua equipe.**

Vemos isso ocorrer mesmo em empresas grandes, com centenas de colaboradores, que ainda estão na Fase Pioneira. Nessa fase, o pioneiro, normalmente, escolhe as pessoas para trabalhar com ele de acordo com critérios subjetivos: pela confiança que inspiram, pela afinidade de ideias e de temperamentos, pela disposição para o trabalho etc. Normalmente, é o próprio pioneiro quem ensina aos demais as tarefas da empresa e, também por isso, é reconhecido pelo grupo como autoridade. As relações entre as pessoas são próximas, pois todos se conhecem.



Fonte: Shutterstock

O proprietário conhece cada uma das pessoas que com ele trabalha, bem como suas famílias. Com frequência existe certo paternalismo entre o fundador e os demais: ele ajuda diretamente os colaboradores em suas necessidades familiares, apoiando os estudos do filho de um, comprando o enxoval de outro, batizando outro, ajudando na compra de uma televisão etc. As relações entre proprietário e colaboradores, muitas vezes, são quase familiares, e, não raro, os vínculos trabalhistas não são formais. Diante de resultados satisfatórios de produção, é comum ter recompensas distribuídas de maneira também informal.

## A crise da Fase Pioneira

As dificuldades na Fase Pioneira começam a surgir à medida que a produção aumenta ou se diversifica e, conseqüentemente, torna-se mais complexa. Os processos iniciais já não são suficientes para as necessidades atuais.

Conforme as atividades se intensificam e passam a exigir mais dos colaboradores, estes começam a se queixar de dificuldades: há confusão de papéis e funções. Começam a acontecer erros e perdas, e há sobreposição de trabalhos – algo deveria ter sido feito por alguém, mas ninguém o fez.

As responsabilidades começam a não ficar claras, as pessoas começam a se questionar sobre quem é responsável pelo quê e surgem os conflitos. Simultaneamente, as informações sobre os detalhes de produção se avolumam e já são tantas, que não cabem na cabeça das pessoas. A falta de controles impede que se conheça a situação real da organização.

As comunicações informais não são suficientes para deixar todos informados do que é necessário. Também os usos do dinheiro passam a ser mais diversificados, ficando mais difícil controlá-lo de modo informal. O proprietário passa a se irritar ao perceber os erros e os retrabalhos; passa a pensar na mecanização e na informatização de certas atividades para dar conta das demandas.

Com a implementação de processos mais complexos, é possível que algumas pessoas precisem ser substituídas, pois não estão capacitadas a lidar com os novos processos – torna-se necessário buscar mão de obra qualificada para as novas tarefas. Os novos colaboradores não têm a mesma relação com a empresa do que aqueles que a iniciaram e questionam as práticas adotadas, questionam a competência dos mais antigos.



### Comentário do autor

Nessa fase, é possível que o próprio papel da liderança pioneira seja questionado por aqueles que estão mais próximos: seu empirismo e seu modo improvisado e intuitivo de resolver os problemas talvez já não sejam suficientes para responder às demandas crescentes da empresa. A organização vive tensões e conflitos.

A Fase Pioneira encontra seus limites; a crise que se instala exige transformação. Essa crise é especialmente dolorosa para o pioneiro. Intimamente vinculado com a iniciativa, é comum sentir a crise como se fosse em seu próprio corpo e, não raro, adoecer nesse momento. É preciso enfrentar a situação e ir à busca de mudanças no modo de lidar com a empresa. Inicia-se, então, o desafio da profissionalização.

## 2: Fase de Diferenciação

A crise da Fase Pioneira leva à busca pela competência organizacional.

A empresa volta a sua atenção para a profissionalização. Se o grupo de colaboradores cresceu para responder à crescente produção, é possível que o organograma se torne mais complexo,

com mais níveis hierárquicos. Vai-se fazendo uma diferenciação de cargos e funções, com chefias; pessoas se tornam responsáveis pelo trabalho de outras e o proprietário já não lida diretamente com todos os colaboradores. É preciso criar regras e procedimentos para que todos trabalhem de modo mais organizado. A empresa se ocupa de organizar os seus processos e gerenciar suas atividades.

A necessidade da profissionalização também propicia a chegada de pessoas mais qualificadas para trabalhar na empresa – pessoas com mais formação técnica. Aos poucos, o conhecimento técnico se amplia e é levado à prática da empresa. Os novos procedimentos, mais complexos, também exigem registros, e assim se desenvolvem controles para os processos.



Fonte: Shutterstock

É possível que diferentes pessoas cuidem de diferentes etapas do processo produtivo ou que algumas pessoas façam as atividades e outros realizem o controle do trabalho dos primeiros. Torna-se necessário garantir a comunicação entre elas. Como consequência, aumenta o volume de papéis utilizados na prática diária: registros, controles, comunicações internas.

A Fase de Diferenciação caracteriza-se pelo grande movimento voltado para dentro da empresa com a intenção de organizá-la. Há a preocupação com a padronização dos trabalhos e surgem as rotinas na empresa e a identificação de responsáveis para cada atividade. Desejam-se otimizar o uso de recursos e o tempo das pessoas; busca-se aprimorar a produção e reduzir perdas.

*Há um aumento na qualidade dos processos de modo geral. Crescem de importância as atividades-meio, ou seja, as atividades que dão suporte à produção: finanças, contabilidade, informática etc. Essa é uma fase de grandes investimentos internos: investe-se na ampliação da estrutura, em suas profissionalização e estruturação, por meio de programas de computador, equipamentos especiais e divisórias para o escritório.*

As contratações de funcionários passam a considerar a competência técnica das pessoas. Quando alguém chega para trabalhar na propriedade, sabe pelo que será responsável e a quem deverá prestar contas.



As pessoas se motivam por “crescer” na empresa, sonham em escalar posições, ou se motivam por salário, por poder ou pela especialização que a posição oferece. A diferenciação dos papéis faz com que as pessoas se tornem mais especialistas no que fazem: há quem se dedique à produção; há quem cuide dos aspectos da comercialização e do financeiro da empresa.

Também são estabelecidos critérios mais claros de remuneração, de bonificação, e a liderança é formal – existe uma coordenação, uma gerência, ou outro nome dado à linha de comando. As decisões são tomadas de cima para baixo, de modo racional e analítico. Existe maior preocupação com os aspectos jurídicos, e as relações trabalhistas são mais formais. Também é possível que, nessa fase, a empresa se preocupe com sua comunicação visual.

Caso a empresa seja familiar, pode acontecer que cada membro da família queira assumir uma área ou um departamento específico da empresa, ou que o proprietário e seus principais líderes busquem se capacitar em assuntos técnicos orientados à administração, ao *marketing*, às vendas e à gestão.

### A crise da Fase de Diferenciação

As dificuldades da Fase de Diferenciação se iniciam quando há um excesso de racionalização e de normatização, e os processos ficam pesados, tornando a rotina da empresa burocrática.

As pessoas se dedicam de tal modo às questões internas que pode ocorrer um distanciamento das necessidades e dos desejos do mercado. A profissionalização torna as relações mais impessoais e os processos de trabalho se distanciam dos valores e dos princípios dos fundadores.

*Os processos internos tornam-se lentos e pouco flexíveis. A rigidez dos procedimentos faz com que a capacidade de adaptação diminua. A departamentalização gera divisão entre as pessoas de diferentes áreas: surgem competições, conflitos e fofocas.*

Percebe-se na empresa as perdas de vitalidade e de motivação, com conseqüente queda na produtividade.

### 3: Fase de Integração

Na crise da Fase de Diferenciação, os líderes sentem que é preciso resgatar a alma, a razão pela qual a empresa foi criada. É preciso reconectar cada colaborador à missão da empresa e reavivar as relações em torno da iniciativa. Do mesmo modo, percebe-se que cada colaborador ou grupo de colaboradores deve ser capaz de lidar de forma mais autônoma com os desafios de sua responsabilidade para tornar a gestão mais leve, ágil e dinâmica. Para dar continuidade a todo esse processo, tem-se a Fase de **Integração**.

#### Integração

Ato ou efeito de integrar, trabalhar de forma conjunta; as atividades têm um sentido de complementação na empresa rural.

Para garantir a autonomia dos grupos, os líderes se preocupam em criar visão e valores compartilhados com todos. Com isso, busca-se dinamizar os processos, mantendo uma integração entre as áreas.

O amadurecimento da empresa se reflete na maturação das relações entre ela e seus colaboradores. Isso pode ser observado em diversas características:

- a) as políticas da empresa tornam-se mais transparentes para todos;
- b) a gestão participativa, na qual objetivos e metas são compartilhados, passa a ser valorizada. Do mesmo modo, são criadas políticas de premiação por meio de metas de desempenho;
- c) a empresa encoraja a tomada de iniciativa e investe em treinamento e desenvolvimento de pessoas;
- d) a educação continuada e a aprendizagem individual e em grupos são valorizadas.

Como exemplo de prática adotada, toda uma equipe responsável por determinado cultivo participa de cursos sobre o tema. Além disso, a empresa abre políticas de incentivo para quem deseja estudar.

Busca-se desenvolver as formas de tomada de decisão entre os grupos da empresa, e as decisões passam a ser mais compartilhadas, pois se deseja que as pessoas assumam juntas a responsabilidade pelo sucesso da organização.



Fonte: Shutterstock

A Fase de Integração também se caracteriza por um incremento no diálogo da empresa com o mundo externo. Busca-se um equilíbrio dinâmico de atenção às questões internas e externas ao negócio.

A empresa se reconhece como parte de uma rede interdependente de organizações nas áreas de negócio em que participa, pela qual é influenciada e sobre a qual exerce influência. Nessa fase, a empresa intensifica suas ações nessa rede.

Ela se une a outras organizações para realizar ações conjuntas de interesse mútuo: lutam por melhores preços de compra e de venda, compartilham recursos, constroem benfeitorias comuns, e estabelecem relações construtivas com outros parceiros: os vizinhos, os fornecedores, as associações, os serviços públicos, as cooperativas e outros.

Intensifica sua atuação em associações de caráter comercial, trabalhista, por reconhecer que a ação entre pares é sinérgica, isto é, a atuação de um grupo integrado é mais eficaz que a soma das ações individuais.

Pode, ainda, apoiar uma ou mais associações de cunho assistencial, seja por meio de doação financeira ou de produtos, ou abrindo a propriedade rural para ações recreativas e educativas.

*Com uma compreensão mais abrangente de seu papel, a empresa passa a considerar, em suas decisões, os impactos sociais, ambientais, políticos e econômicos. Vale lembrar que essas fases podem ocorrer em maior ou menor grau em cada empresa, e aspectos de diferentes fases podem estar presentes em uma mesma organização em unidades produtivas diferentes.*

A caracterização dessas fases de desenvolvimento tem um viés educacional, com o objetivo de propiciar ao produtor rural um olhar vivo e abrangente dos movimentos que ocorrem em sua empresa, capacitando-o a reconhecê-los e a responder de forma consciente às necessidades decorrentes desses movimentos.

É possível que exista alguma relação entre os objetivos e as estratégias comumente adotadas pelos empresários rurais em seus processos de planejamento e o estágio ou a fase do ciclo de vida em que se encontram as empresas e/ou os empresários em um determinado momento. Acompanhe a correlação:

Estágios do ciclo de vida	Objetivos e estratégias
Introdução ou infância	Sobrevivência e satisfação
Crescimento	Manutenção e adaptação com postura passiva
Maturidade ou estabilidade	Crescimento e adaptação com postura adaptativa
Declínio ou velhice e desenvolvimento	Adaptação com postura antecipatória

Na definição de estratégias, existem algumas filosofias que orientam o planejamento. Conheça algumas dessas propostas.

### Filosofia da satisfação

O processo de planejamento tem as seguintes características básicas:

- a) geralmente, considera um número pequeno de objetivos quantitativos e qualitativos factíveis;
- b) os objetivos implicam fazer “suficientemente bem”, mas não necessariamente “tão bem quanto possível”;
- c) os objetivos definidos pelo empresário, geralmente, são próximos das práticas correntes da empresa e levam em conta, principalmente, restrições de ordem financeira e a preocupação com a sobrevivência ou a manutenção da empresa.

### Filosofia da otimização

O processo de planejamento nesta filosofia prioriza as seguintes características:

- a) utiliza modelo de simulação no sentido de realizar algo “tão bem quanto possível”, e não apenas “suficientemente bem”;
- b) os objetivos são formulados apenas em termos quantitativos, procurando maximizar o processo decisório das variáveis presentes no modelo.

