



**MANUAL DE ADMINISTRAÇÃO DE AGRONEGÓCIOS**  
**OSCAR DIRCEU BÜHLER – CRA 8585 PR**

-1-

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PARANÁ**  
**Colegiado de Administração**

**MANUAL DE**  
**Administração de Agronegócios**



**3º Edição**  
**Revista e**  
**Atualizada**

**Prof. Esp. Oscar Dirceu Bühler – CRA PR 8585**



© 2010 by Bühler

Capa: em estudo  
Composição: Bühler Editoração.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Agronegócios, Manual de / Oscar Dirceu Bühler (organizador) –  
Paranavaí / PR – 2010.

ISBN 99-999-2010-9

1. Agribusiness 1. Bühler, Oscar Dirceu. (ODB)

99-2010

CDD-999.1

**Índice para catálogo sistemático:**

1. Agribusiness: Manual de 999.1
2. Agronegócios: Manual de 999.1

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por meio. A violação dos direitos de autor (Lei nº. 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.



Impresso no Brasil / Printed in Brazil



## **ÍNDICE**

<b>NOTA SOBRE O AUTOR.....</b>	<b>06</b>
<b>APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>07</b>
<b>APLICAÇÃO.....</b>	<b>08</b>
<b>CAPÍTULO 01.....</b>	<b>10</b>
1. Introdução ao Agronegócios.....	11
1.1 Introdução à Empresa Rural.....	14
<b>CAPÍTULO 02.....</b>	<b>20</b>
2. Caracterização e Definição de Empresa Rural.....	21
2.0 A Unidade de Produção.....	21
2.1 Latifúndio.....	22
2.2 Empresa Capitalista.....	22
2.3 Empresa Agro-Silvo-Pastoris.....	23
2.4 Empresa Familiar.....	24
2.5 Unidade Camponesa.....	24
<b>CAPÍTULO 03.....</b>	<b>27</b>
3. Objetivos de Empresa Rural.....	28
3.1 Atividade Agrícola.....	28
3.2 Atividade Zootécnica.....	29
3.3 Atividade(s) Agroindustriais.....	29
<b>CAPÍTULO 04.....</b>	<b>31</b>
4. Recursos, Tipos e Tendências.....	32
4.1 Forma de Exploração Agropecuária.....	32
4.2 Estrutura de Uma Empresa Rural.....	32
4.3 O Empresário Rural.....	33
4.4 O Empregado e Trabalhadores Rurais.....	34
<b>CAPÍTULO 05.....</b>	<b>37</b>
5. Adm. Agronegócios em Relação a Outras Disciplinas.....	38
5.1 Estrutura Organizacional de Uma Empresa Rural.....	40
5.2 Empresa Rural e seu Ambiente.....	40
5.3 Fatores de Produção.....	44
5.4 Organização da Empresa Rural.....	47
5.5 O manejo da Empresa Rural.....	48
<b>CAPÍTULO 06.....</b>	<b>50</b>
6. Pequenas Lavouras, Pequenas Fazendas e Grandes Fazendas.....	51



6.1	Estruturas de Empresas essencialmente Agrícolas.....	53
6.2	Estruturas de Empresas essencialmente da Pecuária.....	59
6.3	Estruturas de Empresas essencialmente da Agropecuária em geral	63
	<b>CAPÍTULO 07.....</b>	<b>67</b>
7.1	Classificação Tradicional e Genérica do Capital.....	68
7.2	Classificação Usualmente Utilizada do Capital Fundiário.....	68
7.3	Classificação do Capital da Empresa Rural.....	69
7.4	Capitais de Instalação – Exploração.....	70
	<b>CAPÍTULO 08.....</b>	<b>74</b>
8.	Custos de Produção.....	75
8.1	Indicadores Econômicos.....	77
8.2	Conservação, Juros e Depreciações.....	79
8.3	Custos Fixos, Variáveis e Médios.....	87
8.3.1	Análise de Resultados da Atividade Rural.....	91
8.4	Riscos de Produção.....	102
8.5	Importância dos Custos de Produção para o Produtor e para o Governo.....	106
8.6	Gestão de Custos no Agronegócios.....	118
	<b>CAPÍTULO 09.....</b>	<b>123</b>
9.	Fatores que Afetam os Resultados Econômicos.....	124
9.1	Resultados Econômicos.....	129
9.2	Importância da Gerência Econômica.....	131
9.3	Registros Agrícolas em Geral.....	137
9.4	Inventário Rural, Variação e Tomada de Decisão.....	140
9.5	Comprar ou Alugar – Custos, Comparações.....	144
9.6	Conceitos, Tendências e Desafios.....	148
	<b>CAPÍTULO 10.....</b>	<b>151</b>
10.	Comercialização de Produtos Agrícolas.....	152
	<b>CAPÍTULO 11.....</b>	<b>154</b>
11.	Cooperativismo.....	155
	<b>CAPÍTULO 12.....</b>	<b>160</b>
12.	Crédito Rural.....	161
	<b>CAPÍTULO 13.....</b>	<b>167</b>
13.	Seguros Agrícolas.....	168
	<b>CAPÍTULO 14.....</b>	<b>173</b>



14. Reforma Agrária no Brasil.....	174
<b>CAPÍTULO 15</b> .....	184
15. Marketing Rural.....	185
<b>CAPÍTULO 16</b> .....	187
16. Direitos do trabalhador rural.....	188
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	192
17. Informática na Agropecuária.....	193
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	197
18. Planejamento Agropecuário.....	198
<b>CAPÍTULO 19</b> .....	203
19. Parcerias Rurais.....	204
<b>CAPÍTULO 20</b> .....	207
20. Integração.....	208
<b>CAPÍTULO 21</b> .....	213
21. Medidas Agrárias.....	214
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	216
<b>ANEXOS</b> .....	217
<b>MISSÃO</b> .....	218
<b>NOTAS</b> .....	219



## **NOTA SOBRE O AUTOR**



### **ORGANIZADOR**

#### **Oscar Dirceu Bühler**

Professor Auxiliar da Universidade Estadual do Paraná (Fafipa) do colegiado de administração, Pós-graduado em Administração Estratégica e Marketing. Professor da cadeira de Administração Pública, Ex-Coordenador do Colegiado de Administração, e do NESA (Núcleo de Estágio Supervisionado em Administração). Comerciante, Consultor de Processamento de Dados, Ex-Representante de Agência Publicitária da extinta TV Manchete, Ex-Juiz Classista Patronal da Junta de Conciliação, Ex-Representante Sindicato do Comércio Varejista, Diretor da Federação do Comércio para Assuntos Sindicais, Delegado Representante do Comércio na Federação, Membro da Câmara de Farmacêuticos do Paraná. Pesquisador com participação de diversos congressos nacionais e internacionais.

### **COLABORADORES**

Gostaria de agradecer a todos os colaboradores pelos textos, artigos que fazem parte do livro e contribuíram para o enriquecimento deste projeto por seu empenho, bem como dedicação e profissionalismo demonstrados desde sua concepção até a revisão final dos originais.



## **APRESENTAÇÃO**

Hoje em dia propiciar aos acadêmicos iniciantes no estudo sobre agronegócio quanto para docentes, pesquisadores e profissionais que tenham um maior conhecimento das diversas áreas específicas da administração, dos conceitos ecológicos e suas aplicações na manutenção do equilíbrio dinâmico do ambiente, mas também fornecer uma visão global sobre as operações e atividades da empresa de agropecuária em geral. Tais recursos envolvem aspectos teóricos e práticos, com ênfase na dificuldade para se estabelecer um contato estreito entre **parte específica ou técnica** e a **parte global ou administrativa da empresa**.

Visando reconhecer as relações existentes, a capacidade de reciclagem de materiais e energia nos diferentes ecossistemas, além da manutenção do suporte do ambiente e a proposição do desenvolvimento sustentável.

A história da humanidade já passou por várias fases. Três delas mudaram completamente a estrutura e o modo de vida da sociedade. Por isso, ganharam o apelido “ONDAS”, dado **Alvin Toffler** \* (autor de A Terceira Onda, O Choque do Futuro).

Resumidamente, a *Primeira Onda* de desenvolvimento foi desencadeada há 10.000 anos, com a descoberta da **agricultura**, que durou desde os primórdios até meados do século XIX. Por volta de 1750 evoluiu uma *Segunda Onda* de desenvolvimento, com advento da **Revolução Industrial**, que modificou as bases da sociedade de então. Diz Toffler que nem bem assimilamos as mudanças e as características desta *Segunda Onda* e já estamos sentindo os efeitos de uma nova e poderosa *Terceira Onda*, onde as bases da sociedade estão em forte mudança, pela emergência da era **eletrônica**, da **informatização**, da Aldeia Global.



## **APLICAÇÃO**

Este manual apresenta uma perspectiva contemporânea sobre os principais fundamentos relacionados à gestão de empresas agronegócios. Aborda tópicos relacionados a compreender e analisar as variáveis ambientais, sociais, tecnológicas e produtos que possam afetar os resultados organizacionais, de forma a transformar os desafios ambientais em oportunidades de negócios.

Temas relacionados aos produtos e mercados inerentes ao agronegócio no contexto atual da economia brasileira, bem como suas relações com o ambiente internacional. Também descreve as principais ferramentas de gestão empresarial aplicadas às organizações de agropecuária, caracterizando as tendências de modernização do agronegócio, bem como a crescente exigência por padrões de eficiência cada vez maiores no que se refere a uma visão global da área ambiental em oportunidades oferecidas pelo mercado.

Outra característica relevante desta obra está associado à linguagem objetiva e apropriada para os iniciantes no estudo sobre agronegócio do curso de administração. Tanto para ampliação de conhecimentos de empresários, autônomos, prestadores de serviços, gestores e demais profissionais vinculados ou interessados em atuar no agronegócio, como para referenciar aprofundamentos posteriores e interesses mais amplos despertados pela leitura abrangente e atual sobre a administração de empresas e agronegócios.

Este trabalho apresenta uma visão gradual no aprendizado da administração de agronegócios através dos seguintes tópicos: A importância da Adm. Agronegócios, unidades de produção rural, características das atividades rurais, custo de produção, critérios de rateio e indexadores de valores, inventário, custo de oportunidade (da ter-



ra utilizada, do capital investido na atividade), determinação das receitas e custos na atividade, resultados econômicos, comercialização, cooperativismo, crédito rural e avaliação de resultados.

Com objetivo de tratar de diversos temas inerentes aos problemas gerenciais (O que é?, dados do governo, Indicadores, Estatísticas, Oportunidades, Entrevistas & Eventos, Artigos & Notícias) relativas ao agronegócio, através dos seguintes objetivos educacionais:

Abordagem moderna e prática de empresa rural, comportamento (perspectiva comportamental e abordagem contingencial), controles e contabilidade rural, estratégias e tecnologia, estrutura rural (agrícola, pecuária e agroindustrial), formação básica do administrador rural moderno, principais formulários rurais, principais técnicas.

*“ Nunca ande pelo caminho traçado, pois ele conduz somente até onde os outros já foram”.*

*Alexandre Granham Bell*



---

# **Capítulo 1**

---

## **Introdução ao Agronegócios**

- ◆ Administração de Agronegócios
- ◆ Introdução à Empresa Rural
- ◆ Agricultura
- ◆ Pecuária
- ◆ Agroindústrias



## **1. - Administração de Agronegócios**

Esta matéria projeta o trabalho ao analisar sob o ponto de vista econômico e financeiro diferentes alternativas de sistemas de administração de terras, oferecendo assim orientações que minimizem os riscos dos administradores (produtores) que se disponha a engajar no processo de desenvolvimento sustentável da região noroeste.

Um aspecto fundamental para a contextualização contemporânea do agronegócio, está associado à maneira pela qual sua gestão tem incorporado diversas práticas tradicionalmente relacionadas a organizações industriais, comerciais e prestadoras de serviços tipicamente urbanas.

Esta dinâmica encontra até na terminologia adotada para representar estas organizações agropecuárias como simbologia distinta daquelas anteriormente denominadas como empresas rurais.

Trabalhando ativamente na busca de alternativas tecnológicas que viabilizem o desenvolvimento sustentável do produtor / administrador rural, em sua estrutura física e humana de pesquisa, seja a instalada na própria região, como também a localizada no restante do Estado.

Para um melhor entendimento e um melhor aproveitamento do tema abordado, é necessário o planejamento, a organização, a direção e o controle de todos os recursos disponíveis, compreendendo a utilização dos recursos naturais e tecnológicos existente, com o objetivo de produzir o máximo possível e com o menor custo.



1º AULA:

Essas mudanças são profundas, passando de um modelo produtivo baseado em intervenção governamental para outro modelo de economia globalizada em que a livre iniciativa ocupa espaço. Mudanças significativas estão ocorrendo na ordem econômica mundial. Elas trazem conseqüências importantes para os setores produtivos, principalmente para a agricultura.

E o governo deixa de ser o estimulador do setor. Logo, no novo cenário internacional, é preciso aumentar a eficiência, tanto na área tecnológica quanto na gestão das atividades agrícolas. É importante saber produzir, mas é preciso também conhecer as técnicas de negociação para a compra e venda de insumos e produtos, as relações trabalhistas, os problemas fiscais e tributários, enfim, as questões que envolvem a gestão administrativa e financeira da propriedade rural. Aumentar a capacidade gerencial do produtor é o objetivo desta disciplina.

Diante desta nova realidade, que se caracteriza por mudanças significativas para todos, é muito importante que cada produtor reflita sobre as mudanças e adote o melhor comportamento possível para conduzir as suas atividades.

Em muitos lugares (e/ou países) nem mesmo o fenômeno da agricultura se esgotou e já se está implantando a industrialização, com as naturais complicações advindas deste salto tecnológico (espanto, surpresa, alienação, sentimento de perda de liberdade, desagregação social e familiar, entre outros).

O administrador rural é o profissional que aplica os seus conhecimentos sobre administração ao mercado de agribusiness\*. Assim, o curso de Administração de Agronegócios universitário assegurar a formação ideal para que se desenvolvam as funções básicas desta profissão: pesquisar o mercado, planejar as ações, administrar os recursos humanos envolvidos na produção e cuidar de todo o processo de fabricação comercialização dos produtos agropecuários.



1º AULA:

**MANUAL DE ADMINISTRAÇÃO DE AGRONEGÓCIOS  
OSCAR DIRCEU BÜHLER – CRA 8585 PR**

- 13 -

**\*AGRIBUSINESS** = “É a soma total de todas as operações envolvidas na manufatura e distribuição de produtos agrícolas, desde as operações de produção nas fazendas, e armazenagem, o processamento e a distribuição dos produtos agrícolas e dos itens produzidos a partir deles”.

(Davis & Goldberg, Harvard, 1957)



*“O êxito tem muitos pais, mas o fracasso é órfão”.*

*John Fitzgerald Kennedy*



1º AULA:

## 1.1 – Introdução à Empresa Rural



As atividades rurais são também conhecidas na terminologia de agropecuárias, são exercidas das mais variadas formas, desde o cultivo caseiro para a própria subsistência ou extrativistas até os grandes complexos industriais, explorando os setores **agrícolas**, **pecuários** e **agroindústrias**, sendo que quase todas as tarefas necessárias eram desempenhadas em seu âmbito interno. A evolução das dinâmicas sociais, tecnológicas e econômicas alterou de maneira significativa, os padrões e referenciais técnicos, comerciais e organizacionais das empresas rurais.

De acordo com Marion (2000), classicamente, as empresas rurais são definidas como aquelas que exploram a capacidade produtiva do solo através do cultivo da terra, da criação de animais e da transformação de determinados produtos agrícolas. Essas empresas podem explorar três categorias diferentes de atividades, que são:

1. Atividades Agrícolas;
2. Atividades Zootécnicas; e
3. Atividades Agroindustriais.



2º AULA:

Estas referências tradicionais vinculam as empresas rurais à divisão das atividades econômicas em três setores convencionais, a saber:

- Setor primário (agricultura, atividades extrativas);
- Setor secundário (indústria de transformação); e
- Setor terciário (serviços em geral).



A **agricultura**, em seu processo de modernização, absorveu e incorporou muitos avanços tecnológicos. Afinal, mesmo sendo uma atividade anterior a indústria, que lentamente avançou, sempre houve necessidade de se obter mais produtividade.

Assim, pode-se dizer que a agricultura representa toda a atividade de exploração da terra, sejam elas culturas hortícolas, forrageiras e arboricultoras, e está sujeita as limitações pela natureza, como clima, grandes distâncias, incertezas, ciclos biológicos, política de preços, perecimento de estoques, etc. E se caracterizou por três idades tecnológicas, os quais citam:

- A era Mecânica:** Os ganhos de produtividade acontecem pelo uso intensivo de máquinas e equipamentos;
- A era Química:** Onde estes ganhos de produtividade passaram a ser obtido pela incorporação de fertilizantes, defensivos, inseticidas; e
- A era Biotecnológica:** Novos avanços foram conseguidos com atuação no campo da genética e do equilíbrio e harmonia ecológica, controle biológico, transgênicos, etc.



2º AULA:

As atividades **zootécnicas** abrangem as atividades direcionadas na arte da criação e tratamento de animais (zootecnia). Estudo científico da criação e aperfeiçoamento dos animais domésticos: Tais como:

- a) Apicultura (criação de abelhas);
- b) Avicultura (criação de aves);
- c) Cunicultura (criação de coelhos);
- d) Pecuária (criação de gado);
- e) Piscicultura (criação de peixes);
- f) Ranicultura (criação de rãs); e
- g) Sericultura (bicho da seda), etc.



A **pecuária** é a arte ou o conjunto de processos técnicos usados na domesticação e produção de animais com objetivos econômicos, feita a campo. Também conhecida com criação animal, a prática de produzir e reproduzir gado é uma habilidade vital para muitos agricultores.

Através da atividade pecuária, os seres humanos atendem à maior parte de suas necessidades de proteínas animais (com uma pequena parte sendo satisfeita pela pesca e pela caça). A carne (bovina, bubalina, de aves, etc), ovos, leite e mel são os principais produtos alimentares oriundos da atividade zootecnia. Couro, lã e seda são exemplos de fibras usados na indústria de vestimentas e calçados. O couro também é extensivamente usado na indústria de mobiliário e de automóveis. Alguns povos usam a força animal de bovídeos e eqüídeos para a realização de trabalho(s).



2º AULA:



No setor **agroindustrial**, são as atividades que englobam o beneficiamento e transformação de produtos, quer agrícolas, zootécnicos de forma direta, cooperativa, etc., adoção das inovações tecnológicas vem acelerando esta evolução através de:

- a) Processos de mecanização em constante evolução;
- b) Uso de adubos químicos e defensivos;
- c) Adoção de sementes melhoradas;
- d) Novos sistemas de manejo e alimentação;
- e) Intervenção nos tratos reprodutivos e genéticos (vegetal e animal);
- f) Execução das várias operações produtivas para obtenção do produto;
- g) Colocação no mercado dos produtos e subprodutos obtidos; e
- h) Outros.

Vale destacar que o termo “**AGROINDÚSTRIA**” não deve ser confundido com o termo “**Complexo Agroindustrial**” ou “**Agribusiness**”. O primeiro está contido no segundo.

Negócios agropecuários ou **Agribusiness** deve-se entender toda cadeia produtiva, antes e depois da “porteira da fazenda” e concentrado nas atividades de “dentro da porteira”. Estão também incluídos no **agribusiness** todos os serviços financeiros, de transporte, classificação, armazenamento, marketing, seguros, bolsas de mercadorias, entre outros.



2º AULA:

Apesar de seu uso recente no Brasil, o termo **agribusiness** aparece pela primeira vez publicado em 1957, na Universidade de Harvard, quando os professores John Davis e Ray Goldberg realizaram um estudo na matriz insumo-produto e formalizaram o conceito.

Ele é a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos (insumos, máquinas, equipamentos), das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, do processamento e distribuição dos produtos e itens produzidos a partir deles. (Davis & Goldberg, 1957)

### Adventos que causam interferência no agronegócio



### Previsíveis

#### Adversidade do Clima

- Geadas, estiagem, granizo, enchente.
- Produtividade.

#### Mudanças na Legislação

- Preços dos produtos são instáveis.
- Renda do Produtor

#### Alterações na política econômica

- Infra-estrutura específica.
- Associativismo.
- Cooperativismo.
- Sindicalismo.

Analisando esta definição, percebemos que, respeitadas as diferenças tecnológicas, a maioria destas atividades está incorporada ao termo agricultura descrito anteriormente e que, com a já citada especificidade tecnológica e, conseqüentemente, gerando especialização, saem da alçada do termo ao longo do tempo.



2º AULA:

## **1.2 – Revisão:**

1. Quando Alvin Toffler refere-se à Primeira Onda, o que ele pretende expor?
2. Para um melhor entendimento e um melhor aproveitamento da disciplina, é necessário ....
3. O Administrador Rural é o profissional que ....
4. As atividades rurais são conhecidas como agropecuárias, explorando que setores?
5. Descreva o que representa a agricultura?
6. A agricultura se caracterizou por três idades tecnológicas, quais são?
7. A zootecnia tem a sua atividade direcionada a que, cite exemplos?
8. Qual setor que a adoção das inovações tecnológicas vem garantindo um aceleração evolução no campo rural?
9. O que significa o termo agrobusiness?
10. Assinale se verdadeiro ou falso de acordo com a questão:
  - A produção agrícola é de difícil planejamento e controle.
  - A produtividade e os preços dos produtos são instáveis. Por isso varia a renda do produtor.
  - A venda direta do produtor ao consumidor é limitada.
  - As opções de produção e de cultivo tendem a concentrar-se em determinadas regiões, em função do clima, da infra-estrutura existente e das condições de mercado.
  - O processo produtivo pode ser paralisado.
  - O produto agrícola não possui distinção de marca, pois a produção é homogênea.
  - O produtor rural, individualmente, consegue impor seu preço ao mercado.
  - Os setores industriais e comerciais possuem maior poder de barganha do que o produtor individualmente.
  - Os preços dos produtos agropecuários tendem a ser menor na época da safra e maiores na entressafra.
  - Os produtos agropecuários são perecíveis, volumosos e produzidos na forma bruta. No caso dos animais se não forem comercializados imediatamente após estarem “prontos” vão consumir mais, acumulando prejuízos ao produtor.



---

## **Capítulo 2**

---

# **Caracterização e Definição de Empresa Rural**

- ◆ A unidade de Produção
- ◆ Latifúndio
- ◆ Empresa Capitalista
- ◆ Empresa Agro-Silvo-Pastoris
- ◆ Empresa Familiar
- ◆ Unidade Camponesa



## **2. A unidade de Produção**

**Unidade de produção rural** é a área de terra onde se realiza a produção agropecuária. Desde que haja a produção de um bem, o local onde ele é produzido, composto de terra, máquinas, equipamentos, mão-de-obra, insumos, etc., é considerada uma unidade de produção.

Cada unidade de produção exige uma infra-estrutura específica, dificultando ao produtor mudar de ramo por questões conjunturais. Logo, a infra-estrutura existente é um dos principais fatores que inibem a mudança das atividades.

Poucas são as empresas que produzem e comercializam máquinas, implementos, agrotóxicos, fertilizantes, rações e medicamentos. Elas atuam em sistema por vezes, de oligopólio, o que lhes permite aumentar o seu poder de barganha e estabelecer o preço “básico” no mercado.

Por outro lado, poucas empresas compram a produção agrícola (frigoríficos, indústrias de óleo, de farinha). Elas atuam de forma que podem determinar os preços “teto” no mercado.

Comumente as unidades de produção podem ser chamadas de fazenda, sítio, granja, propriedade rural, outros nomes regionais (roça, estância, pousada, rancho, retiro, etc.), que abrange as terras em parcerias, arrendamento e posse.

Este conceito não se restringe ao aspecto formal da propriedade legal em terra, mas abrange também áreas sob o sistema de parceria, estudos realizados nos últimos anos permitem classificar em cinco tipos básicos de economia no Brasil: São Latifúndios, Empresas Capitalistas, Agro-Silvo-Pastoris, Empresa Familiar e Unidade Camponesa.



## **2.1 LATIFÚNDIO**

É uma unidade de produção que apresenta as seguintes características: Baixo nível de capital de exploração, sendo este entendido aqui como baixo valor do Capital permanente, ou seja, o valor da terra, das culturas permanentes, das benfeitorias e melhoramentos, máquinas, veículos, equipamentos e utensílios, dos animais de trabalho, e de produção. Contudo o valor do capital circulante empregado é grande, investindo na atividade o dinheiro para o pagamento de salários, aquisições de insumos em geral, pagamentos de fretes, taxas, impostos, energia, combustíveis, etc.

Com relação à comercialização, o latifúndio pode ter uma grande participação no mercado, isto é, grande parte do que é produzida destina-se à venda, mantendo-se, no entanto, uma parte da produção para consumo dos parceiros. A relação social de produção, na maioria das vezes, acontece em forma original, com a força do trabalho formada basicamente de trabalhadores que não são remunerados exclusivamente em dinheiro, a exemplo de parceiros e arrendatários.

De modo Geral é uma unidade especializada, ou possui poucas linhas de exploração, e tem área multi-modular, composta de grande quantidade de módulos regionais.

**EX:** Grandes grupos, Grandes empresários, etc.

## **2.2 EMPRESA CAPITALISTA**

Apresenta as seguintes características: É uma unidade de produção com elevado nível de capital de exploração, com alto grau de comercialização, o que explica as naturezas intensivas de sua produção, que visa o mercado. É uma unidade de produção especializada que visa lucro persistente. Numa empresa desse tipo, as relações sociais de produção são capitalistas, isto é, a força de trabalho é formada de trabalhadores assalariados, permanentes ou temporários.



3º AULA:

Finalmente, constitui uma (ou várias) unidade(s) de produção profissionalmente especializada em conceitos dinâmicos (modernos) ou com poucas linhas de exploração, muitas vezes complementares, e tem áreas até multi-modulares.

Franco (1988) reforça apontando que, para obter os lucros na empresa rural, predominam os aspectos de natureza econômica.

**EX:** Cooperativas, Usinas, Grandes Fazendas, etc.

## **2.3 EMPRESA AGRO-SILVO-PASTORIS**

Constitui uma unidade de produção de caráter especializada ou com poucas linhas de exploração, no entanto (eventualmente rústicos), caracteriza-se pelo cultivo do solo e da criação de animais.

A unidade agro-silvo-pastoris pode ser de subsistência ou ter caráter comercial, especializando-se em algum produto para exportação ou para o mercado interno. Segundo Valle (1985), o empreendedor agrário pode combinar com a sua capacidade de dirigente, para obter o máximo resultado líquido do empreendimento.

É uma empresa com alto grau de comercialização, uma vez que sua produção visa o mercado. Couffin (1970) acrescenta que a experiência demonstra que a capacidade de dirigir não é proporcional à dimensão da empresa, mas depende da mentalidade do empresário.

As relações sociais de produção são formadas pela força de trabalho assalariados e por membros da família.

**EX:** Produtores que abastecem pontos comerciais, (mini e super) mercados, etc.



3º AULA:

## **2.4 EMPRESA FAMILIAR**

Unidade de produção com elevado nível de capital de exploração. Possui incentivos do governo e de instituições de crédito para contratação de empréstimos nesse tipo de empresa, sendo que as relações sociais de produção são caracterizadas pela predominância do trabalho não remunerado, realizado pelos membros da família.

Uma empresa familiar caracterizando-se quase sempre por possuir um alto grau de comercialização, uma produção geralmente especializada (quando a atividade principal é a agrícola), com poucas linhas de exploração (as criações de gado ou de outras espécies de animais), e uma área modular, do tamanho aproximado do módulo regional.

**EX:** Produtor feirante, fornece as quitandas e mercearias.

## **2.5 UNIDADE CAMPONESA**

Neste tipo de unidade de produção, vamos encontrar, basicamente, um baixo nível de capital de exploração. Aqui, as relações sociais de produção caracterizam-se pela predominante familiar. Numa unidade camponesa, o grau de comercialização tende a ser baixo, pois produz essencialmente, o que será consumido pela família. O produto comercializado geralmente é sobra da subsistência.

Muitas vezes essa sobra é resultado do subconsumo ou representa o subtrabalho da família. Em alguns casos, a subsistência é complementada pelo trabalho fora da unidade de produção e, na maioria das vezes, nas empresas capitalistas.



3º AULA:

Por fim, é uma unidade de produção diversificada e possui área modular caracterizada como minifúndio (pequena propriedade rural).

**EX:** Venda de porta em porta direto ao consumidor.

## **NOVIDADES**

Para melhor caracterizar uma unidade de produção, deve-se analisar em conjunto os critérios citados anteriormente, já que um pode tornar-se mais relevante quando comparado aos demais, e a partir da combinação e análise dos critérios que se torna possível uma classificação quanto aos tipos básicos.

**Notas:**

**Glossário:**

**Agro** – Terra cultivada ou cultivável; campo ou terra de lavradia (arável).

**Módulo** – Fazenda, sítio, granja, propriedade rural, etc.

**Pastoril** – Relativo a pastor ou à vida de pastor.

**Silvo** – Apito, Sibiloso.

**Unidade de Produção** – as terras em parcerias, arrendamento e posse.

*“ Quanto mais alto se sobe numa escada, mais ela balança”.*

*Luis Marins*



3º AULA:

## **2.6 – Revisão:**

11. Como se caracteriza uma unidade de produção?
12. Quais e quantas elas podem ser quanto exploração da unidade de produção (atividades)?
13. Cite três exemplos de como são chamadas às unidades de produção?
14. Com relação à comercialização, pode ter uma grande participação no mercado, pois o que produz destina-se à venda, estamos citando o ...
15. É uma unidade de produção especializada que visa lucro persistentemente, citamos a ...
16. Qual a diferença entre uma empresa familiar e uma unidade camponesa?
17. Assinale as opções verdadeiras quanto à unidade de produção:
  - A classificação realizada no Brasil considera 4 tipos básicos de economia.
  - A infra-estrutura existente não é um dos principais fatores que inibem a mudança das atividades.
  - As terras em parcerias, arrendamento e posse.
  - Desde que haja a produção de um bem, o local onde ele é produzido.
  - Podem ser chamadas de campo, talhão, célula, patrimônio, etc.



---

## **Capítulo 3**

---

# **Objetivos da Empresa Rural**

- ◆ Atividade Agrícola
- ◆ Atividade Zootécnica
- ◆ Atividade Agroindústrias



4º AULA:

São aquelas que exploram a capacidade produtiva do solo através do cultivo da terra, da criação de animais e de transformação de determinados produtos agrícolas.

Contudo, é preciso ficar claro que são as quantidades demandadas e as ofertadas que dependem dos preços e não o contrário. A demanda é uma função decrescente com preços, enquanto a oferta é, geralmente, crescente, sobretudo em mercados agrícolas.

Os campos das atividades rurais compreendem:

### **3.1 ATIVIDADE AGRÍCOLA**

A agricultura é um negócio, que deve ser lucrativo. Significa um processo evolucionário, pelo qual as forças econômicas que influenciam os setores industriais tradicionais passam a ser semelhantes às forças que influenciam os setores de produção, processamento e distribuição de alimentos.

O produto agrícola ou agropecuário tradicional possui uma série de características. Com o avanço das tecnologias agrícolas, contudo, principalmente a irrigação, melhoramentos genéticos, transportes, acondicionamento e refrigeração, observam-se que praticamente todas as antigas características tipicamente associadas aos produtos agrícolas passam a ser menos evidentes atualmente.

Os produtos agrícolas, em geral, não podem ser estocados por muito tempo. Em alguns casos, o consumo final deve ser feito imediatamente após a produção. Se a competitividade não acontecer entre produtores, certamente acontece entre nações, que disputam os mercados compradores, oferecendo produtos de qualidade a preços interessantes.



4º AULA:

- **CULTURAS AGRÍCOLAS (HORTÍCOLAS) E FORRAGEIRAS:** **Cereais** (feijão, soja), **Hortaliças** (verduras, tomates), **Tubérculos** (batata, mandioca), **Plantas Oleaginosas** (mamonas, amendoim), **Especiarias** (cravo, canela), **Fibras** (algodão, rami), **Floricultura** (forragens, plantas industriais).

- **ARBORICULTURA:** **Florestamentos** (eucalipto, pinho), **Pomares** (manga, laranja), **Vinhedos** (olivais, seringueiras).

### **3.2 ATIVIDADE ZOTÉCNICA**

As atividades de zootécnica vêm acontecendo nos últimos anos, desde a adoção das inovações tecnológicas que vem acelerando esta evolução, como novos sistemas de manejo e alimentação, intervenção nos tratos reprodutivos e na genética, e importação de outros países de novos reprodutores.

**Apicultura** (criação de abelhas), **Avicultura** (criação de aves), **Cunicultura** (de coelho), **Pecuária** (de gado), **Piscicultura** (de peixe), **Ranicultura** (de rãs), **Sericultura** (bicho da seda), **Estrutiocultura** (criação de avestruz), etc.

### **3.3 ATIVIDADE(S) AGROINDUSTRIAS**

A produção industrial visa atender ao consumo, e entre estes dois pontos há o tempo. A produção agroindustrial sedimenta o vínculo entre a produção e o consumo ao longo da cadeia alimentar, ao envolver as atividades ligadas à manipulação, processamento, preservação, armazenamento e distribuição de produtos.

- **Beneficiamento de produtos agrícolas** (arroz, café, milho, etc.).

- **Transformação de produtos zootécnicos** (mel, laticínios, casulos, etc.).

