

2014.2

# ADM. E ECONOMIA RURAL



TÉCNICO EM  
**AGRICULTURA**



**INSTITUTO  
FORMAÇÃO**  
Cursos Técnicos Profissionalizantes

Profª: Dirlane Novais

## 1. Conceito de Economia e Administração

A administração é praticada de diversas formas desde os primórdios da civilização. Há quem diga que é a mais antiga das profissões. De acordo com a história, há muito tempo a administração faz parte da vida das pessoas, pois onde se encontra pessoas visando o alcance de objetivos, torna-se necessária a ação administrativa.

No nosso dia a dia, a todo o momento, também nos deparamos com situações que nos definem como administradores. Nós trabalhamos durante um mês, recebemos nossos salários e administramos os recursos de forma a alcançar, gradativamente, os objetivos que buscamos.

Ao unirmos objetivos, recursos e tempo, podemos formar um conceito legal para a administração: objetivo + recursos + tempo = administração.

A administração é uma ciência e também uma arte. Ciência porque possui um referencial teórico próprio, possível de ser tratado pelo método científico e arte porque se inclui na resolução dos problemas que surgem na condução das organizações, habilidade, sensibilidade e intuição.

A economia é considerada uma ciência social porque estuda a organização e o funcionamento das sociedades. Assim, pode-se dizer que a Economia ocupa-se do comportamento humano e estuda como as pessoas e as organizações na sociedade se empenham na produção, troca e consumo dos bens e serviços, ou seja, estuda as interações entre as atividades e decisões individuais (de empresas e de pessoas) e seu impacto para a sociedade em seu conjunto, ou para os diversos grupos que a compõem. Por isso, ela interage com outras ciências sociais, como o direito, a sociologia, a história, ciência política, etc.

A economia estuda a relação que os homens têm entre si na produção dos bens e serviços necessários à satisfação dos seus desejos e aspirações. Acontece que nossas necessidades são infinitas e ilimitadas. Isto ocorre porque, de acordo com a nossa natureza humana, nunca estamos satisfeitos com o que possuímos e sempre queremos ter mais. Por outro lado, os recursos produtivos que a sociedade conta para realizar a fabricação de bens e serviços possuem o caráter finito ou limitado.

Sendo assim, estamos diante de uma contradição: os desejos e necessidade da sociedade são ilimitados e os recursos para realizar a produção dos bens e serviços são limitados. Isso nos leva a um questionamento: mesmo que a sociedade ou uma pessoa seja rica, os fatores de produção serão sempre escassos para realizar a fabricação de todos os bens e serviços que a mesma deseja. Diante disso, a sociedade terá que efetuar escolhas sobre quais os bens e serviços deverão ser produzidos, assim como o homem, que de acordo com o seu salário, não pode consumir todos os bens e serviços que deseja, devendo, portanto, fazer uma escolha entre quais bens ou serviços poderá adquirir e que estejam ao alcance de sua renda.

Portanto, a ciência econômica é aquela que estuda a escassez ou que estuda o uso dos recursos escassos na produção de bens alternativos.

## 2. Teoria da Administração

Segundo Chiavenato (1997, p. 12): “a palavra administração vem do latim ad (direção para, tendência) e minister (subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, isto é, aquele que presta serviço a outro”. Como arte e ciência, a administração está presente em todas as empresas e organizações. Os princípios básicos da administração que são aplicados à indústria e ao comércio são também válidos, em termos gerais, para a agricultura.

A administração é um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais (SILVA, 2005). O processo administrativo é constituído de planeamento, organização, direção e controle.

No início do século XX, dois engenheiros desenvolveram os primeiros trabalhos a respeito da administração:

- Taylor (americano): que desenvolveu a chamada Escola da Administração Científica, cujo foco principal estava em aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho operário (ênfase nas tarefas).
- Fayol (europeu): que desenvolveu a chamada teoria da Administração Clássica, cujo foco principal era o de aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e da aplicação de princípios gerais da administração em bases científicas (ênfase na estrutura).

Embora os mesmos não tenham mantido contato e também tendo ambos partido de pontos de vistas diferentes e até mesmo opostos; suas ideias constituíram as bases da chamada abordagem clássica da administração.

## 2.1 Administração Científica

É um modelo de administração criado pelo americano Frederick Winslow Taylor no fim do século XIX e início do século XX e que se baseia na aplicação do **método científico** na administração com o intuito de garantir o melhor custo/benefício aos sistemas produtivos. Taylor procurava uma forma de elevar o nível de produtividade conseguindo que o trabalhador produzisse mais em menos tempo sem elevar os custos de produção. Assim, ele observou que os sistemas administrativos da época eram falhos. A falta de padronização dos métodos de trabalho, o desconhecimento por parte dos administradores do trabalho dos operários e a forma de remuneração utilizada foram as principais falhas estudadas por Taylor.

Em 1903, ele publicou o livro “Administração de Oficinas” onde expos pela primeira vez suas teorias. Taylor propôs a racionalização do trabalho por meio do estudo dos **tempos e movimentos**. O trabalho deveria ser decomposto, analisado e testado cientificamente e deveria ser definida uma metodologia a ser seguida por todos os operários com a padronização do método e das ferramentas. Os operários deveriam ser escolhidos com base em suas aptidões para a realização de determinadas tarefas (**divisão do trabalho**) e então treinados para que executassem da melhor forma possível em menos tempo. Taylor, também, defendeu que a remuneração do trabalhador deveria ser feita com base na produção alcançada, pois desta forma, ele teria um incentivo para produzir mais.

### 2.1.1 Princípios da Administração Científica

Em seu segundo livro “*Principles of Scientific Management*” (Princípios de Administração Científica), publicado em 1911, Taylor apresenta seus estudos, porém com maior ênfase em sua filosofia, e introduz os quatro princípios fundamentais da administração científica:

- **Princípio de planeamento** – substituição de métodos empíricos por procedimentos científicos – sai de cena o improvisado e o julgamento individual, o trabalho deve ser planejado e testado, seus movimentos decompostos afim de reduzir e racionalizar sua execução.