### Filosofia da adaptação

Neste conceito, o empresário considera que as mudanças no ambiente externo são as principais responsáveis por seus problemas internos. Assim, a empresa necessita estar, constantemente, adequando-se às mudanças externas, e o processo de planejamento varia conforme as diferentes posturas (passiva, adaptativa, antecipatória ou autoestimulada) que a empresa adota diante dos estímulos externos:

- a) na postura passiva, a empresa muda seu comportamento de forma defasada em relação aos estímulos externos;
- b) na postura adaptativa, a empresa procura adaptar-se, em tempo oportuno, aos novos estados do ambiente;
- c) na antecipatória, a empresa procura se antecipar às mudanças do meio;
- d) na postura autoestimulada, há a constante busca por novas oportunidades para crescimento e/ou expansão da empresa à medida que ocorrem as mudanças no meio ambiente.



### Comentário do autor

Em sua opinião, qual dessas filosofias de planejamento é mais utilizada pelas empresas?

Na prática, as principais limitações ao uso de modelos de otimização no planejamento estratégico de empresas agropecuárias estão relacionadas, principalmente, a dificuldades na quantificação de certos objetivos do empresário rural e na escolha de uma ou mais variáveis que possam ser representativas dos múltiplos objetivos gerais da empresa. No caso de o planejamento ser direcionado apenas a determinadas áreas ou subsistemas da empresa agropecuária, os modelos de otimização podem se mostrar úteis ao empresário rural.

Por esse motivo, é comum, por exemplo, que o planejamento operacional da produção em algumas empresas agropecuárias seja baseado na filosofia da otimização. Isso normalmente ocorre quando a obtenção de altos índices de produtividade é fundamental para o sucesso das empresas agropecuárias, como aquelas que produzem grãos, carne de frango ou outras *commodities*.



Fonte: Shutterstock

No outro extremo, é possível que algumas empresas agropecuárias adotem o planejamento de alguma área empresarial (comercialização, por exemplo) baseado na satisfação. Isso normalmente ocorre quando os preços recebidos pelos produtores representam uma média ponderada, definida pela indústria, como é o caso da comercialização do leite, do frango, no sistema integrado, ou da cana-de-açúcar, entre outros.

Quanto ao estágio ou à fase do ciclo de vida, é possível que uma empresa em fase de declínio ou velhice, provavelmente, considere em seus objetivos questões de sobrevivência ou manutenção e, para tanto, adote estratégias baseadas na filosofia da satisfação ou na filosofia da adaptação com postura passiva ou adaptativa.

Já outra empresa agropecuária em fase de crescimento, provavelmente, terá objetivos de crescimento ou desenvolvimento e estratégias baseadas na filosofia da otimização ou na filosofia da adaptação com postura antecipatória.

## Tópico 2: Objetivos de Sobrevivência

Este tipo de objetivo precisa ser definido em momentos nos quais tanto a empresa como o ambiente estejam em situação inadequada, ou seja, quando predominam os pontos fracos na empresa e as ameaças do ambiente.

Nesse contexto delicado, quais tipos de decisões uma empresa agropecuária pode tomar? Confira alguns exemplos.

### Decisões gerais

- paralisar investimentos;
- vender ou alugar para terceiros ativos fixos;
- cortar, de maneira generalizada, despesas de custeio (insumos, mão de obra e serviços) e de despesas de manutenção dos ativos fixos;
- abandonar as atividades com alto risco de produção e de mercado ou que exijam grandes gastos operacionais;
- adotar postura extrativista, no caso de culturas perenes;
- reduzir fortemente os gastos familiares.

### Decisões específicas (pequena propriedade familiar)

- deslocar parte da mão de obra familiar para trabalhar fora da propriedade;
- dar prioridade ao cultivo de lavouras de menor risco econômico para ela;
- adotar postura extrativista na tentativa de reduzir criteriosamente despesas de custeio das suas atividades;
- arrendar parte das terras a terceiros, adiar novos investimentos, entre outras.

## Tópico 3: Objetivos de Manutenção

Estes objetivos são definidos quando a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças e precisa adotar uma postura defensiva. No entanto, os pontos fortes da empresa,



acumulados ao longo do tempo, possibilitam a ela manter a situação competitiva conquistada até o momento. Vejamos, a seguir, alguns exemplos.

### Decisões gerais

- manter baixo o nível de investimentos;
- focar seus negócios em atividades de baixo risco de produção e de mercado;
- reduzir um pouco as despesas de custeio, de manutenção de ativos e dos gastos familiares.

### Decisões específicas (empresa pecuária de corte)

- adiar a reforma de pastagens, a recuperação de benfeitorias e a realização de novos investimentos;
- equilibrar os gastos da propriedade e os da família às rendas geradas pelo crescimento e pela engorda do rebanho de forma a mantê-los, pelo menos, estável ao longo do tempo;
- arrendar pastos ociosos a terceiros.

## Tópico 4: Objetivos de Crescimento

Estes objetivos ocorrem quando há predominância dos pontos fortes da empresa e ela consegue se beneficiar de algumas oportunidades do ambiente. Confira os exemplos!

### Decisões gerais

- ampliar investimentos na produção;
- ampliar o volume dos negócios existentes;
- adquirir ou arrendar novas áreas;
- melhorar o padrão de vida familiar.

### Decisões específicas (produtora de grãos)

- adquirir novas máquinas e equipamentos ou reformar os existentes;
- investir em benfeitorias e na correção do solo;
- ampliar a área de cultivo por meio de parcerias ou arrendamento de novas áreas;
- almejar níveis máximos de produtividade pela adoção integral da tecnologia disponível.



## Tópico 5: Objetivos de Desenvolvimento

Os objetivos, neste caso, ocorrem em situações em que há forte predominância dos pontos fortes da empresa e de oportunidades no ambiente. Acompanhe os exemplos a seguir.

### Decisões gerais

- ampliar investimentos em infraestrutura;
- iniciar novas atividades produtivas (diversificação);
- perseguir níveis máximos de produtividade e qualidade no processo produtivo;
- otimizar a alocação de recursos físicos, financeiros, mercadológicos e humanos;
- conquistar diferenciações de marca e qualidade de sua produção;
- consolidar alianças com clientes e fornecedores que proporcionem vantagem competitiva ou efeitos sinérgicos positivos.

### Decisões específicas (produtora de hortaliças orgânicas)

- adquirir máquinas e equipamentos mais sofisticados;
- melhorar a qualidade da produção;
- otimizar o resultado econômico;
- conquistar novos clientes.

## Atividade de aprendizagem

- 1) Uma propriedade rural está se utilizando da estratégia de desenvolvimento quando:
  - a) Adota uma postura passiva: espera os acontecimentos para, então, depois tomar uma decisão no setor de produção.
  - b) Adota uma postura antecipatória: observa o mercado em sua volta, valoriza seus pontos fortes e antecipa os acontecimentos aproveitando as oportunidades.
  - c) Adota uma postura de sobrevivência: reduz ao máximo seus gastos, mesmo que isso a leve a uma baixa produtividade, e arrenda parte de seus ativos a terceiros.
  - d) Adota uma postura passiva com restrições ao uso de tecnologias.

- 2)** A estratégia de sobrevivência faz com que a empresa rural:
- a)** Fique estacionada e com possibilidade de ser extinta ou incorporada por outra empresa que tenha postura de desenvolvimento.
  - b)** Fique forte para aproveitar as oportunidades do mercado.
  - c)** Tenha facilidade em adaptar-se às dificuldades climáticas que são comuns à atividade rural.
  - d)** Siga em crescimento, com ótimas produções nas suas atividades.
- 3)** Assinale a alternativa que contenha características predominantes na Fase Pioneira da empresa rural:
- a)** O comando da empresa é realizado por diversos funcionários, que conhecem exatamente a sua função.
  - b)** As atividades são bem planejadas a cada safra, observando todas as informações de mercado.
  - c)** A remuneração pelo trabalho inclui, além do salário, um adicional por produtividade.
  - d)** O “fundador” é quem decide e centraliza todas as decisões: plantio, colheita e comercialização da produção.

# 04

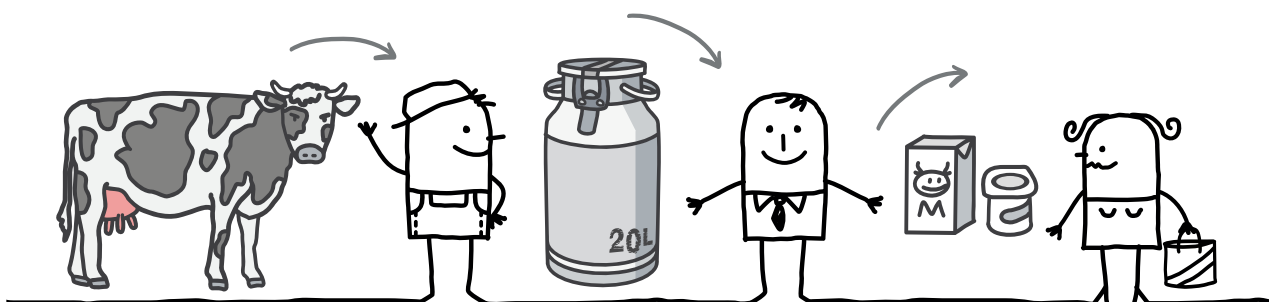
Gestão de cadeia de  
valor



## Tema 4: Gestão de Cadeia de Valor

Neste tema, vamos analisar informações sobre a base conceitual de Cadeia de Valor e os modelos utilizados no mercado, e explorar os conceitos de oferta e demanda para que você, ao final deste estudo, desenvolva as seguintes competências:

- ser capaz de identificar uma Cadeia de Valor;
- saber formar preços e questionar margem;
- explorar as ligações internas à cadeia.



Fonte: Shutterstock

### Tópico 1: O Conceito de Cadeia de Valor

O conceito proposto por Porter (1998) para Cadeia de Valor separa as atividades da empresa de forma estrategicamente relevante, com o objetivo de entender o comportamento dos custos e das fontes potenciais de **diferenciação**. Segundo esse autor, uma companhia obtém vantagem competitiva se desempenha essas atividades de forma mais barata ou melhor que seus competidores.

#### Diferenciação

Ação ou efeito de ser diferente; utilizar formas diferentes nas atividades a serem executadas pela empresa rural.

A Cadeia de Valor de uma empresa está inserida em um conjunto de atividades, definido como Sistema de Valor, caracterizado pelo inter-relacionamento entre as Cadeias de Valor de fornecedores, empresas, canais de distribuição e compradores (ou clientes).

Por exemplo, a qualidade de um insumo produzido por um fornecedor e entregue à firma pode influenciar na qualidade do produto desenvolvido, e assim sucessivamente, afetando o último elo do sistema, que é o consumidor final.

*Em termos mais concretos, um bom exemplo é o que ocorre na indústria automobilística, em que indústrias de autopeças, montadoras e concessionárias de veículos formam um Sistema de Valor.*

Uma empresa é lucrativa se o valor que ela cria excede os custos envolvidos na produção do produto/serviço.

As atividades de valor são as atividades distintas, tanto física como tecnologicamente, que uma empresa desempenha, enquanto a margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo de desempenhar essas atividades.

## Tópico 2: Cadeia de Valor

As atividades que podem ser consideradas de valor são divididas em dois grupos diferentes: atividades primárias e atividades de suporte. Vejamos, a seguir, o que caracteriza cada uma dessas atividades.

### 1. Atividades primárias

<b>Logística interna</b>	Atividades associadas ao recebimento, à armazenagem e à distribuição dos insumos para a produção, como manuseio de material, controle de estoque de matérias-primas, partes e componentes, programação de veículos, devoluções a fornecedores etc.
<b>Operações</b>	Atividades associadas com a transformação dos insumos no produto final, tais como fabricação, montagem, manutenção de equipamentos, testes, etc.
<b>Logística externa</b>	Atividades associadas com o recebimento, armazenagem e distribuição física do produto final aos compradores, envolvendo o estoque de produtos acabados, manuseio do produto acabado, processamento de pedidos, despacho de veículos, etc.
<b>Marketing e vendas</b>	Atividades associadas aos meios pelos quais os compradores adquirem os produtos, envolvendo propaganda, promoções, força de vendas, seleção de canais de distribuição e política de preços.
<b>Serviços</b>	Atividades associadas aos serviços destinados a melhorar ou manter o valor do produto para o comprador, envolvendo instalação, treinamento, reposição de peças, ajustes etc.