- **Transformação de produtos agrícolas** cana em: (açúcar/pinga/álcool) soja em: óleo, uva em: (vinho/vinagre/sucos), e moagem de trigo e do milho.



4º AULA:

### **3.4 – Revisão:**

18. Como se dividem os objetivos da empresa rural?
19. Qual atividade influencia os setores de produção, processamento e distribuição de alimentos.
20. A atividade agrícola divide-se, quantas e quais?
21. O que vem acontecendo com as atividades zootécnicas?
22. Cite alguns exemplos de atividades zootecnia?
23. A produção agroindustrial envolve quais atividades ligadas entre a produção e consumo?
24. Cite alguns exemplos de atividades agroindustriais?
25. Correlacione a 2º coluna de acordo com a 1º, quanto aos objetivos da empresa rural:
  1. Atividade Agrícola.
  2. Atividade Zootécnica.
  3. Atividades Agroindustriais.
  - Determina as explorações agropecuárias a serem implantadas nas diversas regiões.
  - Deve conhecer e analisar suas condições químicas, físicas, biológicas e topográficas.
  - Está sujeita as condições climáticas.
  - O leite pode vir “in natura”, em pó, condensado, desnatado, transformado em iogurte ou cremes.
  - O tomate pode ser comprado a granel, verde ou maduro, na forma de extrato, suco, polpa, ou já preparado em molhos.
  - Um ovo só produzirá um galináceo após 21 dias de incubação.



---

## **Capítulo 4**

---

# **Recursos, Tipos e Tendências**

- ◆ Forma de Exploração Agropecuária.
- ◆ Pessoa Física.
- ◆ Pessoa Jurídica.
- ◆ Estrutura de uma Empresa Rural.
- ◆ O Empresário Rural.
- ◆ O Empregado e Trabalhadores Rurais.



5ª AULA:

O empresário rural deve conhecer sua propriedade ter plenos conhecimentos do seu dimensionamento e localização, sua capacidade de uso e de seu solo, aparelhamento que poderá dispor (próprio ou alugado), objetivos da exploração e tendências de mercado, recursos financeiros que poderá dispor e principalmente disposição e vontade.

## **4.1 FORMA DE EXPLORAÇÃO AGROPECUÁRIA**

Exercem atividades rurais:

- a. **Pessoa Física:** Que é a pessoa natural, e todo o ser humano, e todo o indivíduo ente sujeito de direito. A existência da pessoa física termina com a morte.
- b. **Pessoa Jurídica:** É a união de indivíduos que, através de trato reconhecido por lei, formam uma nova pessoa, com personalidade distinta da de seus membros. Pode ter fim lucrativo ou não.

**OBS:** No Brasil prevalece a exploração na forma da pessoa física, por ser menos onerosa que a pessoa jurídica.

**Notas & Observações:**

## **4.2 ESTRUTURA DE UMA EMPRESA RURAL**

Empresa, de forma genérica, “é o organismo econômico e social que reunindo terra, capital, trabalho e administração, se propõe a produzir bens ou serviços na expectativa de lucros”. De forma genérica, esta conceituação apresenta, dentre outras, algumas palavras chaves importantes: “**Organismo econômico e social**” e “**Expectativa de lucros**”.



5ª AULA:

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

Os chamados fatores de produção são todos os recursos necessários para a capacidade produtiva: capital, trabalho e matérias-primas, podendo-se acrescentar ainda o capital humano, gerado e aprimorado pela educação. Para o setor agropecuário, existem várias conceituações possíveis de empresa rural, não havendo, porém, uma que seja universalmente aceita.

Tecnicamente relacionado à empresa rural está o empresário rural, administrador rural, e os produtores rurais, cuja administração da propriedade é um esforço coletivo dos proprietários, técnicos e funcionários, através do qual se tenta atingir uma meta previamente estabelecida, balanceando o potencial de produção da propriedade, o nível de investimento a ser efetuado, a valorização e o resultado econômico das atividades desenvolvidas.

### **4.3 O EMPRESÁRIO RURAL**

Interiormente relacionado à empresa rural está o empresário rural, que é a pessoa encarregada de tomar as decisões. Entre suas diversas funções, cabe ao empresário rural decidir sobre os aspectos internos da empresa, por exemplo, como e que mercado vender seus produtos.

De forma geral a empresa rural exige a tomada decisão, a implementação dessas decisões e seu controle, tanto no que se refere às condições internas quanto ao seu ambiente externo. De forma jurídico-trabalhista empregador rural é a pessoa física ou jurídica, proprietária ou não, que explore atividade agro-econômica, em



caráter permanente ou temporário, diretamente ou através de prepostos com auxílio de empregados.

5ª AULA:

## 4.4 O EMPREGADO RURAL E TRABALHADORES RURAIS

**Empregado Rural:** É toda a pessoa que trabalha para o empregador rural, de forma contínua, mediante salário, desde que tenha finalidade econômica. Todavia à chácara de lazer, o trabalhador é **doméstico** (caseiro), pois não existe atividade econômica.

O agronegócio é um grande absorvedor de mão-de-obra no Brasil e no mundo, tendo pessoas qualificadas, semiquilificadas e, muitas, quase sem qualificação alguma.

São exemplos de empregados rurais: retireiros, peões, campeiros, administradores, colonos, safristas, trabalhadores braçais, outros (trabalhadores rurais como empregados que prestam serviços em escritórios, veterinários, agrônomos, portadores de títulos universitários, pilotos de aeronaves, tratoristas, vigias, mecânicos, pedreiros, eletricitas, etc.), que embora **não exercendo funções de natureza rural**, são considerados rurais.

Para haver vínculo empregatício entre patrão e empregado, é preciso que haja os seguintes requisitos:

- ◆ **Pessoalidade:** somente pode ser empregada pessoa física.
- ◆ **Habitualidade:** haver certa habitualidade na prestação de serviços, se presta serviços esporádicos (eventuais) não pode ser considerado empregado.
- ◆ **Subordinação:** deve estar subordinado às normas internas e às ordens de outrem.



♦ **Salário:** para ser considerado empregado, deve ter

ajustado, quando de sua admissão, que pode ser por hora, dia, semana, quinzena, mês, por peça, tarefa, comissão, etc.

5ª AULA:

**Trabalhador rural:** É o gênero de trabalhadores que presta serviços de natureza rural ao empregador ou empresa rurais. São aqueles que exercem atividades tipicamente rurais, tais como: capinar, limpar pastos, retirar leite, cuidar de gado, etc.

São exemplos de trabalhadores rurais, porém excluídos da lei rural, que caracteriza como empregado rural:

- a. **Arrendatários** (Aquele que toma de arrendamento),
- b. **Autônomos** (que se realiza sem intervenção de forças ou agentes externos),
- c. **Avulso** (Separado, isolado, insulado, volante),
- d. **Bóia-fria** (Trabalhador agrícola que se desloca diariamente para propriedade rural, para executar tarefas sob empreitada.),
- e. **Domésticos** (Empregado que executa o serviço doméstico; empregado, criado),
- f. **Empregados de mineração** (Pessoa física que presta serviços de caráter não eventual a um empregador, sob a dependência dele e mediante salário),
- g. **Empreiteiros** (Que ajusta obras de empreitada; trabalho ajustado para pagamento global, e não há dias.),
- h. **Eventual** (Que depende de acontecimento incerto; casual, aleatório, acidental),
- i. **Meeiros** (Aquele que planta em terreno alheio, repartindo o resultado das plantações com o dono das terras),
- j. **Oleiros** (Ceramista; aquele que trabalha em olaria),
- k. **Parceiros** (Aquele que está de parceria; camarada, quinhoeiro, sócio),
- l. **Temporários** (Cargo temporário; provisório, interino, temporâneo),



m. **Trabalhadores parentes** (indivíduo que exerce habitualmente, sem qualquer vínculo empregatício, atividade profissional remunerada), etc.



5ª AULA:

## **4.5 – Revisão:**

26. O empresário rural deve conhecer e ter plenos conhecimentos do que?
27. Quanto à forma de exploração agropecuária divide-se em ....
28. Quem através do reconhecimento da lei, forma uma nova pessoa?
29. Na estrutura de uma empresa rural, algumas palavras chaves são importantes, quais?
30. Os chamados fatores de produção são todos os ....
31. É uma unidade de produção que possui elevado nível de capital de exploração e alto grau de comercialização tendo como objetivos técnicos à sobrevivência, o crescimento e a busca do lucro. É portanto ....
32. Qual a influência ou atuação de um empresário rural ?
33. Qual categoria que se enquadra o trabalhador de chácara de lazer, por quê?
34. O que é trabalhador rural, dê exemplos?
35. Assinale as opções verdadeiras quanto ao empregador rural e ao empregado rural:
  - Empregador rural é a pessoa encarregada de tomar decisões.
  - Empregador rural é toda pessoa que trabalha de forma contínua mediante salário, etc.
  - Para haver vínculo entre patrão e empregado é preciso que haja personalidade, habitualidade, subordinação e salário.
  - São exemplos de empregador rural, aposentados, peões, campeiros.
36. É o gênero de trabalhadores que presta serviços de natureza rural ao empregador ou empresas rurais exercendo atividades rurais:
  - Administrador rural
  - Trabalhador rural
  - Empregador rural
  - Empregado rural
  - Empresário rural



---

## **Capítulo 5**

---

# **Administração Agronegócios em Relação a Outras Disciplinas**

- ◆ Definição.
- ◆ Estrutura Organizacional de uma Empresa Rural.
- ◆ Empresa Rural e seu Ambiente.
- ◆ Fatores de Produção.
- ◆ Organização da Empresa Rural.
- ◆ O Manejo da Empresa Rural.

**5. – ADM. AGRONEGÓCIOS EM RELAÇÃO A OUTRAS DISCIPLINAS:**

Utiliza-se de conhecimento básico fornecido pela Economia Rural e outras Ciências Sociais, de conhecimentos técnicos tais como:

- Agronomia;
- Zootecnia;
- Engenharia Rural.

A administração é uma prática e não uma ciência, portanto, de onde vem o conhecimento em administração, ele é oriundo em sua maior parte das seguintes fontes:

- **Pesquisas sistemáticas:** (pesquisa experimental, em laboratório, no campo, pesquisa não experimental (estudos de campo), quantitativa e qualitativa);
- **Conhecimento experiencial:** (observação dos fenômenos administrativos) de pesquisadores, executivos e professores de administração; e
- **Práticas empresariais:** (prática nas empresas, através de novas fórmulas de trabalho, pesquisa de melhorias, estruturando a busca e o refino de informações, tentando novos projetos, novas formas de análise de seu desempenho e de seus processos).

Não se esquecendo de outros campos da administração, tais como:

- Administração de Materiais;
- Vendas;
- Financeira;
- Gestão de Pessoas (RH);
- Mercadológico;
- Administração em Geral, etc.



6º AULA:

### **Exemplos:**

- **Recursos físicos ou materiais:** São necessários para qualquer empresa rural, tais como: Terra, instalações, máquinas, equipamentos, insumos, adubos, combustíveis, etc.

- **Recursos humanos:** São pessoas que trabalham ou participam da empresa, constituem o único recurso dinâmico, que decide e movimenta os demais, o que inclui tomar decisões (escolha de uma ou outra opção), o proprietário, os administradores, os técnicos e os demais funcionários, com seus diferentes papéis e cargos.

- **Recursos financeiros:** É o dinheiro, sob a forma de capital, necessário para a aquisição ou obtenção dos demais recursos.

- **Recursos mercadológicos:** São os meios através dos quais a empresa localiza e influencia seus clientes.

Envolvem todas as atividades de análise de mercado, busca de compradores, venda do produto, entrega, definição de preços, propaganda, etc.

- **Recursos administrativos:** São todos os meios através dos quais as atividades são planejadas, organizadas, dirigidas e controladas.

Inclui todos os processos de tomada de decisão, obtenção de informações, esquemas de coordenação e integração utilizados, etc.

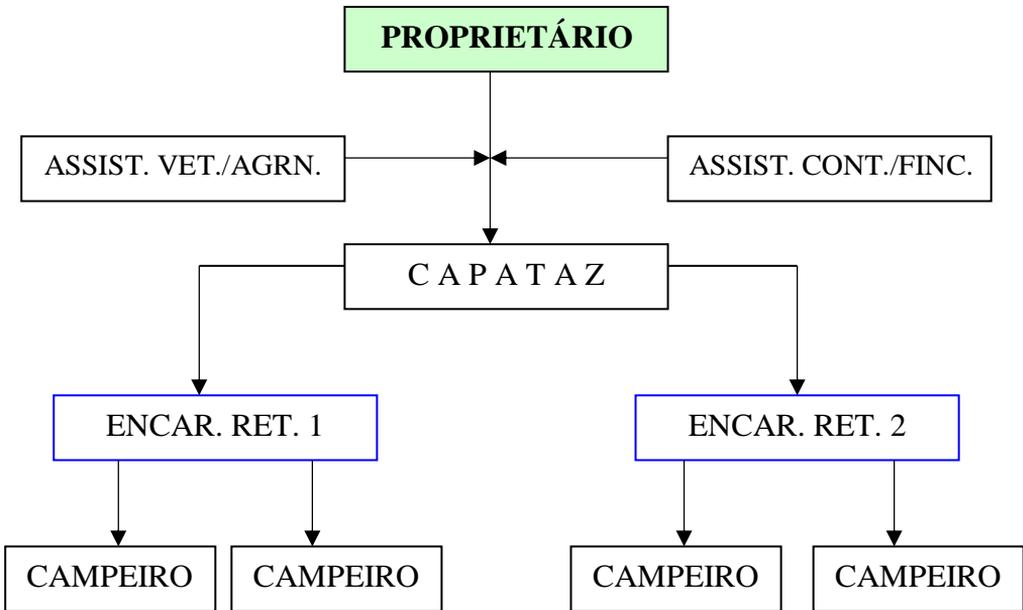
*“ Eu prefiro ter uma mente aberta pela curiosidade, do que uma fechada pelas certezas”.*

*Gerry Spence, Autor*



6ª AULA:

## 5.1 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA RURAL



\* MODELO DE ESTRUTURA

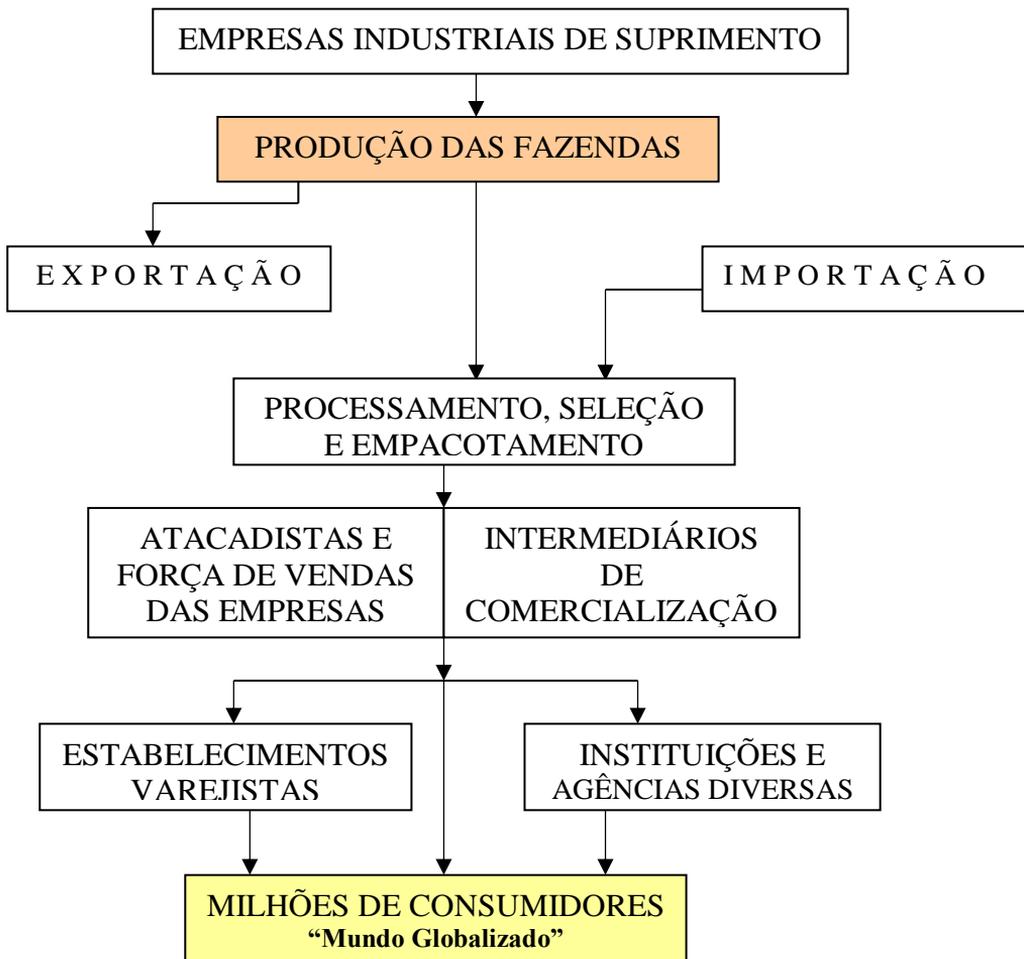
## 5.2 – EMPRESA RURAL E SEU AMBIENTE

 <b>AMBIENTE DA EMPRESA</b>	<b>Geral</b>	<b>•Tecnológico</b> <b>O que deve ser utilizado:</b> (máquinas, implementos, técnicas e conhecimentos) disponibilidade de usar.
		<b>•Político</b> <b>Maneira de proceder:</b> Metas a atingir.
	<b>Operacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aspectos Ecológicos - <i>Vaca louca, Gripe Asiática, etc.</i></li> <li>▪ Aspectos Legais – <i>Embalagens, Qualidade, Quantidade.</i></li> <li>▪ Aspectos Sociais - <i>Fome Zero, Bolsa Família, etc.</i></li> <li>▪ Clientes – <i>Consumidores.</i></li> <li>▪ Concorrentes – <i>Todos os produtores em geral.</i></li> <li>▪ Fatores Econômicos – <i>Bolsa de Mercadorias &amp; Futuro.</i></li> <li>▪ Fornecedores – <i>Comércio (fixo ou ambulante).</i></li> </ul>



6ª AULA:

**FLUXO DE MERCADORIAS E DE INTER-RELAÇÕES ENTRE DIVERSOS AGENTES E/OU FASES DE PRODUÇÃO, TRANSFORMAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DOS PRODUTOS ORIGINAIS DA AGRICULTURA E PECUÁRIAS.**

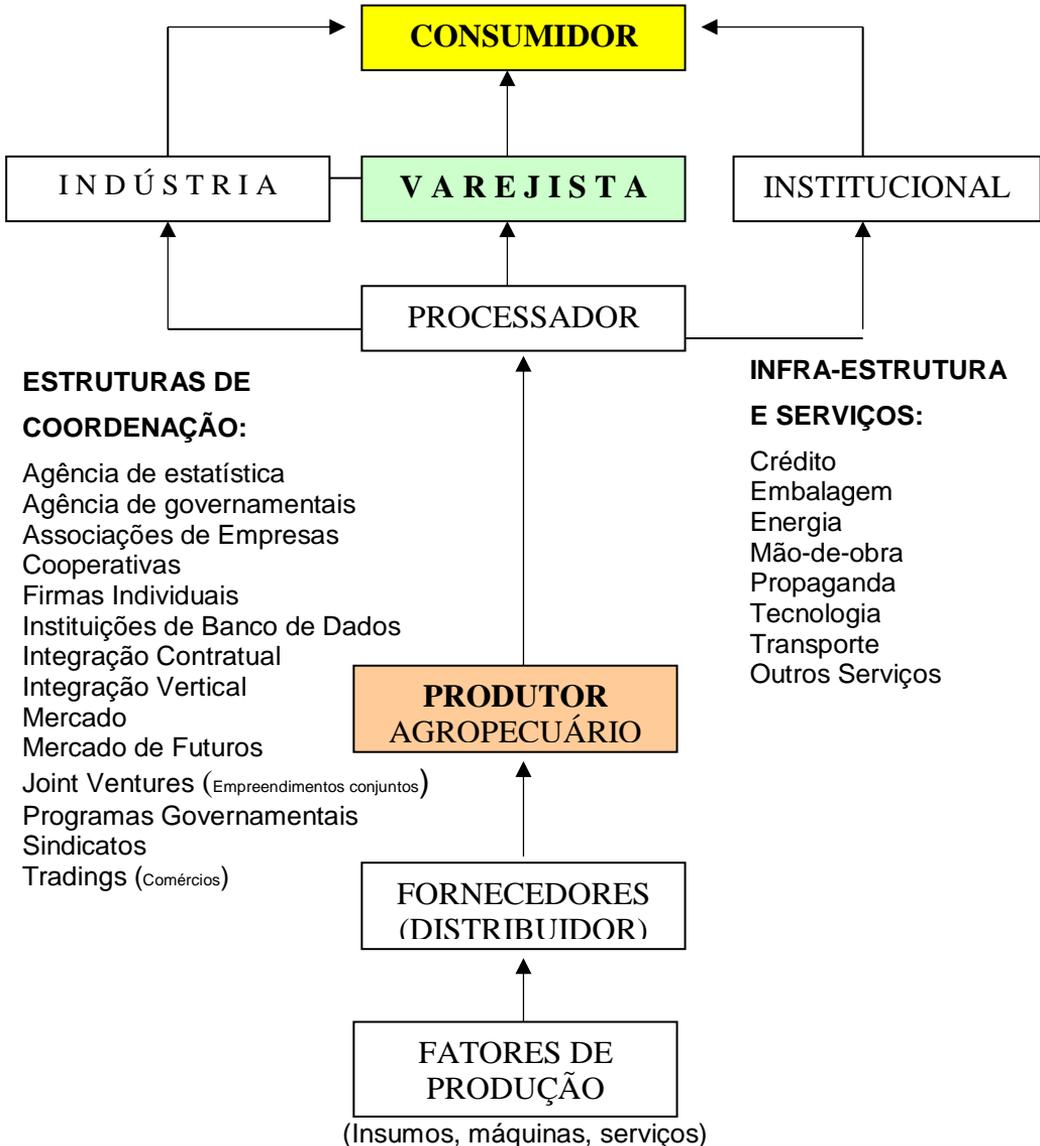


**FONTE:** Cramer & Jensen, "Agricultural Economics and Agribusiness", John Wiley & Sons, New York, EUA, 1991.



6ª AULA:

## ESQUEMATIZAÇÃO DE UM SISTEMA AGROINDUSTRIAL

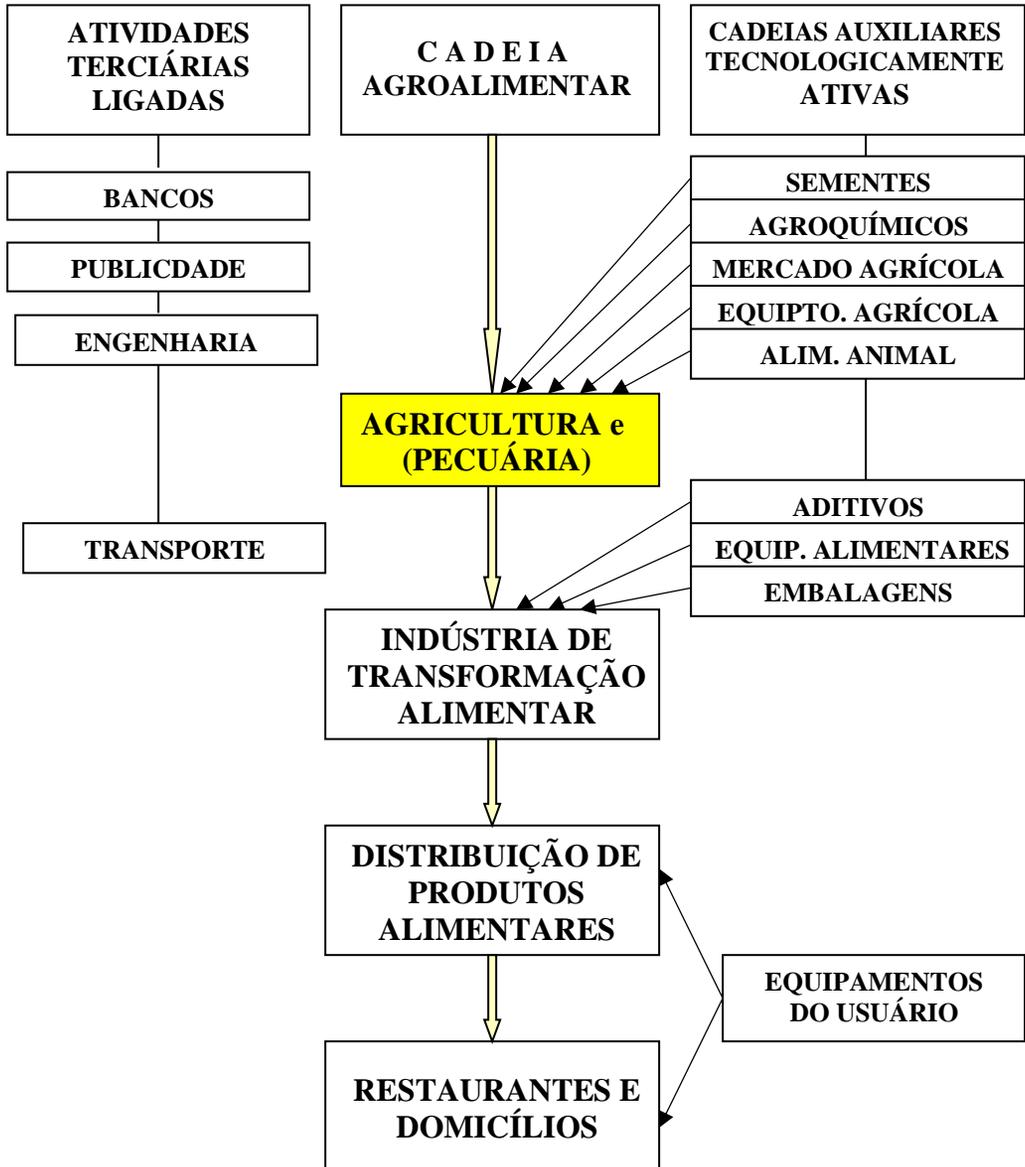


**FONTE:** Adaptada de Sheman (1991), apud Zylbersztajn et al.



6º AULA:

### EXEMPLO DE CADEIA AGROALIMENTAR



FONTE: Floriot (1995), op. Cit.



## **5.3 – FATORES DE PRODUÇÃO**

A empresa rural é uma unidade de produção onde são exercidas atividades que dizem respeito a culturas agrícolas, criação de animais, culturas florestais, com finalidade de obtenção de renda.

Qualquer tipo de empresa rural, seja familiar, patronal, é integrado por um conjunto de recursos, denominado fator de produção.

São três os fatores de produção:

- Terra;
- Capital, e
- Trabalho.

### **a.) Terra**

O fator de produção mais importante para a unidade de produção, para a empresa rural, pois é na terra onde se aplicam os capitais e onde se trabalham para obter a produção. Se a terra for ruim ou muito pequena, dificilmente se produzirá colheitas e criações abundantes e lucrativas, por mais capital e trabalho que se disponha o empresário rural. Uma das preocupações fundamentais que deve ter o empresário rural é conservar a capacidade produtiva da terra, evitando o seu desgaste pelo mau uso ou erosão.

### **b.) Capital**

Representa o conjunto de bens colocados sobre a terra com objetivo de aumentar sua produtividade e ainda facilitar e melhorar a qualidade do trabalho humano.



7º AULA:

Assim constitui capital de uma empresa rural:

- **Animais de produção** (bovinos de cria, de leite, de engorda, suínos, aves, etc.);
- **Animais de serviços** (bois de serviços, cavalos, asininos {jumentos, os burros e muaras});
- **Benfeitorias** (galpões, barracões, aramados, galinheiros, pocilgas, terraços, etc.);
- **Insumos agropecuários** (adubos, sementes, inseticidas, fungicidas, sais minerais, vacinas, etc.); e
- **Máquinas e implementos agrícolas.**

O empresário rural necessita conhecer exatamente a quantidade e valor de cada bem que constitui o capital da empresa que dirige. É fácil verificar que os diversos tipos de capital apresentam características bem diferentes.

Assim, as benfeitorias, os animais e as máquinas e implementos permanecem em uso na empresa durante vários anos. Já os insumos, uma vez utilizados, desaparecem, imediatamente, sendo, portanto, consumidos dentro do ano agrícola em curso. Este fato é de enorme importância para quem dirige uma empresa agrícola. Em primeiro lugar, porque o administrador deve ter especial cuidado com a conservação daqueles capitais que permanecem por vários anos na empresa.

Estes capitais costumam ter um valor muito elevado e devem ser mantidos em condições de contribuir para a produção pelo maior tempo possível. Assim, uma casa de madeira deve durar pelo menos 25 anos; um trator deve trabalhar no mínimo 10.000 horas, ou seja, cerca de 10 anos; uma construção de alvenaria deve durar mais de 50 anos.



7º AULA:

A estes capitais que permanecem durante vários anos na empresa, chama-se de **capital fixo**.

Os capitais que são consumidos dentro do ano agrícola são denominados **capital circulante**.

Esta separação entre o **capital fixo** e **capital circulante** é fundamental para o cálculo do resultado econômico da empresa. Costuma-se calcular anualmente o resultado econômico da empresa.

Se determinado tipo de capital devem durar vários anos, não se pode incluir como gasto daquele ano o total do valor de sua compra. Por exemplo, quando se compra um trator ou se constrói uma cerca com financiamento bancário, o valor do empréstimo solicitado é dividido é, esta quantia que se paga todos os anos, seja considerada como a despesa do ano.

Mesmo que se tenha para a despesa à vista, no cálculo econômico se deve proceder como se fosse financiado, ou seja, dividir o total das despesas em várias parcelas iguais, cada uma correspondendo há um ano.

### **Capital na Empresa Agropecuária**

Em sua função de instrumento indispensável e necessário a produção. O capital é importante fator econômico para a empresa rural. Assim como a qualquer outra.

Para que subsista economicamente é necessário que disponha de espaço natural (natureza), de suficiente recurso de mão-de-obra (trabalho e por fim do aparelhamento necessário), complementando os fatores citados, que equilibrar a empresa segundo seus objetivos.



7º AULA:

### **c.) Trabalho**

O último fator da produção é o trabalho. O trabalho é o conjunto de atividades desempenhadas pelo homem. A tarefa de administrar é também considerada trabalho, assim como lavrar a terra, cuidar de animais, construir cercas, etc.

A diferença fundamental entre a **administração** e a **execução** de práticas agrícolas é que para primeira há uma exigência de conhecimento maior. O empresário deve ter sempre em vista a totalidade da empresa, enquanto que o executor de tarefas específicas necessita apenas saber fazer aquilo para o que foi designado.

A tarefa do empresário é, portanto, muito mais complexa. A ele cabe não somente a função de coordenar a atividade dos demais trabalhadores, como também de combinar a utilização de todos os fatores de produção, com a finalidade de obter resultados econômicos satisfatórios e manter elevada a produtividade daqueles fatores. Para isto o empresário deve se preocupar com dois aspectos:

- Organização da empresa rural.
- Manejo da empresa rural.

## **5.4 – A ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA RURAL**

Entende-se por organização da empresa rural a combinação das atividades desenvolvidas em função das características dos fatores de produção disponíveis, isto quer dizer, escolher todas as culturas e criações que serão exploradas, de modo a aproveitar da melhor maneira possível da terra, as benfeitorias, as máquinas e implementos e a mão-de-obra, evitando assim ociosidade na utilização dos fatores de produção.



8º AULA:

## **5.5 – O MANEJO DA EMPRESA RURAL**

É o conjunto de medidas que deve tomar o administrador para que todas as práticas agropecuárias sejam realizadas a tempo e de maneira eficiente. Assim, as máquinas e implementos devem estar em perfeitas condições de funcionamento para iniciar os serviços.

Bem como os insumos (adubos, sementes, vacinas, etc.) devem ser adquiridos com antecedência, para evitar a falta e que fique prejudicada à produção da empresa.

Os serviços dos trabalhadores devem ser controlados permanentemente, para impedir que práticas mal executadas causem graves prejuízos à empresa rural.

### **Notas & Observações:**



*“ A mente que se abre a uma nova idéia jamais volta ao tamanho normal”.*

*Albert Einstein*

8º AULA:

## **5.6 – Revisão:**

37. Qual é o conhecimento básico na disciplina de Adm. Agronegócios?
38. Quais são os conhecimentos da administração, são oriundos de que fonte?
39. O que são práticas empresariais, explique?
40. Quais outras disciplinas há relação com as empresas rurais?
41. Como podemos definir o que são recursos, cite exemplos.
42. Na estrutura da empresa rural e seu ambiente, qual o principal fator (es) ?



43. Quais são os serviços de apoio em um sistema

agroindustrial?

44. Qualquer tipo de empresa rural, seja familiar, patronal, é integrado por um conjunto de recursos, denominado fator de produção. Quais?
45. Qual é o fator de produção mais importante para a unidade de produção, para a empresa rural?
46. O que representa o conjunto de bens colocados sobre a terra?
47. Como se constitui capital de uma empresa rural?
48. O que significa o capital fixo e capital circulante, e porque eles são fundamentais para o cálculo do resultado econômico da empresa?
49. Qual o último fator da produção, e que conjunto de atividades são desempenhado pelo homem?
50. Há diferenças fundamentais entre a administração e a execução de práticas agrícolas; para isto o empresário deve se preocupar com dois aspectos, quais?
51. O que se entende por organização da empresa rural?
52. O que significa o manejo da empresa rural, descreva?