- **Princípio de preparo dos trabalhadores** – selecionar os operários de acordo com as suas aptidões e então prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado para que atinjam a meta estabelecida.

- **Princípio de controle** – controlar o desenvolvimento do trabalho para se certificar de que está sendo realizado de acordo com a metodologia estabelecida e dentro da meta.

- **Princípio da execução** – distribuir as atribuições e responsabilidades para que o trabalho seja o mais disciplinado possível.

A teoria proposta por Taylor e que causou uma verdadeira revolução no sistema produtivo seguiu sendo aperfeiçoada ao longo dos anos apesar das críticas e é sem dúvida alguma a precursora da Teoria Administrativa.

Contribuíram para o desenvolvimento da administração científica: Frank e Lilian Gilbreth que se aprofundaram nos estudos dos tempos e movimentos e no estudo da fadiga propondo princípios relativos à economia de movimentos; Henry Grant que trabalhou o sistema de pagamento por incentivo; Harrington Emerson que definiu os doze princípios da eficiência; Morris Cooke que estendeu a aplicação da administração científica à educação e às administrações públicas; e Henry Ford que criou a linha de montagem aplicando e aperfeiçoando o princípio da racionalização proposto por Taylor.

Henry Ford (1863/1947) foi um empreendedor, fundador da Ford Motor Company e o primeiro empresário a aplicar a montagem em série de forma a produzir em massa automóveis em menos tempo e a um menor custo. Apresentou ao mundo o maior exemplo de administração eficiente individual. Como único dono da *Ford Company*, ele se tornou um dos homens mais ricos e conhecidos do mundo. A ele é atribuído o "fordismo", isto é, a produção em grande quantidade de automóveis a baixo custo por meio da utilização do artifício conhecido como "linha de montagem", o qual tinha condições de fabricar um carro a cada 98 minutos, além dos altos salários oferecidos a seus operários. O intenso empenho de Henry Ford para baixar os custos resultou em muitas inovações técnicas e de negócios.

## 2.2 Administração Clássica

Foi idealizada por Henri Fayol e caracteriza-se pela ênfase na estrutura organizacional, pela visão do Homem Econômico e pela busca da máxima eficiência. Sofreu críticas como a manipulação dos trabalhadores através dos incentivos materiais e salariais e a excessiva unidade de comando e responsabilidade. Paralelamente aos estudos de Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol defendia princípios semelhantes na Europa, baseado em sua experiência na alta administração. Enquanto os métodos de Taylor eram estudados por executivos Europeus, os seguidores da Administração Científica só deixaram de ignorar a obra de Fayol quando a mesma foi publicada nos Estados Unidos. O atraso na difusão generalizada das ideias de Fayol fez com que grandes contribuintes do pensamento administrativo desconhecem seus princípios básicos.

### 2.2.1 Princípios da Administração Clássica

Fayol relacionou 14 princípios básicos que podem ser estudados de forma complementar aos de Taylor:

- Divisão do trabalho - Especialização dos funcionários desde o topo da hierarquia até os operários da fábrica, assim, favorecendo a eficiência da produção aumentando a produtividade.

- Autoridade e responsabilidade - Autoridade é o direito dos superiores darem ordens que teoricamente serão obedecidas. Responsabilidade é a contrapartida da autoridade.

- Unidade de comando - Um funcionário deve receber ordens de apenas um chefe, evitando contra ordens.

- Unidade de direção - O controle único é possibilitado com a aplicação de um plano para grupo de atividades com os mesmos objetivos.

- Disciplina - Necessidade de estabelecer regras de conduta e de trabalho válidas pra todos os funcionários. A ausência de disciplina gera o caos na organização.

- Prevalência dos interesses gerais - Os interesses gerais da organização devem prevalecer sobre os interesses individuais.

- Remuneração - Deve ser suficiente para garantir a satisfação dos funcionários e da própria organização.

- Centralização - As atividades vitais da organização e sua autoridade devem ser centralizadas.

- Hierarquia - Defesa incondicional da estrutura hierárquica, respeitando à risca uma linha de autoridade fixa.

- Ordem - Deve ser mantida em toda organização, preservando um lugar pra cada coisa e cada coisa em seu lugar.

- Equidade - A justiça deve prevalecer em toda organização, justificando a lealdade e a devoção de cada funcionário à empresa.

- Estabilidade dos funcionários - Uma rotatividade alta tem consequências negativas sobre desempenho da empresa e o moral dos funcionários.

- Iniciativa - Deve ser entendida como a capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo.

- Espírito de equipe - O trabalho deve ser conjunto, facilitado pela comunicação dentro da equipe. Os integrantes de um mesmo grupo precisam ter consciência de classe, para que defendam seus propósitos.

### **3. Noções de Administração e Economia Rural**

A Administração Rural surgiu no começo do século XX junto às universidades de Ciências Agrárias, na Inglaterra e Estados Unidos com a finalidade de analisar a viabilidade econômica das técnicas agrícolas. Tinha um conceito parcial da administração rural, enfocando, prioritariamente, a área de produção e a função controle.

Administração Rural é um ramo da ciência administrativa que estuda os processos racionais de decisões e ações administrativas em organizações rurais.

A Administração Rural também pode ser definida como o conjunto de atividades que facilitam aos produtores rurais a tomada de decisões ao nível de sua empresa agrícola, com o fim de obter melhor resultado econômico, mantendo a produtividade da terra.

A administração de uma empresa rural se apoia principalmente no controle dos recursos globais de forma que o administrador alcance seus objetivos com o mínimo de recursos.

Estes recursos são:

- Recursos materiais;

- Recursos humanos;
- Recursos financeiros;
- Recursos mercadológicos.

De posse de todos os dados é possível analisá-los com maior clareza, e assim traçar os objetivos que deverão ser alcançados num tempo que dependerá da duração das atividades envolvidas.

