agronomia concursos

ADMINISTRAÇÃO RURAL

Aula 0

Leonardo

Olá, meus amigos e amigas!

Lançamento de mais um excelente concurso. Vamos estudar! Primeiramente vamos nos apresentar.

Meu nome é Leonardo, sou Engenheiro Agrônomo formado na Universidade Federal de Lavras. Trabalho há 10 anos na Emater-MG (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais). Tenho pós-graduação *Lato Sensu* em Extensão Ambiental para o Desenvolvimento Sustentável e em Gestão de Agronegócio. Iniciei o mestrado em Agricultura Tropical, na área de conservação de solos. Fui professor do curso técnico agrícola Pronatec, ministrei aulas de nutrição e forragicultura, fertilidade do solo e culturas anuais e olericultura. Sou professor de matemática e física do ensino médio. Ministro vários cursos para agricultura familiar, entre eles fertilidade do solo, culturas anuais, olericultura, mecanização agrícola, cafeicultura e manejo da bovinocultura de leite. Trabalho com crédito rural (custeio e investimento), elaborando projeto e prestando orientação aos agricultores há 10 anos. Sou responsável pela elaboração da Declaração de Aptidão ao Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (DAP) e correspondente bancário pelo sistema COPAN.

Agora vamos montar nosso cronograma

AULA 0 - INTRODUÇÃO AO ESTUDO DA ADMINISTRAÇÃO RURAL, FATORES LIMITANTES À GESTÃO RURAL
AULA 1 - ÁREAS FUNCIONAIS DA EMPRESA RURAL - ÁREA DE PRODUÇÃO, FATORES DE PRODUÇÃO NA AGRICULTURA, ESPECIALIZAÇÃO X DIVERSIFICAÇÃO, ATIVIDADES COMPETIDORAS X COMPLEMENTARES, ÁREA DE RECURSOS HUMANO, ÁREA DE COMERCIALIZAÇÃO E MARKETING
AULA 2 - FUNÇÕES ADMINISTRATIVA: PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE PLANEJAMENTO AGRÍCOLA E ELABORAÇÃO E ANÁLISE DE PROJETOS
AULA 3 - CONTABILIDADE AGRÍCOLA E CUSTOS DE PRODUÇÃO
AULA 4 - INTRODUÇÃO À COMERCIALIZAÇÃO, SISTEMA AGROINDUSTRIAL E CONCEITO DE MERCADO E SUAS DIVERSAS DIMENSÕES
AULA 5 - PREÇOS MINIMO, CUSTOS, MARGENS E MARKUPS DE COMERCIALIZAÇÃO

AULA 6 - CRÉDITO RURAL: DISPOSIÇÕES PRELIMINARES, CONDIÇÕES

AULA 7 - CRÉDITO RURAL: OPERAÇÕES, SEGURO DA AGRICULTURA FAMILIAR (SEAF); SEGURO RURAL

Estes materiais são exclusivos dos alunos que adquiriram de forma lícita, comprando diretamente do site www.agronomiaconcursos.com.br, que tem reservados todos os direitos. Evitem rateios e outas formas ilícitas de compra. Adquira diretamente em nosso site.

INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO RURAL E SEU CAMPO DE AÇÃO

A história da administração inicia-se na Suméria por volta do ano 5.000 a.C., quando começarama se formar as primeiras cidades. Os antigos sumerianos procuravam melhorar a maneira deresolver seus problemas práticos, exercitando assim a arte de administrar.Também há indícios das primeiras práticas de administração em setores políticos, econômicose sociais em outras civilizações. No Egito, Ptolomeu dimensionou um sistema econômico quenão teria sido implementado sem uma administração pública sistemática e organizada. NaChina, a necessidade de adotar um sistema organizado de governo para o Império levouao desenvolvimento da Constituição de Chow com oito regulamentos e das Regras deAdministração Pública de Confúcio. Na Idade Média, observamos que as autoridades católicas se destacavam como administradoresnatos, o que expandiu a Igreja Católica Romana. Além da igreja, ressalta-se também opapel das organizações militares na evolução da administração.

Igreja Católica Romana	Organizações militares
Considerada a organização formal mais eficiente da civilização ocidental. Através dos séculos, vem mostrando a eficácia de suas técnicas organizacionais e administrativas, espalhando-se por todo o mundo e exercendo influência, inclusive sobre os comportamentos das pessoas, seus fiéis, na busca pelos seus objetivos.	Elas evoluíram das displicentes ordens dos cavaleiros medievais e dos exércitos mercenários dos séculos XVII e XVIII até os tempos modernos com uma hierarquia de poder rígida e a adoção de princípios e práticas administrativos que são encontrados, ainda hoje, nas empresas.