---

## **Capítulo 6**

---

# **Estruturas Fundiárias**

- ◆ Pequenas Lavouras
- ◆ Pequenas Fazendas
- ◆ Grandes Fazendas



9º AULA:

Nas estruturas agrícolas a industrialização nos processos agrícolas já vem acontecendo a partir dos anos 50, e a taxa de adoção das inovações tecnológicas vem acelerando esta evolução. Assim, a matéria pode ser estudada sob os três aspectos seguintes:

- a) Pequenas lavouras;
- b) Pequenas fazendas; e
- c) Grandes fazendas.

**a). Pequenas lavouras:** Nas pequenas lavouras estão incluídos, também, os sítios e as pequenas propriedades agrícolas que exploram uma única cultura, ou uma cultura principal e algumas secundárias.

**b). Pequenas fazendas:** Nas pequenas são exploradas, em escala média, umas culturas principais, com indústrias agrícolas acessórias e pequenas criação de gado e outros animais.

**c). Grandes fazendas:** Nas grandes fazendas são exploradas, em grande escala, a cultura de um determinado produto, com indústrias agrícolas acessórias e grandes criação de gado e outros animais.

As estruturas emergentes da agricultura parece estarem se comportando da seguinte maneira:

Nas pequenas propriedades ..... Estruturas ESTÁVEIS.

Nas médias propriedades ..... Estruturas DECLINANTES.

Nas grandes fazendas ..... Estruturas em EXPANSÃO.

Nas grandes empresas agropecuárias ..... Estruturas em EXPANSÃO.



9º AULA:

## **6. – Revisão:**

53. Com relação às estruturas fundiárias, quantas são e quais?
54. Quais as principais características com relação aos tamanhos das estruturas de lavoura?
55. Em escala média, umas culturas principais, com indústrias acessórias e pequenas criações de gado e outros animais. É, portanto, ...
56. Qual é a característica das grandes fazendas quanto à exploração?
57. Assinale as opções verdadeiras quanto às estruturas emergentes da agricultura:
  - Nas pequenas propriedades ..... Estruturas DECLINANTES.
  - Nas grandes fazendas ..... Estruturas ESTÁVEIS.
  - Nas médias propriedades ..... Estruturas em EXPANSÃO.
  - Nas grandes empresas agropecuárias ..... Estruturas em EXPANSÃO.



---

## **Capítulo 6.1**

---

# **Estruturas de Empresas essencialmente Agrícolas**

- ◆ Definição.
- ◆ Tendências Mundiais dos Mercados de Alimentos.



10º AULA:

O setor agrícola apresenta algumas características peculiares, que o distinguem dos demais setores da economia. Estas características citadas em vários livros e artigos sobre administração rural, mas convém lembrar que a sua existência condiciona a adequação dos princípios gerais de administração, utilizados no setor urbano, para o setor rural. Deve ser notado também que estas características são validas, de modo geral, não apenas para a agricultura brasileira, mas para todos os países.

- Cálculos de adubação, controle de pragas, programação e controle de tratos culturais, manutenção e utilização de máquinas e equipamentos, registros de dados e balanço hídrico do solo, programação e controle de irrigação, controle de plantio, áreas de produção e produtividade.

Estas exigências, se por um lado aumentam a competitividade da agricultura, por outro lado modificam as bases da concorrência, fugindo da competição baseada e produtos destinados aos mercados finais de massa e premiando a concorrência baseada na agilidade e na adequação.

### **CARACTERÍSTICAS DOS PRODUTOS AGRÍCOLAS**

Como já foi mencionado, costumam-se associar uma série de atributos aos produtos agrícolas, alguns dos quais não mais justificáveis frente às novas tecnologias disponíveis. Iremos estudar algumas destas características, fazendo as ressalvas necessárias ao contexto atual.

- **Perecibilidade:** Os produtos agrícolas, em geral, não podem ser estocados por muito tempo. Em alguns casos, o consumo deve ser feito imediatamente após a produção. É o caso de algumas frutas cuja preferência é que ainda estejam frescos. No caso da produção de grãos



o prazo de validade dos estoques é bem maior, embora não seja tão longo quanto dos produtos industrializados.

- **Homogeneidade:** Os produtos agrícolas são geralmente bastante homogêneos. Mesmo que os produtores fiquem tentados a experimentar novos padrões, esbarram em legislações normatizantes, até por motivos de saúde alimentar.
- **Sazonalidade de oferta:** A oferta de agrícolas é sazonal porque depende fortemente do clima e das condições naturais do ambiente onde estão sendo produzidos. Algumas culturas permitem duas ou quatro safras por ano. Outras só permitem uma única colheita anual.
- **Susceptibilidade climática (riscos climáticos):** Não é raro ver nos noticiários televisivos que alguma safra encontra-se perdida ou prejudicada por causa de excesso de chuvas, frio, calor, estiagem prolongada, secas etc., mesmo admitindo-se o uso intensivo de tecnologias como estufas, irrigação, espécies resistentes etc.
- **Baixa elasticidade da demanda:** Tanto a oferta quanto à demanda por agrícolas são relativamente inelástica a preços. Isto porque mesmo grandes variações de preços induzem a alterações relativamente pequenas na procura pelo produto, haja vista o caráter prioritário conferido aos alimentos.
- **Rigidez de oferta:** A oferta é relativamente inelástica e rígida (no curto prazo) por dois motivos principais: Primeiro, porque, em empresas familiares, quando o preço cai, o produtor tende a aumentar a oferta para conseguir manter a sua renda estabilizada. Segundo, porque muitos dos custos de produção são fixos, isto é, independem da quantidade ofertada.
- **Variabilidade de preços:** Por tudo o que foi visto, os agrícolas estão sujeitos a fortes flutuações nos preços de equilíbrio. Por isto, justifica-se



10ª AULA:

uma atenção redobrada do governo sobre estes mercados, assim como políticas específicas para o setor.

## **NOVOS USOS E HÁBITOS DOS CONSUMIDORES**

Neste final de século algumas mudanças nos hábitos dos públicos consumidores em todo o mundo podem ser verificadas, apontando para tendências de novos comportamentos, os quais irão ter um profundo reflexo na produção agrícola, tais como:

- Declínio do consumo per capita nos países mais afluentes (dietas);
- Demanda crescente por produtos étnicos;
- Demanda crescente por produtos que proporcionam nutrição e saúde, e que sejam ambientalmente benignos;
- Entrada de grandes aglomerados populacionais na economia de mercado;
- Mais consumo de alimentos fora do lar;

## **QUANTO AO VAREJO DE ALIMENTOS (Nos países desenvolvidos e grandes cidades)**

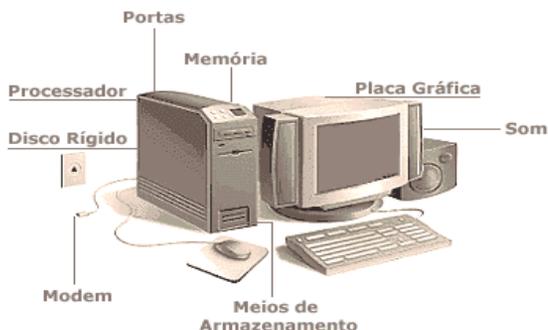
Nos países desenvolvidos, bem como nas grandes cidades mundiais, que costumam acompanhar os comportamentos, hábitos, usos e costumes daqueles países, verificam-se mudanças que também afetam a produção de alimentos, a saber:

- Atenção à fórmula “mais nutrição, mais qualidade e mais conveniência”; serão muito importantes para muitos varejistas;
- Um relacionamento mais próximo com os clientes finais e ter um menor número de fornecedores (parcerias e alianças com fornecedores);
- Vender mais alimentos prontos (ou semiprontos) e menos ingredientes;



10ª AULA:

- Busca de “mais eficiência nas respostas dos consumidores” irá forçar a administração da categoria de produtos a ser mais precisa;
- A tecnologia da informação (já disponível e em uso pelos varejistas) irá proporcionar que os seus padrões de compra sejam ligados com as informações obtidas junto aos compradores de maneira instantânea, com reflexos diretos na produção, processamento e distribuição de alimentos.



Ex: Código de Barras, etc.

## RESUMO

<b>Setor Agrícola</b>	<b>Terra, Solo</b>	- Culturas (Orgânicas, Comerciais).
	<b>Exemplo:</b> NPK (4-14-8)	- Forragens (Silagem, Comerciais). - Reflorestamento (Pinho, Eucalipto, Outras). - Criações de Animais [Pasto] – (Pecuária).

*“O segredo da criatividade é ‘saber esconder suas fontes’.”*

*Albert Einstein*



## **6.1 – Revisão:**

58. Cite algumas exigências, que aumentam a competitividade da agricultura?
59. Quais mudanças estão apontando para tendências de novos comportamentos, os quais irão ter um profundo reflexo na produção agrícola?
60. Nas grandes cidades mundiais, que costumam acompanhar os comportamentos, hábitos, usos e costumes daqueles países, verificam-se mudanças que também afetam a produção de alimentos? Cite exemplos?
61. A tecnologia da informação já disponível e em uso pelos varejistas pode alterar ou influenciar os padrões de compra do consumidor?



---

## **Capítulo 6.2**

---

# **Estruturas de Empresas essencialmente da Pecuária**

- ◆ Definição.
- ◆ Incertezas na Política do Leite, Tendências do Mercado.



11º AULA:

O planejamento e a programação de atividades e investimentos são fatores importantes nesse processo que se pode chamar de profissionalização dos empreendimentos da pecuária. Há 30 anos ou mais, a boiada ficava no pasto até seis anos para atingir o peso de abate. Em 2002, bastavam 24 meses ou menos. A produção brasileira de carne bovina em 1970 era de 20 quilos por hectare ao ano, em 2000, este valor subiu para 34 quilos.

A produtividade, a eficiência e a competitividade destas empresas e propriedades são fatores essenciais para sua sobrevivência e crescimento nos tempos atuais. As ferramentas a serem apresentadas buscam exatamente estes objetivos.

O Brasil tem o maior rebanho bovino do planeta, corresponde a 15% do total mundial e é o segundo maior produtor de carne bovina, com 6,9 milhões de toneladas (equivalente – carcaça). Melhorias em escala: Controles de reprodução e filiação, controle de cobertura e inseminação artificial, controle sanitário, balanceamento da alimentação, acompanhamento e gerenciamento da produção (leiteira ou em ganho de peso).

O Paraná em 2006 produzia em média 2,7 bilhões de litros / leite por ano, o que representa 7,3% o 2º lugar da produção nacional, e produtividade média de 1954 litros/vaca/ano. O negócio do leite movimenta recursos todos os meses, enquanto a agricultura depende das épocas de safra. A única coisa que as cooperativas temem é que o governo federal derrube a taxaço sobre o leite importado, que é de 30%. Se o governo resolver isentar as importações, o que ainda não se cogita, haverá uma “invasão” de leite argentino. (Fonte: Dados do IBGE, no período entre 2000 e 2006.)

Daí nós conseguiremos competir, porque o custo de produção na Argentina é muito menor, e lá uma vaca produz em média 15 litros / dia, enquanto aqui a média é



11ª AULA:

de 5,4 litros / dia. A diferença de produtividade se deve ao fato que o rebanho Argentino é de vacas holandesas puras e o clima é melhor que o do Brasil. Para o pequeno pecuarista, o leite hoje dá só para se manter. Como o preço é muito ruim, a atividade não dá nenhum futuro.

Em alguns assentamentos de trabalhadores rurais sem-terra começam a estudar a produção de leite como alternativa à agricultura formando associações e pequenas cooperativas. O motivo é o fluxo de caixa. Os programas de melhoramento genético têm dado bons resultados nos municípios, embora não se cite números. O produtor diz que a sua maior tristeza é não poder investir em tecnologia de ponta e genética. “Mas não existe incentivo. A gente investe o que dá para investir”, justificam.

Para aumentar a rentabilidade, produtores estão fugindo de sistemas de integração e partindo para pequenas indústrias. Os pecuaristas estão deixando de vender sua produção para laticínios. Pecuaristas passam a comercializar o leite que é pasteurizado na propriedade e vendido em pequena escala, em forma de laticínios ou leite embalado em sistema cartucho.

A baixa rentabilidade está revoltando os pecuaristas, que investem menos em tecnologia. Mesmo desanimados, eles acreditam num reflexo positivo da alteração no câmbio: a queda nas importações e aumento de preço. Com isso, o setor deixará de competir com produtos importados com subsídio no país de origem. O setor, que já estava descontente com a inexistência de uma política de incentivo, agora exige respostas do governo.

As grandes decisões no setor carecem de uma coordenação estratégica, estando pulverizados entre o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, o Banco do Brasil, O Ministério da Reforma Agrária, O Ministério do Planejamento, o



11ª AULA:

Banco Central, o Conselho Monetário Nacional, a CONAB, DERAL, os Governos Estaduais e tantos outros.

## RESUMO

<b>Setor Pecuário</b>	<b>Genética</b>	- Criações (Leiteira, Corte).
 Raças	Gir, Jersey, Nelore, Índio Brasil, Simental, Holandesa, Búfalos, Zebu, etc.	- Matrizes (Inseminação). - Rastreabilidade (origem do animal).

## I – Tabela de Comparação do Leite Materno com outros Leites:

	<b>Leite Humano</b>	<b>Leite Animal</b>	<b>Leites artificiais</b>
Propriedades	Presente	Ausente	Ausente
Anti-Infeciosas			
Fatores de crescimento	Presente	Ausente	Ausente
Proteína	Quantidade adequada, fácil de digerir.	Excesso, difícil de digerir.	Parcialmente modificado
Lípídeos	Suficiente em ácidos graxos essenciais, lipase para digestão.	Deficiente em ácidos graxos essenciais, não apresenta lipase.	Deficiente em ácidos graxos essenciais, não apresenta lipase.
Minerais	Quantidade correta/ equilibrado	Em excesso / desequilibrado	Parcialmente correto/ parcialmente equilibrado
Ferro	Pouca quantidade, bem absorvido.	Pouca quantidade, mal absorvido.	Adicionado, mal absorvido.
Vitaminas	Quantidade suficiente	Deficiente A e C	Vitaminas adicionadas
Água	Suficiente	Necessário extra	Necessário extra

Fonte: [http://www.denisecarreiro.com.br/artigos\\_artigoiteite.html](http://www.denisecarreiro.com.br/artigos_artigoiteite.html), acesso em 14/07/2010.

## 6.2 – Revisão:

62. Cite algumas exigências, que aumentam a competitividade da pecuária?
63. O que representa a pecuária em relação ao negócio da agricultura?
64. O que os pecuaristas estão enfrentando atualmente no setor pecuário?
65. Qual seria a melhor definição ao mercado do leite?



---

## **Capítulo 6.3**

---

# **Estruturas de Empresas essencialmente da Agropecuária em Geral**

- ◆ Definição.
- ◆ Características da Agropecuária.



12º AULA:

A atividade agropecuária, pelas suas múltiplas atividades e volume financeiro das operações (compra, venda, contratação de serviços, produção, etc.), constituem-se, na realidade uma empresa, apesar de nem sempre estar formalmente assim denominada e estruturada. Em um manual que trata de agronegócios, mais correto seria falar de produção rural, aí se incluindo desde atividades agropecuárias típica até a oferta de bens e serviços turísticos, culturais ou de lazer.

Os produtos agrícolas nos dias atuais são em larga parte utilizados como insumos para a indústria de beneficiamento, sobretudo a de alimentos. Rações, grãos beneficiados, enlatados, pré-cozidos, congelados, refeições semiprontas, a gama de produtos é extensa.

O produto agrícola ou agropecuário tradicional possui uma série de características. Com o avanço das tecnologias agrícolas, contudo, principalmente as de irrigação, melhoramento genéticos, transportes, acondicionamento e refrigeração, observam-se praticamente todas as antigas características tipicamente associadas aos produtos agrícolas passam a ser menos evidentes atualmente.

Em parceria rural ou em condomínio, relativamente à exploração das seguintes atividades:

- a) Criação, recriação ou engorda de animais de qualquer espécie;
- b) Cultura do solo, seja qual for à natureza do produto cultivado;
- c) Exploração da apicultura, avicultura, cunicultura, sericicultura, ou qualquer outra cultura de pequenos animais, inclusive da captura e venda *in natura* do pescado;
- d) Exploração das indústrias extrativas animal e vegetal;
- e) Colocação no mercado dos produtos e subprodutos obtidos; e
- f) Transformação de produtos agrícolas ou pecuários, sem que sejam altera-



12º AULA:

das a composição e as características do produto *in natura* (exemplo: transformar grãos em farinha ou farelo; pasteurização e acondicionamento do leite de produção própria, transformação do leite em queijo, manteiga ou requeijão; produção de suco de laranja acondicionado em embalagem de apresentação; frutas em doces; etc.), quando feita pelo próprio agricultor ou criador e seus familiares e empregados, dentro do imóvel rural, com equipamentos e utensílios usualmente empregados nas atividades agro-pastoris, utilizando exclusivamente matéria-prima produzida na propriedade agrícola ou pastoril explorada.



Fonte: Relatório da Região Sul, 2010 (Federação do Comércio do Paraná).

### **Características da agropecuária**

Alimentos e produtos agrícolas presentes nas estantes dos supermercados e mercearias das cidades se constituem em itens que já passaram por uma série de etapas de beneficiamento. Às vezes, estas mercadorias viajam distâncias intercontinentais até consumidas em lugares incrivelmente distantes de onde foram produzidas.

Para administrar todo o processo, do suprimento de matéria-prima à comercialização do produto final, de forma a ganhar mercado e marcar posições sólidas, é bastante comum à empresa investirem em atividades que possibilitem a integração vertical e horizontal.



12º AULA:

Para compreender os mercados agrícolas e seus mecanismos de formação de preços, é preciso conhecer aspectos teóricos que permeiam a construção das curvas de demanda e de oferta características para este tipo de bem.

Essa estratégia, de fato, aumenta o poder competitivo da empresa ao investir em atividades que possibilitem a integração, porém requer maior capital em pelo menos quatro pontos:

- **Primeiro:** para formação do ativo fixo que viabilize escalas econômicas de produção;
- **Segundo:** para bancar o lento giro dos estoques pois a sazonalidade da produção (uma característica muito mais pronunciada na atividade agrícola do que na pecuária), resulta em compras de matérias-primas concentradas num curto período e processamento ao longo de todo o ano;
- **Terceiro:** para acompanhar a evolução tecnológica dos processos produtivos, na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos;
- **Quarto:** para desenvolver os serviços de promoção, pesquisa de mercado e propaganda.

### **6.3 – Revisão:**

66. A atividade agropecuária, e conhecida pelas suas múltiplas atividades e ...
67. A atividade agropecuária, em parceria rural ou em condomínio, quanto à exploração de que atividades?
68. O que cabe ao processo, do suprimento de matéria-prima à comercialização do produto final?
69. O que é bastante comum à empresa investirem em atividades que possibilitem a integração vertical e horizontal?



---

## **Capítulo 7**

---

# **Capitais na Empresa Rural**

- ◆ Definição.
- ◆ Classificação Tradicional e Genérica do Capital.
- ◆ Classificação Usualmente Utilizada do Capital Fundiário.
- ◆ Classificação do Capital da Empresa Rural.
- ◆ Capitais de Instalação – Exploração.



13ª AULA:

**Definição:** São todos os recursos naturais e econômicos que concorrem à produção.

### **7.1. – Classificação Tradicional e Genérica do Capital - Definição:**

1. **Capital Fixo:** São os que não podem ser retirados do local sem que sofra alterações físicas. **Exemplos:** Sede, currais, barracões, etc.

2. **Capital Circulante:** São os que participam de apenas um ciclo de produção. **Exemplo:** Sementes, fertilizantes, rações, etc.

3. **Imobilizado:** São as imobilizações técnicas que auxiliam o processo de produção. **Exemplo:** Tratores, colheitadeiras, veículos, animais de trabalho, de produção, etc.

### **7.2. – Classificação Usualmente Utilizada do Capital Fundiário:**

a) **Capital Fixo:** É aquele que participa e concorre a mais de um ciclo produtivo. Geralmente é um bem durável capaz de sobreviver a vários ciclos produtivos. **Exemplo:** Terra, máquinas, culturas permanentes (citricultura – cafeicultura), rebanho bovino, eqüino, etc.

b) **Capital Circulante:** É aquele que participa de apenas um ciclo produtivo. Geralmente correspondem a bens de produção de gasto imediato. **Exemplo:** Fertilizantes, venenos, rações e sementes que acabem de forma a se incorporam ao produto.

O valor do capital circulante deve ser compensado totalmente pelo produto que ajudou a criar, enquanto que o capital fixo será recuperado em vários ciclos de produção.



### **7.3. – Classificação do Capital da Empresa Rural - Definições:**

#### ➤ **Capital Agrário**

a). **Instalação:** TERRA – MELHORAMENTO.

- **Terra:** Divide-se em:

1. **Apropriação:** Corresponde aos encargos oriundos da compra da propriedade, contrato de locação e ainda inclui despesas de legalização.

2. **Demarcação de Cercas:** Entendem-se a demarcação os limites da fazenda, a planta e a locação das marcas e das cercas, inclusive a construção da cerca e sua conservação.

3. **Estradas e Caminhos:** Compreende a ligação da fazenda com o povoado ou mercado mais próximo.

4. **Servidão:** Quando se inicia uma colonização.

- Todos eles estão ligados à rodovia e também ao rio.

#### **Exemplo:**

**Caso 1:** Dois irmãos compram os lotes 3 e 4. Depois brigam, vêm os filhos e eles têm que dividir. Um dos lotes ficou sem água.

**Solução:** Entrar num acordo e instalar uma bomba que vai jogar água de um lote para o outro. Isto é chamado de servidão.

**Caso 2:** São as estradas que são abertas dentro de outra propriedade para ligar a outra que não tem acesso à estrada geral.

**Solução:** Não se pode fechar a estrada ou desligar a bomba, pois este é um direito adquirido.



13º AULA:

- **Melhoramento:** Divide-se em:

1. **Plano de Exploração:** É o estudo do planejamento da exploração da fazenda. É o programa e o orçamento da empresa agropecuária com todos os seus detalhes.

2. **Construções:** Estuda o tamanho, a localização e a utilização das construções. Em primeiro lugar a sede da fazenda e a seguir as demais construções tais como: casa dos trabalhadores, estábulos, etc.

3. **Drenagem:** Compreende as obras de enxugo das terras seja para saneamento, seja para tomá-la agricultáveis.

4. **Irrigação:** Relaciona-se com obras de condução da água e seu uso pelos diferentes processos de irrigação.

#### **7.4. – Capitais de Instalação - Exploração - Definições:**

1. **Preparo do Solo:** Conservação: São os trabalhos de adaptação do solo às culturas, se incluído pela adubação e manutenção da fertilidade e com a conservação visa combater os malefícios da erosão.

2. **Plantações Permanentes:** São as culturas arbóreas como café, laranja, que se fixam permanentemente no solo e de colheitas sucessivas.

3. **Reservas Florestais:** São as reservas em matas ou reflorestamentos feitos pela própria empresa.

**Conceito:** Terra Nua: É a terra de acordo com que a natureza oferta, não tem nada em cima.

Em meados de 1991, a Receita Federal solicitou separar benfeitorias e melhoramentos da terra. Dos bens só entra na declaração de bens, só o valor da Terra Nua.



13º AULA:

4. **Ganho de Capital:** Quando você comprar uma determinada coisa por um preço e vende por outro preço, obtendo um lucro.

5. **Capital de Exercício:** Corresponde ao instrumento necessário e empregado para fazer funcionar a empresa.

Divide-se em dois subgrupos:

- a. Permanentes; e
- b. Transitório.

**1. Permanentes:** São os recursos que se mobilizam na empresa durante o funcionamento, embora dela possam ser retirados sem alteração, em determinadas condições.

a) **Máquinas, Ferramentas e Veículos:** Ocupa-se na escolha, conservação e utilização, força motriz, geração de energia, etc.

b) **Instalação de Beneficiamento:** É todo o equipamento necessário à primeira transformação dos produtos da lavoura ou das criações. **Exemplo:** Moinhos, máquinas de beneficiamento de café, descascadores de arroz, etc.

c) **Animais:** Quando destinado ao trabalho, se não adquiridos ou criados na fazenda, suas características, valor, utilização, etc.

Quando de renda, refere-se ao rebanho existente, sua formação, renovação, custeio, manejo, desfrute, uso e rendimento.

d) **Sementes:** Reveste-se especial importância dada sua grande influência no rendimento das lavouras. Devem ser selecionadas e adaptadas ao clima e ao solo.

e) **Culturas periódicas:** Emprego de recursos a prazo curto podendo ser recuperadas dentro do mesmo ano.

**2. Transitório:** São os recursos necessários a eventualidades na fazenda e em volume variável; quase sempre são relativamente de fácil obtenção.



13º AULA:

- a) **Colheitas e Safras Pendentes:** São os recursos que podem ser recuperados em tempo certo e são fornecidos pelas culturas periódicas, geralmente de plantas alimentícias como feijão, arroz, milho, etc.
- b) **Forragens:** Facilmente vendáveis ou utilizáveis para serem transformadas em renda para a fazenda, devem constituir ponto importante no plantio de exploração.
- c) **Caixa de Crédito:** São as disponibilidades em dinheiro que o fazendeiro poderá contar para eventualidades ou negócios regulares.
- d) **Mão-de-Obra:** Contratos com empregados, seu valor, condições e possibilidades, obrigações sociais.
- e) **Mão-de-Obra Eventual:** Recursos de uso mais ou menos independentes da vontade do fazendeiro, para enfrentarem imprevistos.



*“Não são as espécies mais fortes e inteligentes que sobrevivem... São aquelas que melhor se adaptam as mudanças.”*

*Charles Darwin*



## **7. – Revisão:**

70. Na classificação tradicional do capital como são definidos os tipos?
71. Qual classificação usualmente é utilizada no capital fundiário?
72. Como está dividido o capital agrário de uma empresa rural?
73. Como se classifica no capital agrário a terra?
74. Já como podemos classificar ou dividir o capital agrário quanto aos melhoramentos?
75. Quais itens compõem os capitais de instalação?
76. Qual é o conceito de terra nua?
77. Como se divide os capitais de exercício?
78. Quais itens compõem um capital de exercício permanente?
79. Quais itens compõem um capital de exercício transitório?



---

## **Capítulo 8**

---

# **Custos de Produção**

- ◆ Definição.
- ◆ Classificação dos Custos
  - Fixos
  - Variáveis



14º AULA:

**Definição:** O termo custo significa a compensação (recuperação) que os donos dos fatores de produção, devem receber para que continuem a produzir estes ou mesmo outros produtos agrícolas.

Os custos se classificam em:

- a) Custos fixos,
- b) Custos variáveis,
- c) Custos médios (fixo, variável, total).

### **I – Classificação dos Custos – Classificações – Definições:**

1. **Custos Fixos:** Descrição: É composto pela soma de todos os custos que permanecem inalterados, em termos físicos e de valor, independentemente do volume de produção, e dentro de um intervalo relevante. Ou seja, os custos fixos são aquelas despesas que você terá de custear, independentemente de alternativas de produção. É claro que esse conceito não pode ser aplicado dessa forma, sem a consciência de que os conceitos de custos fixos variáveis estão sempre relacionados aos conceitos de curtos e longos prazos.

Um custo é fixo quando, em curto prazo não poderá ser alterado. E um custo é variável quando as diferentes alternativas de produção levarão os diferentes comportamentos do mesmo. Portanto, em longo prazo, teoricamente não existem custos fixos, todos os custos são variáveis.

#### **Exemplos Práticos:**

- Os custos de depreciação do Ativo Imobilizado (máquinas, implementos, galpões, cercas, veículos, etc.).



14º AULA:

- Despesas com seguros do Ativo Imobilizado (nesse caso poderão entrar tanto bens como animais destinados à reprodução).
- Salários de mão-de-obra fixa (mão-de-obra fixa é aquela que não pode ser repostada, substituída em curto prazo, geralmente por ser especializada).
- Terra própria utilizada no desenvolvimento das atividades produtivas.
- Custos para manutenção da estrutura administrativa da Empresa Rural.

2. **Custos Variáveis:** Descrição: É representado pela soma de todos os custos que variam em produção direta com o volume de produção ou área de plantio utilizada nas atividades produtivas. Esses custos podem ser facilmente manipulados pelo administrador que, uma vez, tendo recursos financeiros disponíveis, pode fácil e rapidamente (curto prazo) conseguir o que precisa junto ao mercado. Lembre-se que o conceito de custo fixo está intimamente ligado ao conceito de curto e longo prazo.

No longo prazo, todos os custos são variáveis, pois nesse intervalo de tempo, teoricamente, o administrador poderá conseguir todos os recursos e insumos necessários para alterar sua estrutura produtiva.

### **Exemplos Práticos:**

- Compra de sementes para as lavouras de verão.
- Combustível para as máquinas e veículos da propriedade.
- Contratação de mão-de-obra temporária, não-especializada, para auxílio na colheita.
- Aquisição de ração para o gado confinado.
- Pagamento de impostos sobre a venda dos grãos colhidos.



---

# **Capítulo 8.1**

---

## **Indicadores Econômicos**

- ◆ Definição.



15º AULA:

Uma propriedade bem administrada, na “ponta do lápis”, onde estão relatadas as despesas e as receitas, bem como as margens de lucro de cada atividade, tem maior chance de sucesso do que outra onde tudo é conduzido ao acaso, intuitivamente.

Os elementos a serem acompanhados são:

- Os custos;
- As receitas;
- A margem de lucro de cada uma de suas atividades.

No cálculo do custo fixo utilizado por mais de uma atividade, simultaneamente, ou utilizados por mais de um ciclo produtivo, faz-se necessário adotar critérios de rateio dos custos para apropriá-los a determinadas atividades de produção.

Já os custos variáveis são aqueles que variam com a quantidade produzida. Eles representam as despesas diretas decorrentes do uso dos insumos, das máquinas, dos equipamentos, da mão-de-obra, entre outros.

Como análises dos resultados econômicos de uma propriedade rural, estão às margens (bruta ou líquida), que são um dos principais objetivos da administração rural.

É necessário que o produtor identifique quais são as atividades que dão lucro e quais as que dão prejuízo.

Apurar o resultado de cada atividade ou propriedade como um todo, que é dado pela comparação da receita com o custo determinando o lucro ou margem. O lucro pode ser bruto ou líquido.



---

## **Capítulo 8.2**

---

# **Conservação, Juros e Depreciações**

- ◆ Definição.



16ª AULA:

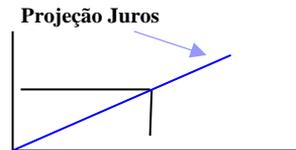
**a) Juros:** É o custo a ser calculado a todo capital empregado na produção, seja ele do empresário ou obtido através de crédito junto a terceiros.

**Exemplo:**

Um trator que custa R\$ 20.000,00 e que dura 15 anos, e ao final deste tempo tem um valor residual de R\$ 2.000,00 a um juro de investimento de 12% ao ano.

Onde:

$$J = \frac{Ci + Cf * i}{2}$$



$$J = \frac{(20.000 + 2.000) * 12\%}{2}$$

**J** = Juros  
**Ci**= Custo inicial  
**Cf**= Custo final  
**I** = Taxa

**J** = \_\_\_\_\_

**b) Conservação ou Manutenção:** É o custo anual necessário para manter o bem em condições de uso.

**Exemplo:** Substituições de peças, limpeza de óleo, filtros, etc.

**Determinação do Custo de Produção na agricultura:**

Para Implementos, Máquinas e Veículos:

$$D = \frac{\frac{P - p}{n} + C + J}{m}$$



16º AULA:

- Para animais de trabalho:

$$D = \frac{\frac{P-p}{n} + A + J}{m}$$

**Em que:**

**P** = Preço de compra

**p** = Valor residual

Admite-se: **P+p** represente o capital médio empregado durante a vida útil do bem de capital. No caso de um bem de capital usado, e, sendo conhecido apenas o valor atual, os juros são calculados sobre esse valor, admitindo-se, que seja, aproximadamente, o valor médio.

**n**= Número de anos de serviços

**C**= Conservação ou manutenção e reparos anuais.

**J**= Juros sobre metade do preço de compra.

**m**= Número total de dias de serviços realizados durante o ano.

**A**= Alimentação e pasto consumidos anualmente por cabeça.

**c) Depreciação:** É a perda (é o custo) do valor que determinado bem de capital sofre em relação ao uso (*uso normal*) e que além da perda do valor pelo desgaste, o mesmo pode ser em virtude de se tornar obsoleto.

### 1. Método Linear

Com valor residual  $D = \frac{Ci(-)Cf}{N}$

Sem valor residual  $D = \frac{Ci}{N}$



Exemplo:  $D = \frac{20.000 - 2000}{15}$        $D = \frac{18.000}{15}$

D = \_\_\_\_\_

16º AULA:

D1 = Depreciação – 1º ano = 1.200

D8 = 1.200

D15 = 1.200

**Sem valor residual** – ao final de 15 anos ele não vale nada.

$$D = \frac{20.000}{15} \quad D = \underline{\hspace{2cm}}$$

**2. Método:** Depreciação pelo método dos números naturais.

**Particularidade:** Depreciam-se mais nos primeiros anos, existindo uma constante de diminuição. **Inconveniente:** acaba sobrando valores residuais, independentes da fórmula constar de valor residual.