Essa “administração” é uma das ferramentas indispensáveis para alcançar um desenvolvimento sustentável da propriedade como um todo, independentemente do seu tamanho, pois está voltada tanto para as unidades de produção familiar (agricultura familiar) como para as explorações capitalistas (empresas agrícolas ou rurais).

Os principais papéis da administração rural é planejar, controlar, decidir e monitorar (controlar) os resultados, visando sempre o alcance de maiores lucros, além da satisfação e motivação dos funcionários e clientes.

Esses papéis serão melhor exercidos, quando variáveis internas e externas forem bem conhecidas por parte da Administração envolvendo principalmente:

- Aspectos climáticos da região;
- Mercado consumidor para os produtos;
- Condições e características dos produtos (percebibilidade/tamanho/oferta no mercado, etc.);
- Área disponível na propriedade;
- Tecnologia disponível na propriedade;
- Mão de obra capacitada e disponível, etc.

A Economia Rural é a ciência que estuda as relações econômicas no meio rural, preocupando-se fundamentalmente com as atividades de produção e comercialização agropecuária. Alguns fatores como clima; ataque de pragas e doenças; disponibilidade de crédito; infraestrutura de armazenagem; logística etc, podem influenciar a produção ao final do processo, resultando em escassez ou excesso de oferta, o que pode acarretar em preços altos para o consumidor ou preços baixos para o produtor.

Uma análise mercadológica com base no balanço de oferta e demanda dos produtos aos níveis: municipal, estadual, nacional e internacional pode dar suporte aos produtores no processo decisório, quanto à:

- **O que produzir?**
- **Quanto produzir?**
- **Como produzir?**
- **Quando produzir?**

Para se realizar um estudo de Oferta e Demanda, é necessário um acompanhamento permanente de preços e de produção agropecuária, em todos os níveis.

### **3.1 A Administração Rural e o Agronegócio**

O agronegócio é sem dúvidas a maior indústria do Brasil, e o administrador é o profissional capaz de gerir todo o processo gerencial, econômico e social desta imensa indústria.

Pode-se definir Agronegócio como sendo a soma de toda uma cadeia produtiva relacionada aos produtos provenientes da agricultura e pecuária. Envolve empresas rurais, produtores de insumos agrícolas, maquinários, agroindústrias, empresas de comercialização e o próprio consumidor.

O conceito de agronegócio foi desenvolvido pelos pesquisadores da Universidade de Harvard, John Davis e Ray Goldberg. Nasceu com a expressão “agribusiness”, nos EUA, em 1955. Por definição, John Davis queria dizer que “agribusiness era a soma total de todas as operações envolvendo a produção e distribuição de suprimentos agrícolas; as operações de produção dentro da fazenda; o armazenamento, processamento e distribuição de produtos agrícolas e dos itens produzidos a partir deles”.

No Brasil, o conceito surgiu nos anos 80, com a expressão “Complexo Agroindustrial”, que evoluiu mais tarde para agronegócio. Mais do que a expressão, contudo, o que importa é o conceito de que agronegócio – de base empresarial ou familiar – que envolve toda a cadeia produtiva.

Com o surgimento de novos conceitos administrativos, o desenvolvimento da empresa rural se dá através de uma ideia de integração com os meios interno e externo, seja, com o administrador na propriedade, também nos eventos que acontecem fora dela, seja na maneira como o ciclo produtivo é realizado, o bom relacionamento entre fornecedores, cooperativas etc., a maneira como a produção chega até o consumidor final.

Com o agronegócio cada vez mais forte, cabe aos administradores buscar mudanças, na busca de capacitação da mão-de-obra diante das novas tecnologias (máquinas, colheitadeiras), e também em conhecimentos bancários, cooperativos, com isso, abrir novos mercados, como forma de agregar mais valor aos produtos. Além da necessidade de querer buscar mudanças, é necessário ter um conhecimento e uma visão sistêmica do agronegócio. É indispensável a compreensão do agronegócio de uma forma sistêmica que engloba os setores chamados: “antes da porteira”; “dentro da porteira”; “depois da porteira”.

Os setores “antes da porteira” são compostos basicamente pelos fornecedores de insumos e serviços, como: máquinas, implementos, defensivos, fertilizantes, corretivos, sementes, tecnologia, financiamento.

“Dentro da porteira” é o conjunto de atividades desenvolvidas dentro das unidades produtivas agropecuárias, ou produção agropecuária propriamente dita, que envolve preparo e manejo de solos, tratamentos culturais, irrigação, colheita, criações e outras.

“Depois da porteira” refere-se às atividades de armazenamento, beneficiamento, industrialização, embalagem, distribuição, transporte.

O agronegócio engloba:

- Produtores rurais: detentores de pequenas, médias ou grandes propriedades onde há a produção rural.

- Fornecedores de insumos rurais: fabricantes de máquinas rurais, fornecedores de pesticidas, sementes, equipamentos, etc.

- Processamento, distribuição e comercialização: frigoríficos, distribuidoras de alimentos, indústrias, supermercados, entre outros.

Existem, ainda, as instituições de ensino, pesquisa, extensão rural, de assistência técnica, de crédito rural e as organizações de classe, que interagem e influenciam de maneira intensa o agronegócio.

### **3.2 O processo Administrativo nas Empresas Rurais**

Todo proprietário rural, que decide pela transformação de sua “Fazenda” em uma empresa, deve passar inevitavelmente pelo processo administrativo. Ele é fundamental para o sucesso do empreendimento.

A definição dos objetivos gerais da empresa está ligada principalmente ao lucro, e os objetivos específicos se relacionam às diversas áreas funcionais da empresa (recursos humanos, produção, finanças e comercialização).

Toda empresa está inserida em um ambiente onde influencia e é influenciada por este. Tais influências afetam direta e indiretamente o resultado produtivo e, conseqüentemente, os resultados da empresa rural.

O ambiente representa o universo que envolve externamente a empresa, sendo constituído de outras empresas e organizações, grupos sociais, enfim toda a sociedade.