## 2. Atividades de suporte

<b>Aquisição</b>	Envolvem a função de aquisição de todos os insumos utilizados pela Cadeia de Valor da empresa, incluindo matérias-primas, máquinas, equipamentos de escritório, prédios etc.
<b>Desenvolvimento e tecnologia</b>	Consistem no desenvolvimento das tecnologias embutidas em cada atividade de valor, tais como procedimentos, processos de produção, transporte de materiais, sistemas de informação etc.
<b>Administração de recursos humanos</b>	Envolvem atividades de recrutamento, treinamento, benefícios, políticas de compensação, relações com sindicatos etc.
<b>Infraestrutura</b>	Incluem atividades de gerência-geral, planejamento, finanças, consultoria jurídica, contabilidade e assuntos governamentais, apoiando toda a Cadeia de Valor da empresa.

A Cadeia de Valor é um sistema de atividades interdependentes. O inter-relacionamento entre as atividades de valor de uma empresa permite a obtenção de vantagem competitiva de duas maneiras: otimização e coordenação.

Isso significa que a obtenção de liderança em custo ou diferenciação não é somente o resultado de esforços isolados de cada atividade de valor.

Além do mais, explorar as ligações entre atividades requer informação ou fluxos de informação que permitam a otimização e a coordenação de toda a cadeia. Nesse caso, sistemas de informação que propiciem a integração de atividades tornam-se vitais para a empresa.

*Por exemplo, a entrega de um produto no tempo prometido ao cliente requer intensa coordenação das atividades de operação, logística externa e serviços (este último no caso de existir uma instalação).*

67

Coordenar de maneira eficiente esses elos, geralmente, reduz custos ou permite a diferenciação da empresa. Assim como existem ligações entre as atividades de valor de uma empresa, também há ligações entre estas e as dos fornecedores e compradores.



Fonte: Adaptada de Shutterstock (2015)

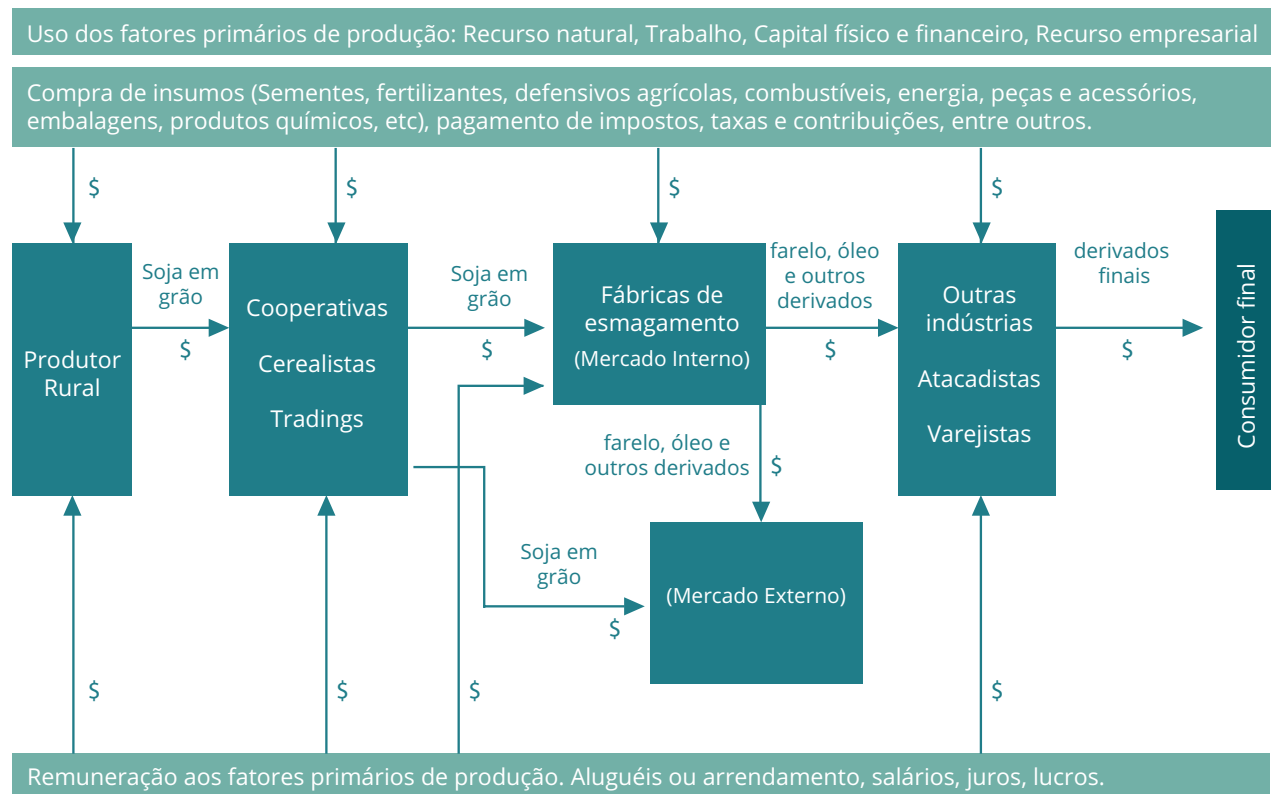
### 3. Como integrar essa gestão de cadeia ao setor agrônômico?

Sem dúvida, conhecer amplamente a organização e o funcionamento das cadeias produtivas agroindustriais é fator importante para o empreendedor rural elaborar e analisar os projetos de investimentos para a sua propriedade ou negócio rural.

Certamente, pode haver semelhanças e diferenças na organização e no funcionamento de diferentes cadeias produtivas agroindustriais ou, até, para uma mesma ou determinada cadeia produtiva agroindustrial localizada em diferentes países ou regiões, e, claro, essa organização e esse funcionamento das cadeias produtivas também podem se alterar no tempo.

### Tópico 3: Organização e Funcionamento de Cadeias Agroindustriais

Podemos identificar, na figura a seguir, os principais agentes e os produtos integrantes do sistema agroindustrial da soja no Brasil. Se você fez o módulo de Introdução ao Agronegócio, certamente esse esquema lhe será familiar. O início parte do fornecimento de insumos ao produtor rural até a etapa de distribuição dos produtos ao consumidor final. Da mesma forma, podem ser identificados os agentes e os produtos de qualquer sistema agroindustrial.



### Tópico 4: Fatores de Produção

Diferentes tipos de produtos podem ter elementos da mesma cadeia em comum, como, por exemplo, nos setores fornecedores às produções primárias de soja e milho. Para ambos, destacam-se os fornecedores de máquinas e equipamentos (colheitadeiras, tratores, pulveriza-



dores, semeadeiras, entre outros), e de defensivos (herbicidas, inseticidas, fungicidas, entre outros).

Também há semelhanças de fornecedores de vacinas, medicamentos e rações para o leite e a carne de frango. Porém, existem diferenças no fornecimento de equipamentos específicos para as duas atividades: comedouros e nebulizadores utilizados para a produção de frango e ordenhadeiras e resfriadores para a produção de leite.

A seguir, veja mais alguns exemplos de como cadeias diferentes podem estar relacionadas entre si.

### **Rações**

Na formulação das rações, a principal fonte de energia no Brasil é o milho, mas outros cereais também são utilizados, como sorgo, arroz, triticale, trigo, trigoilho, milheto, entre outros.

### **Proteína**

Como fonte de proteína, destaca-se o farelo de soja, e, como ingrediente fibroso, o farelo de trigo. As rações, normalmente, são adquiridas pelos avicultores de empresas integradoras, e, no caso dos produtores de leite, de fábricas de rações independentes.

### **Farelos**

Os farelos de soja, trigo e outros macroingredientes, normalmente, são adquiridos da integradora ou de indústrias regionais.

### **Ingredientes minerais**

Os ingredientes minerais e vitamínicos, normalmente, são adquiridos via integradoras ou representantes regionais dessa indústria.

## **1. Mercado de máquinas agrícolas**

Os equipamentos, por sua vez, normalmente são adquiridos em feiras agropecuárias ou no mercado regional. O mercado de máquinas agrícolas é relativamente concentrado no Brasil.

No segmento de tratores de rodas, a participação de mercado das quatro maiores empresas (AGCO – Massey Ferguson, Case-New Holland; Valtra – Valmet e John Deere) supera 95%, e, no segmento de colheitadeiras, só há três empresas (AGCO, Case-New Holland e John Deere).

Na venda de máquinas agrícolas no Brasil, estima-se que cerca de 50% sejam faturadas (emissão da nota fiscal) diretamente pela indústria, 40% sejam faturadas pelos distribuidores e apenas 10%, por estabelecimentos varejistas.



Fonte: Shutterstock

Além do poder de compra do setor rural (valor relativo da produção), a disponibilidade de crédito é um importante requisito para a compra de máquinas agrícolas. Estima-se que cerca de 80% das vendas de tratores e colheitadeiras sejam financiadas com recursos de várias fontes:

- crédito rural (Moderfrota);
- recursos livres dos bancos e recursos próprios da indústria.

No tocante a políticas de vendas de máquinas novas no Brasil, não há grandes diferenças entre os fabricantes em termos de:

- a) financiamento;
- b) comissão, que é paga à concessionária regional, independentemente de a venda ser direta ou não da indústria ao produtor;
- c) atendimento pós-venda (assistência técnica), que é sempre realizado pela concessionária regional;
- d) cada concessionária atuar em região preestabelecida pela indústria (“Lei Ferrari”).

O mercado de revenda de peças de reposição tem na prestação de serviços pós-venda uma boa parcela de seu faturamento. Da produção de peças de reposição para máquinas e equipamentos, cerca de 30% são produzidos pela própria indústria (as chamadas peças originais), sendo os 70% restantes produzidos por terceiros.

## 2. Implementos agrícolas

É muito ampla a variedade de implementos agrícolas existentes no Brasil. É também relativamente pulverizado o número de fabricantes. No mercado de implementos, não há o mesmo atrelamento entre as fábricas e os revendedores (ou concessionários), como ocorre no mercado de máquinas agrícolas.

Quase sempre os revendedores de implementos agrícolas trabalham com vários tipos e marcas de equipamentos. Dentre os implementos e os equipamentos agrícolas, destacam-se: os de preparo do solo, aplicação de fertilizantes, irrigação, tratamento e inoculação de sementes, semeaduras, transplante e plantio, cultivo e poda, aplicação de defensivos e equipamentos para colheita e beneficiamento da produção.



Fonte: Shutterstock

71

A produção de fertilizantes minerais depende, basicamente, de três matérias-primas: amônia, ácido fosfórico e potássio (mineração). A produção de amônia, por sua vez, depende da oferta de gás natural, e o fertilizante fosfatado, da oferta de enxofre (mineração). Os fertilizantes básicos (potássicos, fosfatados e nitrogenados) são utilizados para a elaboração dos fertilizantes formulados (N-P-K), estes adquiridos pelos produtores rurais de acordo com a cultura e com as características físico-químicas de seus solos.

O Brasil não é autossuficiente na produção de nenhuma das matérias-primas fundamentais para a formulação de fertilizantes, sendo nossa maior dependência de enxofre (99%) e cloreto de potássio (95%). Apenas oito empresas participam do mercado de produção das matérias-primas básicas para o setor de fertilizantes no país.

Já no segmento de misturadoras, o mercado é menos concentrado, com a participação de mais de uma centena de empresas. Basicamente, existem três formas de funcionamento desse mercado.

<b>Repasse</b>	Uma forma comum de venda de fertilizantes ao produtor é quando a “misturadora” repassa o fertilizante para uma empresa (receptora) e esta realiza uma operação casada com o produtor, ou seja, troca o fertilizante pela produção futura (venda antecipada ou escambo). Representa 50% do mercado.
<b>Compra direta</b>	Utilizada por grandes produtores (ou condomínio de produtores), é a compra de fertilizante diretamente das misturadoras ou, mesmo, da indústria. Representa 20% do mercado.
<b>Revenda</b>	Por fim, há a compra de fertilizantes de revendas, que, no sul do país, são feitos principalmente por cooperativas. Representa 30% do mercado.

A base do setor de defensivos é a indústria química, com destaque para os derivados do refino de petróleo. Poucas empresas participam desse mercado no Brasil (que, aliás, vem se concentrando nacional e mundialmente por meio de fusões e aquisições).

Suas unidades industriais localizam-se próximo aos polos petroquímicos em São Paulo, no Rio de Janeiro e na Bahia. Os principais tipos de transações nesse mercado são similares ao segmento anterior:

<b>Repasse</b>	A indústria repassa o produto a uma distribuidora (ou cooperativa) e esta, ao produtor, e tem a responsabilidade da assistência técnica. Essa modalidade representa 80% do volume total na região Sul, 30% na região Sudeste e 20% no Centro-Oeste.
<b>Compra direta</b>	Venda direta da indústria ao produtor – 20% na região Sul, 10% na região Sudeste e 50% no Centro-Oeste.
<b>Revenda</b>	Venda por meio de revenda (60% das vendas na região Sudeste).