**Fórmula:**

$$D = \frac{n \nabla}{S_n} (C_i - C_f)$$

\* Método dos números naturais. Neste método a depreciação de cada ano é uma fração da quantia a amortizar (Ci-Cf), fração essa cujo denominador é a soma dos números de vida útil do bem de produção, e cujo numerador é o número de anos de vida útil que o bem de capital ainda terá. Assim, se a duração esperada é de 6 anos, soma-se:

$$6+5+4+3+2+1 = \underline{\hspace{2cm}}$$

Deprecia-se no 1º ano 6/21 do total; no 2º ano 5/21 do total; no 3º ano 4/21, etc.

Depreciação no 1º ano =  $6/21 * 120,00 =$  **R\$ 34,28**



Depreciação no 3º ano =  $4/21 \cdot 120,00 = \text{R\$ } 22,85$

E assim sucessivamente...

17º AULA:

### Exercício 01 – Cultura de Arroz

Custo do Homem-dia	• Salários: R\$ 377,00* por mês. (26 dias de trabalho)	Por Dia: 377/26	R\$ 14,50
Valor do Aluguel	• Casa cedida ao Empregado por mês R\$ 50,00.	Por Dia: 50/26	R\$ 1,92
Provisões	• Alimentos cedidos: R\$ 100,00 por mês.	Por Dia: 100/26	R\$ 3,85
		<b>TOTAL →</b>	<b>R\$ _____</b>

\* (Alterar para o salário Mínimo Regional)

#### Custo Diário do Burro:

- Valor Atual: R\$ 700,00.
- Vida útil restante: 7 anos.
- Dias de trabalho por ano: 120.
- Valor do pasto suportando 4 animais: R\$ 8.000,00.

O burro recebe 3 kg de milho por dia de trabalho, sendo o custo do milho igual a R\$ 0,40 por Kg.

Determinação do Custo diário:

Depreciação:	$700,00 / (7 \cdot 120) =$	R\$ 0,83
Juros:	$(0,12 \cdot 700,00) / 120 =$	R\$ 0,70
Juros sobre o valor do pasto:	$(0,12 \cdot 8.000,00) / (4 \cdot 120) =$	R\$ 2,00



Milho:	$3 * 0,40 =$	R\$ 1,20
	<b>Total →</b>	R\$ _____

17ª AULA:

**Custo Diário do Cultivador:**

- Valor Atual: R\$ 80,00
- Vida útil restante: 4 anos
- Dias de uso por ano: 40
- Conservação: 5% do valor por ano

Determinação do Custo diário:

Depreciação:	$80,00 / (4*40) =$	R\$ 0,50
Juros:	$(0,12*80,00) / 40 =$	R\$ 0,24
Conservação:	$(0,05*80,00) / 40 =$	R\$ 0,10
	<b>Total →</b>	R\$ _____

**Custo Diário da Semeadeira de 1º linha:**

- Valor Atual: R\$ 200,00.
- Vida útil restante: 5 anos.
- Dias de uso por ano: 25
- Conservação: 8% do valor por ano.

Determinação do Custo diário:

Depreciação:	$200,00 / (5*25) =$	R\$ 1,60
Juros:	$(0,12*200,00) / 25 =$	R\$ 0,96
Conservação:	$(0,08 * 200,00) / 25 =$	R\$ 0,64
	<b>Total →</b>	R_____



*“Popularidade não é liderança. Resultados, sim.”*

*Peter Druker*



17º AULA:

### **Custo Diário da Carroça e Arreamento:**

- Valor Atual: R\$ 1.000,00.
- Vida útil restante: 4 anos.
- Dias de uso por ano: 100
- Conservação: 8% do valor por ano.

Determinação do Custo diário:

Depreciação:	$1.000,00 / (4 \cdot 100) =$	R\$ 2,50
Juros:	$(0,12 \cdot 1.000,00) / 100 =$	R\$ 1,20
Conservação:	$(0,08 \cdot 1.000,00) / 100 =$	R\$ 0,80
	<b>Total →</b>	<b>R\$ _____</b>

### **Análise do Resultado.**

\* Assinale-se que os valores que consideramos a seguir têm em vista, apenas, ilustrar o cálculo de um custo de produção agrícola. Admite-se que se está determinado o custo de produção de arroz em certa empresa e que são fornecidos os valores atuais dos bens de capital utilizados; os juros serão, então, calculados sobre esse valor, admitindo-se que seja, aproximadamente, o valor médio. Considera-se uma taxa de juros de 12% ao ano.

A aração e a gradeação foram feitas por empreitada, na base de R\$ 180,00 por dia, sendo que estão incluídos nesse valor os custos do trator, do combustível, dos implementos e do tratorista.

Em seguida avaliam-se os custos por hectare da cultura de arroz.

- Materiais consumidos (Semente, sacarias, adubos, etc.) = R\$ 700,00.
- Despesas gerais da empresa, por ha = R\$ 250,00.
- Juros sobre a terra, por ha = R\$ 600,00.
- Custo total (exclusive remuneração do Empresário) → [R\$ 803,82+R\$ 700,00+R\$ 250,00+R\$ 600,00=] R\$ \_\_\_\_\_.



17º AULA:

Com uma produção de 34 sacas de 60 Kg por hectare, e considerando um preço de R\$ 75,00 por saca, a receita bruta por hectare é igual a R\$ \_\_\_\_\_.

Portanto o lucro auferido (incluído a remuneração do Empresário) é igual: R\$ \_\_\_\_\_.

R\$ 2.550,00 – R\$ 2.353,82 = R\$ \_\_\_\_\_ ha cultivado com arroz.

### Quadro de apuração - Cultura de Arroz

<b>ITEM</b>	<b>Dias de Serviço por hectare</b>	<b>Custo Diário</b>	<b>T O T A I S Custo hectare</b>
Burro	10	4,73	
Carroça e Arreamento	01	4,50	
Cultivador	03	0,84	
Homem	30	20,27	
Semeadeira	02	3,20	
Trator-arado	0,5	180,00	
Trator-grade	0,25	180,00	
<b>TOTAL →</b>		R\$ 393,54	

*“Não sabendo que era impossível, ele foi lá e fez.”*

*Lao-Tsé*



---

## **Capítulo 8.3**

---

# **Custos Fixos, Variáveis e Médios**

- ◆ Definição.



18º AULA:

**1. Custo Fixo Médio:** Descrição: É a soma total dos custos fixos em relação à quantidade total produzida. Esse conceito deve ser aplicado a cada uma das atividades produtivas da propriedade e não à avaliação econômica da atividade como um todo. Por **exemplo**, de nada serve uma informação desse tipo misturando dados da agricultura e da pecuária.

**FÓRMULA:**

$$\text{Custo.Fixo.Médio} = \frac{\text{Custo.fixo.total}}{\text{Quantidade.produzida}}$$

**Exemplo Prático:**

**Exercício 01.**

A soma de todos os custos fixos relacionados a uma determinada lavoura de soja é de R\$ 45.000,00, enquanto a produção total foi de 9.000 sacos. Logo, para cada saco de soja produzida, o custo fixo médio foi de R\$ \_\_\_\_\_.

**Solução:**

$$\text{Custo.Fixo.Médio} = \frac{45.000,00}{9.000}$$

$$\text{Custo.Fixo.Médio} = \underline{\hspace{2cm}}$$

**2. Custo Variável Médio:** Descrição: É a soma total dos custos variáveis em relação à quantidade total produzida. Esse conceito deve ser aplicado a cada uma das atividades produtivas da propriedade e não à avaliação econômica da atividade como um todo.

Por exemplo, de nada serve uma informação desse tipo misturando dados da agricultura com os da pecuária.



19º AULA:

**FÓRMULA:**

$$\text{Custo.Variável.Médio} = \frac{\text{Custo.Variável.total}}{\text{Quantidade.produzida}}$$

**Exemplo Prático:**

**Exercício 02.**

A soma de todos os custos variáveis relacionados a uma determinada lavoura de soja foi de R\$ 41.000,00 e a respectiva produção foi de 9.000 sacos. Logo, para cada saco de soja produzida, o custo variável médio foi de R\$ \_\_\_\_\_.

**Solução:**

$$\text{Custo.Variável.Médio} = \frac{41.000,00}{9.000}$$

$$\text{Custo.Variável.Médio} = \underline{\hspace{2cm}}$$

**3. Custo Total Médio:** Descrição: É a soma total dos custos fixos e dos custos variáveis em relação à quantidade total produzida. Esse conceito deve ser aplicado a cada uma das atividades produtivas da propriedade e não à avaliação econômica da atividade como um todo. Por **exemplo**, de nada serve uma informação desse tipo misturando dados da agricultura e da pecuária.

**FÓRMULA:**

$$\text{Custo.Total.Médio} = \frac{\text{Custos.Variáveis} + \text{Custos.Fixos}}{\text{Quantidade.produzida}}$$

**Exemplo Prático:**

**Exercício 03.**



19º AULA:

A soma dos custos fixos e dos custos variáveis relacionados a uma determinada lavoura de soja é de R\$ 86.000,00, e a respectiva produção foi de 9.000 sacos. Logo, para cada saco de soja produzida, o custo total médio foi de R\$ \_\_\_\_\_.

**Solução:**

$$\text{Custo.Total.Médio} = \frac{45.000,00 + 41.000,00}{9.000}$$

$$\text{Custo.Total.Médio} = \frac{86.000,00}{9.000}$$

$$\text{Custo.Total.Médio} = \underline{\hspace{2cm}}$$

*“Treinamento e desenvolvimento constituem processos de aprendizagem.”*

*Idalberto Chiavenato*



---

## **Capítulo 8.3.1**

---

# **Análise de Resultados da Atividade Rural**

- ◆ Definição.



20ª AULA:

**1. Margem Bruta:** Descrição: É determinada pela diferença entre a receita gerada em uma determinada atividade produtiva (ou na empresa rural como um todo) e o total de desembolsos realizados para o desenvolvimento da atividade. Lembre-se que desembolsos englobam parte dos custos fixos e todos os custos variáveis.

Basicamente, não devem ser considerados nessa equação os custos de: depreciações, custos de oportunidade de terra própria e custos de oportunidade de capital.

**FÓRMULA:**

$$Margem.Bruta = Receita.Bruta - Total.de.Desembolsos$$

**Exemplo Prático:**

Com a venda de 5.000 sacos de arroz, produzidos na safra de 2010/2011, foram captados R\$ 57.500,00. Para todo o desenvolvimento da lavoura em questão foram desembolsados R\$ 37.500,00. Logo, a margem bruta dessa atividade produtiva será de R\$ \_\_\_\_\_.

**Solução:**

$$Margem.Bruta = 57.500 - 37.500$$

$$Margem.Bruta = \underline{\hspace{2cm}}$$

**2. Margem Bruta Percentual:** Descrição: É um índice que representa (em percentual) quanto do valor de venda de um produto destina-se para cobrir os desembolsos, ou seja, quanto da renda gerado pela venda de cada unidade de produto é comprometido para cobrir os desembolsos efetuados para a produção do mesmo.

**FÓRMULA:**

$$MB\% = \frac{Total.Desembolsado * 100}{Valor.Total.da.Produção}$$



20ª AULA:

### Exemplo Prático:

No exemplo da lavoura de arroz citado no item anterior (37.500,00 de desembolsos divididos por 57.500,00 de receitas totais multiplicado por 100) Isso quer dizer que a margem bruta percentual será de \_\_\_\_\_%, da renda gerada pela venda de cada unidade de produto será destinada a cobrir os desembolsos de produção respectivos.

### Solução:

$$MB\% = \frac{37.500 * 100}{57.500}$$

$$MB\% = \frac{3.750.000}{57.500}$$

$$MB\% = \underline{\hspace{2cm}}$$

**3. Rentabilidade (do Capital):** Descrição: Essa é uma das formas de avaliar-se o lucro obtido em uma atividade produtiva em relação ao capital investido para o desenvolvimento dessa atividade.

Lembre-se de que para chegar ao lucro que uma atividade gerou é preciso primeiro fazer com que ela retorne aos seus investidores todo o capital investido.

### FÓRMULA:

$$Rentabilidade = \frac{Lucro}{Capital.Investido}$$

### Exemplo Prático:

Um confinamento de gado bovino, para ser implantado e desenvolvido, exigiu investimentos na ordem de R\$ 400.000,00. Após entrar em funcionamento, esse confinamento apresentou o resultado líquido (após pagamento de todas as despesas diretas e custos de depreciação) de R\$ 100.000,00 por ano, ou seja, (25%).



20ª AULA:

A recuperação do capital investida foi estabelecida em seis parcelas anuais de R\$ 81.350,00 (retorno do capital mais remuneração de seis por cento de juros ao ano). Logo, a rentabilidade dessa atividade produtiva, nos primeiros seis anos, foi de 28% sobre o capital investido (R\$ 18.650,00 de lucro ao ano).

**Solução:**

$$Rentabilidade = \frac{100.000}{400.000}$$

$$Rentabilidade = \underline{\hspace{2cm}}$$

$$Recuperação do Capital Investido = (81.350 * 6) = \underline{\hspace{2cm}}$$

$$Retorno do Capital = 400.000 * 25\% = \underline{\hspace{2cm}}$$

$$Retorno do Capital = (100.000 - 81.350) = \underline{\hspace{2cm}}$$

**4. Lucratividade (dos produtos):** Descrição: É um índice que representa, em percentual, qual foi o lucro obtido em determinada atividade ou na Empresa Rural com a venda dos produtos desenvolvidos, ou seja, o quanto cada produto deixa de resultado, após ser descontado o valor dos custos para sua elaboração.

**FÓRMULA:**

$$Lucratividade = \frac{Total.Receitas - Custo.total * 100}{Total.de.Receitas}$$

**Exemplo Prático:**

Em uma lavoura de soja onde o total de custos fixos e variáveis representa R\$ 86.000,00 (custos totais) e a produção gerou uma receita de R\$ 180.000,00 (total de receitas), a lucratividade será de \_\_\_\_\_%.

$$Lucratividade = \frac{180.000 - (45.000 + 41.000) * 100}{180.000}$$



20ª AULA:

$$\text{Lucratividade} = \frac{180.000 - 86.000 * 100}{180.000} \therefore \frac{9.400.000}{180.000}$$

$$\text{Lucratividade} = \underline{\hspace{2cm}}$$

**5. Lucratividade sobre o Capital Imobilizado:** Descrição: Este índice apresenta a relação entre o lucro líquido (total da receita – custos totais) e os custos oportunidade sobre o capital total imobilizado na atividade produtiva avaliada (parque de máquinas, construções, terra própria, etc.). O valor é representado em percentagem.

**FÓRMULA:**

$$\text{Lucrat.C.I.} = \frac{(\text{Lucro.Líquido} * 100) - 100}{\text{C.de.Op.s} / \text{Capital.Total.Imobilizado}}$$

**Exemplo Prático:**

Em uma fazenda de 1.000 hectares onde a única atividade produtiva é uma lavoura de soja em 300 hectares, devemos considerar os seguintes dados:

- O valor do hectare é R\$ 1.500,00.
- O valor total imobilizado em máquinas, equipamentos e construções são de R\$ 250.000,00.
- O custo de oportunidade sobre o capital investido na terra e bens do inventário é de R\$ 52.500,00.
- O lucro líquido da atividade foi de R\$ 73.500,00.
- Então, a lucratividade em relação ao capital imobilizado é de \_\_\_\_\_%.

**Solução:**

$$\text{Valor.Terra.Hectare} = 1.000 * 1.500 \therefore 1.500.000$$

$$\text{C.de.Op.s} / \text{Capital.Total.Imobilizado} = (1.500.000 + 250.000 + 52.500)$$



20º AULA:

$$\text{Lucrat. C.I.} = \frac{(73.500 * 100) - 100}{1.802.500}$$

$$\text{Lucrat.C.I.} = \underline{\hspace{2cm}}$$

**6. Capacidade de Investimento:** Descrição: A capacidade de investimento de uma atividade produtiva é a sobra de capital que se obtém, após o pagamento de todos os custos para desenvolvê-la, com exceção dos custos de oportunidade sobre terra própria e capital próprio.

**FÓRMULA:**

$$\text{Capacidade de Investimento} = \text{Lucros} - \text{Custos Totais}^*$$

\* Nesta fórmula, o item custos totais não leva em conta os valores de custos de oportunidade sobre terra própria nem sobre capital investido.

**Exemplos Práticos:**

Uma determinada atividade produtiva rendeu R\$ 100.000 e teve de custos totais R\$ 80.000,00 (nesse montante não foram computados os custos de oportunidade do capital próprio nem de terra própria).

Nesse caso, a capacidade de investimento é de R\$ \_\_\_\_\_, ou seja, o proprietário tem esse valor à sua disposição para a aquisição de novas máquinas, implementos de novas tecnologias, etc.

**Solução:**

$$\text{Capacidade de Investimento} = 100.000 - 80.000$$

$$\text{Capacidade de Investimento} = \underline{\hspace{2cm}}$$



21º AULA:

**7. Margem de Contribuição:** Descrição: É a representação das margens (valores) que cada produto ou unidade de produto vendido pode contribuir para cobrir o total dos custos fixos despendidos para a sua produção. Para o cálculo desse valor, portanto, deve-se descontar da receita a ser auferido todo o custo variável de produção detectados.

Como você verá a seguir, os valores de margem de contribuição podem ser apresentados em valores absolutos ou índices percentuais.

**FÓRMULAS:**

$$M.C. = \text{Receita.Bruta} - \text{Custos.Variáveis}$$

$$\text{Índice.de.MC(\%)} = \frac{\text{Margem.de.Contribuição}}{\text{Valor.Total.de.Vendas}}$$

**Exemplos Práticos:**

- Receita bruta de R\$ 10.000,00.
- Custos variáveis de R\$ 6.500,00.
- Margem de contribuição será de R\$ 3.500,00.
- Isso significa que cada R\$ 10.000,00 provenientes da venda do produto resultam em uma margem que irá contribuir com R\$ \_\_\_\_\_ para cobrir o total dos custos fixos da atividade produtiva.

- O índice de margem de contribuição será de \_\_\_\_%, ou seja, \_\_\_\_% do total vendido poderá ser utilizado para cobrir os custos fixos da atividade produtiva.

**Solução:**

$$MC = 10.000 - 6.500$$

$$MC = 3.500$$

$$\text{Índice.de.MC(\%)} = \frac{3.500}{10.000}$$

$$\text{Índice.de.MC(\%)} = \underline{\hspace{2cm}}$$



21º AULA:

**8. Margem de Comercialização dos Produtos:** Descrição: É a diferença de preço em diferentes níveis de mercado, expressa em porcentagem.

Essa diferença é calculada entre os níveis superior (máximo) e inferior (mínimo). É calculada a partir do levantamento de preços e pode mudar de acordo com a conjuntura do mercado com o qual se está trabalhando.

**FÓRMULA:**

$$MCP = \frac{(\text{Preço de Venda} - \text{Custo do Produto}) * 100}{\text{Preço de Vendas}}$$

**Exemplo Prático:**

Em uma determinada empresa rural, onde o custo total do saco de soja foi de R\$ 8,00 e o preço de venda de uma parte do total produzido foi de R\$ 16,50 por saco, a margem de comercialização do produto foi de \_\_\_\_\_%.

O restante foi comercializado posteriormente, quando houve uma queda dos valores do mercado, a R\$ 14,80 por saco. A margem de comercialização ficou então em \_\_\_\_\_%.

**Solução:**

$$MCP = \frac{(16,50 - 8,00) * 100}{16,50}$$

**1º Resposta:**

$$MCP = \underline{\hspace{2cm}}$$

**2º Resposta:**

$$MCP = \frac{(14,80 - 8,00) * 100}{14,80}$$

$$MCP = \underline{\hspace{2cm}}$$



21º AULA:

**9. MARK-UP:** Descrição: É a margem absoluta colocada sobre os custos totais de produção dos produtos. É utilizada para o cálculo do preço de venda, já sabendo que se quer obter de retorno (lucro).

**FÓRMULA:**

$$MK = \frac{(\text{Pr eço.de.Venda} - \text{Custo.do.Pr oduto}) * 100}{\text{Pr eço.de.produto}}$$

Ou **Preço de venda** = Custo + MK

**Exemplo Prático:**

Sabendo que se quer obter um retorno de \_\_\_\_\_% de lucro líquido sobre um determinado produto, que teve como custo de produção o valor total de R\$ 8,00, aplicando-se as fórmulas apresentadas, chega-se a um preço final de venda igual ou superior a R\$ 10,00.

**Solução:**

$$MK = \frac{(10,00 - 8,00) * 100}{8,00}$$

$$MK = \frac{(2,00) * 100}{8,00}$$

$$MK = \underline{\hspace{2cm}}$$

**10. Taxa de Retorno Sobre Investimento Operacional:** Descrição: É a percentagem do lucro obtido em determinado período sobre o capital investido. É a rentabilidade de um investimento realizado em uma atividade produtiva. Serve para medir a eficiência da aplicação dos recursos na empresa.

**FÓRMULA:**

$$RIO(\%) = \frac{(\text{Lucro.operacional}) * 100}{\text{Investimento.realizado}}$$



21º AULA:

**Exemplo Prático:**

Em uma determinada atividade onde o lucro foi de R\$ 9.000,00 e o total de investimento realizado nessa atividade foi de R\$ 35.000,00, a taxa de retorno sobre o investimento realizado e de \_\_\_\_%.

**Solução:**

$$RIO(\%) = \frac{(9.000,00) * 100}{35.000,00}$$

$$RIO(\%) = \underline{\hspace{2cm}}$$

**11. Giro de Investimento:** Descrição: É a representação, em valores, de quantas vezes o valor gerado pelas vendas cobre investimento na atividade. Esse índice deve sempre ser analisado em relação a um determinado período de tempo e, de maneira geral, quantos giros de capital forem conseguidos em menor período de tempo, melhor deve ser o negócio.

**FÓRMULA:**

$$GI = \frac{\text{Valor total de Vendas}}{\text{Investimento}}$$

**Exemplo Prático:**

Um determinado produtor rural investiu R\$ 10.500,00 para toda a manutenção e desenvolvimento de um lote de frangos de corte. Essa atividade produtiva teve um ciclo de desenvolvimento de três meses e a receita bruta foi de R\$ 12.550,00. Logo, o giro do investimento, no período avaliado, foi de \_\_\_\_ vez.

**Solução:**

$$GI = \frac{12.550,00}{10.500,00}$$

$$GI = \underline{\hspace{2cm}}$$



21º AULA:

**12. Total Imobilizado (% Sobre Valor das Atividades):** Descrição: É um índice que mostra o quanto o valor total que está imobilizado na empresa representa em relação ao total geral movimentado pelas atividades produtivas desenvolvidas.

**FÓRMULA:**

$$\text{Total.Imobilizado} = \frac{(\text{Valor.do.Imobilizado})100}{\text{Valor.Total.da.Atividade}}$$

**Exemplo Prático:**

Em uma determinada atividade produtiva o valor total do imobilizado utilizado é de R\$ 20.000,00. Os custos totais da atividade em questão somam R\$ 60.000,00. Logo, o custo de imobilizado representa \_\_\_\_\_% de toda atividade que está sendo avaliada.

**Solução:**

$$\text{Total.Imobilizado} = \frac{20.000,00 \times 100}{60.000,00}$$

$$\text{Total.Imobilizado} = \text{_____} \therefore \text{_____}$$

*“Se você busca inovação, não adianta se basear em pesquisas de mercado. Elas oferecem a percepção do hoje, não a do amanhã.”*

*Jochen Zeitz, Pres. Puma.*



---

## **Capítulo 8.4**

---

# **Riscos de Produção**

- ◆ Definição.



22º AULA:

O meio rural, face às suas inúmeras atividades e volume financeiro das transações (compra, venda, contratação de serviços, produção, etc.), constitui-se numa empresa, mesmo não estando sempre formalmente assim denominado e estruturado.

Para Michaels, Handfield e Axelrod (2002), talento é o conjunto de habilidades de uma pessoa – seus dons, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude caráter e impulsos inatos -, e inclui sua capacidade de aprender, Salibi Neto (2002) afirma que aquilo que diferencia o talento é a “distância de visão”, ou seja, o quanto uma pessoa enxerga mais longe que as demais.

Quando o produtor precisa decidir, ele sempre se encontra entre mais de uma opção existente. Por isso, é necessário que ele estude as alternativas de investimento para optar pela melhor, antes de efetuar-las.

Empresas e Agricultores (empresários rurais), face à situação, possuem apenas 3 alternativas de ação:

- a) **Analisar e prever:** (\*\*) As dificuldades e mudanças que ocorrerão nas suas atividades agrícolas e mudar para enfrentar a nova situação de competição.
- b) **Acomodar-se:** Deixar tudo como está. Neste caso, as dificuldades virão, com bastante certeza, mais cedo ou mais tarde.
- c) **Reagir:** Apenas quando a situação começar a se complicar e ficar difícil. Então, tentar recuperar o tempo perdido.

**\*\* Este texto pretende contribuir para que os Empresários Rurais (Agricultores) encaixem-se no primeiro caso.**



O novo Paradigma do Administrador Rural:

**“Não mais buscar máxima produção a qualquer custo, mas sim buscar a máxima relação *custo x benefício* nas atividades desenvolvidas.”**

Outro aspecto que vem se modificando acentuadamente nos últimos anos é o menor caráter concorrencial dos mercados agrícolas. Estes se reorganizam em concorrência monopolista (produtos semelhantes, porém diferenciados, com existência de marcas, certificação e garantia de qualidade pelos distribuidor-retalhista), de forma a assegurar maior lucratividade.

Quanto ao aspecto de uso intensivo de mão-de-obra, por ser fator abundante (consoante à teoria neoclássica de comércio internacional), o que se pode afirmar é que já não há abundância em termos globais e que nos países mais desenvolvidos o que existe é escassez.

É possível afirmar, ainda que, ao controlar as variáveis climáticas que afligem a agricultura e ao diversificar a produção rural, pode-se vislumbrar um horizonte bem mais estável para firmas e trabalhadores que se dedicam àquele setor.

Por fim, cumpre destacar as mudanças nos gostos e preferências do consumidor moderno, que passa a valorizar mais os produtos que usam matérias-primas naturais, tais como fibras e produtos agrícolas com adubação orgânica.

O campo pode – e deve – adotar suas novas funções, além da meramente agropecuária, especializando-se na oferta de produtos e serviços do tipo “vindos da



fazenda”, tão ao gosto do homem urbano: turismo de descanso e lazer, trilhas ecológicas, pesca, produtos como queijos e derivados, vinhos e doces caseiros.

22º AULA:

## **8.4 – Revisão:**

80. \_\_\_\_\_ é o conjunto de habilidades de uma pessoa, de exemplos?
81. Empresas e Agricultores (empresários rurais), face à situação, possuem apenas 3 alternativas de ação, quais?
82. Se estivesse à frente de uma empresa rural, qual seria a melhor atuação na administração (foro próprio)?
83. O novo Paradigma do Administrador Rural é ...
84. Quanto ao aspecto de uso intensivo de mão-de-obra podemos citar ...
85. Quais pontos podem destacar com relação às mudanças nos gostos e preferências do consumidor moderno?
86. O campo pode e deve adotar suas novas funções, além da meramente agropecuária, quais?



---

## **Capítulo 8.5**

---

# **Importância dos Custos de Produção para o Produtor e para o Governo**

- ◆ Definição.
- ◆ Custos Diretos.
- ◆ Custos Indiretos.
- ◆ Custos Derivados.
- ◆ Custos Administrativos.
- ◆ Custos de Estoques.
- ◆ Custos de Manutenção.
- ◆ Custos de Depreciação.
- ◆ Custos de Reposição.
- ◆ Custos de Exaustão.
- ◆ Custos de Oportunidade da Terra.
- ◆ Custos de Oportunidade do Capital Investido.
- ◆ Custo Financeiro de Capital Tomado.
- ◆ Custo Financeiro de Capital Devido (para Avaliação de Relação de Troca).



23º AULA:

### Análise de Instalação

Renda Bruta (RB)		
Incluindo Vendas de Produtos Vegetais e/ ou Animais	a) Remuneração do Empresário	<b>Lucro</b>
Variação de Estoques e Autoconsumo.	b) Aluguel da terra. c) Juros sobre o Capital, Exclusive Terra.	
	d) Despesas Fixas (DF), incluindo Amortização, conservação de construções, impostos fixo, seguros, salários de trabalhadores permanentes e remuneração dos membros da família.	<b>Margem Bruta (MB)</b>
	- CLASSIFICAÇÃO REAL -	

### Definição

a) **Para o Governo:** Serve de subsídio, para formulação de sua política agrícola, calculando a necessidade de crédito, orientação e assistência técnica finalizando com a fixação de preços mínimos.

A política agrícola é um conjunto de medidas que o governo estabelece para orientar a produção e garantir o abastecimento alimentar da população. Também serve para regular a exportação da produção excedente.

b) **Para a Empresa:** Serve de elemento auxiliar para a formulação de sua administração, escolha de culturas, criações, novos investimentos, etc.

Planejar, acompanhar e controlar uma propriedade rural com maior competência, dando condições técnicas e econômicas ao sistema de produção e à de sua família.



23º AULA:

Para que serve:

- Ajustar as tecnologias aos objetivos do produtor e de sua família;
- Aumentar a renda do produtor na propriedade;
- Diminuir os riscos de produção, mercado e trabalho;
- Garantir um bom padrão de vida ao produtor e à sua família;
- Preservar os recursos naturais (solos, águas, vegetais).

### **Dados necessários a serem coletados para atividades rurais**

Relacionamos os dados necessários a serem coletados para a correta elaboração dos custos de produção das **atividades agrícolas, pecuárias e agroindústrias**, acompanhando de exemplos práticos e exercícios fundamentais, não se propondo a tratar de forma aprofundada e detalhada de como elaborar custo de produção, mas sim em analisar toda a série de dados, informações e relatórios gráficos que não obtidos da elaboração de custo de produção.

Vejamos:

- **CUSTOS DIRETOS:** São todos os custos (despesas) capazes de serem diretamente apropriados, ligados a uma determinada atividade produtiva, sem a necessidade de nenhum tipo de processamento intermediário ou rateio de valores.

#### **Exemplos Práticos:**

- Pagamento de mão-de-obra específica de uma determinada lavoura.
- Compra de vacinas, aplicadas em um lote de animais de engorda.
- Pagamento de impostos sobre a receita obtida com serviços agrícolas.
- Arrendamento pago de uma área para atividade de recria de bezerros.
- Contas de energia elétrica utilizada nos equipamentos de irrigação de uma lavoura de milho.



- **CUSTOS INDIRETOS:** São todos os custos (despesas) com insumos ou serviços utilizados em mais de um centro de custos, ou seja, o benefício gerado pelo custo será utilizado por mais de uma atividade produtiva, esses valores, portanto, necessitam de algum tipo de processamento prévio até poderem ser apropriados às atividades em si. Esse processamento deverá ser feito através dos vários métodos e critérios de rateios utilizados no setor agropecuário. **CRITÉRIOS DE RATEIO:** São a forma de dividir valores entre centros de custos.

**Exemplos Práticos:**

- Os valores de uma folha de pagamento única, não diferenciada por atividade produtiva. Se Paga na mesma folha o pessoal das lavouras e da pecuária (após o rateio, os valores individualizados viram custos diretos das atividades).
- Os custos de aquisição de um parque de máquinas de utilização comum. Os mesmos tratores e implementos são utilizados nas lavouras e para implantação de pastagens para pecuária.
- Os custos para edificação das construções e benfeitorias de utilização comum. A casa dos peões que é utilizada por todo o pessoal da fazenda.
- Os custos de manutenção de máquinas de utilização comum por várias atividades produtivas.
- Os custos administrativos gastos na manutenção de um escritório dedicado a todos os negócios da propriedade.
- **CUSTOS DERIVADOS:** São compostos por todos os prejuízos ou desvantagens que determinadas atividades produtivas, por estarem sendo desenvolvidas, gerem para outras atividades produtivas, ou para negócio como um todo. São dados fáceis de serem identificados, mas difíceis de serem quantificados.



### **Exemplos Práticos:**

- Compactação, erosão e perda de fertilidade da área de terra pela implantação de lavouras sem os cuidados adequados.
- Contaminação da água de açudes e canais pela utilização de defensivos agrícolas em lavouras, impossibilitando a utilização dessa água por animais da pecuária.
- **CUSTOS ADMINISTRATIVOS:** São todos os custos (despesas) que não estão diretamente ligados a nenhuma atividade produtiva, mas que são necessários ao desenvolvimento e manutenção de todas elas, que para a administração são necessários da empresa rural como um todo (os custos administrativos também são classificados como indiretos). Devem ser rateados entre todas as atividades produtivas de acordo com critérios de rateios a serem determinados.