Segundo Chiavenato (1982), o ambiente é dividido em ambiente geral e ambiente tarefa.

• **Ambiente Geral:** é constituído de um conjunto de fatores externos que envolvem e influencia todas as empresas. É constituído das seguintes variáveis:

- Variáveis tecnológicas: envolvem os conhecimentos totais acumulados de como fazer as coisas. Inclui invenções, técnicas, aplicações, desenvolvimentos e outros. Elas podem ser externas à empresa, quando são absorvidas do ambiente, tornam-se também internas, quando são desenvolvidas e aplicadas na empresa.

- Variáveis políticas: decorrem das políticas e critérios de decisão adotadas pelos governos federal estadual e municipal.

- Variáveis econômicas: referem-se ao contexto econômico geral. O efeito das variáveis econômicas sobre as empresas é acentuadamente grande, determinando, por vezes, o volume de operações das mesmas, o nível de preços e de rentabilidade potencial, a possibilidade na obtenção de recursos básicos, os mecanismos de oferta e procura do mercado em geral.

- Variáveis legais: referem-se ao contexto de leis e normas legais que regulam, controlam, incentivam ou restringem determinados tipos de comportamento em geral.

- Variáveis sociais: sendo a empresa, ao mesmo tempo, uma organização social e uma unidade econômica, está sujeita a pressões sociais e à influência do meio social e cultural em que se situa.

- Variáveis demográficas: referem-se às características da população, seu crescimento, raça, distribuição geográfica, etc.

- Variáveis ecológicas: refere-se ao ecossistema solo, vegetação, animais, clima. Para o setor rural é importante, uma vez que determina e condiciona todo o processo produtivo.

Observa-se, quanto ao controle, que os fatores externos à empresa (ambiente) podem ser subdivididos em dois grupos: os fatores controlados pelo governo, como a legislação, política agrícola, fiscal e cambial, etc. e os fatores incontrolláveis, regidos, principalmente, pelo mercado e sociedade. Os fatores internos à empresa rural são controlados pelo produtor.

• **Ambiente Tarefa:** é o meio ambiente específico da empresa e corresponde ao segmento do ambiente geral mais próximo e operacional da empresa. É constituído por empresas, instituições, grupos e indivíduos que atuam no mesmo setor e que são relevantes para a empresa poder estabelecer e alcançar os seus objetivos. Este ambiente é constituído de quatro setores principais:

- Consumidores: usuários dos produtos ou serviços

- Fornecedores: fornecem os recursos necessários ao funcionamento da empresa, fornecedores de capital, materiais, insumos, de mão-de-obra, equipamentos e de serviços.

- Concorrentes: empresas que concorrem entre si para a obtenção de recursos necessários e para a conquista dos mercados para a colocação dos seus produtos e serviços.

- Grupos reguladores: são compostos pelo governo, sindicatos, associações, etc.

Essas instituições de alguma forma, impõem controles, limitações e restrições às atividades da empresa, seja especificando maneiras pelas quais ela deverá se conduzir, seja limitando suas ações ou fiscalizando e controlando suas atividades.



Figura 1. Ambiente Geral e Ambiente Tarefa

### 3.3 Funções Básicas da Administração

Mais do que saber produzir, é preciso que os produtores rurais saibam administrar. É a sua capacidade gerencial que faz a diferença num cenário tão complexo e desafiador. O produtor rural de sucesso, atualmente, precisa obter não apenas informações sobre produção e tecnologia, mas conceitos administrativos em áreas como marketing e finanças. Precisa também aprimorar sua tomada de decisão, aperfeiçoando as decisões estratégicas e táticas; ajustar seu negócio continuamente às mudanças tecnológicas e às condições de mercado; dar maior ênfase à análise do mercado; e aprimorar suas funções gerenciais.

O gerenciamento da empresa rural está centrado no processo de tomada de decisão, e o administrador é um tomador de decisão. Assim, é necessário que se conheça bem o processo, para que possa aperfeiçoá-lo para atender aos objetivos e metas dos produtores. Dentre os vários aspectos que poderiam ser enfatizados, no que diz respeito à tomada de decisão do produtor, merece destaque a questão dos níveis de decisões, como o estratégico, o tático e o operacional, que correspondem, também, aos níveis administrativos (além destes, autores incluem também o nível do conhecimento).

As decisões estratégicas são orientadas para o futuro e envolvem grande quantidade de incerteza, estabelecimento de objetivos da empresa e planos de longo prazo para alcançar esses objetivos. Administrar estrategicamente a empresa rural consiste em um processo contínuo e iterativo, que visa manter a empresa como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente. Decisões sobre localização da empresa, fontes de capital e produtos a serem explorados são exemplos de decisões estratégicas.

A tomada de decisão tática preocupa-se com a implementação das decisões tomadas no nível estratégico e inclui, dentre outros, a alocação dos recursos e definição do sistema produtivo.

As decisões operacionais envolvem a execução de tarefas específicas que assegurem a eficiência e a eficácia do processo produtivo, como, por exemplo, a obtenção ou não de crédito, a definição da quantidade de estoque, a atribuição de tarefas aos empregados, etc.

#### 3.3.1 Planejamento, Organização, Direção e Controle - PODC

As funções básicas ou primárias da administração, frequentemente consideradas, são planejamento, organização, direção e controle.

Planejamento é a mais básica função administrativa. Nada pode acontecer até que um plano seja selecionado. A análise dos planos e projetos usa princípios econômicos e técnicas de orçamento e outras mais sofisticadas, que constituem ferramentas importantes para o gerente.

Organizar, por outro lado, consiste em buscar o melhor funcionamento da empresa, atribuindo a cada uma de suas partes constituintes funções específicas a partir de princípios claros, tais como delegação apropriada de autoridade, definição de ações e responsabilidades, unidades de comando, adequada organização dos mecanismos de avaliação e controle, sistema de comunicação, etc. Organizar, no contexto empresarial, significa agrupar as atividades formais e informais da empresa, incluindo a estrutura de autoridade. Ao dividir a empresa em "blocos" ou partes, para melhor desempenho, a *função de organização* estrutura essa hierarquia e indica quem é responsável pelo quê e quais as tarefas que cada unidade irá desempenhar.

