

GESTÃO DA PEQUENA PROPRIEDADE RURAL

Rodrigo Queiroz

GESTÃO E NEGÓCIOS

GESTÃO DA PEQUENA PROPRIEDADE RURAL

Rodrigo Queiroz

GESTÃO E NEGÓCIOS



Brasília-DF
2014

Autor

Rodrigo Sousa Queiroz

Graduado em Comunicação Social com ênfase em Publicidade e Propaganda pela Faculdade JK, Especialista em Marketing, Gestão de Projetos pelo Unicesp e possui Docência do Ensino Superior pela Faculdade Anhanguera. Atuou como tutor e conteudista em nível de Pós-Graduação e Graduação para Faculdades Gama Filho POSEAD e Anhanguera. Atualmente é professor e coordenador titular do Curso de Publicidade e Propaganda da Faculdade JK e UNICESP. Atuou como Diretor de Criação de uma agência de publicidade em Brasília, tendo como principais clientes Sistema Fibra, Fiat do Brasil, Correio Braziliense, Rádio 105, Rádio Planalto, Correio Web e Aqui DF.

Revisão

Paola Martins

NT Editora

Ilustração

Daniel de Almeida Motta

Projeto Gráfico

NT Editora

Capa

Figuramundo

Editoração Eletrônica

NT Editora e Figuramundo

NT Editora, uma empresa do Grupo NT

SCS Q. 2 – Bl. D – Salas 307 e 308 – Ed. Oscar Niemeyer

CEP 70316-900 – Brasília – DF

Fone: (61) 3421-9200

sac@grupont.com.br

V 1.0

Gestão da Pequena Propriedade Rural. / NT Editora.

-- Brasília: 2014. 85p. : il. ; 21,0 X 29,7 cm.

ISBN - 978-85-8416-044-0

1. Gestão da Pequena Propriedade Rural.
2. Administração Rural.
3. Planejamento Rural.
4. Organização e Direção da Empresa Rural.
5. Planejamento.
6. Gestão moderna de cooperativa.

Copyright © 2014 por NT Editora.

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer modo ou meio, seja eletrônico, fotográfico, mecânico ou outros, sem autorização prévia e escrita da NT Editora.

ÍCONES

Prezado(a) aluno(a),

Ao longo dos seus estudos, você encontrará alguns ícones na coluna lateral do material didático. A presença desses ícones o(a) ajudará a compreender melhor o conteúdo abordado e também como fazer os exercícios propostos. Conheça os ícones logo abaixo:



Saiba Mais

Esse ícone apontará para informações complementares sobre o assunto que você está estudando. Serão curiosidades, temas afins ou exemplos do cotidiano que o ajudarão a fixar o conteúdo estudado.



Importante

O conteúdo indicado com esse ícone tem bastante importância para seus estudos. Leia com atenção e, tendo dúvida, pergunte ao seu tutor.



Dicas

Esse ícone apresenta dicas de estudo.



Exercícios

Toda vez que você vir o ícone de exercícios, responda às questões propostas.



Exercícios

Ao final das lições, você deverá responder aos exercícios no seu livro.

Bons estudos!

Sumário

| | |
|---|-----------|
| 1. NOÇÕES GERAIS DE ADMINISTRAÇÃO RURAL E AGRICULTURA..... | 7 |
| 1.1 Conceitos básicos..... | 7 |
| 1.2 Características do setor agropecuário | 17 |
| 1.3 Organização e administração de negócio rural | 23 |
| 2. PLANEJAMENTO DA EMPRESA RURAL..... | 30 |
| 2.1 Viabilidade de negócio rural | 30 |
| 2.2 Planejamento de uso da propriedade | 38 |
| 2.3 Levantamento dos ambientes e características do solo | 44 |
| 2.4 Identificação de pontos fortes e fracos | 45 |
| 2.5 Oportunidades e ameaças | 47 |
| 3. ORGANIZAÇÃO E DIREÇÃO DA EMPRESA RURAL | 54 |
| 3.1 Administração da comercialização agrícola | 54 |
| 3.2 Gestão moderna de cooperativa | 60 |
| 4. PLANEJAMENTO DE NEGÓCIO DE PROPRIEDADE RURAL | 67 |
| 4.1 Passos para elaboração do plano de negócio rural | 67 |
| 5. CONCLUSÃO | 79 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 83 |
| GLOSSÁRIO..... | 84 |

Bem-vindo(a) ao curso Gestão da Pequena Propriedade Rural!

Devido à grande concorrência existente, a gestão de propriedade rural de pequeno e médio porte deve considerar importantes os fatores econômicos que garantem a sustentabilidade do pequeno produtor no meio rural. Deve ainda analisar as ideias de negócio e considerar todas as potencialidades, dispor de informações relevantes em sua área de atuação, buscando necessidades e oportunidades de mercado.

A administração e o empreendedorismo rural são desafios para o sucesso, gerenciamento, análise de resultados e comercialização dos produtos gerados. Ao finalizar o curso, você será capaz de obter, relacionar e analisar todas as informações pertinentes.

1. NOÇÕES GERAIS DE ADMINISTRAÇÃO RURAL E AGRICULTURA

Olá, meu nome é Bento, sou agricultor e estarei com você no decorrer da lição ensinando algumas coisas que eu sei sobre a gestão da propriedade rural.

Nesta lição, iremos aprender a respeito da administração rural e agricultura, seus conceitos básicos, as características do setor ao qual elas pertencem e a administração rural propriamente dita. Ao final você deverá ser capaz de compartilhar com outras pessoas seus conhecimentos, ou até esclarecê-los sobre a área e como ela atua no seu setor.



Fique atento e busque sempre mais conhecimento!

Ao final desta lição, você deverá ser capaz de:

- Analisar as características do setor agropecuário.
- Explicar o funcionamento da organização e administração do negócio rural.

1.1 Conceitos básicos

Os princípios básicos da administração, que são aplicados à indústria e ao comércio, são também válidos, em termos gerais, para a agricultura. Entretanto, deve-se ressaltar que esta tem determinadas características que a diferenciam dos demais segmentos, as quais iremos estudar neste módulo.