## Tópico 5: Produção Agropecuária

Na produção primária e na venda de soja, milho, leite e frango, há importantes diferenças que precisam ser destacadas.

### 1. Soja

No caso da soja, a tecnologia utilizada pelos agricultores normalmente é de ponta e relativamente homogênea. Esse produto, geralmente, é cultivado em médias e grandes propriedades rurais, e sua exploração é totalmente mecanizada.



A soja segue uma referência internacional de preços, que é a Bolsa de Chicago, e o seu comércio é feito quase que exclusivamente pela iniciativa privada, com o predomínio das vendas ao exterior realizadas por poucas *tradings* internacionais, como a Bunge, a ADM, a Cargill, a Dreyfus, entre outras.

### Tradings

O termo trading, na língua inglesa, possui o significado de “negociar”, especificamente em relação aos mercados financeiros. Ou seja: é o ato ou o processo de negociação de ativos financeiros, como, por exemplo, ações, opções futuras, câmbio e títulos públicos e privados.

Na venda da produção, os agricultores brasileiros de soja têm mais alternativas de comercialização que os produtores de milho.

A produção de soja pode ser vendida, facilmente, de forma antecipada com ou sem garantias de CPRs (cédulas de produto rural com aval bancário), ou comercializada logo após ou bem depois da colheita. É comum no mercado de soja, especialmente no Centro-Oeste do país, que as vendas antecipadas de soja estejam vinculadas à compra de insumos (especialmente fertilizantes e defensivos) diretamente da indústria ou por intermédio de atacadistas.

## 2. Milho

A produção de milho no Brasil se caracteriza por uma significativa dualidade tecnológica em termos de utilização da tecnologia disponível, com as colheitas variando em muito altas e muito baixas produtividades. No país, o milho é plantado em duas safras (verão e safrinha) e cultivado por mínis, pequenos, médios e grandes produtores.



Fonte: Shutterstock

Já o comércio do milho é bastante pulverizado, mas, no Brasil, o principal destino (utilização) desse produto é a alimentação animal (principalmente por frangos e suínos).

No país, o mercado de milho é regional, em sua maior parte, durante a época da safra, pois é caro o seu transporte entre regiões, mas há regiões exportadoras (ex.: Paraná e Goiás) que praticam preços menores e regiões importadoras (ex.: São Paulo e Santa Catarina), onde os preços são mais altos. No mercado brasileiro de milho, é comum haver interferências do governo, ora voltadas ao apoio da produção, ora voltadas à garantia de abastecimento. Tanto para a soja como para o milho, há o mercado de balcão e o mercado de lotes, com significativa diferença de preços entre eles.

A venda, geralmente, é feita após a colheita, pois as lavouras tendem a ser financiadas via crédito rural. No mercado de milho, é comum a entrega da produção a fábricas de rações, com a consequente troca de milho por ração, ou, mesmo, o uso próprio do milho nas propriedades rurais.

### 3. Leite

A produção de leite no Brasil é extremamente diversa. São muitos os sistemas de produção existentes no país, com significativas variações entre regiões e produtores em termos de alimentação, manejo e genética do rebanho.

No Brasil, a venda do leite é realizada em um mercado próximo à concorrência perfeita, já que existe grande disputa pelos laticínios na captação da produção.

Também é significativa a diferença de qualidade da produção primária entre os pecuaristas, mas é o volume de produção entregue o principal responsável pela diferença de preços entre os produtores de leite. Na captação da matéria-prima leite, há indústrias de diferentes portes e que produzem diferentes derivados lácteos, de maior ou menor valor agregado, muitos com preços instáveis no tempo e que afetam o poder de compra do setor industrial.

O pagamento do leite pela indústria é normalmente mensal, referente à produção recebida de cada produtor no mês anterior. Em geral, o preço do leite é definido unilateralmente pela indústria de acordo com o resultado da venda de seus derivados, o que pode resultar, pelo menos no curto prazo, em remunerações para o leite diferentes entre indústrias de uma região, além de preços distintos pagos aos produtores conforme o volume e a qualidade do produto.

### 4. Frango

A produção de frango é bastante homogênea em termos de tecnologia. Nesse setor, é a indústria que define o pacote tecnológico, pois a maior parte da produção é integrada. O ambiente de produção é feito quase sempre em condições controladas de temperatura e umidade.



Fonte: Shutterstock

No caso do frango, pelo sistema de produção geralmente integrado, praticamente não há disputa entre indústrias na região da produção. Outra diferença importante é que a indústria avícola financia quase integralmente a produção primária via fornecimento de insumos, pintainhos e assistência técnica, e também determina o volume a ser produzido.

Nesse setor, o acerto de contas entre indústria e produtores é pouco transparente no tempo, mas há rígido controle da qualidade da produção, e esse fator influencia o preço final recebido pelos avicultores a cada fechamento de lotes. Os principais parâmetros que medem a eficiência produtiva dos lotes de frango são as taxas de mortalidade e conversão alimentar, e o ganho de peso diário.

75

## Tópico 6: Processamento e Distribuição

No setor industrial, é grande a diversidade de produtos gerados a partir de produtos primários, como, por exemplo, é o caso do milho.

Trata-se de um produto versátil e base para mais de 600 produtos nas indústrias alimentícia, química, de bebidas, entre outras. No segmento consumidor, o milho se destaca com três tipos de demanda: a alimentação animal, a indústria de moagem a seco e a indústria de moagem úmida.



Do total de milho disponível no mercado interno, um terço é consumido pelos próprios produtores rurais em nível de fazenda (autoconsumo), incluindo-se nesse montante as relações entre produtores de suínos e aves em sistema de integração. Outros 27,2% são comercializados pelos produtores por meio de cooperativas; 5,92%, por meio de cerealistas e 26,0%, diretamente dos produtores à indústria.

As indústrias de rações (considerando a parcela que as integradoras comprem no mercado) absorvem 28,7% da oferta interna total. O conjunto das demais indústrias que utilizam milho *in natura* (indústria moageira) absorve 8,5% da oferta interna. Este grupo gera grande variedade de produtos a partir do milho, dos quais alguns são insumos para outras empresas, enquanto outros são produtos para consumo final. A exportação de milho em grãos equivale a aproximadamente 17% da oferta interna.



Fonte: Shutterstock

Parte da industrialização do milho gera insumos industriais que vão para outras indústrias compor uma ampla gama de produtos. Esse segundo processamento do milho consome um volume de 6,2% da oferta interna. Outros 2,3% (em equivalente milho) chegam ao varejo para consumo humano quase sempre na forma de produtos processados.

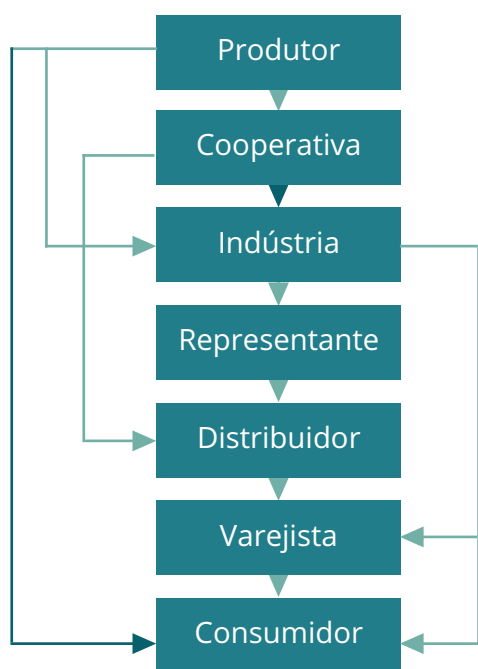
Já o setor industrial do leite é composto por um grande conjunto de empresas, incluindo-se desde multinacionais de grande porte a centrais de cooperativas, cooperativas singulares, grupos nacionais de médio e pequeno portes e até miniusinas.

No varejo, o supermercado tem importante destaque como local de aquisições de lácteos e derivados. Segundo Dallari (2002), a participação dos supermercados na comercialização de lácteos em 2002 chegou a 91,1%.

É importante destacar o crescimento do consumo de leite longa-vida (UHT) verificado no país, a partir dos anos 90. A participação do leite longa vida (UHT) no total de leite fluido consumido no Brasil saltou de aproximadamente 10% em 1992 para mais de 70% a partir de 2001. A preferência do consumidor brasileiro pelo leite UHT em relação ao pasteurizado provocou importantes mudanças estruturais no mercado lácteo, tais como:

- redução das perdas em nível do consumidor;
- ampliação da área geográfica de atuação das empresas;
- maiores incentivos à produção de leite em regiões mais distantes dos grandes centros consumidores;
- redução dos preços do leite UHT ao consumidor final pelas maiores concorrência e pressão dos supermercados;
- redução da margem de comercialização da indústria,
- maior pressão negativa sobre os preços da matéria-prima ao produtor, de forma a manter os preços do UHT ao consumidor final em níveis próximos ao do leite pasteurizado, vendido em embalagens plásticas de menor custo.

#### Fluxo de comercialização do leite e seus derivados lácteos



Canais mais comuns →

Canais alternativos →

Acompanhe o fluxo de comercialização do leite e seus derivados no Brasil. As linhas contínuas representam os canais de comercialização dos produtos mais comumente observados no mercado brasileiro; as linhas tracejadas representam canais alternativos, menos comuns.

Normalmente, os produtores vendem a matéria-prima (leite) à indústria (cooperativa ou não), e esta, ao representante ou distribuidor, que revende os derivados aos varejistas, e estes, aos consumidores.

É comum, também, que a indústria tenha seu próprio sistema de distribuição, ao menos para o mercado local ou regional. O mesmo pode ser dito do produtor, que pode vender seus produtos diretamente ao consumidor.

## Tópico 7: Formação de Preço

Na elaboração de projetos agropecuários, é preciso estimar preços para responder fundamentalmente à seguinte questão: por quanto é possível vender?

Essa estimativa não é tarefa fácil, pois, nos mercados agrícolas, é grande a variabilidade dos preços, uma vez que as curvas de oferta e demanda sofrem pequenas variações na quantidade ofertada ou demandada, provocando variações proporcionalmente maiores nos preços de mercado.



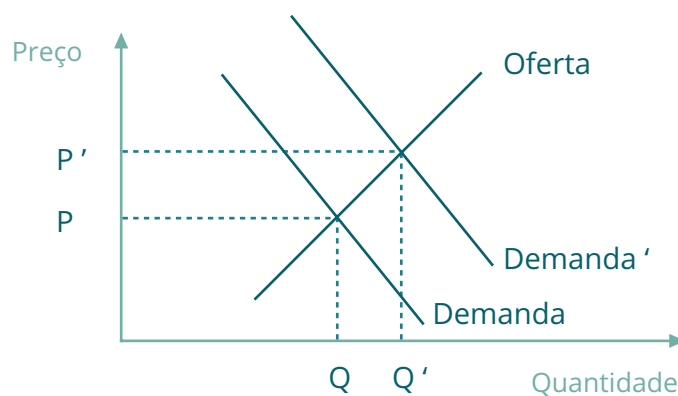
Fonte: Shutterstock

Além disso, fatores aleatórios, como o clima, que afetam a produção em termos de qualidade e quantidade são comuns no setor rural, resultando em constantes choques de oferta e, portanto, em variabilidade de preços.

Para cada mercado agropecuário, é fundamental o conhecimento do processo de formação de preço. Esse processo é o resultado do equilíbrio da oferta e da demanda ao longo do tempo. Assim, a identificação e o monitoramento das variáveis que afetam os mercados agropecuários (oferta e demanda) são cruciais para a compreensão do preço, tanto de seus comportamentos passado e presente como para a inferência sobre o seu provável comportamento futuro.

Vejamos como deslocamentos nas curvas de oferta e demanda de um produto hipotético podem alterar o preço de equilíbrio de mercado.

## Ilustração teórica do deslocamento na curva entre oferta e demanda



Por exemplo, deslocamentos da oferta para a esquerda causados por redução da produção devido a problemas climáticos aumentam os preços.

Por outro lado, deslocamentos da demanda para a esquerda causados, por exemplo, por redução no preço de produtos substitutos ou devido à diminuição de renda dos consumidores reduzem os preços, e vice-versa.

O estudo de um mercado pela estatística comparativa pode fornecer informações relevantes sobre a provável direção dos acontecimentos.

### Atividade de aprendizagem

1. Dentre as atividades primárias, excetua-se:

- a) Logística.
- b) *Marketing*.
- c) Aquisição.
- d) Serviços.