Direção é uma função gerencial que visa conduzir as ações da unidade, do setor ou da empresa como um todo, rumo aos objetivos desejados. É preciso considerar que esta é uma das áreas mais importantes da empresa, razão pela qual precisa receber mais atenção por parte dos administradores rurais. Muitas são as dificuldades envolvidas na administração de pessoal, mas é preciso que se tenha clareza de que as empresas são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e metas.

Controle é o processo de assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modificá-los. Para se obter o controle de uma determinada situação, é necessário que exista algum comprometimento em acompanhar o andamento das atividades, avaliar resultados, e tomar medidas corretivas.

Cada propriedade possui uma administração que depende do seu tamanho, do tipo de exploração, do volume dos negócios e vários outros fatores. Contudo, em geral, para ser um bom administrador, deve-se:

- ✓ Saber utilizar princípios, técnicas e ferramentas administrativas;
- ✓ Saber decidir e solucionar problemas;
- ✓ Saber lidar com pessoas: comunicar eficientemente, negociar, conduzir mudanças, obter cooperação e solucionar conflitos.
- ✓ Ter uma visão sistêmica e global da estrutura da organização;
- ✓ Ser proativo, ousado e criativo;
- ✓ Ser um bom líder;
- ✓ Gerir com responsabilidade e profissionalismo;
- ✓ Ter visão de futuro.

#### **4. Custos de Produção**

O custo de produção agrícola é uma excepcional ferramenta de controle e gerenciamento das atividades produtivas e de geração de importantes informações para subsidiar as tomadas de decisões pelos produtores rurais.

Para administrar com eficiência e eficácia uma unidade produtiva agrícola, é imprescindível, dentre outras variáveis, o domínio da tecnologia e do conhecimento dos resultados dos gastos com os insumos e serviços em cada fase produtiva da lavoura, que tem no custo um indicador importante das escolhas do produtor.

São os gastos realizados com o objetivo de por o produto pronto para ser comercializado. Representa a soma dos valores em insumo serviços, consumidos e aplicados para obter um novo bem ou serviço. Uma diferença básica para a despesa é que "custo" traz um retorno financeiro e pertence à atividade-fim, pela qual a entidade foi criada (determinada no seu Contrato Social, na cláusula do objeto). Já despesa é um gasto com a atividade-meio e não gera retorno financeiro, apenas propicia certo "conforto" ou funcionalidade ao ambiente empresarial.

Na agricultura, os custos são todos aqueles gastos relacionados direta ou indiretamente com a cultura (ou produto), tais como sementes, adubos, defensivos,

combustíveis, mão-de-obra, etc. Pode ser definido como sendo a soma global de todos os encargos suportados pelo agricultor para se obter o produto. O conhecimento do custo operacional e o seu reflexo em todo produto ou serviço são condições preponderantes de sobrevivência em qualquer negócio com ou sem fins lucrativos. A contabilidade de custos leva em consideração os tipos de custos e requer a existência de métodos de custeio para que, ao final do processo, seja possível obter-se o valor a ser atribuído ao que foi produzido.

O custo de produção é a soma dos valores de todos os recursos (insumos e serviços) utilizados no processo produtivo de uma atividade agrícola, em certo período de tempo e que podem ser classificados em curto e longo prazo. A estimativa dos custos está ligada à gestão da tecnologia, ou seja, à alocação eficiente dos recursos produtivos e ao conhecimento dos preços destes recursos. Em termos econômicos, a questão relativa ao curto ou longo prazo refere-se à possibilidade de variação dos fatores de produção. Considera-se curto prazo se pelo menos um dos fatores de produção não puder variar no período considerado, quando no longo prazo, todos os fatores podem variar (CASTRO et al., 2009).

#### 4.1 Tipos de Custos de Produção

Os custos são subdivididos em dois grandes grupos: custos fixos e custos variáveis.

**Custos fixos** - São aqueles de natureza constante, que não variam de acordo com a quantidade produzida. São os custos necessários para o funcionamento normal da empresa independente de estar ou não produzindo. Geralmente, os custos fixos são compostos pela mão-de-obra permanente; materiais de limpeza e conservação; depreciação de máquinas e benfeitorias; parcelas de financiamentos e impostos.

**Custos variáveis** - São aqueles que mantêm relação com a quantidade produzida, variam em função do aumento ou diminuição da produção. Estão relacionados com a produção e a venda. Exemplos: mão-de-obra temporária, sementes, fertilizantes, defensivos, combustíveis, lubrificantes, transportes, encargos, manutenção e reparos.

Se a fábrica está trabalhando mais, produz mais, consome mais matéria-prima. Se esta com a produção ociosa, conseqüentemente a matéria-prima gasta vai ser menor. São custos que têm seu total definido dependendo da quantidade de produtos fabricados.

Tanto os custos fixos como variáveis podem ser diretos e indiretos.

**Custos diretos** – são aqueles que pela sua natureza e características, é possível determinar com exatidão os valores e aonde foram aplicadas. São contabilizadas diretamente como custo da cultura específica e normalmente compreende as despesas com sementes, fertilizantes, defensivos, mão de obra e encargos diretos. São os identificados com precisão no produto acabado, através de um sistema e um método de medição, e cujo valor é relevante, como horas de mão-de-obra, quilos de sementes ou rações; gastos com funcionamento e manutenção de tratores.

**Custos indiretos** - são aqueles que não permitem identificar com exatidão os valores que devam recair sobre cada cultura ou atividade. Representa custos comum às diversas culturas e deverão ser rateadas entre elas, por estimativas e outros meios.

São geralmente custos administrativos. Exemplo salários dos técnicos e das chefias, materiais e produtos de alimentação, higiene e limpeza (pessoal e instalações).