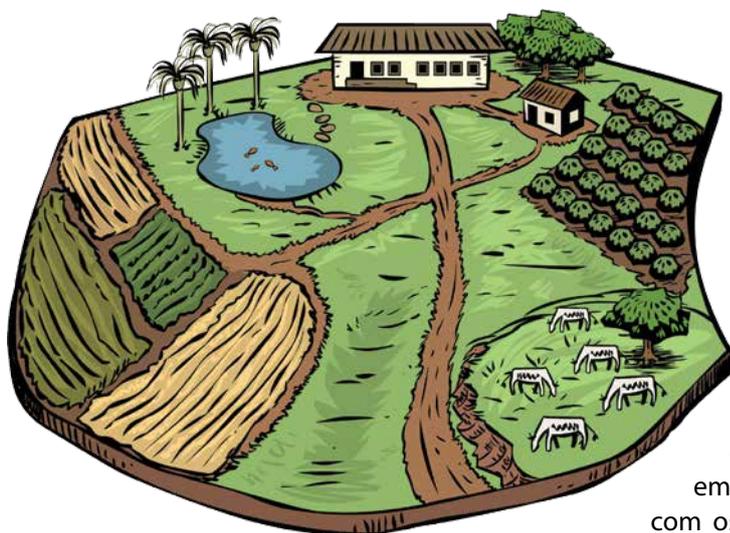
Administrar é um fenômeno universal em todas as atividades humanas. Assim como a arte e a ciência, a administração está presente em todas as empresas e organizações. Segundo Fayol (1989), administrar é prever, organizar, mandar, coordenar e controlar, porque a administração nada mais é do que saber gerenciar.

A Teoria da Administração é o conjunto de princípios e conhecimentos disseminados e comuns à prática administrativa, dentro de uma abordagem específica, quanto às atividades e funções administrativas desempenhadas pelas empresas (REBOUÇAS, 2008).

Empresa é um organismo técnico-econômico que coordena a natureza, o capital, o trabalho e a tecnologia com o propósito de transformar a riqueza em utilidades ou serviços e de obter lucro, por meio da satisfação de necessidades individuais ou coletivas.



Empresa rural é uma unidade de produção que possui elevado nível de capital de exploração e alto grau de comercialização, tendo como objetivos técnicos a sobrevivência, o crescimento e a busca do lucro.



A classificação das empresas rurais quanto ao **tamanho** não se refere apenas à extensão da superfície territorial (área), mas adota outros parâmetros, tais como área explorada por cada atividade; número de cabeças em cada atividade pecuária; capital investido; volume de produção anual; total de despesas e receitas anuais e quantidade de mão de obra empregada anualmente.

Quanto à **dimensão** (área), as empresas rurais podem ser classificadas em grandes, médias e pequenas, de acordo com os parâmetros que melhor se adaptem às atividades e aos padrões encontrados na região. Na realidade, não existem medidas padrões que determinem com segurança se uma propriedade é pequena, média ou grande. O que existe são alguns conceitos que normalmente são aplicados nesse caso. Exemplo: o módulo rural, estipulado pelo Ministério da Agricultura como propriedade que representa a área mínima em que uma família de agricultores pode sobreviver. Essa área varia de acordo com a região e o município. No caso de Guarapuava/PR, ela é de 18 hectares.

Busque saber mais sobre o módulo rural e as leis que regem a agricultura no Brasil no site do Ministério da Agricultura (www.agricultura.gov.br).



Exercitando o conhecimento...

Marque a alternativa correta. A classificação quanto ao tamanho se refere:

- Apenas à extensão da superfície territorial (área).
- Apenas ao número de cabeças em cada atividade pecuária.
- Não se refere apenas à extensão da superfície territorial (área), mas adota outros parâmetros, tais como área explorada por cada atividade; número de cabeças em cada atividade pecuária; capital investido; volume de produção anual; total de despesas e receitas anuais e quantidade de mão de obra empregada anualmente.



O critério mais antigo, criado por volta dos anos 50 ou 60, por órgãos governamentais – mais precisamente pelo antecessor do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), o Instituto Nacional de Desenvolvimento Agrário (INDA) – classificava os proprietários de terra com área entre 80 a 100 hectares como “pequenos produtores”; aqueles com área entre 100 a 500/600 hectares eram “médios produtores” e os proprietários de terras com área superior a esta eram classificados como “grandes produtores”. Esse critério permanece até hoje, mas continua a não identificar se o produtor é consumidor de insumos ou não. Outro lado desse critério – implantado pelo Banco do Brasil – é hoje utilizado pela maioria dos bancos e tem como base de referência o volume de crédito tomado pelo produtor para o pagamento de suas atividades.



Esse critério é o mais objetivo e até mesmo o mais frio, devido a tudo o que os banqueiros fazem, mas ainda não expressa a realidade, pois não sabemos o que o produtor fará com o dinheiro que tomou emprestado. Há alguns anos, sobretudo na década de 70, na Região Sul do país e, atualmente na Norte e Nordeste, o dinheiro subsidiado tomado como empréstimo era aplicado em outros fins, tais como decoração da fazenda, aquisição de camioneta e até mesmo aplicação no mercado financeiro; só uma parcela ia para a produção rural. Após o fim do subsídio e o “encarecimento” do dinheiro, essa prática tornou-se perigosa.



Agrícola: referente ou relativo ao conjunto de operações que transformam o solo natural para produção de vegetais úteis ao homem.

Quanto ao tipo de **atividade**, as empresas rurais classificam-se em agrícolas, pecuárias e mistas. Empresas rurais **agrícolas** são aquelas que exploram somente atividades relacionadas à agricultura, podendo ser especializadas, quando cultivam apenas uma cultura anual ou perene (como soja, café, cacau, ou cana-de-açúcar) como, por exemplo, as fazendas Santa Anastácia e Lagoa Vermelha, do proprietário Argino Bedin, no município de Sorriso, em Mato Grosso, grande produtora de soja, ou ainda as diversificadas, quando exploram várias atividades agrícolas ao mesmo tempo, ou seja, empresas que cultivam milho, soja, arroz e café ao mesmo tempo.



Poedeiras: galinhas destinadas à produção de ovos.