2. Sobre Cadeia de Valor, marque (V) para verdadeiro e (F) para falso:

- ( ) A Cadeia de Valor é uma coleção de atividades independentes entre si.
- ( ) Um melhor conhecimento sobre a organização e o funcionamento das cadeias produtivas agroindustriais pode auxiliar o empreendedor rural na elaboração e na análise de projetos de investimentos para a sua propriedade ou negócio rural.
- ( ) Quanto à formação de preços, podemos afirmar que pequenas variações na quantidade ofertada ou demandada provocam variações proporcionalmente maiores nos preços de mercado.

( ) Segundo Porter, uma companhia obtém vantagem competitiva se desempenha suas atividades de uma forma mais barata ou melhor que seus competidores.

( ) A não identificação e o monitoramento das variáveis que afetam os mercados agropecuários (oferta e demanda) são cruciais para a compreensão do preço, tanto de seus comportamentos passado e presente como para a inferência sobre o seu provável comportamento futuro.

3. Qual das alternativas abaixo melhor representa a essência do conceito de Cadeia de Valor?

a) As atividades de valor são atividades distintas, tanto física como tecnologicamente, que uma empresa desempenha, enquanto a margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo de desempenhar essas atividades.

b) O estudo de um mercado pela estatística comparativa pode fornecer informações relevantes sobre a provável direção dos acontecimentos.

c) Certamente pode haver semelhanças e diferenças na organização e no funcionamento de diferentes cadeias produtivas agroindustriais ou, até, para uma mesma ou determinada cadeia produtiva agroindustrial localizada em diferentes países ou regiões. Esse arranjo, em termos de organização e funcionamento das cadeias produtivas, também pode se alterar no tempo.

d) Uma das ideias mais marcantes relativas ao conceito Cadeia de Valor é que ela é uma coleção de atividades independentes.



# 05

**Sucessão Familiar – A Família  
e a Propriedade Rural**





## Tema 5: Sucessão Familiar – A Família e a Propriedade Rural

Neste tema, analisaremos informações sobre aspectos jurídicos da propriedade rural, relações sucessórias e famílias para que você, ao final deste estudo, desenvolva a seguinte competência:

- conhecer basicamente os aspectos jurídicos da propriedade rural e das relações familiares e sucessórias.

A melhor forma de se preservar o **patrimônio** é planejar a sucessão utilizando-se dos meios que a legislação coloca à disposição.

### Patrimônio

Significa “herança paterna”, conjunto de bens de um indivíduo, uma família, uma entidade ou um Estado.

Essa atitude é extremamente importante para se evitar conflito entre os herdeiros (por vezes, parentes muito próximos, tais como irmãos), o que pode resultar na desvalorização ou, mesmo, na perda do patrimônio.

Tal planejamento, quando bem feito e com a participação direta dos integrantes do núcleo familiar, pode realmente funcionar como um futuro instrumento de pacificação e de manutenção das condições econômicas mais favoráveis, tendo em vista a sucessão patrimonial ocorrida (por força da morte do proprietário original).

Normalmente, a família participativa tende a aceitar muito bem, no futuro, as decisões registradas pelo proprietário que agora falece.



Fonte: Shutterstock

As principais vantagens poderiam ser alinhadas por meio das seguintes ações:

- a)** minimizar os riscos que podem atingir o patrimônio do empresário rural, garantindo a perpetuidade de sua obra, de seu empreendimento, de seus resultados e de suas expectativas;
- b)** transferir, para os herdeiros, uma situação mais bem planejada e mais protegida;
- c)** implementar, por fim, a possibilidade de um futuro mais seguro e menos conflituoso.

Quais seriam os meios jurídicos colocados à disposição de quem pretender fazer o seu próprio planejamento sucessório? São eles:

- a)** doação;
- b)** testamento;
- c)** constituição de pessoa jurídica.

Vejamos, ainda que rapidamente, cada um desses modos de se operacionalizar um planejamento sucessório.

## Tópico 1: Doação

Pode o empresário ou proprietário rural – assim como qualquer cidadão que pretenda planejar sua sucessão – doar seus bens para futuros herdeiros, preservando, no entanto, para si mesmo o direito de continuar a usar, gozar e administrar o patrimônio por meio do instituto conhecido por “usufruto”, previsto, no Código Civil, nos artigos 1.390 a 1.411.

Nesse caso, o doador (proprietário) possui as seguintes prerrogativas:

- 1) tem direito à posse, ao uso e à administração dos frutos oriundos dos bens;
- 2) tem direito a perceber os frutos e a cobrar as respectivas dívidas, com aplicação, do valor recebido, de imediato, em títulos da mesma natureza ou em títulos da dívida pública federal, com cláusula de atualização monetária segundo índices oficiais regularmente estabelecidos;
- 3) faz seus os frutos advindos do bem;
- 4) é pertencente das crias dos animais, deduzidas quantas bastem para inteirar as cabeças de gado existentes ao começar o usufruto.

Pode o doador (proprietário), enfim, praticar todos os atos relativos ao patrimônio, porém, ele não pode praticar atos de alienação do bem, pois não mais detém a plena propriedade.



Fonte: Shutterstock

Por sua vez, o herdeiro só terá direito à propriedade quando for extinto o usufruto do doador (que pode ser instituído por certo período) ou mediante a sua morte.

O herdeiro tem os seguintes deveres:

- 1) pagamento de despesas ordinárias de conservação dos bens no estado em que os recebeu;
- 2) pagamento de prestações e tributos devidos pela posse ou pelo rendimento da coisa usufruída;
- 3) pagamento de juros da dívida que onerar o patrimônio ou parte dele;
- 4) pagamento de contribuições de seguro, se o bem estiver segurado.

Por meio da doação, então, uma pessoa (o proprietário rural, por exemplo), por liberalidade, transfere do seu patrimônio bens ou vantagens para o de outra (art. 538 do Código Civil). É ato gratuito, mas subordinado à manifestação de aceitação de quem o recebe (art. 539 do Código Civil).

Na hipótese de o doador possuir herdeiros necessários – descendentes, ascendentes ou cônjuge/companheiro –, ele poderá doar o que, no momento da doação, poderia testar, isto é, a metade de seu patrimônio, sob pena de nulidade (art. 548 do Código Civil). Também será nula a doação se o doador não reservar, para si, parte dos bens que gere renda suficiente para o seu próprio sustento (art. 549 do Código Civil).<sup>1</sup>

### Doação – exemplo

Para ilustrar melhor a teoria, acompanhe o seguinte exemplo.

Doação de pai para filho, casado sob o regime da comunhão parcial – em que não se comunicam as doações –, sem descendentes, com cláusula de o patrimônio retornar ao doador em caso de óbito do donatário.

Caso o filho morra, herdarão a nora e o sogro (concorrência entre cônjuge e ascendente), mas, se houver a mencionada previsão, os bens estarão excluídos da sucessão do donatário, pois é como se a doação não tivesse existido.

Caso se cuide de doação a favor de pessoas casadas ou que vivam em união estável – com relações patrimoniais regidas pelas normas que não as da separação total de bens –, é muito importante que conste, expressamente, do respectivo contrato de doação que a liberalidade se dá com exclusividade, a favor de apenas um dos cônjuges/companheiros. Se assim não for, a consequência será (como previsto no art. 551 do Código Civil) que a doação subsistirá na totalidade – em caso de falecimento de um deles – em favor do outro donatário.



#### Comentário do autor

Lembrando que a doação pode ser anulada em casos específicos previstos em lei.

## Tópico 2: Testamento

Como antes mencionado, qualquer pessoa pode fazer um testamento e deixar registrada a forma pela qual seus bens serão destinados após sua morte. Lembrando que aqueles que têm herdeiros necessários podem destinar (e a quem desejarem) apenas metade do respectivo patrimônio.

<sup>1</sup> Art. 1.857. Toda pessoa capaz pode dispor, por testamento, da totalidade dos seus bens, ou de parte deles, para depois de sua morte. § 1º A legítima dos herdeiros necessários não poderá ser incluída no testamento. [...] A doação é instrumento de grande valia para o planejamento sucessório, sobretudo diante da possibilidade de se estipular o retorno dos bens ao patrimônio do doador em caso de o donatário falecer antes do próprio testador.



Primeiramente, é importante anotar que, caso alguém escreva um testamento que supere a metade de seus bens, o Poder Judiciário reduzirá a cota até que se retorne àquela metade mencionada (os 50%).



Fonte: Shutterstock

Assim, por testamento, a parte disponível do patrimônio pode ser deixada para quem o testador quiser.

Ainda por meio de testamento, poderá o testador, na hipótese de sucessão legítima, deixar definidos quais bens comporão cada uma das partes a serem entregues aos herdeiros. Se essa definição prévia estiver interligada à observância das habilidades específicas de cada herdeiro, muito provavelmente a melhor consequência será a de se garantirem a preservação do patrimônio e a vocação especial de cada um dos bens.

### Testamento – exemplo

Por exemplo, o pai que, em testamento, deixa a propriedade rural para os dois filhos que com ele sempre trabalharam. Para estes, ele pode deixar bens relativos à lida agrária (de pecuária ou de agricultura). Já para os outros, ele pode deixar bens que não necessitem de cuidados tão específicos.

#### Informação extra



Se o testador quiser gravar – com cláusulas de incomunicabilidade, impenhorabilidade e/ou inalienabilidade – os bens que compõem a parte que, por lei, cabe aos herdeiros necessários (a parte chamada legítima dos herdeiros necessários), ele deverá consignar, expressamente, as razões pelas quais ele quer praticar tais atos (que são restritivos de direitos), isto é, deverá ter uma justa causa para querer fazê-lo.

Afora isso, e como antes mencionado, no testamento também poderá ser nomeado um curador especial que se encarregará da administração do patrimônio de herdeiros até que atinjam a maioridade.

O testador poderá prever, expressamente, a forma pela qual a administração dos bens dos menores se dará.

Pelo testamento, enfim, é possível definir muito bem como se processará a sucessão do testador, até para o caso de haver algum descendente falecido antes dele, quando então poderá deixar consignado o modo pelo qual deverão ser feitas a divisão e a administração do patrimônio por aqueles que recebem a herança em nome do outro herdeiro, pré-morto.

### Tópico 3: Constituição de Pessoa Jurídica

Outra opção é planejar a sucessão por meio da constituição de **pessoa jurídica**, sempre verificando muito bem as consequências tributárias para bem operar a desejada distribuição das respectivas cotas e/ou ações.

#### Pessoa jurídica

Termo utilizado pela ciência jurídica para designar uma entidade que pode ser detentora de direitos e obrigações e à qual se atribui personalidade jurídica.

Essa distribuição de cotas e/ou ações poderá se dar por doação ou por compra. No primeiro caso, deve-se verificar o limite do que pode dispor o doador (como já visto, metade de seu patrimônio quando tiver herdeiros necessários).



Fonte: Shutterstock



Na segunda situação, caso se trate de venda e compra de pai para filho, deverão com isso concordar os demais filhos não agraciados pela doação, bem como deverá concordar o cônjuge do filho em questão.

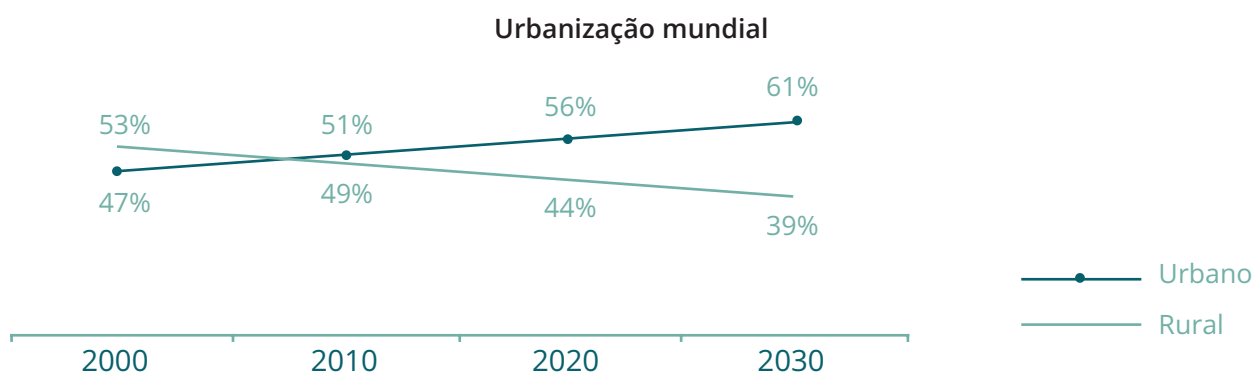
A constituição de pessoa jurídica, como forma de planejamento sucessório, permite maior flexibilidade de negociações se houver necessidade. Por exemplo, limita os poderes dos herdeiros para uma futura e eventual venda do negócio da família a terceiros que não sejam parentes.