### **Exemplos Práticos:**

- Gastos com a manutenção central de propriedade (energia elétrica, alugueis, salários de administração, contas telefônicas, pró-labore dos proprietários, etc.).
- Custos com aquisição e manutenção de uma caminhonete para ser utilizada pelo administrador.
- Investimento em marketing institucional para firmar o nome e marca dos produtos da empresa rural no mercado.
- **CUSTOS DE ESTOQUES:** Devem ser tratadas como custos de estoques todas as despesas que, além de estarem associadas a valores de aquisição, estão também associadas à utilização ou não das quantidades de insumos e produtos adquiridos. Portanto, os custos do estoque devem ser controlados de acordo com dois objetivos principais:



24º AULA:

1. Custo Financeiro de manutenção dos estoques (custos do capital imobilizado e custo de controle de estoques).
2. Apropriação correta de quantidades utilizadas no desenvolvimento das atividades produtivas.

A falta de controle de estoque (quando esse controle mostra-se necessário) pode levar os graves erros na avaliação de custos, através de valores superestimados ou de valores subestimados. Isso, é claro, depende da sobra e utilização de insumos não controlados (sobra de insumos comprados em uma safra e utilizada na safra seguinte).

Outro aspecto muito importante de ser considerado refere-se ao custo de controle do estoque em si. Lembre-se que serão necessárias pessoas, formulários, processamento, avaliações para manter os dados do estoque em dia. O administrador, deve sempre colocar na balança os custos em relação aos benefícios obtidos com esses dados.

#### **Exemplos Práticos:**

Foram comprados 500 sacos de adubo para as lavouras de verão na da safra 2010/2011. Porém, devido ao excesso de chuvas, a área de plantio foi diminuída e somente 350 sacos de adubos foram utilizados. Na safra seguinte, os 150 sacos restantes serão então aproveitados. Se não houvesse o controle de estoques, os custos da safra 2010/2011 seriam superestimados (como se os 500 sacos tivessem sido utilizados) e os custos da safra 2011/2012 seriam subestimados (como se os 150 sacos de adubos utilizados não tivessem custo algum.).

**Observação:** Somente deverão ser controlados estoques de insumos e produtos que tenham um peso econômico relevante nas atividades produtivas e que, esse controle, seja pertinente. Se você, por exemplo, adquirir sempre as quantidades exatas de adubos e sementes a serem utilizadas em suas lavouras, os estoques desses insumos não precisam ser controlados. Nesse caso, você nem com estoques está trabalhando.



- **CUSTOS DE MANUTENÇÃO:** São todos os custos e despesas relacionadas à manutenção e conservação dos bens do seu inventário (tratores, implementos, galpões, cercas, caminhonete, barragens, etc.). **Lembre-se** que os custos de manutenção também são considerados como indiretos. Sua importância para o administrador é muito grande devido aos altos montantes que envolvem.

#### **Exemplos Práticos:**

- Troca de bateria e filtro de um trator utilizado nas lavouras de verão e para implantação de pastagens de inverno.
  - Conserto da porta do galpão que armazena os estoques de insumos da propriedade.
  - Mão-de-Obra para o conserto de uma máquina de moer milho utilizado para a preparação de ração para o confinamento.
  - Manutenção de cercas externas da fazenda.
  - Manutenção dos veículos de uso geral da fazenda.
- **CUSTOS DE DEPRECIACIONES:** São os montantes (valores) relacionados à perda de valor dos bens do inventário, por sua utilização nas atividades produtivas. A forma como os valores de depreciação (desgaste dos bens) podem ser calculados poderá variar significativamente, de acordo com os seguintes fatores:
    1. Taxa de utilização do bem (aproveitamento).
    2. Método de depreciação escolhido (cotas constantes, cotas variáveis, soma do dígito dos anos).
    3. Vida útil e vida estimulada do bem.
    4. Integração com qualidade dos sistemas de manutenção adotados.



24º AULA:

### **Exemplos Práticos:**

- Perda de valor de um trator por sua utilização nas lavouras de soja.
- Perda de valor de um veículo, devido a serviços prestados à administração.
- Desgaste e perda de valor de galpões e casas de serviços por sua utilização, no dia-a-dia da empresa rural.
- Desgaste e perda de valor de cercas da atividade de pecuária.

### **Observações:** **Início da Depreciação.**

A empresa pode iniciar o compute dos encargos de depreciação a partir do mês em que o bem foi instalado, o posto em serviços ou em condições de produzir.

Verificar tabela de fixação das taxas anuais da SRF.

- **CUSTO DE REPOSIÇÃO:** São os valores necessários para adquirir-se um equipamento ou máquinas novas, que será reposta no local de uma que está, atualmente, em uso e, justamente, devido a essa utilização, precisará ser um dia reposto.

É um valor extremamente ligado aos dados de depreciação, ou seja, a soma dos custos de depreciação de um bem, ao longo de sua vida útil, deverá ser igual ao valor total de reposição do bem em questão (não esqueça de levar em conta o cálculo de valor residual, se houver).

### **Exemplo Prático:**

Valor de mercado de um trator é de R\$ 50.000,00, logo, esse é o seu valor de reposição. Esse trator será depreciado ao longo de 10 anos de vida útil estimada (pelo método de cotas constantes), sem ser considerado o valor residual.



Assim, a cota de depreciação desse trator será de R\$ 5.000,00. A soma das 10 cotas de depreciação estimada (10 x R\$ 5.000,00) será de R\$ 50.000,00 que é um valor igual ao valor de reposição do bem em questão.

- **CUSTO DE EXAUSTÃO:** É um tipo de custo que somente pode ser aplicado a recursos naturais exauríveis (*finito*). Corresponde à perda de valor de uma reserva natural, decorrente de sua exploração com fins econômicos (equivale ao esgotamento dos recursos naturais disponíveis). Esse conceito deve ser aplicado em toda a cultura da qual seja extraído o caule, permanecendo apenas a raiz para formação de nova planta. Convém lembrar que a recuperação dos valores de reservas naturais, em geral, é extremamente demorada, fator que deve ser muito considerado pelo administrador que planifica a exploração a ser executada.

#### **Exemplos Práticos:**

- Florestas que são desmatadas para a comercialização da madeira.
- Certos tipos de pastagens de maior porte como capineiras.
- Lavouras de cana-de-açúcar, após o segundo ano de colheita.
- **CUSTO DE OPORTUNIDADE DA TERRA:** Esse conceito de custo representa o montante de valor que deixamos de ganhar, por optar em investir o capital que possuímos imobilizados em terra nas atividades produtivas, ao invés de aplicar esses recursos no mercado financeiro ou de efetuar arrendamento dessa terra para terceiros. Esse tipo de custo deve ser tratado com muito cuidado, nas avaliações administrativas, pois, mesmo não sendo um desembolso, tem a capacidade de mostrar o grau de eficiência produtiva das atividades que estão sendo avaliadas, através da verificação da capacidade de remuneração do capital investido.



25º AULA:

### **Exemplo Prático:**

Um determinado proprietário rural possui uma área de 100 hectares, que foi destinada à implantação de uma lavoura de milho. Um produtor da região fez uma oferta de arrendamento pela área de 10 sacos por hectare. Logo, o custo de oportunidade dessa área é de 1000 sacos (100x 10 sc/ha), ou seja, o que o produtor deixou de ganhar por optar em plantar e não arrendar para terceiros.

Esse produtor poderá ser considerado eficiente se o seu lucro líquido, na lavoura de milho, for superior aos 1000 sacos que ele teria recebido se tivesse arrendado área (lembre-se de somar os custos de oportunidade de capital nessa avaliação).

- **CUSTO DE OPORTUNIDADE DO CAPITAL INVESTIDO:** Representa o montante de valor que deixamos de ganhar por investir o capital utilizado para fazer a atividade acontecer (compra de insumos, mão-de-obra, manutenções, etc.) ao invés de aplicar esses recursos no mercado financeiro. Esse tipo de custo deve ser tratado com muito cuidado nas avaliações administrativas pois, mesmo não sendo um desembolso, tem a capacidade de mostrar o grau de eficiência produtiva das atividades, que estão sendo avaliadas por sua capacidade de remuneração do capital investido.

### **Exemplo Prático:**

Uma determinada lavoura teve despesas totais no valor de R\$ 100.000,00 para poder ser desenvolvida (mão-de-obra, adubos, sementes, combustíveis, etc.). Esses mesmos R\$ 100.000,00, se aplicados no mercado financeiro, durante o ciclo da atividade e de acordo com o mesmo cronograma de desembolso, teria rendimentos iguais a R\$ 2.300,00.



25º AULA:

Esse valor representa os custos de oportunidade do capital investido na atividade, ou seja, o que o produtor rural deixou de ganhar por resolver desenvolver a atividade produtiva, ao invés de aplicar os recursos no mercado financeiro. Note que o produtor poderá ser considerado eficiente se o seu lucro líquido na lavoura for superior a R\$ 2.300,00, que ele teria recebido se tivesse os recursos no mercado financeiro (lembre-se de somar os custos de oportunidade da terra própria nessa avaliação).

- **CUSTO FINANCEIRO DE CAPITAL TOMADO:** Representa o valor a ser pago (remunerado) sobre o capital tomado de terceiros para o desenvolvimento de atividades produtivas (juros, taxas, etc.). Lembre-se que esses valores devem ser levantados, sempre que possível, antes do início da atividade sob pena de, devido a seus altos montantes, vir a inviabilizar a mesma.

#### **Exemplo Prático:**

Pagamento de juros e taxas sobre os valores de capital tomados em bancos e linhas de crédito. Lembre-se de que os valores de correção monetária não devem ser levados em conta (não são custos, apenas reposição de perdas, devido ao efeito inflacionário).

- **CUSTO FINANCEIRO DE CAPITAL DEVIDO (PARA AVALIAÇÃO DE RELAÇÃO DE TROCA):** Representam valor incrementado a um montante devido por juros e encargos contratados. O incremento do valor dos débitos deve ser sempre comparado pelo administrador com a expectativa de aumento de cotações de produto disponíveis para a venda.



25º AULA:

Muitas vezes, postergar vendas na expectativa de melhores cotações para os produtos, pode ser um péssimo negócio devido ao crescimento muito maior de um débito que está pendente. Muitas vezes, uma venda antecipada com preço mais baixo poderá ser um ótimo negócio.

### **Exemplo Prático:**

Determinado produtor rural possui uma dívida que é corrigida em 12% a cada seis meses (média de juros e correção monetária). Esse mesmo produtor rural possui, em estoque, sacas de milho, que se espera um aumento de valor de R\$ 16,50 para R\$ 17,10 nos próximos seis meses. Esperar a elevação dos preços dos produtos para o pagamento da dívida será um péssimo negócio, uma vez que o aumento esperado para o milho será de 9,2%, portanto, bem inferior à correção da dívida. É claro que esse exemplo parece muito óbvio mostrando-se os números assim, de forma tão evidente. Mas, muitas vezes, os produtores rurais por aspectos muito mais psicológicos do que práticos, querem porque querem vender os seus produtos valorizados, mesmo que isso possa causar, na realidade, prejuízos sérios.

Por isso, pense muito bem antes de sua próxima negociação.

*“Duas coisas indicam fraqueza: Calar-se quando é preciso falar, e falar quando é preciso calar-se!!!”*

*Provérbio Persa*



---

## **Capítulo 8.6**

---

# **Gestão de Custos no Agronegócio**

- ◆ Definição.
- ◆ Introdução a Contabilidade de Custos.
- ◆ Estruturação dos Custos no Agronegócio.
- ◆ Apuração de Resultados pela Movimentação Financeira.



26º AULA:

## **I. Introdução à Contabilidade de Custos**

Dentro da vasta literatura teórica sobre o assunto, podem ser encontrados vários conceitos de contabilidade de custos. Esses conceitos apresentam algumas diferenciações, que são identificadas segundo a natureza, o enfoque ou as características postas em evidência nos textos que as contêm.

Uma contabilidade de custos é desenvolvida para atingir finalidades específicas, que podem estar relacionadas com o fornecimento de dados de custos para a mediação dos lucros, determinação da rentabilidade e avaliação do patrimônio, identificar métodos e procedimentos para o controle das operações e atividades da empresa e prover informações sobre custos através de processos analíticos.

Sobre as particularidades relacionadas ao processo de coleta de dados sobre os custos rurais, Santos, Marion e Segatti (2002) afirmam que a determinação do melhor método de apontamento de campo e sua necessidade depende de quanto o valor dos custos de mão-de-obra direta representa dentro dos custos de produção.

## **II. Estruturação dos Custos no Agronegócio**

1. **CUSTO GLOBAL** - O processo de identificação do custo de produção agrícola corresponde ao mecanismo completo de identificação, registro e alocação dos diversos recursos consumidos no âmbito da empresa rural. O conhecimento dos custos globais de uma empresa rural não oferece ao seu gestor uma segura orientação, sendo necessária à identificação dos custos parciais específicos de cada atividade em andamento.

O custo global de produção agrária é constituído por dois grandes grupos de encargos, que são: as despesas efetivas e as despesas condicionais.



As despesas efetivas são compostas pelos seguintes encargos:

- a. Todos os desembolsos monetários, excluídos os juros dos capitais rurais e as rendas das propriedades de terceiros utilizadas pela empresa rural;
- b. O consumo de produtos da própria exploração;
- c. As reparações e depreciações; e
- d. A prestação de trabalho executivo não remunerado, por parte do empresário e dos membros de sua família.

As despesas condicionais ou figurativas (imputadas) são aquelas onde não há o desembolso efetivo de numerário. Elas podem ser relacionadas com a remuneração da função diretiva, com riscos do empreendimento e com o capital próprio.

2. **Custos Parciais** – Como o simples conhecimento do custo global não dá ao empresário uma segura orientação, é necessário recorrer aos custos parciais. Para que possamos determinar os custos parciais, é necessário distinguir os diferentes ramos de exploração agrária. Valle (1985) aponta que em uma empresa agrária completa podemos encontrar quatro setores de atividades.

- a. Produção vegetal;
- b. Produção animal;
- c. Produção agroindustrial; e
- d. Atividades complementares ou auxiliaadoras da produção.

A determinação do custo parcial das culturas vegetais é feita através das contas culturais da contabilidade analítica de exploração. Para Pereira (1996), os custos relativos às atividades agrícolas são de difícil gerenciamento por enfrentarem fatores incontroláveis, tais como clima, pragas, doenças e adequação do solo, contudo não inviabilizam a pesquisa de eficiência técnica e padrões de custos.

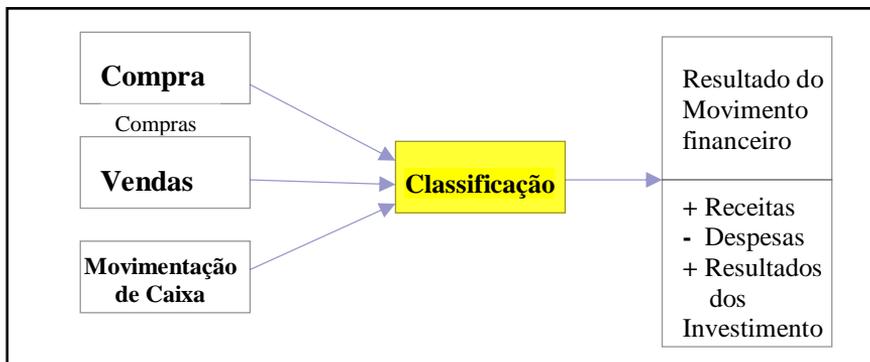


26º AULA:

### III. Apuração de resultados pela Movimentação Financeira

Quanto maior for à empresa, mais necessários são os registros sobre as operações e, especialmente, nas empresas associativas onde os sócios têm direito e obrigação de analisar o desenvolvimento da empresa e participar de sua gestão.

Marion (2000) comenta sobre as características de um sistema de custos que ultrapassa as fronteiras da contabilidade geral e de custos para atingir um sistema de informações gerenciais, apontando o papel desempenhado por ele para auxiliar a administração na organização e controle da unidade de produção, revelando ao administrador as atividades de menor custo, as mais lucrativas, as operações de maior e menor custo e as vantagens de substituir umas pelas outras como um dos seus principais objetivos.



FONTE: Crepaldi (1998)

Para Crepaldi (1998), esse modelo é uma solução bem mais simples e de resultados não tão precisos, mas interessantes. O modelo de apuração de resultados pela movimentação financeira.



## **8.6 – Revisão:**

87. Uma contabilidade de custos foi desenvolvida para quê?
88. O processo de coleta de dados sobre os custos rurais, o que representa?
89. Na estruturação dos custos no agronegócio, como são divididos?
90. O que são custos globais?
91. Explique o que são custos parciais, de exemplo?
92. Quanto maior for à empresa, quais dados são mais necessários?



---

## **Capítulo 9**

---

# **Fatores que Afetam os Resultados Econômicos**

- ◆ Definição.
- ◆ Fatores que Influencia a Renda da Empresa Agrícola.
- ◆ Planejamento Estratégico de uma Empresa Rural.
- ◆ Classificação de uma Empresa Rural.



## **I. Fatores que influênciam a Renda da Empresa Agrícola**

**Comentário:** “Além dos fatores básicos do processo de produção (terra, capital e trabalho), variações climáticas, tecnologia empregada, utilização de máquinas e mão-de-obra, outros concorrem para que a propriedade sob condições semelhantes de clima, solo e mercado e que tenham as mesmas atividades e produção, obtenham diferentes rendas”.

Estes fatores são:

- **Fatores Internos,**
- **Fatores Externos.**

**1. Fatores Internos (Endógenos):** São os controláveis e o produtor exerce influência direta sobre os mesmos, são:

**a)** Tamanho ou volume dos negócios e a intensidade de exploração (extensivo, intensivo, aumento da área da cultura, etc.);

**b)** Eficiência de máquinas e equipamentos;

**c)** Eficiência de mão-de-obra;

**d)** Combinação e seleção de atividades;

**e)** Rendimento das lavouras e criações; e

**f)** Liberdade de planejar, organizar e propriedade, traçar objetivos.

**2. Fatores Externos (Exógenos):** São os incontroláveis e o produtor não exerce influência alguma, são:

**a)** Variáveis Políticas;

**b)** Variáveis Econômicas;

**c)** Variações ecológicas e climáticas;

**d)** Cliente da empresa;

**e)** Fornecedores da empresa;

**f)** Concorrentes; e

**g)** Grupos regulamentadores (Governo, Sindicatos, Associações, etc.).



## **II. Planejamento Estratégico de uma Empresa Rural**

É um instrumento elaborado pelas empresas com o intuito de enfrentar adequadamente o meio ambiente. É uma técnica que busca prever a ação da empresa face aos vários fatores de turbulência que as rodeiam.

Assim sendo determinar primeiramente os objetivos, efetuar uma análise do ambiente (geral e operacional) e conhecer as partes internas da empresa, verificando principalmente os:

### **a). Pontos Fortes:**

- Terra com boa fertilidade e topografia plana;
- Propriedade rural próxima a um centro consumidor;
- Propriedade bem abastecida de água, energia e vias de acesso;
- Propriedade com infra-estrutura física (máquinas-ferramentas e benfeitorias);
- Equipe administrativa e técnica habilitada e com experiência rural;
- Clientela já bem definida para seus produtos;
- Disponibilidade de recursos financeiros; e
- Beneficiária de linhas especiais de crédito.

### **b). Pontos Fracos:**

- São aqueles que a colocam em desvantagens, podendo ser opostos aos ponto fortes já descritos.

**COMPARAÇÃO:** Comparar os pontos fortes e fracos com os concorrentes, para melhor fazer uma análise da propriedade e do desempenho empresarial.

Identificados todos os pontos, nossos e dos concorrentes, podemos traçar a estratégia de uma definição e tomar a decisão:

- Ampliar a produção de um animal (até certa data);



27º AULA:

- Interromper a produção de um animal (porcos) até certo período do ano;
- Plantar tantos hectares de um produto e tantos de outro;
- Cancelar as ampliações de lavouras; e
- Iniciar o plantio de novas culturas.

### **c). Volume dos Negócios:**

Podem ser:

**Extensivo:** Procura-se incrementar o volume dos negócios pelo aumento da área explorada (pensamento empírico).

**Intensivos:** Procura-se aumentar o volume dos negócios mediante a intensificação da produção, com o emprego de melhor tecnologia (mais produção em menor área).

**COMENTÁRIO:** De maneira geral, pode-se considerar que o menor tamanho ou volume de negócios de uma empresa rural permite:

1. Operação mais eficiente, pela melhor utilização de mão-de-obra, máquinas, benfeitorias e a própria terra;
2. Custos mais baixos, na medida em que se aumenta o volume de produção, ficam menores os custos de máquinas, benfeitorias, rebanhos, etc.; e
3. Menor custo de aquisição de insumos, maior renda, etc.

#### **• Classificação de uma Empresa Rural**

Uma empresa rural pode ser classificada sob vários aspectos e que os define são as finalidades da classificação, que podem ser para efeitos de tributação de gerenciamento, de medidas de rendimento, de reforma agrária de obtenção de financiamento aspecto jurídico, etc.

Deste nosso estudo as empresas rurais serão classificadas quanto ao **tamanho, tipo de atividade e natureza jurídica.**



27º AULA:

**Quanto ao Tamanho:** A classificação quanto ao tamanho (ou módulo) não se refere apenas à extensão da superfície territorial, mas também a outros parâmetros, tais como: áreas exploradas em cada atividade da pecuária, capital investida, produção agrícola e pecuária anual, total de receitas e despesas anuais, e quantidade de mão-de-obra empregada anualmente.

Quanto às dimensões propriamente ditas, as empresas rurais podem ser classificadas em pequena, média e grande de acordo com os parâmetros que melhor se adaptem as atividades que os padrões encontrados na região.

**Quanto ao tipo de atividade:** As empresas rurais podem ser:

**1. Empresas rurais pecuárias:** São aquelas que exploram somente a pecuária. Também podem ser especializadas quando exploram somente uma atividade. Exemplo: Gado de corte, gado de leite, de suínos, de frangos, galinhas de postura, etc., ou diversificada quando exploram de uma atividade.

**2. Empresas rurais mistas:** São as que exploram ao mesmo tempo atividades agrícolas e pecuárias, sendo nesse caso diversificadas, por terem pelo menos duas atividades. Como exemplo as empresas rurais que exploram simultaneamente, café, gado de leite, milho, suínos, etc.

**3. Empresas rurais agrícolas:** São aquelas que exploram somente atividade agrícola podendo ser especializadas quando cultivam somente uma atividade, como café, cana-de-açúcar, soja, etc., ou diversificadas, quando exploram várias atividades agrícolas ao mesmo tempo (vegetais).

A exploração do carvão não é uma atividade rural.

Vender o leite é uma atividade rural, quando vender o queijo já é uma atividade industrial. Entretanto quando não se utiliza nenhum processamento industrial é considerada uma atividade rural.



28º AULA:

Só é considerado produto rural quando o gado de corte fica no pasto por mais de 128 dias, quando ficar menos de 128 dias é considerado um comerciante bovino.

Pois não é uma atividade como: cria, recria e engorda.

**Confinamento:** também tem que permanecer 52 dias, menos é compra e venda (açougueiro).

### I. Tabela de rotatividade ocupação / descanso do gado em confinamento.

<b>Gramínea</b>	<b>Ocupação</b>	<b>Descanso</b>
Colonião	07 a 10dias	35 a 40 dias
Napiê	03 a 07dias	34 a 45 dias
Gordura	03 a 07dias	35 a 45 dias
Demais	03 a 07dias	30 a 35 dias

Fonte: Amostragem a campo.

## 9. – Revisão:

93. Que são fatores Endógenos, de exemplos?
94. O que são fatores exógenos, de exemplos?
95. Qual é a técnica que busca prever a ação da empresa de agronegócios?
96. Qual a finalidade de se comparar os pontos fortes e fracos com os concorrentes
97. Quanto à classificação da empresa rural, quais são os vários aspectos quanto a características da empresa.
98. Quanto à exploração, defina: Vender carvão, leite e queijo?
99. Defina cria e confinamento, sob o aspecto rural?



---

## **Capítulo 9.1**

---

# **Resultados Econômicos**

- ◆ Definição.



29ª AULA:

Quantas unidades de um produto uma organização rural precisa vender a fim de equilibrar lucros e prejuízos, ou seja, ter um saldo zero? Para um tomador de decisão pode desejar saber qual o número mínimo de unidades que devem ser vendidas para se ter lucro ou se um produto deve ser produzido ou não nesta safra.

A análise do ponto de equilíbrio (técnica quantitativa para determinar se determinado volume de vendas resultará em perdas ou em lucros), é muito útil porque mostram a relação entre receita, custos e lucros. Para calcular o ponto de equilíbrio (PE), o tomador de decisão precisa saber o preço da unidade do produto vendida (P), o custo variável por unidade (CV) e os custos fixos totais (CF<sub>T</sub>).

Uma organização rural atinge o ponto de equilíbrio quando sua receita total é suficiente apenas para igualar seus custos totais. Dois componentes formam os custos totais: um fixo e uma variável.

**Custos fixos:** São despesas que mudam, independentemente do volume produzido, como os impostos sobre a propriedade e os prêmios de seguros. É claro que os custos fixos apenas são fixos no curto prazo, porque, no longo prazo, os compromissos terminam e, portanto, estão sujeitas as variações.

**Custos variáveis:** Mudam proporcionalmente à produção e incluem custos de matérias primas, insumos, combustíveis, mão-de-obra e energia.

O ponto de equilíbrio pode ser calculado mediante a seguinte fórmula:

**FÓRMULA:**

$$PE = \frac{\text{Custo.Fixo.Total}}{\text{Val.Unit.Venda} - \text{Val.Unit.de.Custos.Variáveis}}$$



---

## **Capítulo 9.2**

---

# **Importância da Gerência Econômica**

- ◆ Definição.



30ª AULA:

**Teoria da produção** – Fornece os princípios básicos para a análise dos custos de produção, da oferta de bens e serviços e demanda pelos fatores de produção:

- Ajuda a proporcionar ao empresário base racional para suas decisões; e
- Ajuda a comparar o certo nível de tecnologia, combinando vários insumos, para produzir determinado produto.

**Objetivos:**

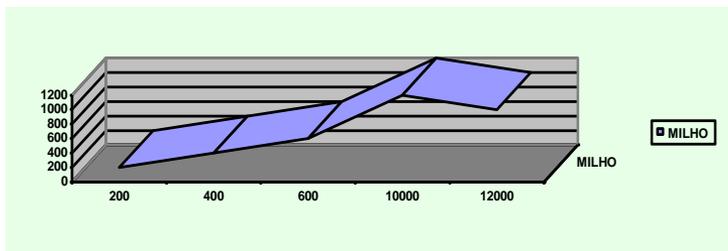
1. Determina as condições segundo as quais se verifica a utilização ótima dos recursos produtivos.
2. Verifica em quanto à utilização atual desses recursos se afasta da ótima utilização, e
3. Indica meio e métodos a utilizar para atingir a ótima utilização atual dos recursos produtivos.

**As decisões do empresário podem ser agrupadas em:**

- a) Quanto gastar, no total, na compra de insumos;
- b) Dividir estes gastos entre os diversos tipos de insumos;
- c) Quanto cada tipo de insumo deve ser usado para cada produto específico; e
- d) Quanto cada produto deve a firma produzir (ou produtor).

**Os tipos de relação na produção:**

1. Relação **fator–produto** – Estuda a influência de um dado insumo sobre a produção, **Exemplo:** Relação adubo aplicado – produto colhido – MILHO.



**Adubo Kg (4-14-8)**

**Obs:**

Sacas de  
Milho de  
60 kg.,  
Produzidas

**Fonte:** Dados Colhidos  
a campo.



30ª AULA:

2. Relação **fator-fator** – Analisam-se as relações entre os insumos procurando a melhor combinação econômica entre eles na produção de certo bem.
3. Relação **produto-produto** – Analisam-se as relações entre as linhas de exploração, procurando determinar a melhor alternativa econômica.

### Especialização versos diversificação:

Para fins de administração rural considera-se especialização a produção de uma só, linha de exploração (única fonte de renda do produtor) e por diversificação se entende a produção de vários produtos para o mercado (diversas fontes de renda).

- Há propriedades especializadas e semi-especializadas, há empresas com varias fontes de renda e igual importância; e
- Geralmente organizadas há obter renda de um grupo reduzido de produtos estreitamente relacionados.

Para medir grau de especialização ou diversificação utiliza-se:

- a) Número de linhas de produção;
- b) Percentagem das áreas de cultivo;
- c) Percentagem de renda bruta;
- d) Percentagem da unidade produtiva de trabalho-homem; e
- e) Números de explorações que contribuem com mais de 10% da renda da empresa.

**OBS:** Quanto maior este número, maior o grau de diversificação, o índice é calculado por:

**Fórmula:**

$$I = \frac{1}{\sum Fx^2}$$



30º AULA:

Onde:

**I** = Índice de diversificação.

$\Sigma$  = Somatória

$Fx^2$  = Fração da renda bruta total, proveniente da linha de exploração.

Linha de Exploração	Percentagem – Renda Bruta	
	Empresa “A”	Empresa “B”
Aves	03%	17%
Cereais	12%	16%
Engorda de novilhas	13%	17%
Frutas	15%	17%
Leite	53%	16%
Ovinos	04%	17%
<b>Total</b>	100%	100%

Com aplicação do índice de diversificação, concluímos:

$$Ia = \frac{1}{0,12^2 + 0,53^2 + 0,15^2 + 0,004^2 + 0,13^2 + 0,003^2} = \text{_____}$$

$$Ib = \frac{1}{0,16^2 + 0,16^2 + 0,17^2 + 0,17^2 + 0,17^2 + 0,17^2} = \text{_____}$$

### Vantagens da especialização

- a) Indica que cada propriedade deve dedicar-se a linha de exploração que melhor adapte a ponto de vista econômico → Lucros máximos.



30º AULA:

- b) Desenvolve a habilidade do homem para efetuar determinados serviços e, portanto, aumentar sua eficiência.
- c) A especialização permite melhor aplicação de capital; e
- d) Facilita a administração da empresa.

### **Vantagens da diversificação**

- 1. Manter ou melhorar a fertilidade do solo;
- 2. Permite obter rendas maiores ou regulares; e
- 3. Reduz os riscos relativos à perda de colheita e preços.

### **Rotações de cultura - Características**

**Escolha:** Ao programar uma rotação é necessário levar em consideração os seguintes pontos:

- a) Informação básica sobre o solo relevo, disponibilidade de água para irrigação, etc...
- b) Dados agronômicos econômicos da região ou zona.
- c) Preço do produto e insumos; e
- d) Exigências de insumos físicos das diversas linhas de exploração e variação da mão-de-obra e equipamentos, preferência pessoal do produtor.





30º AULA:

### Planejamento Operacional da Exploração de Milho (20 ha)

Operações	Recursos Necessários (dias/Serviços)								
	Mão de Obra.	Trator	Arado	Grade	Distribuição de Calcário	Semeadura e Adubação	Capina	Pulverização	Mês de Execução
Aração	7,6	7,6	7,6	----	3,6	----	----	----	Outubro
Gradeação	5,0	5,0	----	----	----	----	----	----	Outubro
Plantar / Adubar	8,8	4,4	----	----	----	4,4	----	----	Out/Nov
Adubação	11,8	6,4	----	----	----	----	----	----	Dez/Jan
Capina Mec.(2)	5,00	5,00	----	----	----	----	5,0	----	Dez/Jan
Pulverização	1,2	0,6	----	----	----	----	----	0,6	Dezembro
Transp./Int.Insumo	7,0	5,6	----	----	----	----	----	----	Ago/Out
Transp./Int.Produção	8,6	7,6	----	----	----	----	----	----	Maio
Colheita Manual	200,0	----	----	----	----	----	----	----	Maio
Combate a Formigas	0,4	----	----	----	----	----	----	0,6	Ago/Mai
Calagem	7,2	3,6	----	5,0	----	----	----	----	Agosto

\* Fonte: Amostragem

*“A vida não dá nem empresta, não se comove nem se apieda... tudo que ela faz é: Retribuir e Transferir... tudo aquilo que nós lhe oferecemos.”*

*Albert Einstein*



---

## **Capítulo 9.3**

---

# **Registros Agrícolas em Geral**

- ◆ Definição.



31º AULA:

Do ponto de vista da administração o objetivo mais importante dos registros agrícolas deve ser a avaliação financeira da empresa agrícola e a determinação de seus lucros ou prejuízos durante um determinado período, fornecendo, assim, a base exigida para fazer diagnóstico da empresa e seu planejamento mais eficaz.

Há vários modelos de contabilidade e registros. O sistema de registros deve ser escolhido de acordo com as características da empresa, devendo ser o mais simples possível. O tipo e a amplitude dos registros dependerão do tamanho e da organização da empresa, nível de educação e interesse do agricultor e da disponibilidade de assistência de contadores ou instituições oficiais.

Para satisfazer as exigências usuais de administração os registros devem proporcionar pelo menos todas as informações necessárias para o cálculo do lucro da empresa, como dados sobre quantidade e valor dos ativos existentes, as modificações de inventário, as fontes e os montantes das entradas e saídas, em dinheiro ou em espécie, etc.

São várias as vantagens que os registros oferecem ao empresário agrícola:

1. Inventário dos bens existentes na empresa.
2. Relação das transações efetuadas durante o ano, simplificando ou resumindo as contas.
3. Determinação das rendas e remunerações.
4. Facilita o preenchimento do imposto de renda.
5. Permite a comparação da administração da empresa no tempo e desta com outras empresas.
6. Oferece informações precisas sobre a eficiência da empresa, custos de produção, rentabilidade, calendários de mão-de-obra, de animais e máquinas, etc., e
7. Fornece informações básicas para o processo de tomada de decisões.