Empresas rurais **pecuárias** são aquelas que desenvolvem atividades somente de pecuária. Essas também podem ser classificadas como especializadas, quando exploram somente uma atividade, a exemplo de uma empresa rural que crie gado de corte e de leite ou frango de corte e galinhas **poedeiras**. Elas podem ainda ser diversificadas, quando exploram, ao mesmo tempo, mais de uma atividade pecuária (gado de leite e granja de suínos). Como exemplo temos a empresa Marfrig Beef, que desenvolve e produz alimentos à base de carne bovina e ovina, opera hoje em vários países e conta com uma produção de 5,1 milhões cabeças de gado e 3 milhões de ovinos por ano.

Finalmente, empresas rurais **mistas** são aquelas que exploram, ao mesmo tempo, atividades agrícolas e pecuárias, sendo, nesse caso, consideradas empresas diversificadas por terem, pelo menos, duas atividades. Como exemplo, há as empresas rurais que exploram simultaneamente café, gado de leite, milho, suínos, soja e gado de corte. Como é o exemplo da fazenda Famosa, dos proprietários Luis Barcelos e Calos Porro, em Icapuí, no Ceará, que hoje é a campeã nacional de exportação de frutas frescas e com as sobras de suas frutas alimentam 3 mil cabeças de gado.

Quanto à natureza jurídica, uma classificação tipicamente urbana caracteriza as empresas em firmas individuais, sociedade de pessoas e sociedade de capital. Já no setor rural, a legislação permite que as empresas operem como firmas individuais ou sociedade de pessoas, sem nenhuma vinculação formal e conotação jurídica. É uma empresa ou propriedade cujo proprietário opera em seu próprio benefício; é predominante no setor agrícola e é conduzida pelo empresário rural (pessoa física) juntamente com alguns empregados ou familiares. Em geral, todo o capital da firma vem de recursos próprios ou de empréstimos bancários, sendo o empresário rural responsável por todas as decisões como pessoa física.



Entre as vantagens proporcionadas por uma firma individual, podem ser citadas a posse de todo o lucro recebido; os baixos custos organizacionais, já que não se exige nenhum documento legal formal para se abrir uma firma individual; e as economias fiscais, isto é, o lucro da firma individual é tributado como renda pessoal do empresário rural. Além dessas vantagens, também podemos citar o sigilo, a facilidade de dissolução e de tomada de decisões.

Entre as desvantagens, as principais são a responsabilidade ilimitada, já que todo o patrimônio do empresário rural pode responder juridicamente pelas obrigações assumidas, e não apenas os bens e recursos nela investidos; limitações na obtenção de recursos, pois a capacidade de financiamento está limitada ao montante que o empresário pode conseguir, de acordo com as garantias possuídas; dificuldades administrativas, já que o proprietário tem que ser “pau para toda a obra”; pequena oportunidade de ascensão hierárquica para os funcionários e as dificuldades na continuidade dos negócios em caso de falecimento do titular, pois nesse caso a legislação obriga o **arrolamento dos bens** e a posterior partilha entre os herdeiros, podendo haver problemas na sucessão.



Arrolamento de bens: medida cautelar que tem como objetivo descrever (arrolar), apreender e depositar uma determinada quantidade de bens móveis ou imóveis.

A sociedade de pessoas consiste, basicamente, na parceria de dois ou mais empresários rurais que levam adiante o mesmo negócio (lembre-se do exemplo da fazenda Famosa). As sociedades de pessoas devem ser estabelecidas mediante um contrato entre os sócios. Quanto à responsabilidade, as sociedades de pessoas podem ser limitadas ou ilimitadas. Nas sociedades limitadas, a responsabilidade de cada um limita-se ao capital investido na empresa, enquanto nas ilimitadas os bens pessoais dos sócios podem ser reivindicados quando a empresa não cumpre suas obrigações.

Exercitando o conhecimento...

Faça a correspondência dos itens quanto ao tipo de atividade das empresas rurais:

1. Agrícolas São aquelas que exploram, ao mesmo tempo, atividades agrícolas e pecuárias, sendo, nesse caso, consideradas empresas diversificadas por terem, pelo menos, duas atividades.
2. Pecuárias São aquelas que exploram somente atividades relacionadas à agricultura, podendo ser especializadas, quando cultivam apenas uma cultura, anual ou perene (como soja, café, cacau, ou cana-de-açúcar).
3. Mistas São aquelas que desenvolvem atividades somente de pecuária. Essas também podem ser classificadas como especializadas, quando exploram somente uma atividade, a exemplo de uma empresa rural que crie gado de corte e de leite ou frango de corte e galinhas poedeiras.



Entre as principais vantagens de uma sociedade de pessoas estão a possibilidade de se reunir maior capital; viabilidade maior de crédito, já que os bens pessoais de todos os sócios ficam à disposição para satisfazer às reivindicações de eventuais credores; e maior cooperação e habilidade administrativa, devido ao trabalho conjunto.

Entre as desvantagens encontram-se a “vida limitada”, já que, tecnicamente, quando um sócio morre ou se afasta da sociedade, ela é dissolvida, e as dificuldades de dissolução da sociedade em razão de problemas que ocorram na divisão dos bens da empresa, caso haja discórdia entre os sócios.



A sociedade de capital tem seu capital formado por cotas ou ações; trata-se de uma entidade legal, que possui poderes para processar e ser processada, tomar parte em contratos e adquirir propriedades em seu nome. São muitas as vantagens e as desvantagens de uma sociedade de capital.

Principais vantagens:

- Responsabilidade limitada: a responsabilidade dos proprietários não ultrapassa o montante que investiram na empresa.
- Grande dimensão: o capital pode ser obtido a partir da venda de ações para um grande número de pessoas ou, no caso de sociedade por cotas, para um maior número de proprietários.
- Possibilidade de transferência da propriedade: sendo as ações negociadas em bolsa de valores, a transferência da propriedade ocorre sem maiores problemas, porém, no caso de sociedades por cotas, a transferência da propriedade é um processo mais simples do que no caso das sociedades de pessoas.
- Perenidade: normalmente, não se dissolvem com a morte ou saída de um proprietário.
- Administração profissional: os administradores são contratados e podem ser substituídos se o desempenho não for satisfatório.
- Facilidade de expansão: devido ao acesso aos mercados de capitais e facilidades de entrada de novos sócios, é possível expandir o negócio.