Lembrando que essa ação é possível uma vez que, por meio dos acordos de quotistas/acionistas, pode-se prever a forma como essa venda se dará.

Outra vantagem é que um acordo de quotistas/acionistas ainda permite a estipulação da maneira pela qual o negócio será administrado.

## Tópico 4: Oportunidades na Sucessão do Agronegócio

No Brasil dos anos 1950, cerca de 80% da população vivia no campo produzindo para seu próprio consumo e comercializando os excedentes para os poucos que viviam nas cidades. Hoje, essa parcela não chega a 15%. Essa é, também, a realidade de muitos outros países, com exceção apenas de alguns mais industrializados, como os EUA e outros na Europa.



Legenda: Projeção de Propagação mundial rural e urbana, 2000 a 2030 (%)

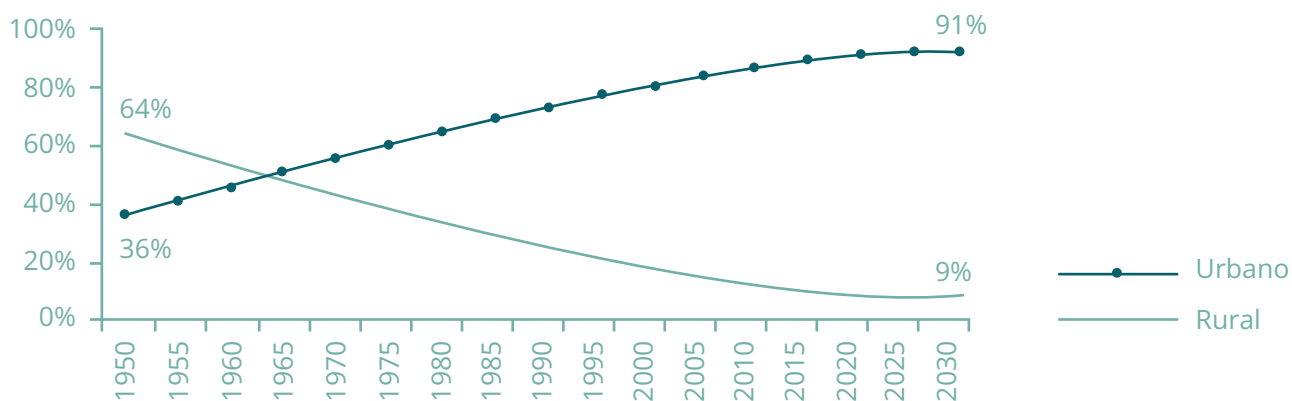
Fonte: Instituto de Pesquisa e Economia Aplicada - [www.pea.gov.br](http://www.pea.gov.br)

A produtividade agrícola era baixa – as unidades produtivas, em sua maioria, eram pequenas e pouco mecanizadas. O plantio e a colheita eram realizados com a mão de obra familiar, e, em anos de safra cheia, não havia para quem vender. O Brasil exportava apenas café, cacau e açúcar. O alimento se perdia ou era aproveitado na engorda de suínos.

Atualmente, a realidade é outra no país. O maior contingente de brasileiros vive em centros urbanos, locais onde não se produz alimentos, apenas se consome.

Nessa transição, a grande produção de grãos, açúcar e fibras deixou a pequena propriedade para ser realizada por empreendedores e suas empresas agrícolas profissionalizadas, apoiadas por modernos e sofisticados equipamentos que substituem a mão de obra, cada vez mais escassa em função do êxodo rural. Compare a diferença entre as populações rural e urbana.

## Urbanização brasileira



Legenda: Projeção de População brasileira rural e urbana. Em 2030 a taxa de urbanização da população brasileira será de 91%

Fonte: Instituto de Pesquisa e Economia Aplicada - [www.pea.gov.br](http://www.pea.gov.br)

Já a produção de carnes (suínos e aves, principalmente) está concentrada em pequenas propriedades integradas em sistemas empresariais que se encarregam de todo o processo (menos da mão de obra).

Acompanhando o mundo das últimas duas décadas, a China é um exemplo impressionante. Mais de 300 milhões de chineses migraram das zonas rurais para as cidades em busca de trabalhos com melhor remuneração que os do campo. Como consequência, esse país, que se autoabastecia com alimentos vindo da produção rural até o início dos anos 1990, atualmente é o maior importador de alimentos do mundo.

A importação de soja, por exemplo, teve início com pequenas quantidades em 1991, mas, atualmente (2013), aproxima-se de 70 milhões de toneladas, mais da metade de toda a soja comercializada no globo. A tendência é de, a cada ano, importar mais, pois 50% dos mais de 1,3 bilhão de chineses ainda vivem no campo e, certamente, boa parte desse contingente também migrará para a cidade, demandando alimentos que não mais produzirão.

Fenômenos como o da China ocorrem no mundo todo, porque as condições de vida para quem mora no âmbito rural não são as mais atraentes.

*Com menos produtores no meio rural e mais consumidores nas cidades, fica evidente que cada agricultor remanescente terá de produzir mais para atender à demanda. Essa é uma oportunidade para o empreendedor rural, que, com o uso de técnicas e equipamentos inovadores, saberá aumentar os rendimentos das lavouras via incorporação de áreas degradadas e aumento de produtividade.*

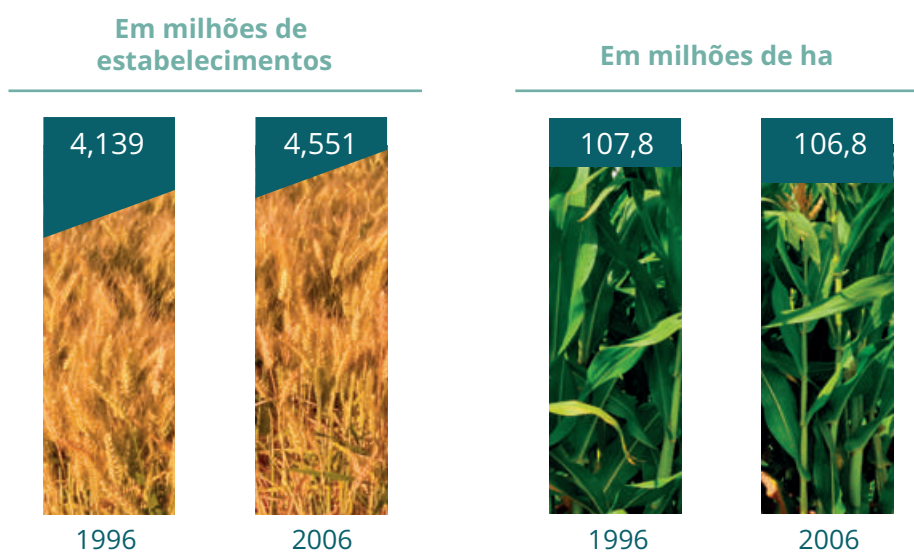
Malthus, no século XVIII (1789), previu mortes por fome e inanição, pois, segundo ele, a população crescerá mais rapidamente do que a produção de alimentos. O que o estudioso não previu foi a capacidade dos agricultores de aumentarem a produtividade.

De acordo com a Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura – FAO, a taxa de expansão da fronteira agrícola tende a aumentar. Nos próximos 30 anos, os países

desenvolvidos necessitarão de um incremento extra de 120 milhões de hectares para a produção agrícola. Isso significa um aumento global da ordem de 12,5%. Por todo o planeta, existe uma grande quantidade de áreas agrícolas não utilizadas ou mal utilizadas que podem ser incorporadas para gerar produção de alimentos.

A segunda alternativa para o aumento da produção de alimentos é a maior produtividade – maior produção por unidade de fator utilizado, em especial, o fator terra. O caminho para o aumento da produtividade é a adoção generalizada das várias tecnologias já disponíveis nos países desenvolvidos, mas ainda não totalmente difundidas nas regiões em desenvolvimento. Entre essas tecnologias estão as ligadas à química, à biologia e à mecânica, e, mais recentemente, à biotecnologia.

A produtividade do campo continuará crescendo, assim como o custo para produzir os alimentos.



Legenda: Crescimento do número de estabelecimentos rurais e área ocupada de 1996 a 2006

Fonte: Adaptada de IBGE (Censo 2006) (2015).

Trata-se, assim, de um cenário de oportunidade para aqueles que, na sucessão familiar, estiverem prontos e devidamente capacitados para ocuparem esse setor. É uma boa hora para se capacitar!



#### Leitura complementar

No AVA você encontra um texto complementar detalhando como deve ser feita a avaliação de uma propriedade rural e apresentando uma alternativa que também auxilia nessa avaliação, o Inventário Rural. Acesse e confira! Trata-se de um conteúdo relevante para sua atuação profissional.

## Atividade de aprendizagem

1. Assinale (V) para verdadeiro ou (F) para falso:

- ( ) No Brasil, normalmente a sucessão familiar da empresa rural acontece de forma pacífica, sem litígios e por iniciativa do proprietário na partilha dos bens.
- ( ) O interessante seria todo proprietário realizar em vida a divisão de seus bens para, com isso, evitar conflito entre os familiares.
- ( ) A doação dos bens é a forma mais onerosa para os familiares na partilha do patrimônio.
- ( ) Os jovens não têm direito a participar da partilha dos bens do patrimônio.
- ( ) A constituição jurídica permite limitar os poderes dos herdeiros para uma eventual futura venda do imóvel.

2. Assinale a alternativa correta:

- a) A venda do imóvel só pode ser realizada pelo arrendatário, pois é ele quem faz usufruto do imóvel.
- b) O usufrutuário tem o direito à posse, ao uso e ao recebimento das rendas originadas do imóvel rural.
- c) O usufruto não é garantido pela lei brasileira como forma de partilha.
- d) A partilha de bens só pode ser feita na presença do usufrutuário.

3. Assinale a alternativa que confirma quais são os meios jurídicos existentes para o planejamento sucessório:

- a) Doação, venda a terceiros e constituição de empresa jurídica.
- b) O testamento é a única forma de fazer o planejamento sucessório de forma legal.
- c) Doação, testamento e constituição de pessoa jurídica.
- d) A única maneira é esperar a herança por meio do falecimento do proprietário.

4. A migração de agricultores para os centros urbanos vem acontecendo no mundo todo, sendo que, no Brasil atualmente (2014-2015), o índice dos que estão ficando no campo está situado entre:

- a) 15% a 18%.
- b) 25% a 35%.
- c) 35% a 65%.
- d) 60% a 90%.

# 06

Associativismo e  
Cooperativismo



## Tema 6: Associativismo e Cooperativismo

Neste último tema da unidade curricular Administração Rural, aprofundaremos-nos acerca de informações sobre cooperativismo na agricultura brasileira para que você, ao final deste estudo, compreenda a importância do trabalho e da vida em comunidade.

Para iniciar, vamos esclarecer os conceitos de associativismo e cooperativismo.

Associativismo	Cooperativismo
Meios de organizar grupos de interesse econômico autossustentável por meio da agregação e da conjugação de esforços.	Empresa constituída por trabalhadores em que cada um tem direito apenas a um voto, e os lucros são distribuídos segundo o valor das operações feitas pelos sócios.

### Tópico 1: Cooperativismo

Em seus primórdios, no século XVIII, o cooperativismo pretendia constituir uma alternativa política e econômica ao capitalismo, eliminando o patrão e o intermediário, concedendo ao trabalhador a propriedade de seus instrumentos de trabalho e a participação nos resultados de seu próprio desempenho.



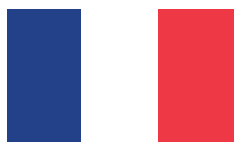


Fonte: Shutterstock

Reformadores sociais, socialistas utópicos ou socialistas cristãos como Robert Owen e Charles Fourier criaram cooperativas de produção. Louis Blanc fundou o que chamou de “oficinas sociais” ao agrupar trabalhadores do mesmo ofício. Destacam-se, como teóricos de cooperativismo, Beatrice Potter Webb, Luigi Luzzatti e Charles Gide, que chegou a propor a “república cooperativa”.



Em maio de 1838, com o movimento cartista na Inglaterra disseminado pela classe média, surgiram as primeiras manifestações concretas de cooperativismo, que culminaram com a fundação da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale (*Rochdale Society of Equitable Pioneers*), em 1844, que reunia 28 tecelões da localidade.



Organizado na mesma época, mas sem a mesma influência, o movimento francês teve a iniciativa de Benjamin Buchez (1776-1860) e Louis Blanc (1811-1882).



Na Alemanha, surgiram as cooperativas de crédito e consumo. Hermann Schulze (1808-1883) fundou a Associação das Cooperativas Alemãs em 1859.