#### 4.2 Critérios de rateio ou distribuição dos custos indiretos

Para se determinar o critério de rateio dos custos indiretos, deverá ser levada em conta a natureza da operação e as características das despesas. Na atividade agrícola as operações e custos são de natureza e características semelhantes, portanto, os custos com mão de obra e encargos, combustíveis e lubrificantes, manutenção e conservação de máquinas e implementos agrícolas, depreciação e outras despesas com gradação, aplicação de fertilizantes e defensivos e outras operações, poderão ter como base para rateio a *relação quantidade de hectares* de cada cultura.

O rateio dos custos indiretos constitui um dos sérios problemas da contabilidade e o critério utilizado deverá ser aquele que resultar da observação do encarregado da produção, podendo ser utilizado a proporção área ocupada para cada cultura, proporcional a mão de obra direta já apropriada (contabilizada) a cada cultura, proporcional aos materiais já apropriados e ainda, proporcional à produção.

#### 4.3 Alguns conceitos importantes no estudo da Administração e Economia Rural

**Custo total** - é a soma dos custos fixos totais e variáveis totais.

**Depreciação** – é a diminuição do valor por desgaste, perda de utilidade por uso, ações da natureza ou obsolescência (condição que ocorre a um produto ou serviço que deixa de ser útil, mesmo estando em perfeito estado de funcionamento, devido ao surgimento de um produto tecnologicamente mais avançado).

Refere-se ao dinheiro que o produtor deveria guardar todo ano para substituir seus bens quando tornarem impróprios para a utilização, depois de vencida sua vida útil. Poucos produtores fazem essa reserva de capital, e com isso tem dificuldades na hora de renovar suas máquinas.

É o encargo com a desvalorização dos bens em consequência do desgaste que sofrem com sua utilização.

**Renda bruta** - é determinada pelo preço do produto multiplicado pela respectiva quantidade vendida, consumida ou estocada. A análise da renda bruta, isoladamente, é pouco conclusiva, pois nem sempre as linhas de exploração que apresentam maior renda bruta são as melhores do ponto de vista econômico. Torna-se importante comparar os custos associados, ou seja, o que foi investido na produção.

**Lucro** - corresponde à renda bruta menos o custo total. Quando o lucro é positivo, pode-se concluir que a atividade é estável e com possibilidade de expansão. Em caso de lucro negativo, mas em condições de suportar o custo operacional efetivo (ou seja, com margem bruta positiva), pode-se concluir que o produtor poderá continuar produzindo por determinado período, embora com um problema crescente de descapitalização. A perpetuação do lucro negativo torna a atividade não atrativa. Lucro nulo significa que a empresa está no ponto de equilíbrio e em condições de refazer, no longo prazo, seu capital fixo.

**Ponto de equilíbrio** – evidencia, em termos quantitativos, qual é o volume que precisa produzir ou vender, para que consiga pagar todos os custos, fixos e variáveis. No ponto de equilíbrio não há lucro ou prejuízo. A partir de volumes adicionais de produção ou venda, a empresa passa a ter lucros. O ponto de equilíbrio determina a quantidade mínima a ser produzida ou vendida para cobrir todos os custos das atividades da organização.

**Orçamento** – é uma ferramenta de aperfeiçoamento da administração na atividade rural, que permite trabalhar planejando o que vai acontecer.

**Custo de Oportunidade** - quanto a empresa sacrificou em termos de remuneração por ter aplicado seus recursos numa alternativa ao invés de em outra.

**Receita** - A receita de uma empresa é igual ao produto entre a quantidade produzida e o seu preço de venda ou igual ao produto entre a quantidade de produtos (um ou vários tipos de produtos, que uma empresa pode comercializar) vendida e o seu preço de venda.

A receita pode ser receita parcial quando soma-se um conjunto de produtos fabricado e vendido ou comprado e revendido, sendo esta empresa, tem um universo de produtos, que engloba o conjunto já mencionado e soma-se a esta, outros conjuntos de produtos fabricados e vendidos ou comprados e revendidos pela mesma empresa. Quando somamos as receitas do universo de produtos que uma empresa comercializa (produtos fabricados e vendidos ou comprados e revendidos), esta receita é chamada de receita total.

Maior receita ou menor custo? Este é um dos principais questionamentos dentro do gerenciamento de propriedades rurais. Existem duas formas de aumentar a lucratividade da cultura: aumentando a receita ou diminuindo os custos. Podemos dizer que o crescimento das receitas está mais complicado nos dias de hoje, mas pode ser conquistado com o aumento da produtividade ou através do aumento do preço de venda.

Os produtores tecnificados conseguem alterar suas produtividades sem ter aumentos elevados nos custos. Outra condição importante diz respeito à negociação da produção, mas como é negociado commodities, os produtores são considerados tomadores de preços junto ao mercado.

A redução dos custos pode ser atingida através do aumento de escala, para diluir os custos fixos e maximizar estruturas e máquinas, tomando cuidado para que o aumento de escala também não resulte em um aumento maior dos custos.

Outra forma de reduzir custos é através da alteração do mix de produtos, ou seja, a combinação de diferentes explorações, sendo esta última uma das condições importantes para agregação de valor nas propriedades.

#### **4.4 Fatores que afetam os custos da produção agrícola**

O desenvolvimento tecnológico das máquinas e implementos agrícolas, as alterações nas relações trabalhistas no meio rural, a intensidade e os resultados de pesquisas no ramo agropecuário e as modificações nos marcos regulatórios de mudas e sementes, do uso de recursos hídricos, do seguro rural e dos fertilizantes e agrotóxicos são fatos que impactam nos custos de produção agrícola.

A maximização dos resultados de uma empresa ocorre na realização de sua atividade produtiva, pois ela procurará sempre obter a máxima produção possível em

face da utilização de certa combinação de fatores. Os resultados ótimos poderão ser conseguidos quando houver a maximização da produção para um dado custo total ou minimizar o custo total para um dado nível de produção.