Principais desvantagens:

- Imposto de renda: maior carga tributária, em razão da tributação do lucro da empresa e nova tributação quando ele for distribuído aos acionistas como dividendo.
- Custos organizacionais: os custos de incorporações e emissão de ações são elevados em relação às demais sociedades.
- Regulamentação do governo: sendo uma entidade legal, está sujeita à regulamentação por várias instituições estaduais e federais.
- Falta de sigilo: todos os acionistas devem conhecer o desempenho e a situação financeira da empresa.
- Falta de interesse pessoal na empresa por parte dos funcionários, por causa da inexistência de vínculos com os proprietários (esse problema deve ser administrado por meio de adoção de um bom programa de Recursos Humanos).
- Falta de integração com a comunidade: ocorre quando a empresa não participa de forma ativa da comunidade em que está inserida; na maioria dos casos, seus diretores não residem no imóvel, e sim na cidade mais próxima e, não raro, até na capital do estado.

O Brasil em dados

- 15% das reservas mundiais de água doce.
- 5,2% das terras aráveis.
- 3% da população, do PIB e dos investimentos.
- 1,2% do comércio mundial.

Reestruturação e poder no agronegócio

1ª onda: o poder estava no campo (produtores).

2ª onda: o poder estava na indústria (após 2ª Guerra).

3ª onda: o poder está na *distribuição* (varejistas) – últimos 20 anos.

Motivos:

- Identificação das tendências de consumo.
- Coordenação do fluxo de mercadorias (coordenação para trás).
- Maior poder de negociação.
- Maior margem de lucro.
- Imagem junto aos consumidores.



Exercitando o conhecimento...

Assinale 1 para vantagens e 2 para desvantagens de uma sociedade de capital.

- () Imposto de renda: maior carga tributária, em razão da tributação do lucro da empresa e nova tributação quando ele for distribuído aos acionistas como dividendo.
- () Responsabilidade limitada: a responsabilidade dos proprietários não ultrapassa o montante que investiram na empresa.
- () Custos organizacionais: os custos de incorporações e emissão de ações são elevados em relação às demais sociedades.
- () Falta de sigilo: todos os acionistas devem conhecer o desempenho e a situação financeira da empresa.



Agropecuária: teoria e prática da agricultura associada à pecuária.

Agroindústrias: indústria que processa ou beneficia matéria-prima oriunda da agricultura e a vende como produto para consumo ou matéria-prima para outras indústrias.

Agribusiness: sistema integrado; uma cadeia de negócios, pesquisa, estudos, ciência, tecnologia, etc.

Poder no agronegócio

Indústria de insumos (oligopólio): maioria das empresas bem administradas e competitivas.

Produção agropecuária (concorrência perfeita): muitos produtores, mal organizados, desunidos e com pouca experiência administrativa.

Agroindústrias (oligopólio): maioria das empresas bem administrada e competitiva.

Obs.: produtores rurais estão pressionados pelos dois lados (pouco poder de barganha):

- Na hora de comprar: quanto custa?
- Na hora de vender: quanto você me paga?

Tabela de dimensões do **agribusiness** mundial e a participação de cada setor

| Dimensões do agribusiness mundial e a participação de cada setor | | | |
|---|------|------|------|
| Setores/Anos | 1950 | 2000 | 2028 |
| Insumos | 18% | 13% | 9% |
| Produção agrícola | 32% | 15% | 10% |
| Processamento e distribuição | 50% | 72% | 81% |

Fonte: Ray Goldberg, baseado em discussões no USDA. In: Neves e Spers, 1996.

Qual será a 4ª onda?

- O poder estará na coordenação do agronegócio (contratos + integração vertical).
- Parcerias para agregação de valor.
- Tecnologias (produção + informação) visando a orientação para o mercado (rastreabilidade).



O Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA) divulgou em fevereiro de 2014 o relatório-base de projeções agrícolas para 2014 elaborado pela *Interagency Agricultural Projection Committee*, abrangendo as principais **commodities** agrícolas, produção, consumo, comercialização e tendência de preços.

As projeções foram realizadas entre outubro e dezembro de 2004 e têm como base o relatório de novembro de 2004. Cabe salientar que as projeções consideraram um quadro mundial dentro da normalidade, adotando as premissas específicas da macroeconomia política agrícola estadunidense vigente (2002 *Farm Bill*), condições climáticas normais e o desenvolvimento internacional.



Commodities: são as mercadorias, principalmente minérios e gêneros agrícolas, que são produzidos em larga escala e comercializados em nível mundial.

O objetivo principal do relatório reside em ter um referencial para discussões e alternativas para o setor agrícola, considerando que se trata de projeções e, portanto, são tendências de mercado. O relatório-base, além de delinear um cenário para o agronegócio estadunidense, contempla expectativas para o Brasil no setor agrícola.

Entre as projeções para o Brasil, consta que o País deverá consolidar sua posição como maior exportador mundial de soja em grão e farelo de soja, ampliando sua fatia de mercado mundial para 45% em 2014.



A expansão de produção agrícola em países como o Brasil, Argentina, Canadá e o Cazaquistão sinaliza maior competição para os Estados Unidos nas exportações de algumas *commodities* agrícolas.



Rentável:
que produz rendimento satisfatório.

Não obstante o combate à ferrugem da soja aumentar o custo de produção, o relatório aponta que a soja permanece mais **rentável** que as outras culturas na maior parte das regiões do Brasil. A área mundial de soja em grão sinaliza um declínio relativo ao elevado incremento observado em 2004, como resposta aos baixos preços, em razão da produção mundial recorde.

Conforme as projeções efetuadas, o USDA previa que a área mundial de soja tenderia a diminuir até 2009, com a queda da rentabilidade da soja nos anos próximos aliada às perspectivas do milho. Além disso:

- Haverá um cenário de preços mais elevados e maior rentabilidade, além de maior demanda por metanol.
- Deverá provocar migração de área de soja para milho e certa estabilização na área de soja.



As projeções dos preços internacionais da soja em grão no período de 2003/04 a 2014/15 indicam que até 2006/07 o preço médio ficou em torno de US\$ 4,90/bushel, equivalente a US\$ 10,91/saca; a partir de 2008/09 o preço médio passou para US\$ 5,25/bushel (US\$ 11,57/saca).



Importante!