A contabilidade pode ser efetuada por partida dobrada ou partida simples. No primeiro método cada operação é feita através de lançamentos duplos, sempre creditando de um lado e debitando do outro. Tais lançamentos, dependendo do detalhamento que se quer, serão registrados em dois lugares, ou em quatro, ou em seis, sempre em números pares, de tal forma que o total dos débitos será igual ao dos créditos.

Vejamos, na escrituração por método do partido dobrado são utilizadas, as vantagens da contabilidade são:

1. Como as partidas do haver devem coincidir sempre com as partidas de débito, verifica-se rapidamente a existência de algum erro.
2. Torna-se mais fácil e mecânico a preparação do balanço e a análise da situação financeira da empresa.

No segundo método (partida simples) o lançamento é feito em apenas um lugar, ou seja, lançando uma compra em despesa ou uma venda em receita. É um método muito utilizado por ser de utilização mais fácil que o de partidas dobradas. Para qualquer desses métodos deve ser elaborado o inventário, que lista todos os bens móveis e imóveis existentes, bem como o registro de despesas e receitas. A apuração de resultado econômico da empresa é feita a partir dos totais desses três grupos de registros.

Os registros agrícolas constituem um campo de estudo muito importante, que num texto da extensão da presente obra não pode ser tratado adequadamente em todos os seus aspectos. Existem hoje alguns livros editados em português bem como publicações de instituições governamentais (Instituto de Economia Agrícola, em São Paulo, e Universidade Federal de Viçosa, em Minas Gerais, por exemplo) que dão todas as instruções para o preenchimento de fichas de contabilidade.



---

## **Capítulo 9.4**

---

# **Inventário Rural, Variação e a Tomada de Decisão**

- ◆ Definição.



32º AULA:

De modo geral, os livros de escrituração se classificam:

- 1. Livros obrigatórios:** (Diário, Registro de Duplicatas, Registro de Vendas à Vista, Registro de Compras, Registro de Inventário);
- 2. Livros Fiscais:** (Registro de pagamento por verba [Venda e consignações], Registro de Produção de estampilhas, Registro de empregados, etc.); e
- 3. Livros Facultativos ou Auxiliares:** (Memorial ou Borrador, Caixa, Contas-Correntes, Razão, Estoque, Registro de títulos a Receber, Registro de Títulos a Pagar, etc.).

A boa organização da contabilidade agrícola depende exclusivamente de livros auxiliares (pois, como é sabido, o fazendeiro não é considerado comerciante, por isso, não necessita de livros obrigatórios, salvo se tratar de uma sociedade comercial destinada à exploração agrícola), pelos quais pode o administrador conhecer especificamente os serviços e valores empregados numa certa e determinada cultura.

Contudo, nada impede, e é mesmo aconselhável, que o fazendeiro tenha ou mantenha uma escrituração completa, ou contrate um escritório ou contador que possa auxiliá-lo na tarefa na qual conste o livro de Inventário, indispensável em todas as grandes organizações, quer agrícola, quer industriais ou mercantis.

O inventário primeiro diz respeito ao registro de tudo quanto possa interessar à agricultura.

Segundo se referem a todas as anotações imprescindíveis à apuração final do resultado da exploração, tendo em vista o conjunto dela e das relações com seus proprietários. Com base nestes dados, há várias maneiras de medir o nível de rendimento, dependendo do tipo de empresa analisada.



32º AULA:

**Medidas:**

- I. Medidas aplicáveis às propriedades em que as culturas são as principais fontes de renda.
- II. Medidas aplicáveis às propriedades em que a atividade principal é a pecuária; e
- III. Medidas para propriedades em que tanto as culturas como as criações têm importância.

**Exemplos Práticos:**

**Para 20 hectares de Milho**

<b>CULTURAS</b> <b>Recursos / Insumos</b>	<b>Unidades</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor</b> <b>Unitário</b>	<b>Valor</b> <b>Total</b>
Adubo (4-14-8)	Kilos	10.000	1,50	
Arado	Dia / Serviço	7,6	80,00	
Calcáreo	Tonelada	20	200,00	
Capinadeiras	Dia / Serviço	5,0	50,00	
Defensivos	Kilos	10	150,00	
Distribuição de Calcário	Dia / Serviço	3,6	40,00	
Grade	Dia / Serviço	5,0	100,00	
Mão-de-Obra	Dia / Homem	262,6	40,00	
Pulverização	Dia / Serviço	0,6	20,00	
Sacarias	Unidades	1.200	6,00	
Semeadura / Adubação	Dia / Serviço	4,4	150,00	
Sementes	Kilos	400	12,00	
Sulfato / Amônia	Kilos	3.000	1,00	
Trator	Dia / Serviço	45,8	560,00	
<b>TOTAL</b>				



32º AULA:

A produtividade desta cultura de milho de acordo com a tecnologia empregada é de 60 sacas de 60 kg por hectare.

Se o produtor obtiver preço de venda R\$ 80,00, pergunta-se:

- a) Qual a receita bruta caso seja comercializada \_\_\_\_\_ (\$)
- b) Qual o custo total para a produção \_\_\_\_\_ (\$)
- c) Qual o custo médio saca de produção \_\_\_\_\_ (\$)
- d) Qual o lucro líquido por saca \_\_\_\_\_ (\$)
- e) Qual o índice de eficiência econômica \_\_\_\_\_

**Fórmula:**

$$I_{ee} = \frac{RB}{CT} \Rightarrow \frac{96.000}{73.826} \Rightarrow \underline{\hspace{2cm}}$$

*“Eu aprendi que um homem só tem DIREITO de olhar a um outro de cima para baixo, quando vai AJUDÁ-LO a levantar-se.”*

*Gabriel Garcia Marques*



---

## **Capítulo 9.5**

---

# **Comprar ou Alugar – Custos, Comparações**

- ◆ Definição.



33º AULA:

Máquinas e equipamentos agrícolas constituem investimentos altos. Por esta razão cabe ao administrador conhecer o grau de utilização de cada um deles. Ociosidade quer dizer custo, podendo também indicar que houve mal planejamento na compra.

Ponto importante, portanto, a ser observado pelo administrador é a aquisição da máquina certa para o serviço certo, ou seja a máquina ou equipamento a ser comprado deve estar em conformidade com os serviços a realizar. Máquinas muito mais potentes do que o necessário, só aumenta os custos, além de serem mais caras.

Inversamente máquinas menos potentes do que os necessários, além de não darem conta do serviço acabam saindo mais caras, pois o produtor terá que substituí-las. Convém portanto, tomar muito cuidado na hora da compra. O certo é adquirir a máquina de que realmente se necessita e não aquela que o vendedor acha que o produtor precisa.

De grande utilidade é o controle dos gastos com máquinas e equipamentos, assim como o bom planejamento no seu uso. Tal providencia são simples e, além de manter máquinas e equipamentos sempre prontos para o uso, permitem controlar a mão-de-obra que os utiliza.

Considere-se que um agricultor que, colhe anualmente 100 hectares de arroz e para tanto aluga todo os anos uma colheitadeira na base de R\$ 110,00 por hectare colhido.

Esse mesmo agricultor, estuda a possibilidade de adquirir uma dessas máquinas, ela custa R\$ 800.000,00 e tem capacidade para colher e, trilhar 4 hectares por dia (jornada de 8 diárias).



33º AULA:

O rendimento médio da cultura de arroz dessa agricultura é de 5.000 kg por hectare e as informações sobre a compra da colheitadeira são as seguintes: Juros de 15% ao ano, Depreciação de 10% ao ano, Conservação de 5% ao ano, Combustíveis e Lubrificantes a R\$ 20,00 por hora, Mão-de-obra a R\$ 3,75 por hora homem, necessitando-se de 3 homens para operar a máquina.

O preço de venda do arroz é de R\$ 1,80 o kg e com a aquisição da colheitadeira mais moderna pode-se deixar de perder 5% da produção.

a) Esse produtor deve comprar ou continua a alugar ?

**Dados:** (Calcule)

$$100 \text{ Ha} \Rightarrow 4 \text{ Ha / dia} \Rightarrow 25 \text{ dias} \times \text{R\$ } 110,00 \text{ Ha} = \text{R\$ } \underline{\hspace{2cm}}$$

$$100 \text{ Ha} \times 5.000 \text{ kg} \Rightarrow 500.000 \text{ kg} \Rightarrow \text{perda } 5\% = \underline{\hspace{2cm}} \text{ kg}$$

$$\text{R\$ } 800.000,00 \times \text{juros } 15\% = \text{R\$ } \underline{\hspace{2cm}}$$

$$\text{R\$ } 800.000,00 \times \text{Depreciação } 10\% = \text{R\$ } \underline{\hspace{2cm}}$$

$$\text{R\$ } 800.000,00 \times \text{Conservação } 5\% = \text{R\$ } \underline{\hspace{2cm}}$$

$$8 \times 25 \text{ dias} \Rightarrow 200 \text{ hs} \times \text{R\$ } 20,00 = \text{R\$ } \underline{\hspace{2cm}}$$

$$3 \Rightarrow \times \text{R\$ } 3,75 \text{ MO} \Rightarrow \text{R\$ } 11,25 \times 8 \text{ h} \Rightarrow \text{R\$ } 90,00 \times 25 \text{ dias} = \text{R\$ } \underline{\hspace{2cm}}$$

$$25.000 \text{ kg (5\%)} \times \text{R\$ } 1,80 \text{ kg} \Rightarrow \text{Perda venda} = \text{R\$ } \underline{\hspace{2cm}}$$

$$475.000 \text{ kg (95\%)} \times \text{R\$ } 1,80 \text{ kg} \Rightarrow \text{Venda} = \text{R\$ } \underline{\hspace{2cm}}$$



33º AULA:

## Comparação - Planejamento Operacional

ALUGUEL		COMPRA	
Inicial	-0-	Inicial	<b>800.000,00</b>
Juros	-0-	Juros	120.000,00
Depreciação	-0-	Depreciação	80.000,00
Conservação	-0-	Conservação	40.000,00
Combustível	-0-	Combustível	4.000,00
M.O.	-0-	M.O.	2.250,00
Perda	45.000,00	Perda	-0-
Hora Máquina	11.000,00	Hora Máquina	-0-
<b>Custo Aluguel =</b>	<b>56.000,00</b>	<b>Custo Aquisição =</b>	<b>246.250,00</b>

- Diferença \* entre Aquisição / Aluguel = **R\$** \_\_\_\_\_.

### LEMBRETE:

- Deixe os testes para serem feitos pelos médios e grandes produtores e pelas empresas governamentais de pesquisas.
- Na dúvida, consulte um técnico de sua confiança.
- A assistência técnica divulga os resultados das pesquisas e acompanha a aplicação de tecnologias junto aos agricultores rurais que as utilizam.
- É muito arriscado usar, numa primeira vez, novas tecnologias em toda a propriedade. Se puder, teste inicialmente essas tecnologias em uma parte da propriedade, visando reduzir os custos e os riscos.

*“Quanto mais se sabe, maiores hipóteses de sobrevivência...”*

*Autor Desconhecido*



---

## **Capítulo 9.6**

---

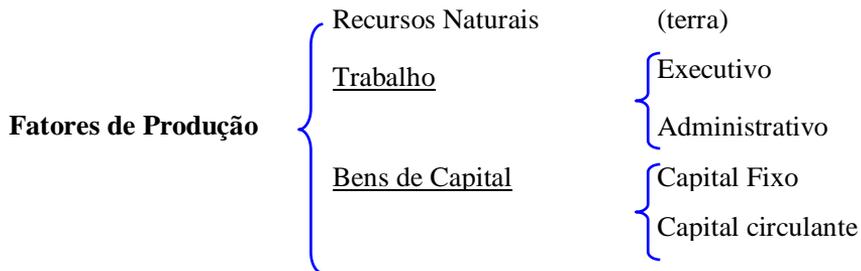
# **Conceitos, Tendências e os Desafios**

- ◆ Definição.
- ◆ Fatores Externos.
- ◆ Fatores Internos.



34º AULA:

É de conhecimento geral a classificação abaixo, feita em Análise Econômica, dos fatores envolvidos no processo de produção.



Para fins de estudo do negócio agrícola, em Administração Agronegócios, é interessante considerar, ainda, a seguinte classificação dos fatores que influem no resultado econômico da empresa:

- Fatores Externos:** São aqueles sobre os quais o empresário não tem controle direto. Incluem-se aqui as condições climáticas, a legislação e as instituições vigentes, o comportamento do mercado e a política agrícola. São apenas indiretamente, através de cooperativas, associações de classe ou seus representantes no governo, que os empresários agrícolas podem em princípio, afetar a situação do mercado, os preços, o desenvolvimento dos meios de transportes, a legislação, a política de crédito, assistência técnica, etc.
- Fatores Internos:** São aqueles mobilizados pelo produtor e sobre os quais ele tem controle direto. São os seguintes: tamanho ou volume dos negócios, rendimentos das culturas e criações, seleção e combinação das linhas de exploração, eficiência da mão-de-obra e das máquinas etc.

Se as autoridades governamentais querem executar um programa de desenvolvimento agrícola global ou de fomento de uma cultura ou criação, elas podem



34º AULA:

controlar e modificar mais facilmente certos fatores externos e dificilmente pode influir na organização interna das propriedades.

Daí que o êxito de um programa dessa natureza fica na dependência do produtor. Por outro lado, para determinadas condições de recursos disponíveis e organização dos fatores internos, as condições externas ao negócio agrícola estarão determinando o êxito ou fracasso do mesmo.

Faremos a seguir uma análise de cada um dos diversos fatores cuja importância na análise do negócio agrícola tem sido demonstrada pelas pesquisas em Administração Agronegócios.

A tese que defende a não-intervenção do Governo no mercado, e por conseguinte a auto-regulação, apresenta uma série de críticas aos mecanismos de comando e controle, segundo Almeida (1997).

A preocupação deve ser a de não comprometer o potencial econômico e a qualidade de vida das gerações futuras pelo esgotamento dos recursos naturais, interagindo com o meio ambiente de maneira econômica e ambientalmente coerente. A consideração histórica da inesgotabilidade dos recursos naturais e da existência de bens livres em oposição aos bens econômicos deve ser revisada.

É de fundamental importância para uma organização que objetiva a produção de forma sustentada a internalização das variáveis ambientais nas suas decisões de planejamento, implementação e controle, por razões econômicas óbvias e em respeito às gerações atuais e futuras.



---

## **Capítulo 10**

---

# **Comercialização de Produtos Agrícolas**

- ◆ Definição.



35ª AULA:

Do ponto de vista de muitos agricultores e pecuaristas significa vender os seus produtos.

Assim, para aqueles que observam e participam do processo, conseguindo visualizar o encadeamento das ações, que formam um fluxo de produtos que vai dos produtores até os consumidores finais, cada um agindo isoladamente, tem a comercialização.

### **Agentes Comerciais:**

Representam cada um dos níveis de comercialização apresentados diferentes tipos de agentes ou intermediários, pessoas físicas e jurídicas, com características próprias, comercializando produtos e repassando-os para o nível seguinte:

Produtores rurais; **Intermediários primários:** (pequenos comerciantes);

**Intermediários secundários:** (concentradores de produtos); Mercado dos produtores; Agroindústria; Representantes e Vendedores; Distribuidores; Atacadistas; Centrais de abastecimento e Bolsas de mercadorias; Governo; Supermercados; Pontos de venda; Feirantes; Exportadores; Importadores.

## **COMERCIALIZAÇÃO**

“Envolve as diversas atividades que dirigem o fluxo de mercadorias e serviços dos produtos até os consumidores ou usuários finais”. **A.M.A., 1950**

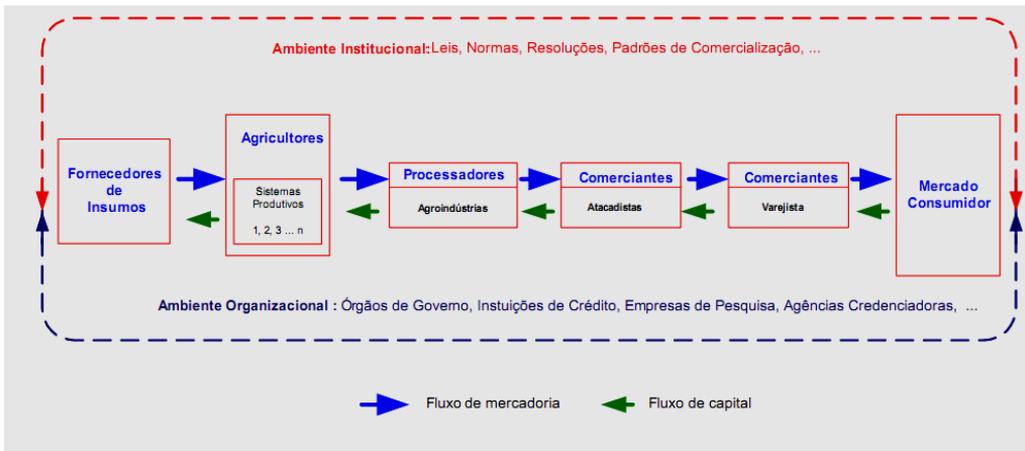
Este conceito é entendido hoje como **esforço de comercialização**, uma parte importante do esforço de marketing. O moderno conceito de marketing evoluiu muito desde então, tornando-se a comercialização de uma parte integrante do esforço de marketing.



35º AULA:

Na agricultura (e na pecuária) o ponto de produção (a propriedade rural) é a fonte básica da oferta. O processo de comercialização começa neste ponto e continua até que o consumidor compre os produtos num ponto de varejo, ou então até que ele seja adquirido como matéria-prima para uma fase, a de industrialização.

O processo de comercialização, cada parte age independentemente da outra, não havendo coordenação entre as mesmas, apenas e tão somente alguns acertos comerciais.





---

# **Capítulo 11**

---

## **Cooperativismo**

- ◆ Definição.
- ◆ Cooperativismo do Brasil.
- ◆ Símbolos Cooperativistas.
- ◆ Normas e Princípios Cooperativistas.
- ◆ Retorno Pró-rata das Operações.



36º AULA:

Desde cedo o homem compreendeu as vantagens da reunião de forças para vencer obstáculos comuns, associando-se para obter o maior bem possível e suplantar os grupos rivais dentro do seu próprio campo de concorrência.

Cooperativismo é a doutrina econômica que consagrado aos princípios fundamentais da liberdade humana, intervém na ordem econômica em defesa de agrupamentos organizados, para participar a cada um dos componentes os melhores resultados de sua atividade.

O nível instintivo é observado nos animais que se dedicam à vida associativa, por exemplo, as formigas e as abelhas.

O cooperativismo moderno nasceu na Inglaterra, no ano de 1.843, quando a indústria têxtil passava por dificuldades, havia desempregados e os salários eram baixos. Neste ano, 28 tecelões se reuniram na cidade de ROCHDALE e fundaram a “Rochdale Society of Equitable Pioneers” destinado à revenda de gêneros alimentícios de primeira necessidade aos sócios.

Esta cooperativa de consumo foi fundada por Willian Cooper e Samuel Ashworth.

### **Princípio primordial**

Solidariedades sociais, atendendo os interesses da comunidade.

### **Cooperativismo no Brasil**

A primeira cooperativa foi fundada no ano de 1.932 e se chamava “Caixa de Crédito Cooperativo”, posteriormente passou a chamar-se de B.N.C.C. (Banco Nacional do Crédito Cooperativo), através de Lei 581, considerada Lei Orgânica do Cooperativismo, de onde surgiram diversos tipos de cooperativas, que podem ser:



36º AULA:

- Cooperativas de Produção (Bens de Consumo) - Eletrodoméstico; Móveis, etc.;
- Cooperativas de Consumo (Compra em Escala) – Insumos e Serviços;
- Cooperativas de Prestação de Serviços (Mecanização Agrícola); e
- Cooperativas de Crédito (Crédito rural e urbano), etc.

### **Símbolos internacionais do cooperativismo**



Vejamos o significado:

**Pinheiros:** Antigamente o pinheiro era tido como símbolo da imortalidade e da fecundidade, pela sua sobrevivência em terras menos férteis e pela grande facilidade de sua multiplicação. Os pinheiros unidos são mais resistentes e ressaltam a força e a capacidade de expansão.

**Círculo:** Representa a vida eterna, não tem horizonte final, não tem começo e nem fim.

**Símbolo Universal (emblema):** Somando estas figuras, nasceu o símbolo do cooperativismo; um círculo abraçando dois pinheiros para indicar a união e a coesão



do movimento, a imortalidade e a eternidade de seus princípios, a fecundidade de seus ideais, a vitalidade e energia de seus adeptos. Tudo isto marcado na trajetória ascendente dos pinheiros que, unidos, se projetam para o alto, procurando subir cada vez mais, são muito mais fortes.

36º AULA:

**Verde e Amarelo:** O verde escuro das árvores lembra o princípio vital da natureza e o equilíbrio com o meio ambiente. Já o amarelo ouro simboliza o sol, fonte permanente de energia e calor.

**Bandeira:** A bandeira, que leva as cores do arco-íris, constitui o símbolo internacional do cooperativismo, aprovado pela Aliança Cooperativa Internacional, - ACI, 1932. O cooperativismo, ao adotar essa bandeira, leva a mensagem de paz e da unidade, que supera as diferenças políticas, econômicas, sociais, raciais e religiosas de povos e nações. Luta por um mundo melhor, onde a liberdade individual, a dignidade e justiça social sejam os valores norteadores da sociedade humana.



### **Normas e princípios cooperativistas**

O cooperativismo se baseou em princípios próprios que tornam as cooperativas, sociedades com características únicas em todo o mundo. São eles:

- a) Adesão voluntária, ninguém é forçado a entrar ou sair de uma cooperativa, o produtor se associa por livre vontade, salvo havendo impossibilidade técnica de prestação de serviços;
- b) Limitações de cotas partem de capital para cada associado, salvo nos casos em que deva ser observado o “critério de proporcionalidade” (produtor associado paga de acordo com os lotes que possuir no município).
- c) Pode desfiliar quando quiser, mas as cotas partes não podem ser vendidas a terceiros – só à própria cooperativa.
- d) Singularidade do voto. Um homem um voto.



e) Neutralidade política, religiosa, racial ou social, pois todos

são iguais perante Deus e a Lei, e

f) Quorum para funcionar e deliberar em assembléia, baseado no número mínimo de associado e não de capital.

36º AULA:

### **Retorno pró-rata das operações**

Trata-se de importante princípio adotado universalmente pela doutrina cooperativista e que a Lei 5.764/71 adotada para se diferenciar o cooperativismo de qualquer outra modalidade societárias ou associativas.

Este princípio determina a obrigação a retornar aos associados as “sobras” do exercício, proporcionalmente às operações por eles realizadas. O termo “**lucro**” contraria ao sistema cooperativista., é substituído pelo termo “**sobra**”, com significado totalmente diferente.

Não sendo a cooperativa uma empresa mercantil, mas uma sociedade civil com o objetivo de prestação de serviços aos associados sem visar lucros, todas as sobras eventuais devem retornar aos cooperados, na exata proporção destes em sua formação. O lucro seria um ganho capitalista, próprio do intermediário, do que o sistema visa eliminar dentro de suas possibilidades. A sobra representa a economia conseguida pela eliminação do lucro e é resultante das seguintes diferenças:

a) Nos casos de vendas em comum, entre o valor adiantado aos associados por ocasião da entrega de sua produção e o verdadeiro valor da venda, desde então extraídos os custos fixos e variáveis oriundos da operação.

b) Nos casos de compra em comum, entre o valor cobrado do associado por um determinado bem, e o valor de compra deste mesmo bem, acrescido dos custos fixos e variáveis que o oneraram, e



c) Nos demais casos de prestação de serviços como os de mecanização agrícola, por exemplo, entre o valor cobrado dos associados por tais serviços e seu efetivo custo para a cooperativa.

Das sobras assim apuradas conforme determina o artigo 28 da Lei 5.764/71, a cooperativa é obrigada a retirar no mínimo as seguintes percentagens para a constituição dos fundos:

36º AULA:

1. **FUNDO DE RESERVA:** Destinado a reparar perdas e atender ao desenvolvimento de suas atividades, no mínimo de 10%; e
2. **FUNDO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA:** Educacional e social, destinado a prestação de assistência aos associados, seus familiares e, quando previstos nos estatutos, aos seus funcionários da cooperativa, no mínimo de 5%.

Poderá a Assembléia Geral, criar outros tipos de fundos, inclusive rotativos, com recursos destinados a fins específicos, fixando o modo de formação, aplicação e liquidação.

De acordo com os mesmos princípios de retorno proporcional, “**as perdas**” eventuais da cooperativa, desde que causadas por adiantamentos superiores aos efetivamente devidos, ou por cobrança inferiores aos preços de custos dos bens, acrescidos das despesas operacionais correspondentes, também deverão ser rateadas proporcionalmente às operações de cada associado. Só é compreensível à utilização dos fundos de reserva para cobrir os prejuízos quando estes ocorrerem por fatores de outras ordens.



*“Sucesso é uma questão de não desistir. Fracasso é uma questão de desistir cedo demais.”*

*Walter Burke*



---

# **Capítulo 12**

---

## **Crédito Rural**

- ◆ Definição.
- ◆ Beneficiários do Crédito Rural.
- ◆ Finalidade do Crédito Rural.
- ◆ Custeio.
- ◆ Investimentos.



37º AULA:

O crédito rural foi institucionalizado no Brasil através da Lei nº. 4.829 de 05/11/1965 e constitui hoje um dos principais instrumentos utilizados pelo governo brasileiro na execução de sua política Agrícola. Basicamente, o crédito rural consiste no suprimento adequado, suficiente e oportuno de recursos financeiros por estabelecimentos de crédito oficiais e particulares para incrementar os investimentos rurais reprodutivos, bem como atender às necessidades de custeio e comercialização da produção agropecuária e da Pesca.

Basicamente, fortalecer e estimular a expansão e a modernização da agricultura e da pecuária brasileira. Aumentar a produtividade, a produção e a exportação de setores estratégicos. Reduzir os custos financeiros da produção agrícola e pecuária, inclusive nas etapas de processamento e conservação. Fornecer investimentos regionais e setoriais, com ênfase na melhoria da infra-estrutura produtiva.

### **Beneficiários do Crédito Rural**

#### **São Beneficiários:**

- 1. Produtores rurais:** (pessoa físicas ou jurídicas) e cooperativas de produtores rurais que exercem a atividade com fins lucrativos, e
- 2. Pessoas físicas ou jurídicas** que, embora não conceituados como “produtor rural”, se dediquem à produção de sementes e mudas melhoradas ou a prestação, em imóvel rural de serviços mecanizados de natureza agrícola, inclusive de proteção ao solo.

Prioridade para as atividades agrícolas e pecuárias mais competitivas e importantes para a geração de renda, emprego, abastecimento interno e exportações, em função da evolução estrutural e conjuntural do agronegócio.

Criação e dinamização de medidas para reduzir os custos, melhorar a qualidade



37º AULA:

e aumentar a competitividade, com destaque para a alocação de mais recursos no crédito rural.

Divulgação antecipada das medidas de apoio ao produtor para a comercialização da safra a ser plantada. Flexibilização nos procedimentos para a concessão de empréstimos, mediante ajustes nas normas de financiamento. Maior esforço de divulgação sistemática das regras de financiamentos de custeio, de comercialização e, sobretudo, dos programas de investimentos agropecuários à disposição dos produtores.

### **Finalidade do Crédito Rural**

As atividades beneficiadas pelo crédito rural são divididas segundo as naturezas e características, para ajuste. Os financiamentos rurais são divididos em: Custeio, investimentos, comercialização.

### **Custeio**

A estabilidade monetária, obtida com a implantação do Plano Real na economia brasileira, permite que o governo estabeleça uma política agrícola de longo prazo, com regras claras sobre a sua atuação na produção e no mercado de produtos agrícolas, sobretudo no que tange à política de crédito e aos instrumentos de amparo à produção e à comercialização.

Introduziram-se alguns ajustes nas regras atuais do crédito rural, que foram identificados mediante o comportamento e a avaliação das medidas que vigoram na safra passada. Esses ajustes estão agora sendo divulgados, de modo a contribuir para a tomada de decisão do agricultor, permitindo que ele faça sua programação de maneira adequada e oportuna.



37º AULA:

Os financiamentos de custeio agropecuário ao amparo de recursos controlados do crédito rural são disciplinados pelo Capítulo 3, Seção 2, do Manual de Crédito Rural do Banco Central (MCR 3-2), que foi atualizado pelas Resoluções CMN / Bacen nº. 2.852, de 03/07/2001 e 2.877, de 26/07/2001, Art. 1º e 10º.

**a) Custeio Agrícola:** Atender as despesas normais do ciclo de produção vegetal como opção de crédito ou uma forma de capital de giro:

- O crédito de custeio para o campo é uma forma de capital de giro que permite ao produtor planejar seu trabalho, um capital de giro para atividades sazonal. A decisão de plantio, nas culturas sazonais, é muito parecida com as decisões de investimento na indústria ou no comércio.
- Uma vez tomada a decisão, o produtor não pode recuar sem grandes prejuízos. Esse risco muda de acordo com a lavoura (ou *mix* de produção), a região de plantio e o tamanho da área a ser semeada.
- Durante o ciclo produtivo das lavouras abrange: preparo das terras até a entrega da produção, despesas de armazenamento no imóvel ou em cooperativas, aquisição de mudas, sementes, fertilizantes, corretivos de solo, etc.

**b) Custeio Pecuário:** Atender as despesas normais de exploração pecuária, podendo estender à aquisição isolada de insumos tais como: Sal, forragens, rações, minerais, defensivos vegetais e animais – abrange também apicultura, piscicultura, sericultura, fenação, silagem, etc.

## **Investimentos**

Esta operação de investimento e toda aplicada em bens ou serviços e se destinam na formação do capital fixo das empresas.

Estes investimentos em Capital podem ser:



37º AULA:

- a) **Fixos:** Aplicação em bem estável de longa duração e vários ciclos de produção. Ex: Construção de mangueiras, pontes, cercas, coxos cobertos, barracões, etc., e
- b) **Semi-fixo:** Bem estável de curta e média duração: Ex: Aquisição de matrizes (vacas), reprodutores, etc.

### **Política de Garantia de Preços Mínimos**

Os financiamentos de garantia dos preços mínimos obedecem às normas especiais de acordo com a orientação fixada pela Comissão de Financiamento da Produção (CFP\*), através das seguintes modalidades de operações:

### **Financiamento [Empréstimo do Governo Federal] ( E G F )**

Trata-se de financiamento concedido por agente financeiro que opere com crédito rural, ficando o produto físico depositado como garantia do empréstimo. Este mecanismo permite ao produtor esperar um preço melhor para vender a sua produção.

**1.1. Com opção de venda:** O produto empenhado se transfere automaticamente para o CFP\* se não houve liquidação nas parcelas intermediárias ou na liquidação final do empréstimo.

- Não ocorrendo pagamento o produtor não precisa ir ao Banco.

**Vantagens:** Os juros, armazenagem, impostos, etc., são por conta CFP.

\* Esta modalidade de crédito é disciplinada pelo Capítulo 4, Seção 1, do Manual de Crédito Rural do Banco Central (MCR 4-1), atualizado pelas Resoluções CMN / Bacen nº. 2.741, de 27/07/2000, 2.852, de 03/07/2001 e 2.877, de 26/07/2001 (Artigos 1º e 10º).



**1.2. Sem opção de Venda:** Vencido o contrato de empréstimo o produto não se transfere a CFP e ocorre o seguinte:

**a)** O mutuário (produtor devedor) liquida o financiamento pagando as despesas e vende o produto no mercado a preço maior que o mínimo oferecido pelo Governo.

**b)** Caso o mercado tenha preços menores que o oferecido pelo Governo, o mutuário transfere o produto para a CFP através de uma operação de E.G.F. (indireta), devendo o produto sofrer todos os beneficiamentos.

- **EGF / SOV para Produtores Rurais e suas Cooperativas:** A concessão de empréstimo do Governo Federal sem opção de venda, ao amparo de recursos controlados, é sujeita às condições básicas, nos termos das Resoluções CMN / Bacen nº. 2.741, de 27/07/2000, 2.877, de 26/07/2001 (Artigos 1º e 10º).

- **EGF / SOB para Beneficiadores, Indústrias e Cooperativas de Produtores:** Permanece a possibilidade de concessão, ao abrigo dos recursos da exigibilidade, a beneficiadores, indústria e cooperativas de produtores rurais que beneficiem seus produtos, conforme o disposto no MCR 4-1, atualizado pela Resolução CMN / Bacen nº. 2.852, de 03/07/2001.

É necessário que essas empresas comprovem, ao agente financeiro, a aquisição de matéria-prima, diretamente de produtores rurais ou de suas cooperativas, por preço nunca inferior ao preço mínimo fixado. Assim, fica assegurado ao produtor receber pelo seu produto, pelo menos, o preço mínimo de garantia do governo.



38º AULA:

Os produtos beneficiados são os seguintes: Algodão, alho, amendoim, arroz, canola, castanha de caju, cera de carnaúba, cevada, girassol, guaraná, juta / malva, mandioca e seus derivados, milho, sisal, sorgo, trigo, triticale e uva. Os limites de crédito ficam a critério das partes contratantes.

- 1.3. Pela venda imediata a CFP**, através de EGF (Empréstimo pelo Governo Federal), feita através do Banco do Brasil, aos preços líquidos estabelecidos anualmente, para os produtos amparados pela lei.