Os custos de produção podem variar por diversos motivos. Pode-se destacar:

- A utilização intensiva ou não de tecnologia;
- O uso dos fatores, com maior ou menor eficiência, intensidade ou produtividade;
- O volume de produção e
- O preço dos fatores.

Outros fatores importantes que impactam os custos de produção são os encargos de depreciação, de amortização e de exaustão dos recursos utilizados na produção. Mesmo sendo classificados como custos fixos, são componentes do custo total que influenciam tomadas de decisão das empresas.

#### **4.5 Fatores que afetam os resultados econômicos**

Os fatores que afetam os resultados econômicos da empresa agrícola podem ser de natureza externa ou interna.

Os fatores externos como os preços dos produtos, o clima, as políticas agrícolas etc., apresentam caráter incontrolável por parte do administrador. Mesmo assim, é preciso conhecê-los para que se possa tomar decisões ajustadas as condições favoráveis ou desfavoráveis.

Os fatores internos, como aqueles ligados aos recursos humanos, ao planejamento da produção, aos recursos financeiros e ao planejamento de marketing, são diretamente controlados pelo administrador por meio de procedimentos gerenciais. Quanto maior o conhecimento sobre a estrutura e o funcionamento da unidade e os fatores de produção, maiores serão as chances de melhorar os resultados econômicos.

A análise financeira de uma agroindústria inicia pela definição do volume de produção que a empresa pretende fabricar. Depois, calcula-se o investimento físico, definem-se e calculam-se os custos fixos, estimam-se os custos variáveis, projetam-se os custos totais, identificam-se os custos de comercialização e a margem de lucro, calcula-se o preço de venda, apuram-se as receitas e os resultados operacionais, projeta-se o investimento inicial, para finalmente, analisar a viabilidade financeira do empreendimento.

### **5. Característica Básica dos Preços Agrícolas**

A característica fundamental dos preços dos produtos agrícolas é a sua instabilidade, ou seja, eles apresentam um elevado grau de variabilidade ao longo do tempo. Este fenômeno ocorre como consequência de fatores, tais como, dificuldade de previsão e controle da oferta, produção sazonal e flexibilidade-preço da demanda.

Dado uma variação na produção (oferta), quanto mais flexível a curva de demanda, maior a variabilidade nos preços do produto.

O preço de mercado da maioria das mercadorias pode sofrer alterações ao longo do tempo. Essas alterações podem ser rápidas quando inseridas em mercados competitivos. Podemos citar os preços das *commodities* agrícolas, tais como o café, o açúcar, a soja, o trigo, cujos preços podem variar (subir ou descer) de maneira significativa ao longo de um dia, de um dia para outro ou de uma semana para outra.

## 5.1 Sazonalidade de Preços

A sazonalidade dos preços decorre do fato da produção agrícola ser sazonal, ou seja, de a colheita não ocorrer ao longo de todo o ano, mas se concentrada em apenas alguns meses (época da safra). Devido a uma maior oferta neste período, de um modo geral, os preços apresentam níveis relativamente mais baixos que na época da entressafra.

A determinação dos índices sazonais é um importante indicador na orientação sobre o período de estocagem do produto e sobre a época de venda.

## 5.2 Lei da Demanda e da Oferta

A demanda e a oferta, numa estrutura de mercado competitivo, são os principais determinadores de preços dos produtos agrícolas, tanto em mercado externo quanto interno. O que é colocado à disposição do consumidor em um mercado e em um dado espaço de tempo constitui a oferta.

Por outro lado, a demanda refere-se a todo produto que é consumido neste espaço de tempo.

Quando temos oferta maior que demanda (produção maior que consumo), sobram produtos e este excesso é estocado e, conseqüente mente, os preços tendem a cair. O contrário (a falta de produto) faz com que os preços subam. Sendo assim, numa estrutura de competição perfeita, o preço de cada bem, serviço ou recurso é dado pelo mercado.

Os produtores são tomadores de preços e não formadores de preço. Logo, o produtor deve administrar seus custos, escolhendo as quantidades de insumos variáveis para maximizar seus lucros. Num mercado competitivo, ocorre lucro máximo quando o custo marginal e a receita marginal se igualam ao preço de mercado.

## 6. Noções de Contabilidade Agrícola

A contabilidade é utilizada não apenas para efetuar as demonstrações econômicas e financeiras e calcular impostos da empresa, mas a sua maior importância está na função de atender as necessidades administrativas, fornecendo informações úteis para que a gestão adote as decisões certas. Sendo, portanto, a contabilidade, indispensável em qualquer empreendimento.

A contabilidade é um instrumento administrativo que tem por finalidade controlar o patrimônio rural. Além de fornecer informações, tem por finalidade o controle da gestão econômica, e:

- Orientar as operações agrícolas;
- Medir o desempenho econômico-financeiro da empresa e de cada atividade produtiva individualmente;
- Controlar as transações financeiras;
- Apoiar as tomadas de decisões no planejamento da produção, das vendas e investimentos.

Neste sentido, é interessante que os produtores rurais tomem atitudes gerenciais vinculadas a contabilidade rural, para alcançar resultados que garantam o sucesso de seu empreendimento, pois na atual conjuntura, o setor primário impõe aos produtores rurais, excelência na gestão de sua propriedade. Através da contabilidade, o produtor rural pode alcançar a eficiência de seu negócio, no qual atingirá seus objetivos.

No momento em que se avalia a importância da contabilidade rural, ao gerar informações para a tomada de decisões, a empresa, tencionando ser bem sucedida, deve se encontrar subordinada a uma administração eficiente, requerendo conhecimento do seu negócio, do capital, da especialização e da modernização da agropecuária. Pois para administrar uma atividade agropecuária requer ampla abrangência de informações em termos de desempenho físico e financeiro.