O preço médio da soja deverá permanecer abaixo da média histórica dos últimos dez anos, de US\$ 6,00/bushel (US\$ 13,22/saca), conforme tabela a seguir.

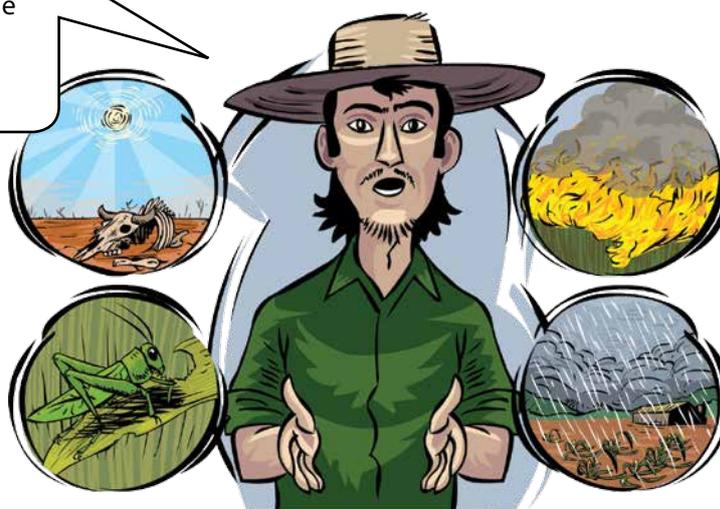
| | 03/04 | 04/05 | 05/06 | 06/07 | 07/08 | 08/09 | 09/10 | 10/11 | 11/12 | 12/13 | 13/14 | 14/15 |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| USSBUSHEL | 7,34 | 4,95 | 4,50 | 4,60 | 4,85 | 5,25 | 5,50 | 5,55 | 5,60 | 5,65 | 5,65 | 5,70 |
| USS/SACA | 16,18 | 10,91 | 9,92 | 10,14 | 10,69 | 11,57 | 12,12 | 12,23 | 12,34 | 12,45 | 12,45 | 12,57 |

Fonte: *USDA Agricultural Baseline Projections to 2014*

Após vermos todos esses conceitos, você pode estar se perguntando: mas como isso ocorre de fato no setor agropecuário? Como se comportam os empresários da área? Essas respostas serão dadas a seguir!

1.2 Características do setor agropecuário

Ao contrário do setor urbano (indústria e comércio), a agricultura sofre a interferência de uma série de fatores que são próprios do setor rural.



Diante disso, pense e responda: a tarefa de produzir alimentos é uma atividade de fácil execução em qualquer parte do mundo?

A resposta é não. O setor está sob a influência direta de condições que apresentam riscos e incertezas inerentes à atividade agrícola devido às condições do ambiente onde a atividade está inserida.

Um exemplo marcante é o clima. Outros são as constantes modificações do mercado e a própria política econômica que, no caso brasileiro, vem sofrendo muitas modificações a cada mudança de governo.



A análise e o conhecimento desse cenário são de suma importância para que o empresário rural possa definir com segurança as estratégias para sua empresa, visando o uso racional de todos os fatores de produção disponíveis. Assim, passamos a descrever algumas características que interferem nesse cenário.

A terra não serve apenas como suporte para o desempenho das atividades produtivas, a exemplo do que se verifica no setor urbano; ao contrário, a maioria das explorações agrícolas participa direta e intensivamente do ciclo de produção. Assim, o empresário rural deve conhecer e analisar as características físicas, biológicas, químicas e topográficas de sua “grande fábrica”: a terra. Quando o empresário tiver dificuldades para entender essas variáveis, precisa procurar um profissional competente e habilitado, o agrônomo ou o técnico agrícola, em se tratando de agricultura, ou o veterinário ou zootecnista, quando o problema referir-se à atividade pecuária.

O clima é uma variável que condiciona a maioria das explorações agropecuárias. Determina, por exemplo, as épocas de plantio das culturas exploradas e das pastagens, bem como das atividades de manejo de insumos agrícolas e pecuários, das colheitas, capacidade de suporte das pastagens e a escolha de variedades e espécies vegetais e animais. Em conjunto com as características do solo, localização dos mercados e disponibilidade de transporte, o clima representa um fator determinante na seleção das explorações agropecuárias a serem implantadas em uma região.



Você sabia que...

A grande maioria dos produtos agrícolas é perecível, alguns mais (como as hortaliças em geral) e outros menos (como o café e a soja). Os produtos classificados como perecíveis exigem planejamento rigoroso das atividades de produção e comercialização. O armazenamento adequado e a conservação podem reduzir a perecibilidade dos produtos agropecuários, mas, de uma maneira geral, os custos dessa tarefa são elevados, o que nem sempre torna o investimento compensador em termos de retorno financeiro.



Perecibilidade: qualidade ou característica do que é perecível – que está sujeito a perecer, a deteriorar-se, a extinguir-se; precedouro.

Geadas: orvalho congelado que, sob a forma de fina camada branca, recobre as superfícies onde cai.

Os riscos, fenômeno inerente a todas as atividades econômicas, assumem proporções maiores nas atividades agrícolas. Além dos riscos próprios do mercado e da economia, a agricultura está exposta aos fenômenos climáticos, como a seca, a chuva em excesso, o granizo e a **geada**. Como ocorreu, por exemplo, em Cerejeiras (RO), onde o cultivo de soja da região segue atrasado e atinge 30% da área estimada por conta das chuvas que ainda não ocorreram; além disso, podem ocorrer ainda o ataque de pragas e a incidência de doenças. Todos são exemplos que afetam o dia a dia do empresário rural.



O clima e as condições biológicas determinam a estacionalidade da oferta, ou seja, há épocas em que há excesso ou falta de produtos, pois enquanto a maioria dos produtos agrícolas apresenta uma demanda constante ao longo do ano, a oferta se distribui de forma irregular. Esse fato determina a necessidade de acondicionamentos especiais e até de transformações dos produtos para que eles possam ser aproveitados na entressafra. O uso de tecnologias apropriadas pode minimizar esse problema, mas, na maioria das vezes, seu custo elevado pode inviabilizar a atividade.