## **12. – Revisão:**

100. Quem pode ser beneficiário do crédito rural.
101. Qual a finalidade do benefício e como são divididos?
102. A que fim se destina os investimentos em custeio?
103. Quanto aos investimentos em capital eles podem ser?
104. Qual finalidade que se destina à política de garantia de preços mínimos?
105. Quem regulamenta a política de crédito rural?
106. O que é necessário que as empresas comprovem, ao agente financeiro, para que o produtor tenha a garantia do governo?



---

## **Capítulo 13**

---

# **Seguros Agrícolas**

- ◆ Definição.



39º AULA:

Em todo o mundo, o seguro agrícola é um dos mais importantes instrumentos de política agrícola, por permitir ao produtor proteger-se contra perdas decorrentes principalmente de fenômenos climáticos adversos.

O seguro rural visa fundamentalmente a “acumular fundos para fazer frente a eventuais perdas”. O agricultor precisa acumular recursos durante período de prosperidade, a fim de suportar perdas imprevisíveis, decorrentes de fenômenos imprevisíveis, decorrente de fenômenos meteorológicos, doenças e pragas.

O seguro rural pode ser considerado como “instrumento estabilizador da renda”. A flutuação da renda restringe a capacidade de investimento, e mesmo de crédito, devido à dificuldade em assumir dívidas certas futuras.

Conclui-se que, ao garantir uma renda mínima (em espécie ou em efetivo) às culturas seguradas, o Seguro Rural permite em caso de perdas devidas a risco naturais:

- a) Amortizar o impacto de perdas desastrosas em culturas, quando da ocorrência de fenômenos de notabilidade (vulto);
- b) Contribuir para estabilizar as rendas agrícolas ao longo dos anos;
- c) Melhorar a situação dos agricultores face ao crédito rural;
- d) Ajudar a evitar as subvenções esporádicas, prorrogação de crédito e outras, próprias de situações de emergência, etc.

Deve-se destacar também que o seguro agrícola é indutor de tecnologia, e que o produtor que dispõe dessa proteção tem maior acesso ao crédito, bem como maior facilidade para a venda antecipada de sua produção.



39º AULA:

Dado o elevado nível de comprometimento do patrimônio dos produtores rurais com dívidas passadas, que lhes dificultam o acesso a novos créditos, o seguro agrícola torna-se uma excelente opção como instrumento para alavancagem de crédito, inclusive de fontes externas ao Sistema Nacional de Crédito Rural.

Em decorrência dessa situação, o governo tem alocado sucessivas medidas para estimular a expansão do seguro agrícola privado no Brasil. As principais medidas referem-se à reestruturação do Fundo de Estabilidade do Seguro Rural – (FESR), o qual é destinado à cobertura dos riscos catastróficos, inerentes à atividade agrícola, com autorização, a partir da safra passada, do financiamento do prêmio do seguro dentro do crédito rural.

Como o pagamento do prêmio normalmente coincide com a época do plantio, essa medida visa desonerar o produtor de uma despesa que ele teria que assumir justamente no momento em que se encontraria mais carente de recursos. O adicional do *Proagro*, que equivale ao prêmio pago na contratação do seguro agrícola privado, a que já tinha direito a esse tipo de financiamento.

A medida vale para os prêmios pagos na contratação de seguro rural, por pessoas físicas ou jurídicas que explorem atividade agropecuária, na forma regulamentada pelo conselho nacional de seguros privados. O Conselho estabeleceu que fosse obrigatório o respeito às orientações do Zoneamento Agrícola do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento ou instituições oficiais de pesquisa, tendo incluído no seguro rural as seguintes modalidades:

- Seguro Agrícola;
- Seguro de Penhor Rural
- Seguro Pecuário;
- Seguro de Florestas;
- Seguro Aquícola;
- Seguro de Cédula do Produto Rural; e
- Seguro de Vida;
- Seg. de Benfeitoria e Produtos Agropecuários.



## **O que cobre cada uma das modalidades do Seguro Rural**

**Seguro Agrícola:** Este seguro cobre as explorações agrícolas contra as perdas decorrentes de fenômenos meteorológicos, doenças e pragas. Cobre basicamente a vida da planta, desde sua emergência até a colheita, contra a maioria dos riscos de origem externa, tais como, incêndio e raio, tromba d'água, ventos fortes, granizo, geada, chuvas excessivas, seca e variação excessiva de temperatura.

**Seguro Pecuário:** Este seguro garante indenização por morte de animais (bovídeos, eqüídeos, ovinos, caprinos, suínos, ...) em consequência de acidentes e doenças.

**Seguro Aquícola:** Este seguro garante indenização por morte de animais aquáticos (peixes, crustáceos, rãicultura...) em consequência de acidentes e doenças.

**Seguro Vida:** Este seguro garante a liquidação dos financiamentos concedidos ao produtor, devedor de crédito rural, em caso de seu falecimento. O Seguro tem sua vigência limitada ao período do financiamento.

**Seguro de Penhor Rural:** Este seguro destina-se a preservar os bens dados em garantia nas operações de crédito rural, estendendo sua proteção às benfeitorias, máquinas, veículos e implementos utilizados nas atividades rurais, bem como produtos agropecuários já colhidos. É operacionalizado em dois ramos distintos, a saber:

**Penhor Rural** – Instituições financeiras públicas, e/ ou

**Penhor Rural** – instituições financeiras privadas.



**Seguro de Florestas:** Este seguro garante cobertura dos custos de reposição de florestas em formação ou de seu valor comercial, quando se tratar de florestas já formadas ou naturais, contra as perdas decorrentes de incêndio, eventos biológicos e meteorológicos.

**Seguro de Cédula do Produto Rural:** Este seguro garante ao último credor titular da CPR desde que não seja o emitente ou seu avalista (segurado) o fiel cumprimento das obrigações contratuais assumidas pelo produtor (tomador) na cédula.

**Seguro de Benfeitorias e Produtos Agropecuários:** Este seguro cobre construções, instalações ou equipamentos fixos, safras removidas do campo de colheita, produtos pecuários, veículos rurais mistos ou de carga, máquinas agrícolas e seus implementos contra os riscos de incêndio, raio, ou explosão, ventos fortes, impacto de veículo de qualquer espécie, desmoronamento, etc. ...

O prazo para recebimento da indenização está limitado há no máximo 30 dias, contados a partir do cumprimento de todas as exigências por parte do Segurado, de acordo com a norma em vigor.

- Cada seguradora que atua no ramo tem seu plano específico.

### **Síntese do Plano Agrícola e Pecuário**

Devido a desinteresse por parte das companhias seguradoras em realizar os seguros em causa, foi baixada a Lei 5.969 de 11/12/1973, que instituiu o **Proagro** – Programa de Garantia de Atividade Agropecuária, cuja destinação é: Exonerar o Produtor Rural de obrigações financeiras relativas às operações de Crédito Rural de custeio e ou investimento e para cujo cumprimento venham a ficar impedido pela concorrência extraordinária de fenômenos e eventos naturais, pragas e doenças que



40ª AULA:

prejudiquem rebanhos e plantações, de modo a comprometer total ou parcialmente os seus rendimentos.

O Programa de Garantia da Atividade Agropecuária (PROAGRO) é um seguro oficial que abrange apenas operações de custeio e investimento, não amparando custeio singular, beneficiamento e industrialização, pesca, prestação de serviços mecanizados de qualquer natureza, comercialização, florestamentos e reflorestamentos quando relativos à antecipação de incentivos fiscais.

O proagro oferece cobertura de até 80% do crédito utilizado, o qual muitas vezes é inferior aos totais das despesas. A cobertura restringe-se evidentemente, às despesas e não às receitas esperadas, pois um seguro de lucros cessantes garantindo uma receita predeterminada, além de muito mais oneroso, poderia deixar de motivar o agricultor a conduzir de forma o mais tecnicamente possível a sua cultura. Além disso, o Seguro Rural não é exclusivo para os mutuários do crédito rural, como o PROAGRO, e indeniza independentemente áreas com perdas totais.

O zoneamento Agroclimático e o mapeamento que traz informações que podem melhorar a produtividade agrícola, por sua vez é resultado de um trabalho em parceria da secretaria do Proagro com a Embrapa, que estudaram a adaptabilidade dos produtos agrícolas a cada região do país. Com base nesse amplo mapeamento, o Governo Federal tem condições de definir o que é mais recomendável semear país a fora. Por isso mesmo, só tem direito ao benefício do Proagro quem segue as recomendações do Zoneamento agroclimático.

**Notas & Observações:**



---

# **Capítulo 14**

---

## **Reforma Agrária no Brasil**

- ◆ Definição.
- ◆ Assentamentos Rurais.
- ◆ Incra.



41ª AULA:

Partimos do princípio de que a reforma agrária deve ter consequência. As famílias que entram por esta porta, por certo sairão consolidados rumo à Agricultura Familiar.

Um grande programa social como a reforma agrária, não é obra de uma só instituição, e sim de um conjunto de macro-políticas sociais, com intervenções e parcerias por todos os segmentos de governo com foco claro na satisfação do cidadão.

A concepção da nova estrutura é uma resposta ao desafio da realização da reforma agrária com qualidade. Na nova estrutura a dimensão estratégica são as molas propulsoras dos aspectos operacionais.

### **Assentamentos Rurais**

A atuação está sendo articulada com a atuação do Embrapa, do Ministério do Desenvolvimento Agrário – **MDA**, do Instituto Nacional de Colonização e reforma agrária – **Incra**, e diversos movimentos sociais do Brasil, em conformidade com o conceito de áreas reformadas, o qual se baseia em:

- Crédito, tecnologia (coordenado pela Embrapa); e
- Organização social (cujos agentes são os próprios movimentos sociais).

A ideia é, por meio de um conjunto de assentamentos, mobilizar regiões deprimidas e, com isso, potencializar seus recursos e dar visibilidade à sua produção, com o foco no desenvolvimento territorial. Um princípio deve reger os trabalhos:

“Fazer que o agricultor assentado participe de todos os estágios da cadeia produtiva, desde a produção de insumos até a distribuição de produtos.”



41º AULA:

### **Antecedentes**

O Inbra é uma autarquia Federal criada na década de 70 com o objetivo inicial de promover a ocupação de espaços vazios do território nacional, principalmente na Amazônia, por meio de processos de regularização fundiária. Uma de suas principais atribuições, no entanto, sempre foi a de redistribuir terras obtidas pelo atributo constitucional da desapropriação. Por muitos anos a regularização fundiária foi bastante utilizada para colonizar várias regiões do País, pouco modificando a estrutura fundiária existente.

Somente na década de 80, a partir da mobilização social que acompanhou a redemocratização do Brasil, o processo de intervenção por desapropriação foi intensificado. Ainda assim, não produziu os efeitos pretendidos pela Lei 4.504/64, o Estatuto da Terra. A partir de 1.993, com a edição da Lei 8.629, que regulamentou dispositivos da Constituição de 1.988 referentes à Reforma Agrária, o Inbra tomou novo impulso, buscando a transformação das terras obtidas em Projetos de Assentamento.

Caberia ao Inbra a missão de assentar 280 mil famílias no período de 1.995 a 1.999. Na nova concepção, o conceito de assentar, no sentido de “colocar sobre a terra”, não seria suficiente. O processo da reforma agrária somente se completaria quando os beneficiários alcançavam à condição de agricultores familiares e fossem inseridos de forma competitiva no mercado. O sucesso, neste caso, dependeria da viabilização racional de serviços e infra-estrutura básicos. Uma vez disponibilizados esses elementos, os beneficiários da reforma agrária receberiam, como os demais agricultores familiares brasileiros, os benefícios das políticas públicas.

Este foi o contexto no qual foram construídas as bases da proposta denominadas Novo Mundo Rural. O Governo reuniu então a reforma agrária e o Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar – **Pronaf** – sob a direção do



41º AULA:

Ministério do Desenvolvimento Agrário.

### **POR QUE MUDAR O INCRA – A nova lógica do processo**

Ficou claro então que as famílias beneficiárias da reforma agrária somente alcançarão condições de vida de sustentabilidade em suas terras se a intervenção na área fundiária estiver acompanhada de outras políticas públicas para o meio rural.

O Incra, por orientação do então Ministério Extraordinário da Política Fundiária, passou a trabalhar na construção dos pilares de sua nova missão - obter terras com qualidade, estabelecer parâmetros de custo para investimentos e propiciar ao novo agricultor uma visão abrangente do processo, possibilitando o desenvolvimento sustentável de seu empreendimento.

Os elementos imprescindíveis à obtenção fundiária e à implantação de projetos de assentamento foram redefinidos, a partir daí, levando em consideração:

- análise de mercado e dos sistemas produtivos potenciais como pressuposto para a obtenção fundiária;
- capacitação básica das famílias beneficiárias;
- formulação do Plano de Desenvolvimento Sustentável do Assentamento;
- obtenção de licença ambiental provisória;
- execução dos serviços topográficos relativos à organização espacial definida no Plano de Desenvolvimento Sustentável do Assentamento;
- outorga de títulos de domínio;
- disponibilização de serviços de assistência técnica;
- apoio financeiro para aquisição de alimentos, ferramentas e outros instrumentos básicos;
- construção de habitações;



41º AULA:

- implantação de infra-estrutura básica;
- concessão de crédito para a implantação de atividades produtivas; e
- obtenção de licença ambiental de operação.

A construção destes elementos considerou a experiência e a impossibilidade de cumprir com as infindáveis atribuições e responsabilidades que eram impostas ao Incra nas antigas regras da emancipação - constantes no Estatuto da Terra e no Decreto 59.428/66.

Mesmo sem regras claras e sem a visão do todo, o Incra conseguiu realizar mais de 4 mil projetos de assentamentos, fazendo ingressar no Programa mais de 500 mil famílias. Confirma-se, com estes números, as limitações do modelo antigo. Sendo impossível fixar prazos para conclusão das atividades relacionadas à reforma agrária, umas séries de deformidades, algumas bastante graves, foram geradas, entre elas a interminável demanda por infra-estrutura e créditos.

Outra deformidade constatada no modelo antigo diz respeito à falta de titulação. O processo depende de ações multi-setoriais, mas, nos últimos dez anos, quase não houve definição quanto a sua execução.

Como resultado, quase 100% dos assentados ainda não possuem documentos, não podendo, portanto, pagar pelos créditos que receberam e deixar o programa.

### **Qual é o público alvo do Agente de Inserção Social?**

- Pequenos Produtores que necessitam ter acesso a terra;
- Trabalhadores rurais com terra, que vivem em regime de economia familiar;
- Comunidades rurais tradicionais; e
- Pequenos empreendedores rurais.

**Qual é a área de atuação do Programa?**

- O programa tem abrangência nacional.

**De que forma o Programa será operacionalizado?**

- Programa atuará nos municípios contemplados com projetos de assentamento pelo Incra, com a parceria entre governos Federal, Estaduais e Municipais, Instituições Governamentais e outros organismos.

**Como o público-alvo tomará conhecimento do Programa?**

- A divulgação do Programa será feita através de reuniões, visitas, palestras, inserções na mídia e outras ações estruturadas com os movimentos sociais, entidades de classe, organizações governamentais e não-governamentais.
- O projeto de assentamento, que tinha data indefinida para sua consolidação, (alguns têm mais de vinte anos de existência), agora criado, estruturado e consolidado em no máximo três anos.
- Os novos projetos de assentamento são concebido dentro do programa Novo Mundo Rural, que busca a transformação do assentado em agricultor familiar;
- Massividade na titulação das terras públicas, em todo o País com títulos de domínio da terra.
- Maior velocidade na tramitação dos processos de reforma agrária, contribuindo para uma melhor qualidade de atendimento para a sociedade;
- Processos de trabalho simplificados reduzindo a burocracia e a dispersão de esforços;
- O novo modelo prevê forte articulação institucional em nível Nacional, Regional, Estadual e Municipal, como forma de melhor impactar as ações da reforma agrária no desenvolvimento local sustentável;
- A criação do programa Agente de Inserção Social.



42º AULA:

- Estrutura flexível para se amoldar a novos cenários;
- Melhor distribuição dos servidores, privilegiando as unidades-fim;
- Adequação da estrutura organizacional aos princípios da agenda de gestão do Estado contribuindo para melhor viabilização dos programas do Plano Plurianual; e
- Fortalecimento na integração das políticas de agricultura familiar e reforma agrária.



**MINISTÉRIO DO  
DESENVOLVIMENTO  
AGRÁRIO**

REGIÃO	PERÍODO 1964 - 1994	PERÍODO 1995 A 10 DE SETEMBRO DE 2002			
		INCRA	BANCO DA TERRA (*)	PCPR (*)	TOTAL DE BENEFICIÁRIOS (INCRA+BT+PCPR)
NORTE	135.138	219.087	492		219.579
NORDESTE	41.444	191.319	15.191	3.694	210.204
CENTRO-OESTE	26.196	105.549	7.653		113.202
SUDESTE	7.914	29.083	9.038		38.121
SUL	7.842	34.695	19.234		53.929
<b>BRASIL</b>	<b>218.534</b>	<b>579.733</b>	<b>51.608</b>	<b>3.694</b>	<b>635.035</b>



*(\*) Refere-se a créditos já liberados em atendimento aos beneficiários.*

**Fonte:** Ministério do Desenvolvimento Agrário (2002)



42º AULA:

## *Brasil / Regiões*

**Região Norte**  
**218.110 famílias**  
**(34,5% do total)**



**Região Nordeste**  
**209.194 famílias**  
**(33,1% do total)**



**Região Centro-Oeste**  
**112.696 famílias**  
**(17,8% do total)**



**Região Sudeste**  
**37.691 famílias**  
**(6% do total)**



**Região Sul**  
**54.272 famílias**  
**(8,6% do total)**



### **Ocupações de Terra ano a ano no País**

Desde 1995, as ocupações de terra no País vêm demonstrando constantes oscilações.

- 1995: 145
- 1996: 397
- 1997: 455
- 1998: 446
- 1999: 502
- 2000: 236
- 2001: 158
- 2002: 103
- 2003: 222 <sup>(31/12)</sup>
- **Total: 2.664**



42º AULA:

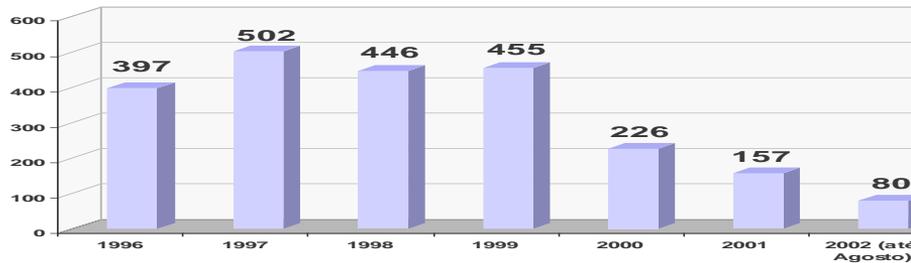
O novo modelo de gestão do Inkra reúne um conjunto amplo de ações para o aumento que produz o efeito desejado; e eficiência da gestão, tem por objetivo ampliar resultados e reduzir custos. A mudança da estrutura organizacional da autarquia é baseada nas diretrizes constantes do Plano Plurianual.

- Organização por programas;
- Foco nas ações finalísticas;
- Estímulo ao trabalho em rede;
- Criação de canais de coordenação e integração interna e externa ao Ministério; eliminação de superposições e fragmentação de ações;
- Redução de custos; de níveis hierárquicos; e
- Aumento da amplitude de comando.

### **Ocupações de terra no período de 01/12/03 à 31/12/03**

No período de 1<sup>o</sup> a 31 de dezembro, houve 13 ocupações de terra no País. Elas ocorreram principalmente nas regiões Centro-Oeste (6 casos) e Nordeste (4 casos).

No acumulado do ano, as ocupações de terra vêm demonstrando constantes oscilações mensais. Verificou-se em dezembro um aumento de 86% no número das ocorrências em relação a novembro. Em novembro, em relação a outubro, registrou-se uma queda de 11 para 7 casos. Vejamos o gráfico comparativo.



Fonte: Invasão de terras 1996 a 2002

### **Relatório da Reforma Agrária 2003 (Período de 01/01/03 à 31/12/03)**

- Ocupações de terra desde janeiro: **222**
- Elevação no mês de dezembro em relação a novembro: de **7** para **13**.
- Mortes no campo decorrentes de conflitos agrários desde janeiro: **42**

43º AULA:

## **O INCRA – A nova concepção**

O princípio que norteou a mudança é tão importante quanto à concepção das ações de uma organização e a forma como ela estará organizada para implementá-las, uma vez que a razão de ser de uma organização deve ser implementar suas ações. Portanto, sua estrutura deve facilitar a gestão, a integração, a articulação, o trabalho em rede e o compartilhamento de recursos.

O processo de reestruturação do Incra já conta com algumas ações, já implementado ou em implementação nos vários segmentos da autarquia:

- Escolha dos Superintendentes Regionais por processo de avaliação e seleção, feita com base em critérios de competência (títulos, experiência, capacidade de gestão) e probidade administrativa. O cargo será exercido por um período de dois



anos, renováveis por mais dois anos. No ato da posse são

assinados compromissos de gestão e de cumprimento de metas. O titular do cargo estará sendo periodicamente avaliado;

- Os recursos para a implantação da infra-estrutura nos projetos de assentamento (estradas, sistema de abastecimento d'água e energia elétrica) são repassados, por meio de convênio, à Caixa Econômica Federal, que se responsabiliza por contratá-los e fiscalizá-los, junto aos governos estaduais, municipais e outras entidades. Da mesma forma, foi assinado convênio com o Banco do Brasil, objetivando a liberação dos créditos de instalação (alimentação, fomento e habitação) aos assentados;

- A assistência técnica aos beneficiários da reforma agrária é feita pelo Projeto Lumiar, com a participação das associações de assentados. Os recursos para a contratação das empresas de extensão rural são repassados pelo Incra, mediante convênio, ao Banco do Brasil, Banco da Amazônia e Banco do Nordeste do Brasil;

- Ações de parceria;

43ª AULA:

- Implantação de Projeto Casulo, em parceria com as prefeituras municipais, para assentamento de famílias em pequenas áreas destinadas à produção de hortigranjeiros, no entorno das áreas urbanas;

- Convênio com a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos para entrega e cobrança dos títulos de propriedade aos beneficiários;

- Programa Nossa Terra Nossa Escola que beneficia, com a redução do preço da parcela, o assentado que mantiver seus filhos menores de 14 anos na escola;

- Proposta de um Contrato de Empréstimo Incra/BID para viabilizar recursos adicionais destinados à infra-estrutura dos projetos de assentamento;

- Publicação do Livro Branco da Grilagem e cancelamento de todos os cadastros de imóveis com mais de 10 mil hectares para conferência da legitimidade do domínio;



- Elaboração de proposta de modificação na legislação de registro de imóveis, para melhor acompanhamento dos registros cartoriais.

- Emissão adicional de Títulos da Dívida Agrária para a descentralização do Programa de Reforma Agrária
- Descentralização das ações de reforma agrária para os Estados, por meio de convênios;
- Divulgação de resumo dos valores de avaliação dos imóveis rurais propostos à desapropriação ou aquisição, em jornal de grande circulação nos Estados;
- Divulgação na Internet dos contratos e licitações.

*“Um indivíduo sem informação não pode assumir responsabilidades. Um indivíduo que recebe informações não pode evitar assumir responsabilidades.”*

*Jan Carlzon*



---

# **Capítulo 15**

---

## **Marketing Rural**

- ◆ Definição.
- ◆ Marketing Estratégico e Marketing Operacional.
- ◆ Aplicação dos Conhecimentos de Marketing.



44º AULA:

O estudo do mercado em sua forma mais ampla, incluindo o processo de produção, arquitetura de apresentação do produto, formação de preços competitivos, formas de distribuição, propaganda e publicidade etc., visando descobrir os desejos e as necessidades atuais e potenciais dos consumidores, como atender aos seus anseios e até mesmo superar suas expectativas, de modo lucrativo.

Entendidos os campos de ação em agronegócios, é interessante compreender também o sentido de **“Marketing”** e verificar de que formas aplicá-lo nesses campos.

O conceito mais tradicional, de acordo com a American Marketing Association (AMA) em 1960, entende marketing como:

*“... o desempenho das atividades empresariais que dirigem o fluxo de mercadorias e serviços para o consumidor final” (COBRA, 1997).*

Essa concepção é incompleta, sobretudo porque parte da ideia de fluxo no sentido da produção de bens ou serviços para o consumidor. O termo em português que mais se aproxima do termo em inglês é mercadologia, que significa:

Na visão moderna de marketing, a empresa tem de ir além desse fluxo de informações e de decisões. Ela tem de superar as expectativas dos clientes, porque se ela não o fizer, os concorrentes o farão e ela perder mercado.

### **Marketing Estratégico e Marketing Operacional**

Compreende-se por marketing estratégico:

*“As formas de atuação da empresa, ou caminhos seguidos, voltados constantemente para a análise dos seus mercados de referências ou público-alvos, de modo a identificar produtos e segmentos de mercado atuais e potenciais, levando-se em consideração os pontos fracos e fortes próprios e de seus concorrentes” (COBRA, 1997).*



Enquanto o marketing operacional:

*“... tem suas atividades dirigidas mais para o atendimento e a manutenção dos mercados atuais” (COBRA, 1997).*

Ou seja, o marketing estratégico é uma atividade de **longo prazo**, enquanto o operacional é de **curto prazo**.

Para o estabelecimento dessas formas ou caminhos, é necessária a elaboração de um planejamento estratégico, com base na análise dos ambientes externo e interno da empresa, incluindo clientes-alvos e situação dos concorrentes.

### **Aplicação dos conhecimentos de Marketing**

De modo geral, a produção agropecuária propriamente dita é conduzida mais comumente sem muita referência à mercadologia. O mais comum é produzir porque já há tradição de fazê-lo, ou porque o vizinho o faz, ou porque algum segmento do agropecuário o solicitou ou contratou, ou por outras razões, mas não com base em um marketing estratégico, mesmo porque se trata da produção de **commodities**<sup>1</sup> conduzida por muitos produtores, geralmente pequenos em relação ao mercado, dispersos espacialmente e pouco organizados.

Quando se trata de agronegócios, porém, o marketing ou mercadologia é desenvolvido em termos da empresa e do produto agropecuário. Somente como reforço, essa tendência de busca de comprovação de qualidade não é exclusiva para os objetivos de marketing. Por essas razões é possível afirmar que:

*“Se os consumidores são locomotivas de toda uma cadeia produtiva, os segmentos ‘depois da porteira’ são os maquinistas que a abastecem e a manobram.”*

---

<sup>1</sup> [Ingl., 'mercadoria'.]

S. f. Econ.

1. Produto primário (q. v.), esp. um de grande participação no comércio internacional, como café, algodão, minério de ferro, etc. [Pl.: commodities.] – Dicionário Aurélio – CD ROM.



---

## **Capítulo 16**

---

# **Direitos do Trabalhador Rural**

- ◆ Definição.
- ◆ A situação do Trabalhador Rural.
- ◆ Normas Reguladoras do Trabalho Rural.



45º AULA:

O Brasil nunca teve tão pouca gente no campo como nos nossos dias. Em 1996, o setor rural empregava 18 milhões de pessoas. Em 1986, eram 23,4 milhões. O processo desencadeado nos anos 30 não seria mais detido. A partir da década de 70, o assalariamento generalizou-se largamente na agricultura brasileira. De um contingente de 15 milhões de trabalhadores existentes em 1976, 4,9 milhões eram assalariados, sendo a maior parte, 3,3 milhões, composta de trabalhadores temporários ou “bóias-frias” e 1,6 milhão era permanente.

Esse esvaziamento inicia-se em meio às grandes transformações sofridas pelo país a Segunda Guerra Mundial, quando o eixo das atividades econômicas do país deslocou-se do campo para a cidade e a velha afirmação do “Brasil, país essencialmente agrícola” deixou de ser verdadeira.

Ao mesmo tempo, generalizaram-se rapidamente as relações de trabalho do tipo capitalista, o assalariamento, com um fantástico aumento da população operária, chegando a cerca de 500% entre 1950 e 1980, num total de mais de 14 milhões de indivíduos. Daí em diante, o campo assistiria as grandes mudanças. Enquanto isso, cerca de 10 milhões de camponeses dividia-se entre minifundiários (4 milhões); pequenos posseiros (2,4 milhões) e rendeiros e parceiros (4 milhões).

Uma realidade nova, principalmente no Sudeste e no Centro-Oeste, era a expansão dos “bóias-frias”, trabalhadores agrícolas formados, em sua maior parte, por população não-rural. Ou seja, pessoas que trabalham no campo – São cortadores de cana-de-açúcar, colhedores de café ou laranja, por **exemplo** – mas moram em regiões urbanas, nas periferias de grandes cidades ou em entroncamentos rodoviários.

O desenvolvimento de tal população agrícola levou muitos autores, em especial os vinculados à visão de esquerda defensora da ideia de que as relações de trabalho assalariado haviam se generalizado na agricultura, a considerar a reforma agrária,



45º AULA:

desnecessária e ultrapassada.

Segundo essa interpretação, caberia agora avançar em direção aos direitos trabalhistas, generalizando e ampliando a aplicação da CLT. A origem variada dos trabalhadores agrícolas, um verdadeiro proletariado, seria a prova cabal da superação da questão do acesso a terra.

No entanto, a busca da flexibilização do emprego e de revogação de vários institutos da CLT, ao lado da organização dos trabalhadores rurais em um supersindicato – o **MST** – desmentiria as afirmativas em voga no final dos anos 70.

### **A situação do trabalhador rural**

**DEFINIÇÃO:** TRABALHADOR RURAL – É considerado, pela Constituição Federal, trabalhador rural todos aqueles definidos pelo artigo 2º da Lei Federal nº. 5.889/73 – “Toda pessoa física que, em propriedade rural ou prédio rústico, presta serviços de natureza não eventual a empregador rural, sob a dependência deste e mediante salário.”

O empregado nas suas atividades laborais, além de procurar corresponder com seus conhecimentos, ainda deve ter uma boa conduta, não ferindo as regras disciplinares exigidas pelo empregador, ou impostas pelos costumes. Se o empregado viola esses procedimentos sofrerá as devidas sanções disciplinares, vinculadas ao contrato de trabalho.

Se, porém, chegar a cometer algum delito penal ou contravenção, responderá a processo penal, independentemente da sanção aplicada pelo empregador.



45º AULA:

### **Normas Reguladoras do trabalho rural**

- As relações de trabalho rural serão reguladas por esta Lei e, no que com ela não colidirem, pelas normas da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº. 5.452, de 1º de maio de 1943;
- A Lei nº. 605, de 05 de janeiro de 1949; que dispõe sobre o repouso semanal remunerado e o pagamento de salário nos dias feriados civis e militares;
- A Lei nº. 4.090, de 13 de julho de 1962; que institui a gratificação de Natal para os trabalhadores;
- A Lei nº. 4.725, de 13 de julho de 1965; que estabelece normas para o processo dos dissídios coletivos;
- O Decreto-Lei nº. 15, de 29 de julho de 1966; que estabelece normas e critérios para uniformização dos reajustes salariais.
- O Decreto-Lei nº. 17, de 22 de agosto de 1966; que altera o Decreto-Lei 15/66.
- O Decreto-Lei nº. 368, de 19 de dezembro de 1968; que dispõe sobre os efeitos de débitos salariais.

Antes, na Nova Constituição, as relações no campo eram regulamentadas pelo Estatuto do Trabalhador Rural, que garantia ao empregado alguns benefícios estabelecidos pela CLT, com a promulgação da Nova Constituição, em 5 de outubro de 1988, os direitos dos trabalhadores rurais foram igualados aos dos urbanos. A constituição estendeu o regime do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS – a todos os empregados, tanto urbanos quanto rurais, inclusive aos trabalhadores volantes, acabando, legalmente, com a figura do bóia-fria.

Sendo assim, uma semana de trabalho com o mesmo empregador é suficiente para caracterizar a relação empregatícia.



45º AULA:

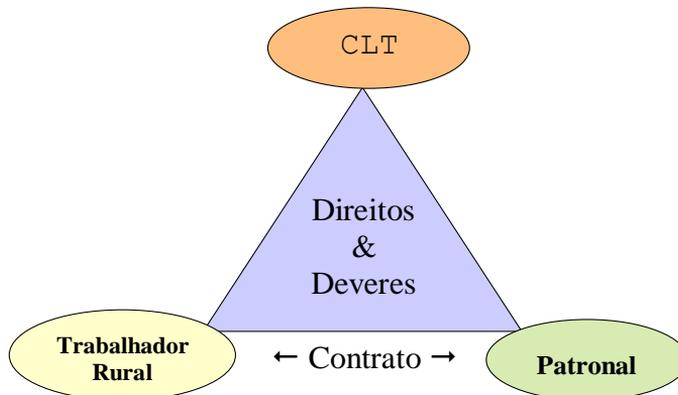
Outro avanço pela nova Constituição, o empregador rural pode comprovar, de cinco em cinco anos, perante a Justiça do Trabalho, o cumprimento de suas obrigações trabalhistas para com o empregador rural – isentando-se posteriormente de qualquer ônus relativo ao período respectivo, caso venha a ocorrer alguma reclamação trabalhista.

## **PESQUISA**

Descreva os direitos e deveres do trabalhador rural?

**Apresentar em equipe de 6 componentes os temas abordados.**

Notas & Observações:





---

## **Capítulo 17**

---

# **Informática na Agropecuária**

- ◆ Definição.
- ◆ Software para Agropecuária.