Na atualidade, especialmente nos países capitalistas mais desenvolvidos, o cooperativismo convive com outras formas de organização empresarial, como na Suécia, país onde mais e melhor se desenvolveu.

No Brasil, sobressaem algumas cooperativas agrícolas. O modelo brasileiro de cooperativismo é o unitário, isto é, a cooperação é regulada por uma só lei orgânica. O modelo diversificado gera legislação específica para cada tipo de organização cooperativa.

Sendo assim, cooperativismo é a doutrina que preconiza a colaboração e a associação de pessoas ou grupos com os mesmos interesses a fim de obter vantagens comuns em suas atividades econômicas.

Como fator econômico, o cooperativismo atua no sentido de reduzir os **custos de produção**, obter melhores condições de prazo e preço, e edificar instalações de uso comum, interferindo no sistema em vigor à procura de alternativas a seus métodos e soluções.

### Custo de produção

É a soma dos valores gastos na compra dos insumos e no pagamento de serviços e dos custos fixos de uma empresa.

Ou seja, o associacionismo cooperativista tem por fundamento o progresso social da cooperação e do auxílio mútuo, segundo o qual aqueles que se encontram em situação desvantajosa de competição conseguem, pela soma de esforços, garantir a sobrevivência.

O Congresso de Praga de 1948 definiu a sociedade cooperativa nos seguintes termos:

Será considerada como cooperativa, seja qual for a constituição legal, toda associação de pessoas que tenha por fim a melhoria econômica e social de seus membros pela exploração de uma empresa baseada na ajuda mínima e que observa os Princípios de Rochdale.

Mas o que são esses Princípios de Rochdale? Esses princípios envolvem os seguintes conceitos:

1. adesão voluntária e livre;
2. administração democrática;
3. participação econômica dos membros;
4. autonomia e independência;
5. neutralidade política e religiosa;
6. intercooperação;
7. interesse pela comunidade.

A importância desses princípios, declarados em 1844, deve-se ao fato de eles constituírem a base dos princípios estabelecidos posteriormente (1966) pela Aliança Cooperativa Internacional. São exemplos de como empregá-los:

- estabelecimento de taxa limitada de juro ao capital social;

- aproveitamento de sobras eventuais aos cooperados, que podem ser destinadas ao desenvolvimento da cooperativa, aos serviços comuns e aos associados, proporcionalmente a suas operações;
- neutralidade social, política, racial e religiosa;
- ativa colaboração das cooperativas entre si e em todos os planos – local, nacional e internacional;
- constituição de um fundo de educação dos **cooperados** e do público em geral.

### Cooperado

Trabalhador que participa de uma cooperativa.

Uma cooperativa é uma sociedade cujo capital é formado pelos associados e tem a finalidade de somar esforços para atingir objetivos comuns que beneficiem a todos. Há muitos tipos de cooperativas.

### Cooperativa de produção

Comercializa bens produzidos por seus membros.

### Cooperativa de consumo

Compra bens de consumo e revende a seus associados a preços mais baratos que os do mercado.

### Cooperativa de crédito

Fornecer recursos financeiros aos seus associados.

### Cooperativa de serviços

Presta serviços, como transporte de carga, abastecimento de água, distribuição de energia elétrica etc.

#### Comentário do autor



Os homens vêm trabalhando em conjunto desde os tempos primitivos na colheita e na produção de bens. Alguns defendem a ideia de que todos os frutos do trabalho comum devem ser repartidos igualmente. Outros argumentam que, todas as vezes em que esse sistema foi tentado, os trabalhadores perderam o estímulo pelo trabalho e ficaram desinteressados e insatisfeitos. E você? O que acha?

Robert Owen, fabricante inglês do final do século XVIII e início do XIX, foi o primeiro a tentar organizar uma empresa destinada a beneficiar os empregados e os consumidores no mundo

moderno. Porém, não obteve grande sucesso. No mesmo período, William King, médico inglês, recomendou aos operários que possuíssem suas próprias máquinas.

Para que você possa entender a diferença entre os conceitos de associação e cooperativa, consulte o quadro a seguir:

Quadro comparativo: associação x cooperativa

	Associação	Cooperativa
<b>Conceituação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sociedade civil sem fins lucrativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sociedade civil com fins econômicos, sem objetivo de lucro.</li> </ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover a defesa dos interesses de seus associados.</li> <li>Estimular a melhoria técnica, profissional, cultural e social dos associados.</li> <li>Prestar serviços.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Viabilizar e desenvolver as atividades de consumo, produção, crédito, prestação de serviços e comercialização, de acordo com os interesses dos cooperados.</li> <li>Atuar em nível de mercado.</li> <li>Formar e capacitar seus integrantes para o trabalho e a vida em comunidade.</li> </ul>
<b>Amparo legal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constituição (art. 5º, incisos XVII a XXI, e art. 174, § 2º).</li> <li>Código Civil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constituição (art. 5º, incisos XVII a XXI, e art. 174, § 2º).</li> <li>Código Civil.</li> <li>Lei nº 5.764 de 16/12/1971.</li> </ul>
<b>Formação social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mínimo de duas pessoas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mínimo de 20 pessoas.</li> </ul>
<b>Formação de capital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não possui capital social, mas patrimônio social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pelas cotas-partes de seus cooperantes.</li> </ul>
<b>Forma de gestão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cada associado tem direito a um voto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cada associado tem direito a um voto.</li> </ul>
<b>Responsabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Da diretoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporcional ao capital subscrito.</li> </ul>
<b>Área de abrangência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Área de atuação limita-se a seus objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Área de atuação limita-se a seus objetivos.</li> </ul>
<b>Receitas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuições sociais, doações, legados, subvenções e taxas de serviços.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percentual da produção a ser fixado e taxa de serviços sobre as operações com cooperantes e terceiros.</li> </ul>

	Associação	Cooperativa
<b>Dissolução</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definida em assembleia-geral ou mediante intervenção judicial realizada por representante do Ministério Público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definida em assembleia-geral ou mediante processo judicial. Neste caso, é nomeado um liquidante.</li> </ul>
<b>Remuneração dos dirigentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os dirigentes não têm remuneração pelo exercício de suas funções, mas podem receber o reembolso das despesas realizadas para o desempenho de seus cargos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pró-labore definido pela assembleia-geral.</li> </ul>
<b>Tributação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deve fazer anualmente a declaração de isenção de Imposto de Renda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não paga Imposto de Renda sobre suas operações com os associados (ato cooperativo). Deve recolher o Imposto de Renda Retido na Fonte sobre operações com terceiros.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Paga as taxas e os impostos decorrentes das ações comerciais.</li> </ul>
<b>Destino do patrimônio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Em caso de dissolução, após a liquidação das dívidas, o remanescente é transferido para entidades afins.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Em caso de dissolução, após a liquidação das dívidas, o remanescente é dividido entre os sócios.</li> <li>Em caso de liquidação, os sócios são responsáveis pelas dívidas, que deverão ser pagas com o capital correspondente à sua cota-parte quando o ativo for insuficiente para liquidar o passivo.</li> </ul>

## Tópico 2: Cooperativas no Brasil

Historicamente, apesar de existirem referências no país ao movimento cooperativista desde 1890, o Decreto nº 979, de 6 de janeiro de 1903, foi o primeiro dispositivo legal a cuidar das atividades dos sindicatos de profissionais da agricultura e das atividades rurais e de cooperativas de produção e consumo.

Outros regramentos foram o Decreto nº 1.637, de 5 de janeiro de 1907, o Decreto nº 22.239, de 19 de dezembro de 1932 – que relaciona 16 tipos de cooperativas, sendo as principais as de produção agrícola, produção industrial, trabalho, beneficiamento de produtos, consumo, comercialização, seguro, habitacionais, de editoração e finalidades culturais, escolares e mistas –, os Decretos nº 24.647, de 1934, e nº 581, de 1938, e o Decreto-lei nº 8.401, de 1945 (consolidação dos outros dois sobre cooperativa sindicalista).

As cooperativas no Brasil têm como características principais:

- **capital social** variável (com teto mínimo, mas sem teto máximo);
- variabilidade do número de associados acima do mínimo, que é de 20 pessoas físicas (cooperativas singulares);
- limitação de valor das cotas-partes e do máximo de cotas-partes para cada associado, não podendo exceder a 1/3 do total;
- proibição de vender ou passar cotas-partes a terceiros;
- quórum (determinado número de membros presentes) para que a assembleia-geral possa funcionar e deliberar;
- indivisibilidade do fundo de reserva, mesmo em caso de dissolução da sociedade;
- voto único para cada associado, independentemente de suas cotas-partes;
- área de ação determinada no estatuto;
- distribuição proporcional dos lucros ou das sobras.

### Capital social

Bens que podem ser empregados em alguma atividade econômica por indivíduos ou empresas e compõem o valor econômico do contrato de uma empresa e a divisão entre os sócios.

De acordo com a lei, as cooperativas não podem:

- usar firma social em nome coletivo;
- ter o nome de qualquer associado em sua designação;
- criar agências ou filiais dentro ou fora de sua área de ação;
- emitir ações para constituir capital;
- remunerar de qualquer forma agenciadores de associados;
- estabelecer privilégios em favor de fundadores ou diretores;
- admitir como associados pessoas jurídicas de natureza mercantil (exceto o previsto na Lei nº 5.764/71), fundações, corporações e outras sociedades civis;
- cobrar prêmio pela admissão de novos associados;
- participar de manifestações políticas ou religiosas;
- especular sobre a compra e a venda de títulos.

## Tópico 3: Cooperativismo Agropecuário e Desenvolvimento Rural



As cooperativas agropecuárias têm um papel importante na melhoria da distribuição de renda na zona rural, uma vez que podem promover a agregação de valor aos produtos agrícolas e aumentar o poder de barganha do produtor rural em mercados relativamente imperfeitos.

Tal situação se explica pelo fato de que, de um lado, a agricultura como setor primário da economia caracteriza-se por interagir com mercados fortemente oligopolizados (como é o caso dos insumos, do processamento das matérias-primas e da distribuição dos produtos acabados até o mercado consumidor). Do outro lado, os agricultores participam de um mercado cuja estrutura é bastante atomizada e bem competitiva, colocando-os como meros tomadores de preços, tanto no momento da compra de insumos como na venda de seus produtos.

Esse posicionamento competitivo no mercado propiciou a existência de estruturas econômicas intermediárias, como as cooperativas agropecuárias, garantindo ao produtor menor risco na sua atividade e maior valor agregado para os seus produtos, que, isoladamente, em muitos casos, seriam presas fáceis daqueles mercados (BIALOSKORSKI NETO, 1994).

Schneider (1984) afirma que o cooperativismo deve praticar, de maneira autêntica, os valores e os princípios cooperativos, principalmente elevando as condições materiais de vida pela melhoria da renda dos seus associados.

Em algumas regiões do Estado de São Paulo, análises estatísticas comprovam que, para cada 10% de aumento na proporção de cooperados, há um provável aumento médio de 2,5% na renda dos produtores rurais da região.

Onde há a presença das cooperativas, há, também, melhores preços para os produtos agrícolas e valores mais baixos nos insumos demandados pelos produtores rurais – essas diferenças podem ser significativas e beneficiam toda a comunidade rural (BIALOSKORSKI NETO, 1998b).



Fonte: Shutterstock

A melhoria da renda média do produtor rural também está relacionada ao aumento da

produtividade alcançado nos empreendimentos agropecuários assistidos por cooperativas.

O Censo Agropecuário de 1995 mostra uma relação interessante entre o percentual de propriedades rurais vinculadas a cooperativas e a produtividade da terra. Acompanhe!

- 1) Nos estados com maior número de estabelecimentos vinculados a cooperativas (Rio Grande do Sul, 49%; Santa Catarina, 42%; e Paraná, 38%), registram-se, também, maiores níveis de produtividade da terra.
- 2) Já os estados do Nordeste, com menor número de propriedades vinculadas a cooperativas (Ceará, 8%; e Rio Grande do Norte, 10%), apresentam baixa produtividade da terra (MENEGÁRIO, 2000).

Segundo Michels (2000), para que uma cooperativa tenha, de fato, condições de oferecer vantagens aos associados, é necessário que ela apresente três características:

<b>Autoajuda</b>	Desde os primórdios, o cooperativismo norteia-se pelo princípio da autoajuda. Embora qualquer empresa, que não seja individual, baseie-se no pressuposto de que a associação de pessoas proporciona vantagens individuais pelo sinergismo de esforços e capacidades, é no cooperativismo que essas vantagens ficam mais evidenciadas.
<b>Autorresponsabilidade</b>	A consequência do ato cooperativo, com certeza, é a maior distinção entre uma sociedade cooperativa e outros tipos de sociedades.
<b>Autodeterminação democrática</b>	Baseia-se no princípio de que cada um dos associados representa um voto, independentemente do capital que cada associado detenha na sociedade.