No setor rural, ao contrário do setor industrial, não existe um fluxo contínuo de produção. Aqui, as atividades desempenhadas, na sua grande maioria, não dependem umas das outras. Por exemplo, um grupo de trabalhadores pode estar efetuando a limpeza de pastagens enquanto outro está aplicando ureia em cobertura na lavoura de milho, não havendo, portanto, qualquer ligação entre os dois tipos de atividades, que podem também estar ocorrendo em glebas distantes uma da outra. Essa característica exige planejamento e controle rigoroso para a utilização racional da mão de obra da propriedade.

Entressafra: período intermediário entre uma safra e outra, subsequente, de um produto.

Exercitando o conhecimento...

Faça uma pesquisa e busque mais informações sobre o que é gleba.

Anote aqui:

O trabalho na área rural normalmente é realizado ao ar livre. Esse fato, aliado às observações efetuadas no item anterior, condiciona à menor produtividade do trabalhador rural. Mesmo assim, é possível fazer com que cada atividade possa ser desempenhada com uma boa produtividade. Isso será estudado mais adiante.

Ao contrário do que ocorre na atividade industrial, na rural há dificuldade de se gerar produtos uniformes quanto ao tamanho, à forma e qualidade, principalmente em função do caráter biológico da produção, acarretando para o empresário custos complementares com a classificação e a padronização de seus produtos.



As espécies, de uma forma geral (tanto vegetais como animais), apresentam formas de adaptação em função das condições para as quais foram desenvolvidas, podendo se ajustar, ou não, quando exploradas em condições adversas. A tecnologia está evoluindo nessa área e, no futuro, essa variável deixará de ser um empecilho para o crescimento do setor.

A maioria das explorações agrícolas ou pecuárias, no início, envolve alto custo de entrada ou saída, devido principalmente aos altos investimentos necessários para viabilizar o empreendimento, nota em benfeitorias e maquinários específicos para a atividade a ser desenvolvida. Por outro lado, a decisão de abandonar a exploração poderá proporcionar prejuízo ao empresário, uma vez que é complicado se desfazer dos equipamentos e das benfeitorias, além, é claro, do problema de falta de comércio compensador para a venda de todo o material disponível.



Em função disso, é muito importante que o empresário rural analise com critérios o ingresso ou a saída do negócio. Dessa forma, mesmo com renda negativa, perdendo dinheiro por algum tempo, o produtor rural permanece na atividade em função da pouca flexibilidade que possui para modificar a estrutura de produção existente. Pelo mesmo motivo, demora a entrar numa atividade mais lucrativa, sendo esta uma das razões da baixa elasticidade – preço da oferta de produtos agrícolas.

Ao contrário dos setores situados antes e depois da porteira da agricultura, a produção agrícola é pulverizada (realizada, em alguns casos, por milhares de agricultores) e dispersa geograficamente, pois propriedades rurais de diferentes regiões podem gerar o mesmo produto.

Porém, a produção agrícola é homogênea, ou seja, não possui diferenciação de marca e qualidade. Dessa forma, pode-se afirmar que a agricultura funciona em um sistema de mercado próximo ao da concorrência perfeita.

O que isso significa?

Que um produtor rural, individualmente, não consegue impor seu preço ao mercado (só poderá fazê-lo se agregar algum valor ao seu produto); logo, ele não é um formador de preço, mas sim um tomador de preço (tanto na compra dos insumos como na venda da produção). Em outras palavras, o agricultor não consegue atribuir preço aos seus produtos. Resta-lhe a opção de buscar maior produtividade e redução dos custos de produção para que possa viabilizar sua atividade.

As variáveis que influenciam a atuação da empresa rural deveriam ser seriamente analisadas quando da realização do planejamento agrícola e sua execução. Além disso, devem ser acompanhadas sistematicamente, em função da natureza incontrolável de suas variações, por meio de um sistema de informações bem organizado, mas o que geralmente acontece é que os empresários se envolvem muito com o cotidiano e se esquecem de que as variáveis incontroláveis do **macroambiente** variam incontrolavelmente o tempo todo.

Macroambiente: forças ambientais externas à empresa, sobre as quais a organização não possui controle, porém pode e deve monitorá-las e adaptar-se a elas.

Exercitando o conhecimento...

Julgue as afirmativas em verdadeiro (V) ou falso (F) e justifique as falsas.

() Bem como na atividade industrial, na rural gera-se produtos uniformes quanto ao tamanho, à forma e à qualidade.

() As espécies, de uma forma geral (tanto vegetais como animais), apresentam formas de adaptação em função das condições para as quais foram desenvolvidas, podendo se ajustar, ou não, quando exploradas em condições adversas.

() A maioria das explorações agrícolas ou pecuárias, no início, envolve baixo custo de entrada ou saída.

() O agricultor consegue atribuir preço aos seus produtos.

Há variáveis incontrolláveis inerentes tanto ao ambiente externo como ao operacional, entre as quais se encontram:

Do ambiente externo ou macroambiente:

- Legislação (Código Florestal).
- Movimentos demográficos.
- Movimentos sociais.
- Desenvolvimento tecnológico.
- Clima (temperatura, umidade relativa, chuvas, secas, geadas, etc.).
- Religião (proibições, dogmas, preconceitos, etc.).
- Questões sobre ecologia (levantadas, por exemplo, por ONGs) e regionalismos.

Do ambiente operacional:

- Fornecedores (de capital, mão de obra, insumos, etc.).
- Concorrentes (diretos e indiretos).
- Clientes.
- Sindicatos.
- Intermediários (transportadores, seguradoras, bancos, etc.).
- Grupos regulamentadores (CIF, associações, etc.).

Entre as variáveis controláveis, encontram-se:

- Objetivos empresariais.
- Estrutura da empresa.
- Tecnologia adotada.
- Tarefas a executar.
- Pessoal.

Com o estudo das variáveis sobre a agropecuária, podemos agora saber como administrar a atividade rural. Estudaremos a seguir a administração rural.



Exercitando o conhecimento...

Sabemos que o empresário rural deve conhecer e analisar as características físicas, biológicas, químicas e topográficas de sua “grande fábrica”: a terra. Portanto, mesmo quando existirem dificuldades quanto a essas variáveis, ele pode dispensar a ajuda de profissionais competentes e habilitados.

() Certo () Errado

Justifique sua resposta:

1.3 Organização e administração de negócio rural

Pense e responda!