Assim, apesar das práticas de administração ocorreremnos contextos apresentados anteriormente,o aparecimento da empresa e da moderna administração ocorreu apenas na RevoluçãoIndustrial. Esse fenômeno se iniciou no final do século XVIII e se estendeu ao longo do séculoXIX, chegando ao limiar do século XX. A Revolução Industrial trouxe rápidas e profundasmudanças econômicas, sociais e políticas.A Revolução Industrial teve início na Inglaterra, com a invenção da máquina avapor, por James

Watt, em 1776, e desenvolveu-se em duas fases distintas sendo que aprimeira fase, ocorreramde 1780 a 1860, na revolução do carvão, como principal fontede energia, e do ferro, como principal matéria-prima;

A segunda fase, de 1860 a1914, ocorreuna revolução da eletricidade e dos derivados do petróleo, como as novasfontes de energia, e do aço, como a nova matéria-prima.Ao final desse período, o mundo já não era mais o mesmo. A moderna administração surgiu em resposta a duas consequências provocadas pela Revolução Industrial:

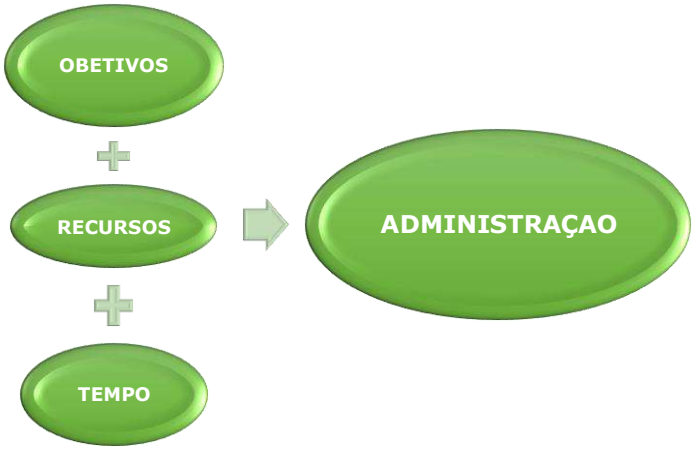
a) crescimento acelerado e desorganizado das empresas, que passaram a exigir umaadministração científica capaz de substituir o empirismo e a improvisação;

b) necessidade de maior eficiência e produtividade das empresas para fazer face à intensaconcorrência e à competição no mercado.

Desta forma, a administração é praticada de diversas formas desde os primórdios da civilização. A administração rural surgiu no começo do século XX, as primeiras referências ao uso da administração rural, enquanto atividade técnica e organizada, têm origem nos Estados Unidos e na Inglaterra, e são fruto do processo de modernização da agricultura desses países, sob a denominação de Farm Management (VIANA; SILVEIRA, 2008a).

Consta também que foram os economistas e os agrônomos os primeiros profissionais a atuarem nesta área, com estudos de viabilidade econômica das atividades agrícolas e das recomendações técnicas propostas pelos agricultores. A Administração Rural é o processo de se conseguir, através de atos e fatos administrativos conscientemente dirigidos, uma produção que se enquadre nos princípios econômicos, visando obter um maior rendimento e, conseqüentemente, um maior lucro. Trabalhar visando um controle econômico e não somente técnico. (ACOSTA ET AL, 1999). Desta forma a Administração Rural busca reduzir os riscos e

assim maximizar os resultados. Assim, ao unirmos objetivos, recursos e tempo, podemos formar um conceito legal para a administração:



Vamos estabelecer alguns conceitos para administração rural

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

A Administração Rural, segundo Crepaldi (2005), é,

O conjunto de atividades que facilita aos produtores rurais a tomada de decisões em nível de sua unidade de produção, com o fim de obter o melhor resultado econômico, mantendo a produtividade da terra.

Conforme Crepaldi (2005), é possível constatar que a administração rural no Brasil ainda se desenvolve dentro de critérios bastante tradicionais ou com um padrão de desempenho inaceitável. Essa característica não é atributo apenas de pequenos produtores rurais, prevalecendo também entre as médias e grandes empresas, com economia de mercado e elevados níveis de renda.