A contabilidade pode contribuir para o bom desempenho de propriedade rural. Porém, sabe-se que não é tarefa fácil. Os desafios são muitos frente à resistência do produtor rural, visto que este não costuma na maioria das vezes, realizar o controle de suas atividades. Mas, esse produtor deve ficar atento, pois o mercado competitivo está cada vez mais exigente, e quem não se adequar ficará para trás. Só aqueles que adotarem medidas gerenciais eficazes permanecerão no mercado, pois a agricultura brasileira tem grande potencial para crescer e, junto com ela, surge a oportunidade de também crescer o produtor e o contador.

A Contabilidade é a radiografia de uma empresa rural. É ela quem vai dizer se uma empresa rural está atingindo o seu objetivo final: o lucro. Portanto, deve ser acompanhada muito de perto pelo proprietário rural

## **7. Gestão da atividade rural e Diagnóstico Gerencial**

Para um gestor rural, o conhecimento técnico, a sensibilidade e a competência para o diagnóstico da empresa, determinam grande parte do seu sucesso na agropecuária. Devido às múltiplas atividades e o volume financeiro das operações, ele se constitui, na realidade como uma empresa, apesar de nem sempre estar estruturado e denominado dessa forma.

As operações de gestão agrária são consideradas sob um tríplice aspecto: o técnico, o econômico e o financeiro.

Sob o aspecto técnico, estudam-se a possibilidade de determinada cultura vegetal, à escolha das sementes, dos implementos a serem usados, rotação de culturas, espécies de fertilizantes e o sistema de trabalho, etc.

No aspecto econômico, estudam-se várias operações a executar quanto ao seu custo e aos seus resultados, isto é, o custo de cada produção e sua recuperação através dos quais se obtém o lucro.

Considera-se o aspecto financeiro quando se estudam as possibilidades de obtenção de recursos monetários necessários e a sua forma de aplicação, ou seja, o movimento de entradas e saídas de numerários, de modo a manter o equilíbrio financeiro do negócio.

A tarefa de gerar informações gerenciais que permitam a tomada de decisão é uma dificuldade para os produtores rurais devido à falta de dados consistentes e reais. Para obter esses dados referentes ao movimento econômico-financeiro diário da propriedade, é preciso que o seu administrador conheça a realidade do empreendimento, por meio da classificação e organização dos dados referentes ao movimento diário das operações da propriedade, à rentabilidade da atividade produtiva e aos resultados, considerando como estes podem ser otimizados.

O gestor deve estar sempre atento às tarefas de planejar, organizar, dirigir e exercer o controle administrativo, além de apresentar planos e orçamentos que permitam acompanhar o andamento da atividade.

O planejamento e a elaboração de programações anuais, mantidas e aprimoradas constantemente, servem de base ao orçamento, elemento fundamental à administração

da atividade, auxiliando na previsão das necessidades, na geração de recursos e no controle do andamento, quando o gestor pode comparar o real com o orçado.

Da mesma maneira, deve haver uma definição quanto à estrutura organizacional, com um controle de produção e designação das funções e responsabilidades sobre as atividades. Dessa forma, é possível avaliar os resultados obtidos, qual o verdadeiro custo de produção e onde estes se encontram sob a responsabilidade direta dos administradores.

O diagnóstico gerencial constitui-se em um instrumento para auxiliar a tomada de decisões, além de levantar e identificar os principais problemas administrativos dos setores da organização permite atualizar os envolvidos na organização acerca dos atuais processos formais e informais que não sejam do seu conhecimento. Por meio dele os gestores tomam conhecimento das dimensões essenciais mínimas de investimento, mercado, recursos humanos e materiais, e de um conjunto de restrições que asseguram a sobrevivência da organização, revendo o desempenho de áreas de importância fundamental para torná-la mais eficiente.

De acordo com a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) a utilização de ferramentas gerenciais pelos produtores ainda é reduzida, contudo estes têm percebido que só os conhecimentos técnicos de produção/criação, embora fundamentais, não bastam, e estão reconhecendo a importância da administração, em especial a do planejamento, em suas atividades.

## **8. Planejamento Agrícola**

O planejamento agrícola representa um desafio muito grande, tendo em vista que os empreendimentos desse setor estão sujeitos a um grande número de variáveis, como a dependência de recursos naturais, a sazonalidade de mercado, a perecibilidade dos produtos, o ciclo biológico de vegetais e o tempo de maturação dos produtos.

Outro fator importante é a possibilidade de mudanças imediatas na produção, pois uma vez realizado o investimento, é necessário aguardar o resultado da produção e escoá-la rapidamente, mesmo em condições desfavoráveis de mercado, a menos que o produto possa ser estocado à espera de melhores condições de venda.

Essas particularidades resultam em uma maior complexidade no gerenciamento do empreendimento rural, que pode ser reduzida com o emprego de técnicas gerenciais que garantam sua competitividade em longo prazo.

### Referências

ARAÚJO, J. Massilon. **Fundamentos de Agronegócios**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARMELIN FILHO, J. **Contabilidade Rural: Metodologia para registro das atividades de pequenas propriedades rurais**. Faculdade Estadual de Ciências Econômicas – FACEA. Apucarana – PR, 2011

BARBOSA, F. de F. **Agronegócio – Economia Rural**. E-tec Brasil/CEMF/Unimontes - Escola Técnica Aberta do Brasil

CASTRO, Eduardo Rodrigues de et al. **Teoria dos Custos**. In: SANTOS, Maurinho Luiz dos et al. **Microeconomia Aplicada**. Visconde do Rio Branco: Suprema, 2009.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração. Abordagens prescritivas e normativas da administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. **Custos de produção agrícola: a metodologia da Conab**. Brasília : Conab, 2010.

DIAS, C. A.; VELOSO, H. S. **Administração do Agronegócio**. E-tec Brasil/CEMF/Unimontes - Escola Técnica Aberta do Brasil

EMPRESA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL - EMATER-PR. **Processo de gestão agropecuária**. Curitiba – PR, 2004.

RODRIGUES, Roberto. Ministro da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Jornal da PUC**. n1/03, Campinas, 14 mar.2005.

VASCONCELOS, Marco Antonio Sandoval de; GARCIA, Manuel E. **Fundamentos de economia**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.