O que é administração rural?

() É um ramo da administração que trata basicamente das relações entre os fatores de produção.

() É um ramo da administração que se utiliza das funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle) visando o uso mais racional e eficiente dos recursos para obter resultados compensadores e contínuos na condução de uma empresa rural.

Se você respondeu que a administração rural é um ramo da administração que se utiliza das funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle) visando o uso mais racional e eficiente dos recursos para obter resultados compensadores e contínuos na condução de uma empresa rural, parabéns! Você acertou!

Ao contrário das ciências técnicas, que tratam basicamente das relações entre os fatores de produção, a administração rural preocupa-se primeiramente com o problema de conseguir a combinação mais lucrativa dos diversos fatores envolvidos na produção.



Resumidamente, a administração rural, como ciência social, visa adequar os fatores de produção a fim de otimizar os resultados do empresário rural. Nesse sentido, seus principais objetivos são:

- Administrar com mais eficiência os fatores de produção disponíveis (terra, benfeitorias, maquinários, insumos e mão de obra).
- Empregar a tecnologia adequadamente, em função das condições da propriedade e dos recursos do produtor.
- Aumentar a produtividade das atividades exploradas na propriedade.
- Gerenciar os custos de produção da empresa rural.
- Minimizar os riscos de produção e do mercado.
- Criar um bom ambiente de trabalho, para que haja harmonia entre patrão e empregados.
- Garantir melhoria na qualidade de vida de todos aqueles que trabalham na propriedade.
- Conservar e, se possível, aumentar o valor do patrimônio.
- Proteger o meio ambiente, especialmente os mananciais de água e as matas ciliares.
- Elevar o “prestígio” do produtor junto à comunidade onde atua.
- Contribuir para que a propriedade agrícola se transforme em empresa rural e possa manter o homem no campo, gerando excedentes para exportação.



Então pense: o que é necessário para desenvolver a administração rural?

É necessário que se adote o conceito de “unidade de produção”: a área de terra onde se realiza a produção agropecuária. Essa área poderá ser dividida em talhões, glebas ou invernadas, quando há exploração e a pecuária. Convém esclarecer ainda que uma unidade de produção poderá ser uma área destinada ao cultivo de soja, milho, feijão, batata, trigo, fruticultura, reflorestamento, etc. Nomes usuais: estância, fazenda, sítio, chácara, granja, cabana, propriedade rural.



Glebas ou invernadas:
solo cultivável,
pasto.

Latifúndio:
vasto domínio
rural constituído de terras
não cultivadas e/ou de
áreas onde se pratica um
tipo de cultura
que não exige
grandes investimentos.

Os critérios para definir os quatro tipos básicos são:

- a) Capital de exploração.
- b) Relação social de produção.
- c) Grau de comercialização.
- d) Extensão territorial.

O conceito popular de **latifúndio** não nos serve nessa análise, sendo-nos necessário um conceito mais técnico, que envolve um baixo nível de capital permanente, a saber:

- Valor da terra.
- Benfeitorias.
- Culturas.
- Melhoramentos.
- Máquinas.
- Veículos.
- Equipamentos.
- Maior quantidade de animais de trabalho e produção.
- Capital circulante em geral.



Arrendatário: *aquele que arrenda (alguma coisa); pessoa que toma um imóvel em arrendamento; inquilino.*

De acordo com esse conceito, o latifúndio apresenta área multimodular (vários módulos regionais). A relação social de produção apresenta, na forma original, parceiros e **arrendatários** que, normalmente, praticam produção especializada.

A empresa capitalista apresenta grande nível de capital de exploração; produção elevada e destinada ao mercado e à relação social de produção baseada no trabalho assalariado.



Já a empresa familiar apresenta elevado nível de capital de exploração; alto grau de comercialização por se localizar próxima ao módulo regional e à relação social de produção baseada, predominantemente, no trabalho familiar não remunerado.

A unidade camponesa apresenta baixo nível de capital de exploração e baixo grau de comercialização. Sua produção destina-se, basicamente, à subsistência da família. Quanto às relações sociais de produção, predomina a mão de obra familiar, embora, muitas vezes, seu proprietário trabalhe fora da propriedade para aumentar a renda familiar. No Estatuto da Terra, Lei 4.504 de 30.11.1964, em seu art. 4º, encontra-se o esclarecimento de alguns conceitos relativos à unidade de produção.

O imóvel rural é o prédio rústico, de área contínua, qualquer que seja sua localização, que seja ou possa ser destinado à exploração extrativista, agrícola, pecuária ou agroindustrial, quer por meio de plano público de valorização, quer por meio da iniciativa privada.



Já o módulo rural é uma unidade de medida criada pelo Estatuto da Terra, fixada para cada microrregião homogênea do país, por tipo de exploração, permitindo a comparação das dimensões dos imóveis rurais nas diferentes regiões do país.



O módulo rural é calculado para cada imóvel, com os dados constantes no respectivo cadastro, levando-se em consideração os tipos de exploração existentes no imóvel. Segundo o Estatuto da Terra, o “módulo rural” estabelece as dimensões da “propriedade familiar”, definida como “o imóvel rural que, direta e pessoalmente é explorado pelo agricultor e sua família, absorva-lhes toda a força de trabalho. O resultado do trabalho deve garantir-lhe a sua subsistência e seu progresso social e econômico com área máxima fixada para cada região e tipo de exploração, e eventualmente trabalhado com a ajuda de terceiros”.

O módulo rural é usado, ainda, para determinar a fração mínima de parcelamento dos imóveis rurais e o enquadramento sindical de seus detentores de qualquer título, segundo critérios do Estatuto da Terra e legislação pertinente.



Uma unidade de medida expressa em hectare (ha), instituída pela Lei nº 6.746/79, é fixada para cada município e utilizada para o cálculo do Imposto Territorial Rural – ITR, e para classificação dos imóveis rurais. Fração mínima de parcelamento do imóvel rural é a área mínima que a lei permite ser desmembrada de um imóvel rural para constituição de uma nova unidade agrícola.