No Brasil, o desenvolvimento teórico e prático da administração rural é baseado em duas abordagens: abordagem advinda da economia rural (HOFFMANN et al., 1992) e o arcabouço teórico da ciência administrativa (LIMA et al., 2005). A primeira abordagem e representada basicamente pela obra de Hoffmann et al. (1976), onde,

A administração rural é definida como um ramo da economia rural que estuda a organização e administração de uma empresa agrícola, visando o uso mais eficiente dos recursos para obter resultados mais compensadores e contínuos.

Outra definição.

A Administração Rural é o processo de se conseguir, através de atos e fatos administrativos conscientemente dirigidos, uma produção que se enquadre nos princípios econômicos, visando obter um maior rendimento e, conseqüentemente, um maior lucro. Trabalhar visando um controle econômico e não somente técnico. (ACOSTA ET AL, 1999).

O processo de modernização da agricultura, observado durante o século XX no Brasil, trouxe consigo a idéia de eficiência produtiva, ou seja, necessidade de maximizar o uso dos fatores de produção, a fim de obter maiores níveis de produtividade e rentabilidade. Nesse sentido, a administração rural se tornou uma alternativa para se identificarem os principais gargalos dentro dos sistemas produtivos, levantando informações que possam gerar intervenções a fim de aumentar a sua eficiência (VIANA; SILVEIRA, 2008a).

Assim, a administração rural é tomada como função produtivabuscando reduzir os riscos e maximizar os resultados, baseando-se nos atos de decisão e na distribuição de recurso, de modo a responder: o que produzir, como, quanto e com quais recursos, sendo estes

considerados fatores e agentes de produção. Além disso, visamos responder também à questão para quem produzir, concernente a fatores de comercialização. (BRANDT, 1973). Também trata prioritariamente da área de produção e a função do controle, desenvolve trabalhos e estudos de extensão, envolvendo principalmente a alocação de recursos e os registros contábeis e financeiros, sendo a contabilidade o instrumento "gerencial" mais divulgado.

Assim, cabe ao produtor decidir o quê, quanto e como produzir, controlar a ação após iniciar a atividade e, por ultimo avaliar os resultados alcançados e compará-los com os previstos inicialmente. Para Acosta et al. (1999) o campo de atuação da administração rural passa pelo conhecimento das condições de mercado e dos recursos naturais isso dá ao produtor rural os elementos básicos para o desenvolvimento de sua atividade econômica. Cabe a ele, agora decidir as ações em seus quatro níveis: estratégico, gerencial, operacional, operacional e sustentável.

O ideal é que o empresário rural dedique, ao longo do ano, o seu tempo de maneira equilibrada, nos quatro níveis de ações. Em certa época, dedicar o seu tempo em "o que produzir", buscando informações para decidir. Depois, dedicar o tempo para "como produzir", indo atrás de tecnologias e conhecimentos. Em outra época, a do plantio, por exemplo, dedicar boa parte do tempo ao operacional, acompanhando a execução das atividades. O conjunto das ações de decidir o que, quando e como produzir, controlar o andamento dos trabalhos e avaliar os resultados constitui o campo de ação do administrador rural.

Para que essas decisões sejam eficazes, o administrador deve conhecer os fatores que afetam os resultados econômicos, os quais são de natureza externa e interna (SANTOS E MARION, 2002)

a) Fatores externos: preços dos produtos; clima; existência de

mercado para os produtos; política de crédito e financiamento; transporte; disponibilidade de mão-de-obra

b) Fatores internos: tamanho da empresa agropecuária; rendimentos dos cultivos e criações; seleção e combinação de atividades produtivas; eficiência da mão-de-obra; eficiência do equipamento; condições pessoais do administrador, etc.

Vamos exercitar!

1 - SEDUC-PI - Administração e Gestão Rural - FUNADEPI – 2010

A Administração Rural é:

a) Uma parte da Administração de grande importância em qualquer tipo de atividade voltada para o planejamento agrário.

b) Uma parte da Administração de grande importância em qualquer tipo de atividade voltada para o agronegócio.

c) Uma parte da Administração de grande importância no tipo de atividade de cultivo das leguminosas.

d) Uma parte da Administração de grande importância voltada à atividade de criação de animais.

e) Uma parte da Administração de grande importância voltada ao cultivo de cereais de um modo geral.