46º AULA:

O grande avanço dos computadores ocorrido nos anos 80 e 90, somado ao desenvolvimento de **softwares** poderosos e amigáveis, permitiu o ressurgimento da simulação de sistemas como ferramentas muito úteis de aplicação na análise de sistemas complexos. As observações das rodadas de simulação fornecerão subsídios para auxiliar nas tomadas de decisão a serem implantadas no sistema real.

Como observação complementar a essa definição, é conveniente lembrar que a simulação é grande geradora de números que precisam ser armazenados, recuperados e atualizados.

### **A situação do trabalhador rural**

E possível que a análise custo / benefício indique vantagem em partir para a compra de um pacote ao invés de se “aventurar” no desenvolvimento de um sistema que já tenha sido desenvolvido. Cuidados devem existir principalmente quanto aos seguintes aspectos:

- Requisitos mínimos do computador em que irá rodar;
- Assistência pós-venda: garantia (período, tempo de atendimento...), contrato pós-garantia;
- Treinamento (se necessário): preço, local, número de pessoas, condições necessárias;
- Compatibilidade com outros sistemas: possibilidade de se interligar com sistemas existentes;
- Endereço de clientes com respectivos tempos que usam o sistema.

O mercado brasileiro ainda não dispõe de gama de **softwares** como deveria. Assim, muitos produtos deverão ainda surgir no mercado. Não obstante, vários dos sistemas existentes podem ser úteis para as empresas que compõem a cadeia da agroindústria. Mercado aberto a profissionais e desenvolvedores da área.



46º AULA:

Passamos a apresentar alguns dados relativos a cada uma destas ferramentas.

### **SOFTWARE PARA AGRICULTURA**

<b>Software</b>	<b>Área de aplicação</b>	<b>Tipo</b>	<b>Empresa Desenvolvedora</b>
ADM Agrícola	Agricultura	Shareware	Agrisoft
ADM Clima	Agricultura	Shareware	Agrisoft
Agrophytos - Compêndio	Agricultura	Shareware	
Calculadora de Risco	Agricultura	Grátis	
Calculo de sistematização de terreno	Agricultura	Shareware	
Software Caixagri	Agricultura	Shareware	Cem Trônica
Software Rentagri	Agricultura	Shareware	Cem Trônica

### **SOFTWARE PARA PECUÁRIA**

<b>Software</b>	<b>Área de aplicação</b>	<b>Tipo</b>	<b>Empresa Desenvolvedora</b>
Software Laço	Bovinos, Equínos, Ovinos, Suínos	Shareware	Diretorium
Infocorte Calç	Dietas p/ Bovinos	Demo	Domit & Domit
Software	Equínos	Shareware	Alma Informática
Software Bezerrão	Bovino Corte	Shareware	Geratec
Software Gera Boi	Bov. Corte e Leite	Shareware	Geratec
Software Gera Cabra	Caprinos	Shareware	Geratec
Software Gera Carne	Bovino Corte	Shareware	Geratec
Software Gera Leite	Bovino Leite	Shareware	Geratec
Software Gera Vitelo	Bovino Corte	Shareware	Geratec
Software Pig Plus	Suínos	Shareware	Cripta Software
SuinSoft	Suínos	Shareware	Agroinformática
Super Crac Bov Corte	Bovinos de Corte	Shareware	TD Softwares
Super Crac Bov Leite	Bovino Leite	Shareware	TD Softwares



46º AULA:

Conta Corte	Bovinos	Shareware	Contas
Conta Corte Plus	Bovinos	Shareware	Contas
Software Rural Eqüinos	Eqüinos	Shareware	TSA Sistemas
Software Bonanza	Financeiro	Shareware	TD Software

### **SOFTWARE PARA ADMINISTRAÇÃO**

<b>Software</b>	<b>Área de aplicação</b>	<b>Tipo</b>	<b>Empresa Desenvolvedora</b>
ADM Máquinas	Controle de Maquinário	Shareware	Agrisoft
Agenda Tarefas	Agenda	Gratuito	
Calculadora de risco	Utilitário	Gratuito	
Controle Financeiro Hábil	Contr. Financeiro	Gratuito	Hábil
Diário – Agende suas tarefas	Agenda	Gratuito	
Gerenc Int. de Empresas	Contr. Financeiro	Gratuito	
Livro caixa Rural	Contr.d Livro-Caixa	Gratuito	Receita Federal
Software Dep. Pessoal	Cadastro d Pessoas	Gratuito	
Software p/ Leilões	Leilões	Shareware	TerraSoft
Super Crac	Formulação de Ração e Estoque	Shareware	TD Software

### **SOFTWARE PARA VETERINÁRIA**

<b>Software</b>	<b>Área de aplicação</b>	<b>Tipo</b>	<b>Empresa Desenvolvedora</b>
Software Veterinário SoftVete	Clínica Veterinária	Gratuito	
Máster Clin-Clinica Veterinária	Clinica Veterinária	Shareware	Technovet
Autopet – Software para PetShop	Pet Shop	Shareware	Autopet
SpeedVET	Clinica Veterinária	Shareware	



46º AULA:

## **SOFTWARE PARA AGROINDÚSTRIA**

<b>Software</b>	<b>Área de aplicação</b>
Administração Rural	Adm. rural e confecção custos de produção
Administração Rural	Controle dos Custos da Propriedade rural.
Arroz Express	Composição e cálculo dos custos de arroz beneficiado.
Automação de Grãos	Adm. de engenhos, adm. física e contábil do engenho.
Banco Ativo de Germoplasma	Controlar o banco genético de sementes de fumo.
Cereal	Solução para engenhos de grãos; sistema que integram todos os módulos da solução via rede.
Controle físico e custos da pecuária	Controle físico do rebanho individual, lote e custo do rebanho; software multiplataforma, multiusuário.
Fábrica de rações	Controlar estoques de matéria-prima e produção de ração.
Faturamento	Controle do faturamento de estabelecimentos que comercializam grãos, carteira de comissões.
Pecus Controle	Controla rebanhos bovinos de corte, leite e seleção.
Produção de Suínos	Controle de reprodução de rebanho de suínos.
Proleite	Controle pagamento dos fornecedores de leite.
Prosy's	Gerenciamento e Controle de animais, foto e resenha.
Sistema de Controle Operacional de Frutas	Controle de manuseio e apuração do resultado líquido, manoepresa.
WS Gado	Controle total de rebanho, vacinas, lactação, crias, etc.

## **UTILITÁRIOS AGROPECUÁRIOS**

<b>Software</b>	<b>Área de aplicação</b>	<b>Tipo</b>	<b>Empresa Desenvolvedora</b>
Calculadora de Datas	Utilitário	Gratuito	
Calendário	Utilitário	Gratuito	
Controle d Cons. Combust.	Utilitário	Gratuito	
AgroÚtil	Utilitário	Gratuito	



---

## **Capítulo 18**

---

# **Planejamento Agropecuário**

- ◆ Definição.
- ◆ Planejamento Empresarial.
- ◆ Planejamento Operacional.



47º AULA:

Já vimos que o **planejamento** é parte essencial da gestão das empresas. Podemos definir planejamento a longo prazo como “um processo contínuo e sistemático de tomada de decisões empresariais, como o melhor conhecimento possível de suas conseqüências futuras, a organização sistemática do esforço necessário para implementar estas decisões e as medidas para comparar os resultados com a expectativa”.

No Brasil, os próprios agricultores têm de bancar o custeio da produção. Uma participação mais ativa do Estado, no entanto, seria muito bem-vinda. A cada ano, boa parte das discussões sobre o setor gira em torno do volume de recursos que o governo destinará para financiar o plantio e a comercialização da safra agrícola.

No entanto, quem de fato banca o custeio da produção brasileira no campo é o próprio agricultor, com recursos próprios. Isso não tira a importância da ação do Estado – apenas mostra que, ano após ano, os produtores vêm garantindo a rápida expansão da nossa agricultura, seja se autofinanciando, seja buscando parcerias com indústrias e exportadores (*tradings*).<sup>2</sup>

## **PLANEJAMENTO EMPRESARIAL**

Em resumo, planejamento é a abordagem sistemática da tomada de **decisões estratégicas** pelas empresas.

O planejamento traz inúmeros benefícios, que podem ser obtidos pela forma organizada de planejar. O mais importante é forçar a administração a pensar no futuro de seus negócios, antecipando os problemas antes que eles aconteçam.

---

<sup>2</sup> **Tradings** – São empresas diferentemente constituídas, sobretudo quanto a seus objetivos sociais, que influenciam nas cadeias produtivas agroindustriais de acordo com seu porte em relação a seus demais componentes.



47º AULA:

O planejamento sistemático leva a administração a elaborar previsões e planos detalhados que facilitam sua análise e acompanhamento das decisões. O planejamento é importante no sentido de alertar os administradores quanto às mudanças na economia, no hábito dos consumidores, na tecnologia, no comportamento climático, nos custos, na oferta dos produtos (supersafras), na demanda e outras alterações.

Se o Estado quer ser indutor de produção e desenvolvimento, precisa participar mais ativamente do desenvolvimento no campo. É fundamental trabalhar para atrair capitais privados. Numa realidade de recursos escassos, o governo tem de criar mecanismos para catalisar o interesse de empresas privadas e ampliar a oferta de recursos à agricultura.

**\* Estima-se que em média no Brasil 50% da safra seja plantada e comercializada com recursos próprios.**

Recursos Próprios	64%
Bancos	07%
Esmagadoras	14%
Agroquímicos / Fertilizantes	15%

**Fonte:** Estimativa das fontes de financiamento em Barreiras, Bahia, na safra de 2002.

## **PLANEJAMENTO OPERACIONAL**

Podemos definir planejamento operacional como um conjunto de planos orçamentários, fundamentados em premissas condizentes com a realidade da empresa, nos ambientes internos e externos, formalmente estabelecidos em resultados econômico-financeiros. O planejamento permite que a administração conheça, *a priori*, os resultados operacionais de cada atividade da empresa e, em seguida, execute os acompanhamentos necessários para que esses resultados sejam alcançados e os possíveis desvios sejam analisados, avaliados e corrigidos.



47º AULA:

Necessariamente, os orçamentos implicam a utilização de técnicas e procedimentos contábeis, aplicados antecipadamente aos fatos decorrentes dos planos, diretrizes e metas para a consecução do resultado esperado.

E, ao final do processo, são elaborados os demonstrativos econômico-financeiros projetados para o período.

Quando se fala em planejamento operacional, devemos considerar o seguinte:

a) Premissas a serem consideradas nos planos orçamentários:

- Projeção das áreas disponíveis de produção da fazenda.
- Perfil climático da região.
- Escolha dos produtos principais e alternativos.
- Expectativa de produtividade e qualidade.
- Perfil de safras, estação de monta, inseminação artificial, ou transplante de embriões.
- Expectativa de preços.
- Índices técnicos para cada produto.
- Estimar a taxa de retorno esperada sobre os investimentos operacionais do referido ano agrícola.
- Estimar o *mix* da margem de contribuição dos produtos em percentual.

c) As principais peças do conjunto orçamentário são:

- **PLANO FÍSICO DE PRODUÇÃO E VENDAS**  
(área, produto, produtividade, nº. de matrizes, nº. de reprodutores, nascimentos, densidade, taxa de desfrute, mortalidade, etc.)



47º AULA:

- ORÇAMENTO DE VENDAS  
(preços, impostos incidentes sobre as vendas, comissão, etc.)
- ORÇAMENTO DE CUSTO DE PRODUÇÃO
  - Mão-de-obra Direta,
  - Insumos Agrícolas,
  - Equipamento Direto,
  - Custos Indiretos,
  - Depreciação,
  - Exaustão, e
  - Amortização.
- ORÇAMENTO DE DESPESAS
  - Despesas de Comercialização,
  - Despesas Administrativas,
  - Despesas Financeiras,
- ORÇAMENTO DE INVESTIMENTOS PARA O ANO AGRÍCOLA
- ORÇAMENTO DE CAIXA
- PROJEÇÃO DE RESULTADOS
- PROJEÇÃO DO BALANÇO GERAL DA EMPRESA

**d)** As principais *análises* que poderão ser obtidas dos resultados econômicos projetados:

- Custo Fixo Total por Fazenda e por Unidade de Negócio.
- Custos Variáveis por Produto e por Unidade de Negócio.
- Margem de contribuição em Nível de Produto.
- Margem Bruta por Fazenda.
- Pontos de Equilíbrio em Volumes e Receitas de Vendas.
- Lucratividade.
- Retorno do Investimento Operacional.



47º AULA:

Verifica-se, portando, que o planejamento operacional compreende o projeto e os instrumentos de controle econômico-financeiro do empreendimento agropecuário, específico da atividade e de acordo com a natureza e a realidade de determinada empresa.

O conjunto orçamentário, por sua vez, para ser bem elaborado, necessita da administração da empresa, definições claras quanto à missão, objetivos, e premissas com as quais se erguerá à construção orçamentária e que sirva de unidade de medida para mensurar e avaliar o desempenho do empreendimento, desde o momento em que se tem de tomar a decisão de investir até o resultado final, medido pelo retorno desses investimentos.

*“Realização é ser, não é ter. Pensar só em ter frustra.”*

*Luiz de Freitas Ayres*



---

# **Capítulo 19**

---

## **Parcerias Rurais**

- ◆ Definição.
- ◆ Parcerias e Empreitada.
- ◆ Agentes Comerciais.



48º AULA:

A verdade é que o mundo mudou. E é neste novo mundo que o desempregado precisa descobrir caminhos em meios aos novos fatores econômicos, tecnológicos e políticos. Hoje em dia se exige um operário mais qualificado e polivalente, existe um modelo novo a seguir.

As novas relações de trabalho pressupõem não mais apenas patrão e empregado, mas contratantes e fornecedores de serviços. A especialização deu lugar à polivalência.<sup>3</sup>

### **Parcerias e Empreitadas**

Já se faz referência a, no estudo da figura do empregado, à confusão às vezes intencional, outras por ingenuidade – estabelecida entre o empreiteiro e o trabalhador assalariado, considerado inúmeras vezes este último como se fosse. Sempre que se deixe passar um verdadeiro empregado por um empreiteiro, pelo desconhecimento das características reais que envolvem e baliza os conceitos do assalariado, estarão descaracterizando um empregador. O empreiteiro não é patrão, e sim, um tomador de serviços.

Ou se tem empregado, e logicamente, se é empregador; ou se atua como empreiteiro (trabalhador autônomo, não subordinado) não sujeito à subordinação empregatícia e que prestará serviços mediante um contrato civil, sem dependência, como é a empreitada, em favor de terceiro – não empregador – mas simples tomador de serviços.

Lembre-se, inclusive, que o empreiteiro poderá ser, com relação a terceiros, empregador.

---

<sup>3</sup> **FORMAÇÃO POLIVALENTE** – De acordo com a Organização Internacional do Trabalho – OIT, a formação polivalente é definida como modalidade destinada a dar aos participantes a mais ampla formação em vários ofícios relacionados com a profissão escolhida, a fim de ajudá-los a adaptar-se às características do trabalho. Também tem por objeto prepará-los a adaptarem-se à evolução técnica futura, assim como a outras oportunidades profissionais que poderão apresentar-se e abrir-lhes perspectivas de carreira.



48º AULA:

É o caso, nas fazendas do sul, das “comparsas”, isto é, equipes de trabalho que, sob a chefia de um empreiteiro, no intuito de evitar comparações e sinonímias indevidas, impõe-se recordar que também no meio rural criam-se grandes dúvidas com a figura da parceria.

Na verdade, ajustada a parceria (e mais uma vez convém lembrar que falamos aqui da verdadeira parceria e não daquela fraudulenta que visa a mascarar, tão-somente, um contrato de emprego, para fraudar direitos do assalariado), o que importa recordar é que o parceiro outorgante não pode ser confundido com o empregador, posto que não é um patrão, mas um sócio.

Responde por obrigações e têm direitos, das diretrizes traçadas pelo Estatuto da Terra e por normas outras de Direito Agrário. Só sobre a parceria efetiva incidirão diretrizes trabalhistas. Porém, não significa maior originalidade, posto que a Consolidação das Leis do Trabalho que se preocupa com a relação de emprego, abre exceção quando traçam diretrizes, no caso processual, com relação ao problema do operário-artífice (prestador autônomo de serviço) a quem se assegura procedimento trabalhista que, normalmente, pertence ao mundo dos empregados.

### **AGENTES COMERCIAIS**

Representam cada um dos níveis de comercialização apresentados diferentes tipos de agentes ou intermediários, pessoas físicas e jurídicas, com características próprias, comercializando produtos e repassando-os para o nível seguinte:

- a) Agroindústrias;
- b) Atacadistas;
- c) Centrais de abastecimento e Bolsas de Mercadorias;
- d) Distribuidores;
- e) Exportadores;



48º AULA:

- f) Feirantes;
- g) Governo;
- h) Importadores.
- i) Intermediários primários (pequenos comerciantes);
- j) Intermediários Secundários (concentradores de produtos);
- k) Mercado dos produtores;
- l) Pontos de Venda;
- m) Produtores rurais;
- n) Representantes e Vendedores; e
- o) Supermercados.

*“Mesmo que ninguém note seu trabalho, é possível se sentir realizado.”*

*Djalma Barbosa*



---

# **Capítulo 20**

---

## **Integração**

- ◆ Definição.
- ◆ Verticalizações.
- ◆ Integrações Agroindústrias.



49º AULA:

As integrações, por meio das empresas agroindústrias integradoras são as formas mais claras e transparentes de coordenação de cadeias agroindustriais específicas, como ocorre na avicultura e na suinocultura. Nessas integrações, as empresas integradoras têm o comando direto de quase todas as atividades da cadeia produtiva, desde o pacote tecnológico e o fornecimento de fatores básicos para a produção até a comercialização dos produtos obtidos, às vezes mesmo em nível de varejo em pontos-de-vendas diversas.

### **VERTICALIZAÇÕES**

As **verticalizações**, de forma mais ampla em agronegócios, significam o conjunto de atividades de produção e agroindustrialização de produtos agropecuários, e podem estender-se às primeiras etapas da comercialização dos produtos já industrializados. Mais estritamente, quando esse sistema de produção agroindustrial é efetuado em um único estabelecimento, ou por uma só empresa, que efetua as etapas de produção, agroindustrialização e venda de determinado produto agropecuário ou de um conjunto de produtos, dá-se-lhe a denominação de **integração vertical**.

Na integração vertical, além da produção agrícola ou pecuária, há a etapa de agroindustrialização. Por exemplo, uma granja de rebanho leiteiro pratica uma integração vertical de sua atividade produzindo leite, e transformando-o em laticínio próprio, em produtos lácteos, como queijos, iogurtes, doces e outros derivados. A integração vertical, portanto difere da **integração horizontal**.

Na integração horizontal não há necessariamente a agroindustrialização, referindo-se a arranjos entre atividades agropecuárias, de modo que cada uma delas auxilie e possa, ou não, ser auxiliada por outra. Por exemplo, em um só estabelecimento rural são conduzidas às atividades de produção de milho, suínos, bovinos e cana-de-açúcar, atividades que integram agricultura e zootecnia.



49º AULA:

Essas atividades podem integrar-se de diferentes maneiras, de modo que uma colabore com a outra.

O milho é componente de ração para suínos e bovinos, enquanto a cana-de-açúcar pode ser usada integralmente como parte da alimentação dos bovinos ou industrializada com aproveitamento dos resíduos também para alimentação dos bovinos ou para adubação do próprio canavial ou da lavoura de milho.

Já os resíduos dos galpões de suínos também podem ser usados como parte da alimentação dos bovinos e, mais, esses resíduos e os dos estábulos bovinos podem ser usados nas lavouras de milho, de cana-de-açúcar ou de outra cultura e até mesmo de piscicultura.

Na prática, a integração vertical objetiva agregar valor aos produtos, criar alternativas de mercado e obter todas as vantagens da agroindustrialização. Enquanto a integração horizontal tem como objetivo racionalizar a produção agropecuária, de modo que maximize a utilização dos recursos disponíveis e minimize custos de produção.

## **INTEGRAÇÕES AGROINDUSTRIAIS**

As **integrações agroindustriais**, também denominadas de complexos agroindustriais, são mais abrangentes que as integrações verticais da produção, envolvendo grandes empreendimentos. Elas constituem o conjunto de atividades que compõem todo o agronegócio de um ou mais produtos, “antes, durante e após porteira”, formando um sistema único – integrado e verticalizado. Normalmente, as integrações agroindustriais são lideradas por uma empresa, que coordena todas as atividades e executa outras, mantendo vínculos contratuais com os demais segmentos participantes.



49º AULA:

As empresas líderes, podem ser responsabilidades limitadas ou sociedades anônimas, cooperativas, condomínios ou outras formas e são denominadas de **empresas integradoras**.

No Brasil, as integrações agroindustriais mais conhecidas são as de aves e suínos, sementes, hortaliças (tomate industrial e ervilha), seda e flores, localizadas principalmente nas Regiões Sul, Sudeste e Oeste. Nas integrações agroindustriais, de modo geral, existem dois segmentos básicos:

- Produção agropecuária propriamente dita; e
- Demais atividades de toda a cadeia produtiva.

A produção agropecuária é efetuada por vários produtores, chegando a alguns casos a milhares deles, que se responsabilizam, mediante contratos, por toda a condução da atividade em sua propriedade rural, incluindo os custos de produção.

No caso de aves e suínos, os produtores rurais recebem os pintainhos e / ou matrizes / reprodutores machos suínos e os devolvem recriados, ou suas crias, já em ponto de abate, desenvolvendo as atividades em galpões próprios e assumindo riscos e custos de produção, como mão-de-obra, energia, insumos veterinários, água, ração. Em suinocultura, pode haver diferentes tipos de produtores:

- **Somente criadores:** possuem matrizes e reprodutores e vendem todos os leitões desmamados, para terminação;
- **Terminadores:** compram os leitões desmamados e fazem a terminação até os suínos prontos para abate;
- **Produtores de ciclo completo:** fazem cria e terminação em um só lugar; e
- **Produtores mistos:** fazem crias e podem vender ou comprar leitões para terminação ou terminar parte das crias.



49º AULA:

Na produção de flores, de sementes e de hortaliças, os produtores recebem da empresa integradora, ou compram no mercado o material genético básico (mudas ou sementes), recebem orientações técnicas, arcam com todos os custos de produção (instalações, máquinas, fertilizantes, inseticidas, fungicidas, herbicidas, mão-de-obra, transporte, energia) e responsabilizam-se pela entrega do produto agrícola, geralmente no local da produção (nas fazendas).

As demais atividades da cadeia produtiva são desempenhadas pela empresa integradora, como: pesquisa (ou aquisição de pacote tecnológico); fornecimento de material genético, insumos, assistência técnica, transporte e embalagens primárias, agroindustrialização e comercialização.

Em cada tipo de integração existem especificadores, que variam de produtor para produtor rural, dependendo da situação em que se encontra seu empreendimento e de acordo com suas possibilidades e interesses da empresa integradora. Normalmente, existe um contrato padrão, que pode conter cláusulas específicas para cada situação.

As principais vantagens das integrações agroindustriais para os produtores rurais são as seguintes:

- Diminuição dos desembolsos financeiros durante a fase de produção;
- Garantia de assistência técnica;
- Maior possibilidade de especialização;
- Maior tranquilidade;
- Menor dificuldade na obtenção de financiamentos agropecuários;
- Segurança de venda no dia certo e a preços previamente acordados;
- Utilização de mão-de-obra familiar, elevando a renda familiar; e
- Utilização de outros produtos seus, como por exemplo: milho e soja próprios, usados para ração de aves ou suínos.



Para as empresas integradoras, as vantagens são as seguintes:

- Garantia de matéria-prima para suas agroindústrias no momento certo;
- Possibilidade de ganhos financeiros tanto nas vendas de insumos como de produtos após agroindustrializados; e
- Terceirização da produção agropecuária, com conseqüentes: **(a)** diminuição dos recursos financeiros necessários à produção rural, tanto de investimentos como de custeios, **(b)** pulverização dos riscos, **(c)** diminuição dos encargos sociais e de possíveis problemas trabalhistas nas relações de emprego, etc.

De modo geral, os comentários contrários às integrações agroindustriais mais comumente citados aparecem para:

- Caracterizar as relações entre empresas integradoras e produtores rurais, como de dependência e de eliminação de relações trabalhistas;
- Existir riscos de não-cumprimento de contratos. Nesse caso, os produtores ficam sem mercado para seus produtos ou integradora fica sem matéria-prima para sua agroindústria; e
- Fixar baixos preços dos produtos rurais nas integrações, gerando pequena margem de ganhos.

Com todos os prós e contras, as integrações agroindustriais ocorrem com maior freqüência nas regiões mais desenvolvidas, tanto no Brasil como em outros países, e também, mesmo nessas regiões, os produtores integrados geralmente têm melhor padrão de vida que os não integrados.

Outro bom indicador é a existência de produtores não integrados que querem participar de integrações e, de outro modo, a predominância de integrados que não querem sair.



---

# **Capítulo 21**

---

## **Medidas Agrárias**

- ◆ Tabela Padrão.



51º AULA:

## Pesos e Medidas Usados no Brasil

(desde - 1874) aplicável no Paraná

### MEDIDAS DE ÁREA

MEDIDAS	METRO	HECTARE
1 hectare	100 x 100 = 10.000 m <sup>2</sup>	1
1 alqueire paulista	110 x 220 = 24.200 m <sup>2</sup>	2,42
1 quadra	100 x 25 = 2.500 m <sup>2</sup>	0,25
1 milha	8.4 km = 8.400m	0,84
1 milha brasileira	2 km e 200 m	0,22
1 milha geográfica	7 km e 420 m	0,742
1 milha marítima (nó)	1 km e 852 m	0,1852
1 légua brasileira	6 km e 600 m	0,66

### MEDIDAS LINEARES E DE COMPRIMENTO

MEDIDA	METRO
1 mm (milímetro)	0.001 m
1 cm (centímetro)	10 mm
1 dm (decímetro)	10 cm
1 m (metro)	10 dm
1 m (metro)	100 cm
1 km (quilometro)	1000 m
1 m <sup>2</sup> (metro quadrado)	10.000 cm <sup>2</sup>
1 ha (hectare)	10.000 m <sup>2</sup>
1 km <sup>2</sup> (quilometro quadrado)	100 ha
1 polegada	2 cm e 7,5 mm (ap x 3 cm)
1 palmo	22 cm
1 pé (1 ½ palmo)	33 cm
1 côvado (2 pés)	66 cm
1 vara (1 e 2/3 côvado)	1 m 10 cm
1 braça (2 varas)	2 m e 20 cm

### MEDIDAS DE VOLUME

MEDIDA	METRO
1 m <sup>3</sup>	1.000 dm
1 dm <sup>3</sup> (decimetro cúbico)	1.000 cm
1 cm <sup>3</sup> (centímetro cúbico)	1.000 mm



51º AULA:

### MEDIDAS DE MASSA

MEDIDA	G/KG
1 g (grama)	0,001 kg
1 kg (quilograma)	1.000 g
1 arroba métrica	15 kg
1 t (tonelada)	1.000 kg
1 saca	40 kg
1 saca	60 kg
1 grão (em média)	49 mg

### MEDIDAS LÍQUIDAS E SECAS

MEDIDA	LITRO
1 cl (centilitro)	0.01 - litros
1 dl (decilitro)	10 cl
1 l (litro)	10 dl
1 l (litro)	1.000 ml (mililitro)

*“O futuro próximo está logo aí: Amanhã de manhã. Não há tempo a perder.”*

*Philip Kotler*

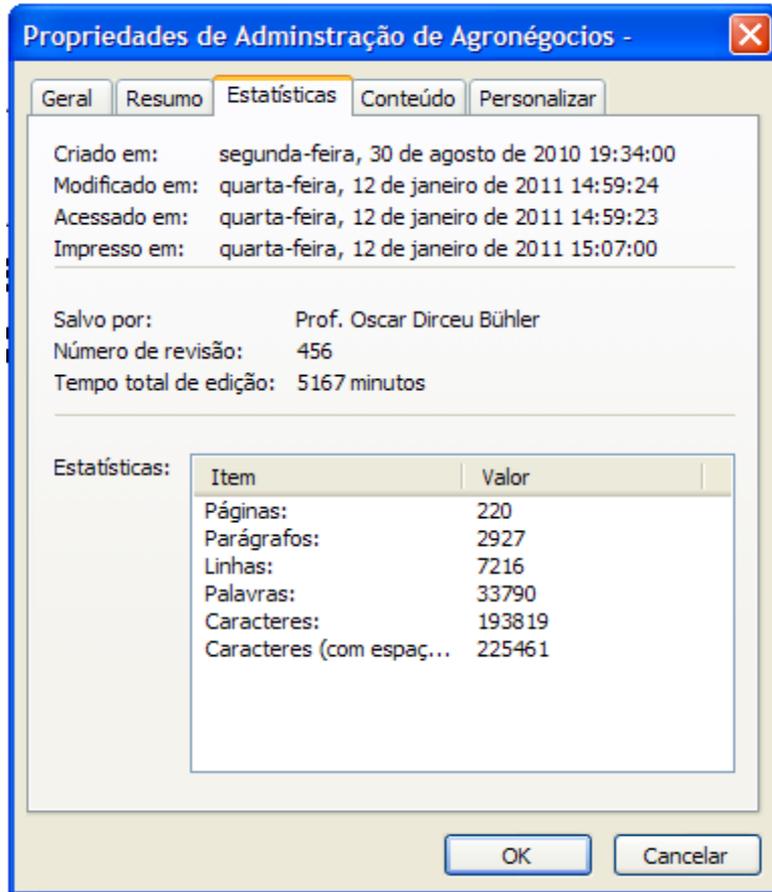


## **Referências Bibliográficas**

- ANTUNES, Luciano Medici et alii. Gerência Agropecuária – Análise de Resultados. Guaíba, Livraria e Editora Agropecuária Ltda., 1998.
- ANTUNES, Luciano Medici et alii. Manual de Administração Rural – Custos de Produção. Guaíba, Livraria e Editora Agropecuária Ltda., 3º Edição, 1999.
- ANTUNES, Luciano Médici. et alii. A Informática na Agropecuária. Guaíba, Agropecuária, 1996.
- ARAÚJO, Massilon J. Fundamentos de agronegócios. São Paulo, Atlas, 2003.
- BATALHA, Mário Otávio. Gestão agroindustrial: GEPAI: Grupo de Estudos e pesquisas agroindustriais. São Paulo, Atlas, 3º Edição, 2001.
- CALLADO, Antônio André Cunha. Agronegócio. São Paulo, Atlas, 2005.
- CAVINA, R. Introdução à Economia Rural Brasileira. São Paulo, Atlas, 1979.
- CREPALDI, Sílvio Aparecido. Administração Rural – uma abordagem decisorial. Belo Horizonte, Organizações Crepaldi, 1º Edição, 1995.
- HOFFMANN, R. et alii. Administração da Empresa Agrícola. São Paulo, Pioneira, 1978.
- MARION, José Carlos. Contabilidade Rural. São Paulo, Atlas, 6º Edição, 2000.
- RAÍCES, Carlos. Guia Valor Econômico de Agronegócios. São Paulo, Globo, 2003.
- RICCIARDI, Luiz. Cooperativa, a empresa do século XXI: como os países em desenvolvimento podem chegar a desenvolvidos. São Paulo, LTr, 2000.
- RIES, Leandro Reneu. et alii. Comercialização Agropecuária: Mercado futuro e de Opções. Guaíba, Agropecuária, 2000.
- ROBBINS, Stephen P. ADMINISTRAÇÃO Mudanças e Perspectivas. SP, Editora Saraiva, 2000.
- SANTOS, Gilberto José dos. Administração de Custos na Agropecuária. São Paulo, Atlas, 3º Edição, 2002.
- SILVA, Francisco Carlos Teixeira da Silva. Mutações do Trabalho. Rio de Janeiro, SENAC, 1999.
- SOUZA, R. et alii. Administração da Fazenda. São Paulo, Globo, 1992.
- VALLE, Cyro Eyer do. Como se Preparar para as Normas ISO 14000 – Qualidade Ambiental. São Paulo, Pioneira, 3º Edição, 2000.
- VALLE, F. Manual de Contabilidade agrária. São Paulo, Atlas, 1985.



## Anexos



**Como Imprimir esta apostila em formato livro. Sugestão:  
Arquivo Imprimir: Intervalo de Páginas – Páginas: xx; yy –  
Zoom – Páginas por folha: 2 páginas – OK**

Pág. – Pág.	Pág. – Pág.	Pág. – Pág.	Pág. – Pág.
220 ; 01	02 ; 219	218 ; 03	04 ; 217
216 ; 05	06 ; 215	214 ; 07	Assim por diante.



### **Para se tornar um líder busque:**

- Acreditar na capacidade das pessoas
- Aprender a lidar com diferenças
- Aproximar-se das pessoas
- Cultivar credibilidade nas suas ações/discursos
- Desenvolver habilidades interpessoais
- Modificar processos e procedimentos
- Não apenas um cargo ou posição de destaque
- Não se exceder nos controles
- Ser entusiasta e energético
- Transformar idéias em ações realizáveis

*“ É claro que chegar ao topo foi muito bom, mas importante mesmo foi o desafio do percurso.”*

*Luis Felipe Monteiro Jr.*