De acordo com o art. 22 do Decreto 84.685, de 06.05.1980, que regulamenta a Lei nº 6.746/79, um imóvel rural pode ser classificado como:

- **Minifúndio:** quando sua área explorável é inferior ao módulo fiscal do município de sua localização, ou seja, quando o imóvel possuir número de módulos fiscais inferior a 1,00 (um vírgula zero).
- **Latifúndio por dimensão:** quando sua área explorável for superior a 600 vezes o módulo fiscal do município de sua localização, que no caso de Guarapuava/PR e região é de 18 ha.
- **Latifúndio por exploração:** quando sua área explorável for igual ou superior ao módulo fiscal do município de sua localização, não ultrapassando 600 vezes o referido módulo fiscal, e quando não preencher as condições para ser classificado como empresa rural.
- **Empresa rural:** quando a área explorável do imóvel for igual ou superior ao módulo fiscal do município e não exceder 600 vezes a área do referido módulo, preenchendo, ainda, simultaneamente, as seguintes condições:
 - grau de utilização da terra igual ou superior a 80%;
 - grau de eficiência na exploração igual ou superior a 100%;
 - cumprimento integral da legislação trabalhista e dos contratos de uso temporário da terra.



Exercitando o conhecimento...

Marque a opção que completa corretamente as frases.

I. A empresa _____ apresenta grande nível de capital de exploração; produção elevada e destinada ao mercado e à relação social de produção baseada no trabalho assalariado.

II. A empresa _____ apresenta elevado nível de capital de exploração; alto grau de comercialização por se localizar próxima ao módulo regional e à relação social de produção baseada, predominantemente, no trabalho familiar não remunerado.

- a) capitalista; familiar.
- b) familiar; capitalista.

Chegamos ao final desta lição. Você se sente capaz de falar sobre o assunto com outra pessoa?

Explore mais o assunto, invista tempo na revisão e busque pessoas com quem possa falar, discutir. Isso trará maior clareza no entendimento do estudo. Daremos continuidade falando sobre planejamento de uma empresa rural. Essa nova etapa é de extrema importância para o comportamento futuro de uma empresa rural.



Agora verifique se você encontra-se apto a:

- Analisar as características do setor agropecuário.
- Explicar o funcionamento da organização e administração do negócio rural.



Parabéns,
você
finalizou
esta lição!

Agora
responda
às questões
ao lado.

Exercícios

Questão 01 – Empresas rurais agrícolas são aquelas que exploram somente atividades relacionadas à agricultura, podendo ser especializadas, quando cultivam apenas uma cultura, anual ou perene, como:

- a) Soja e café.
- b) Cacau, ou cana-de-açúcar.
- c) Alternativas A e B.
- d) Nenhuma das alternativas.

Questão 02 – No que diz respeito às empresas rurais pecuárias, marque a alternativa incorreta:

- a) São empresas que desenvolvem atividades de pecuária.
- b) São empresas que podem ser classificadas como especializadas, quando exploram somente uma atividade, como por exemplo uma empresa rural que crie gado de corte e de leite, ou frango de corte e galinhas poedeiras.
- c) São empresas que podem ser diversificadas, quando exploram ao mesmo tempo, mais de uma atividade pecuária, como gado de leite e granja de suínos.
- d) Todas as alternativas estão incorretas.

Questão 03 – São empresas rurais agrícolas:

- a) Aquelas que desenvolvem atividades somente de pecuária.
- b) São aquelas que exploram somente atividades relacionadas à agricultura.
- c) Aquelas que exploram, ao mesmo tempo, atividades agrícolas e pecuárias.
- d) Nenhuma das alternativas.

Questão 04 – São empresas rurais mistas:

- a) Aquelas que desenvolvem atividades somente de pecuária.
- b) São aquelas que exploram somente atividades relacionadas à agricultura.
- c) Aquelas que exploram, ao mesmo tempo, atividades agrícolas e pecuárias.
- d) Nenhuma das alternativas.

Questão 05 – Sobre as empresas rurais mistas, marque a alternativa incorreta:

- a) São empresas que desenvolvem atividades de agricultura.
- b) São consideradas empresas consideradas diversificadas se tiverem, pelo menos, duas atividades.
- c) Aquelas que exploram, ao mesmo tempo, atividades agrícolas e pecuárias.
- d) São exemplos de empresas rurais mistas aquelas que exploram simultaneamente café, gado de leite, milho, suínos, soja e gado de corte.

Questão 06 – Há variáveis incontroláveis inerentes tanto ao ambiente externo como ao operacional, entre as quais se encontram?

- a) Movimentos sociais e desenvolvimento tecnológico.
- b) Clima (temperatura, umidade relativa, chuvas, secas, geadas, etc.) e religião (proibições, dogmas, preconceitos, etc.).
- c) Questões sobre ecologia (levantadas, por exemplo, por ONGs), regionalismos e legislação (Código Florestal).
- d) Todas as alternativas.

Questão 07 – São desvantagens de uma sociedade de capital?

- a) Imposto de renda: maior carga tributária em razão da tributação do lucro da empresa e nova tributação quando ele for distribuído aos acionistas como dividendo.
- b) Custos organizacionais: os custos de incorporações e emissão de ações são elevados em relação às demais sociedades.
- c) Alternativas A e B.
- d) Nenhuma das alternativas.

Questão 08 – São vantagens de uma sociedade de capital, exceto:

- a) Responsabilidade limitada: a responsabilidade dos proprietários não ultrapassa o montante que investiram na empresa.
- b) Grande dimensão: o capital pode ser obtido a partir da venda de ações para um grande número de pessoas ou, no caso de sociedade por cotas, para um maior número de proprietários.
- c) Perenidade: normalmente, não se dissolvem com a morte ou saída de um proprietário.
- d) Regulamentação do governo.

Questão 09 – São desvantagens de uma sociedade de capital, exceto:

- a) Administração profissional, onde os administradores são contratados e podem ser substituídos se o desempenho não for satisfatório.
- b) Falta de integração com a comunidade.
- c) Falta de sigilo, visto que todos os acionistas devem conhecer o desempenho e a situação financeira da empresa.
- d) Nenhuma das alternativas.

Questão 10 – Os três países líderes na exportação de soja em grão são:

- a) Estados Unidos, Colômbia e Argentina.
- b) Estados Unidos, Brasil e Argentina.
- c) Chile, Brasil e Argentina.
- d) Nenhuma das alternativas.