SOLUÇÃO

A Administração trata das atividades necessárias para a realização do planejamento (estratégias), da supervisão e da coordenação de uma organização. A Administração Rural é considerada o ramo da Administração, e é definida como o conjunto de atividade que ajuda o produtor rural na tomada de decisões relacionadas à sua unidade produtiva, tendo como objetivo chegar ao melhor resultado econômico, sem que a produtividade da terra seja prejudicada.Segundo Heleno (2009, p. 22), qualquer que seja o empreendimento, não importando se produz

flores, milho, hortaliças, pequenos animais ou derivados de leite, exige-se hoje que princípios da administração sejam postos em prática.O termo agribusiness (significa agronegócio em português) engloba toda a atividade econômica envolvida com a produção, estocagem, transformação, distribuição e comercialização de alimentos, fibras industriais, biomassa, fertilizantes e defensivos (SEBRAE.com).

RESPOSTA B

Mas podemos dividir a evolução da administração em alguns períodos. Vamos analisa-los.

EVOLUÇÃO DA TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

O tratamento da administração como ciência é bastante recente. O período que se iniciou apósa Revolução Industrial pode ser resumido em cinco fases distintas, mas que se sobrepõem emalguns momentos, gerando diferentes teorias administrativas. É o campo do conhecimento humano que trata do estudo da Administração nas organizações. Para entendermos melhor a Administração, é preciso saber como esse conhecimento foi construído ao longo dos anos. Ao estudar a Teoria da Administração, teremos condições de entender a evolução dos conceitos e das práticas da Administração e descobrir como esses conhecimentos podem nos ajudar a administrar com excelência uma organização. Vamos analisar o quadro abaixo onde podemos ver a evolução dessas teorias.

Anos	Fases das empresas	Teorias administrativas predominantes	
Até 1789	**Artesanal**		
1780-1860	**Primeira Revolução Industrial**		
1860-1914	**Segunda Revolução Industrial: desenvolvimento industrial**	**Ênfase nas tarefas**	**Administração Científica**

1914-1945	**As duas Grandes Guerras: gigantismo industrial**	**Ênfase na estrutura organizacional Ênfase nas pessoas**	**Teoria Clássica Teoria das Relações Humanas**
1945-1980	**Pós-guerra: fase moderna**	**Ênfase na estrutura organizacional Ênfase nas pessoas Ênfase na tecnologia Ênfase no ambiente**	**Teoria Clássica e Teoria da Burocracia Teoria Estruturalista Teoria Comportamental Teoria da Contingência**
Após 1980	**Momento atual: globalização**	**Ênfase no ambiente**	**Teoria da Contingência**

Vamos comentar um pouco cada fase,

PRIMEIRA FASE -ÊNFASE NAS TAREFAS

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

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

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

Taylor focou, principalmente, na produtividade e na eficiência das tarefas,desenvolvendo quatro princípios: do planejamento, do preparo, do controle e daexecução. Apesar das decorrências negativas para a massa trabalhadora que as propostas de Tayloracarretaram, não se pode deixar de admitir que elas representaram um enorme avançopara o processo de produção em massa. A ênfase nas tarefas, no nível do operário, é umavisão limitada, pois considera algumas poucas variáveis, mas representa o primeiro enfoqueadministrativo da realidade empresarial. É o primeiro passo da **Teoria da Administração**

SEGUNDA FASE: ÊNFASE NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Começou-se a observar que a eficiência da empresa era muito mais do que a soma daeficiência dos seus trabalhadores. Acreditava-se, então, que ela deveria ser alcançada pormeio da adequação dos meios (órgãos e cargos) aos fins que se desejavam alcançar.A preocupação com a estrutura da organização constituiu uma enorme ampliação do objeto deestudo da Teoria da Administração. A abordagem no nível individual de cada operário com relaçãoà tarefa foi muito ampliada, passando a considerar a estrutura organizacional da empresa.Três abordagens nasceram com essa visão

sobre a estrutura organizacional: a Teoria Clássicade Fayol, a Teoria da Burocracia de Weber e a Teoria Estruturalista.

Teoria Clássica

A Teoria Clássica surgiu com Jules Henri FayolBarros (1841-1925), um engenheiro de minas queparticipava da cúpula de grandes empresas. Aocontrário de Taylor, ele acreditava que a melhorforma para se atingir a eficiência era garantira correta disposição dos órgãos componentes.Para que as empresas conseguissem dispora organização da melhor maneira possível e,consequentemente, atingir a eficiência máxima,Fayol estabeleceu as funções básicas doadministrador e da empresa – os elementos e osprincípios da administração.A Teoria Clássica defendida por Fayol (1981) define quatro funções da administração: planejar(ou prever), organizar, controlar e coordenar (conhecidas como POCC):

• planejar (ou prever): investigar o futuro e traçar um programa de ação;

• organizar: constituir o duplo organismo, material e social, da empresa;

• controlar: garantir que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas;

• coordenar: ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os reforços.