Quais são as vantagens de se associar a uma cooperativa? Segundo Zuurbier (1997), que analisa os motivos que levam um produtor a se associar, podemos destacar:

- a) o acesso aos mercados: o produtor, individualmente, tem oportunidades limitadas para entrar no mercado. Cooperando, o poder mercantil aumenta, e o seu acesso é viabilizado;
- b) a **economia de escala**: cooperando, o produtor individual pode ter escala de operação que possibilite operar com custos menores;
- c) o acesso a recursos: cooperando, o produtor pode ter acesso a informação, tecnologia e fontes de capital a custos menores, melhorando o desempenho do negócio;
- d) a pulverização do risco: o produtor individual pode investir sozinho em tecnologia e novos processos. Contudo, cooperando, os riscos desses investimentos são diluídos;
- e) os motivos ideológicos: o produtor individual pode entrar em uma cooperativa por motivos ideológicos – devido à sua crença no fato de que a solidariedade entre produtores pode ajudar a todos e aumentar o bem-estar comum.

É aquela que organiza o processo produtivo de maneira a se alcançar a máxima otimização dos fatores produtivos envolvidos no processo, procurando como resultados baixo custo de produção e incremento de lucros.

Cooperativas agropecuárias podem explorar especialmente suas vantagens relacionadas ao contato direto com os produtores rurais e, conseqüentemente, sua maior capacidade de coordenação da cadeia de suprimentos, aspecto que pode ser interessante para empresas mais focadas em estágios de processamento e distribuição de produtos para consumidores finais (LAZZARINI; BIALOSKORSKI NETO, 1998).

### Tópico 4: Desafios do Cooperativismo

O grande desafio das cooperativas agropecuárias é encontrar o equilíbrio entre os interesses econômico, social e político dos seus associados:

- o interesse econômico reside no crescimento mútuo dos patrimônios líquidos do associado e da cooperativa;
- o interesse social está ligado aos serviços que os associados e suas respectivas famílias recebem da cooperativa;
- o interesse político leva a disputas internas pelo poder, como também à representatividade da cooperativa e de seus associados perante a comunidade.

Administrar esses interesses é uma tarefa difícil e complicada, e muitas empresas dessa categoria estão perdendo espaço para seus concorrentes por não conseguirem equilibrá-los satisfatoriamente (ANTONIALLI, 2000).

Rodrigues (1997) entende que as cooperativas, com suas características peculiares, compõem o único setor da economia cuja doutrina tem sua ênfase no equilíbrio entre o econômico e o social, o qual se instala como o seu primeiro desafio adiante da globalização, pois exige eficiência e competitividade.

Tal fato implicará, necessariamente, o aprimoramento de gestão, a redução de custos, a demissão de funcionários e maus cooperados, e o tratamento diferenciado para os associados em função do tamanho, da eficiência e da reciprocidade.

Com as pressões impostas pelo novo ambiente, seja pelo mercado, seja pela ação regulatória do Estado, o cooperativismo foi desafiado a adaptar-se urgentemente antes que perdesse sua importância efetiva como sistema econômico de produção e/ou de prestação de serviços.

Para conseguir sobreviver, as cooperativas tiveram de enfrentar o enorme desafio de agir como empresas privadas no mercado, além de terem que preservar suas relações com os cooperados, que são, ao mesmo tempo, donos, clientes e fornecedores (DORNELAS, 1998).

De acordo com Bialoskorski Neto (1998), o cooperativismo agropecuário talvez tenha sido o que mais sofreu com todas as mudanças na economia, já que as modificações do ambiente econômico também influenciaram padrões de política agrícola e de competitividade, afetando diretamente todas as cooperativas dessa categoria. O afastamento do Estado de suas funções tradicionais – assistência técnica e política de preços mínimos e crédito – levou ao aumento do passivo oneroso das cooperativas.

Nesse sentido, Rocha (1999) acredita que as cooperativas, para atenderem às condições do mercado, impõem aos seus associados condições de produção cada vez mais distantes dos princípios desse tipo de organização.



Fonte: Shutterstock

A solidariedade (coesão entre os cooperados e a cooperativa) encontra limites cada vez mais difíceis de serem transpostos. A complexidade dos novos grupos cooperativos que estão se formando dificulta a participação dos associados, afastando-os gradualmente das atividades e das decisões estratégicas. À medida que a pirâmide se eleva, o risco de se perder o contato com a base também cresce.

Meiros (1981) analisa os problemas do cooperativismo pelo modelo teórico proposto por Henri Desroche, que distingue quatro grupos de pessoas na cooperativa e suas formas de ruptura: os cooperados, os dirigentes, os gerentes profissionais e os empregados.

### Cooperados

Os cooperados podem apoiar a cooperativa ou as reivindicações de outros produtores organizados em sindicatos (solidariedade dos produtores).

### Dirigentes

Os dirigentes podem ter pretensão a mandatos nos órgãos de representação máxima do cooperativismo ou buscar notabilidade local (solidariedade política).

### Gerentes profissionais

Os gerentes profissionais mantêm vínculos com a sua classe tecnocrática e defendem a ideologia predominante de sua escola de formação (solidariedade tecnocrática).

### Empregados

Os empregados, na defesa de seus interesses, estão protegidos pelos seus sindicatos (solidariedade sindical).

As rupturas acontecem metaforicamente por meio de forças centrífugas e centrípetas que levam cada grupo a se dividir entre solidariedade cooperativa e outros tipos de solidariedade externa, definidos a seguir:

- a) coligação dos dirigentes contra as bases;
- b) ruptura entre agricultores e indústrias;
- c) isolamento dos dirigentes e dos cooperados;
- d) rompimento dos quatro grupos.

Em grande parte, os processos de ruptura se originam pela falta de informações, que tem contribuído para a baixa participação dos associados nas assembleias-gerais. Cruz Filho (1995), pesquisando a importância da informação como fator de estímulo à participação do cooperado no processo decisório, concluiu que tal iniciativa nessas reuniões ordinárias e extraordinárias apresentou índices menores que 10% e que, nas decisões mais importantes, em que os associados deveriam ser consultados, 50% declararam não terem sido consultados.

## Encerramento

Nesta unidade, você pôde aprender sobre os principais conceitos e desafios da administração rural, bem como suas configurações nos diferentes setores de atuação. É importante não parar por aqui e continuar a investigar a respeito do tema e, principalmente, manter-se atualizado, pois os números apresentados mudam a cada ano. Utilize bem os novos conhecimentos adquiridos.

**Sucesso nesta nova jornada!**

# Referências bibliográficas básicas

ARAÚJO, M. J. *Fundamentos de agronegócios*. São Paulo: Atlas, 2003. BATALHA, M. O. (coord.) *Gestão agroindustrial* – GEPAL. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, I. *Iniciação à administração geral*. 3. ed. São Paulo: Manole, 2009.

## Referências bibliográficas complementares

ANTONIALLI, L. M. *Modelo de gestão e estratégias: o caso de duas cooperativas de leite e café de Minas Gerais*. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo: FEA/USP, 2000.

BARROS, G. S. A. C.; GALAN, V. B.; GUIMARÃES, V. D. A.; BACCHI, M. R. P. *Sistema agroindustrial do leite no Brasil*. Brasília: Embrapa, 2002. 170 p.

BIALOSKORSKI NETO, S. *Agribusiness cooperativo: economia, doutrina e estratégias de gestão*. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada). Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz. Universidade de São Paulo. Piracicaba-SP: ESALQ/USP, 1994.

CAMPOS, V. F. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia*. Belo Horizonte: INDG TecS, 2004.

CANZIANI, J. R. *Assessoria administrativa a produtores rurais no Brasil*. Tese (Doutorado em Administração). Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz. Universidade de São Paulo. Piracicaba-SP: ESALQ/USP, 2001.

CHIAVENATO, I.. *Teoria geral da administração*. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.

CRUZ FILHO, H. *Informação contábil como fator de estímulo à participação na cooperativa*. Viçosa-MG: UFV, 1995.

DALLARI, José Milton. *Desempenho da cadeia produtiva do leite no Brasil: A visão dos supermercados*. II Congresso de Pecuária de Leite 4º. Simpósio sobre sustentabilidade de Leite no Brasil. Foz do Iguaçu: Paraná. Dez, 2002.

DALMAZO, N. L.; ALBERTONI, L. A. *A necessidade de um enfoque de administração rural na pesquisa e extensão rural*. In: SEMANA DE ATUALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO RURAL, Lages, 1991. *Anais*. Florianópolis: SAA; EPAGRI; CTA do Planalto Serrano Catarinense, 1992. p. 7-21.

DEMING, W. E. *Qualidade: a revolução da administração*. São Paulo: Marques Saraiva, 1990.



DERLI, D.; FRANCISCO, G.; JOSÉ, R. C. *Administração rural*: manual do instrutor. Curitiba: SENAR/PR, 1995.

\_\_\_\_\_. *Produtor na administração rural*: nível superior. Curitiba: SENAR/PR, 1996.

FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

\_\_\_\_\_. *Administração industrial e geral*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

HIRONAKA, G. M. F. N. *O programa empreendedor rural*: a família e a propriedade rural. Curitiba: SEBRAE/PR e SENAR/PR, 2010. 3 volumes.

MARIANO, R. R.; MARIANO, M. S. B. *Teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Interciência, 1979.

MARSHALL JUNIOR, I. et al. *Gestão da qualidade*. Rio de Janeiro. FGV, 2006.

MEIRA, J. L. *Sucesso econômico e perfil estrategista empreendedor de produtores rurais*: o caso Nilo Coelho. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Lavras. Lavras: ESAL, 1996. 76 p.

MEIRELES, P. A. *Ações administrativas e participação social em cooperativas agropecuárias*. Dissertação (Mestrado em Administração Rural). Universidade Federal de Lavras. Lavras: ESAL, 1981.

MILLER, A.; BOEHLJE, M.; DOBBINS, C. Positioning the farm business. West Lafayette: Purdue University, 1998. 37 p.

PHILLIPS, J. C.; PETERSON, H. C. Strategic planning and firm performance: a proposed theoretical model for small agribusiness firms. East Lansing: Michigan State University, 1999. 15 p.

PORTER, M. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTEGOMERY, C. A., PORTER, M. (ed.). *A busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ROBINS, S. P. *Administração*: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2001.

RODRIGUES, R. *Novos rumos do cooperativismo*. In: XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo. Brasília, p. 90-96, novembro de 1997.

RODRIGUES, M. V. C. *Entendendo, aprendendo e desenvolvendo* – qualidade padrão Seis Sigma. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR. *Balança Comercial*. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/indicadores/estatistica.html>>. Vários acessos.

TAYLOR, F. W. *Princípio de administração científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE. Foreign Agricultural Service. Disponível em: <http://www.fas.usda.gov/>. Vários acessos.

VANIA, D. A. G. *Programa empreendedor rural: estratégias de comercialização*. Curitiba: SENAR/PR, 2003.

ZUURBIER, P. J. P. *União Europeia e reorganização do cooperativismo europeu*. In: XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo. Brasília, p. 153-171, novembro de 1997.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 29, n.3 p. 23-32, jul./set. 1994.

# Gabarito

## Tema 1

### Atividade de aprendizagem

Questão 1: C

Questão 2: V, F, V, F

Questão 3: A

Questão 4: 6 - 3 - 2 - 5 - 1 - 7 - 4

Questão 5: Planejamento, direção, controle e avaliação

## Tema 2

### Atividade de aprendizagem

Questão 1: B

Questão 2: C

Questão 3: B

Questão 4: C

## Tema 3

### Atividade de aprendizagem

Questão 1: B

Questão 2: A

Questão 3: D

## Tema 4

### Atividade de aprendizagem

Questão 1: C

Questão 2: F, V, V, V, F

Questão 3: A

## Tema 5

### Atividade de aprendizagem

Questão 1: F, V, F, F, V

Questão 2: B

Questão 3: C

Questão 4: A



**Serviço Nacional de  
Aprendizagem Rural**

SGAN 601 MÓDULO K - EDIFÍCIO ANTÔNIO  
ERNESTO DE SALVO - 1º ANDAR - BRASÍLIA  
DISTRITO FEDERAL - CEP: 70830-021  
FONE: + 55 61 2109 1300

[WWW.SENAR.ORG.BR/ETEC](http://WWW.SENAR.ORG.BR/ETEC)  
[WWW.SENAR.ORG.BR](http://WWW.SENAR.ORG.BR)