TERCEIRA FASE: ÊNFASE NAS PESSOAS

Essa terceira abordagem da Teoria da Administração procurava enfatizar as pessoas dentrodas empresas, deixando a estrutura e as tarefas em segundo plano. É a chamada **abordagemhumanística** e que pode ser desdobrada em duas escolas ou teorias: a Escola das RelaçõesHumanas e a Teoria Comportamental. De acordo com Chiavenato (2009), outra Teoria da Administração, que surgiu em meados doséculo XX (1932), foi a Teoria das Relações Humanas – TRH. Embora seus primeiros indícios

sejam do período de Taylor, ela só ganhou importância com a crise econômica mundialde 1929. A TRH nasceu como uma resposta ao completo desprezo aos aspectos humanosda Abordagem Clássica e foi bastante influenciada pela psicologia, uma ciência humanaemergente na época.

A grande impulsora da TRH foi a experiência de Hawthorne, realizada pelo Conselho Nacionalde Pesquisas na fábrica de Hawthorne, da Western Electric Company. O comandante daexperiência foi o cientista social australiano Elton Mayo, que, para muitos, é o principalrepresentante da TRH. A experiência foi dividida em quatro fases, e suas principais conclusõesforam a enorme relevância da **integração social** para a produtividade e a importância dos**grupos sociais** e do **conteúdo do cargo**.

Assim, a principal contribuição da Teoria das RelaçõesHumana foi a agregação de novos conceitos, como: **motivação**, **liderança** e **comunicação**Teoria Comportamental. A Teoria Comportamental (ou Teoria Behaviorista) da administração surgiu a partir da Teoriadas Relações Humanas. Ela trouxe um novo enfoque dentro da teoria administrativa: aabordagem das ciências do comportamento (*behaviorsciences approach*), o abandono do focoexcessivo nas normas e regras das teorias anteriores (teorias Clássica, das Relações Humanase da Burocracia) e a adoção da visão mais explicativa.

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

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

QUARTA FASE: ÊNFASE NA TECNOLOGIA

Antes dessa fase, já havia uma preocupação com a tecnologia, mas ela estava voltada,principalmente, para a tarefa individual de cada operário, com resultados concretos e imediatos.Com a evolução tecnológica, como o surgimento da computação, as empresas passaram a moldar a sua estrutura e a condicionar o seu funcionamento para um novo cenário.Considera-se, então, que a empresa é um sistema sociotécnico no qual interagem doissubsistemas: o **subsistema social ou humano** (as pessoas e seus relacionamentos detrabalho) e o **subsistema tecnológico** (as tarefas e os equipamentos para executá-las).

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

Teoria da Contingência

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

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

QUINTA FASE: ÊNFASE NO AMBIENTE

Como vimos na fase anterior, verificou-se que apenas o estudo das variáveis internas nãoera capaz de proporcionar uma compreensão mais ampla da estrutura e do comportamentoorganizacionais. Por isso, tornou-

se necessário o estudo das variáveis externas, situadas forados limites da empresa e que influenciam profundamente os seus aspectos estruturais e comportamentais.As relações de interação entre empresas e seus ambientes passaram a explicar com maisprofundidade certos aspectos da estrutura organizacional e dos processos operacionaisutilizados pelas empresas. Assim, com a ênfase no ambiente, as empresas começaram a observar que as suas características estruturais dependiam das características ambientaisque as circundariam.

UNIDADE DE PRODUÇÃO AGRÍCOLA

A partir de 1960 a agricultura brasileira vivenciou um intenso e vigoroso processo de modernização. Esse processo, associado à desregulamentação dos mercados agrícolas, às deficiências e lacunas das políticas agrícolas e às frequentes crises econômicas, impactou fortemente a agricultura e, por consequência, os agricultores e produtores rurais brasileiros. A complexidade dos fatores socioeconômicos e ambientais envolvidos nas Unidades de Produção Agrícola (UPAs) exige não apenas uma análise dos fatores de produção diretamente envolvidos com a produção agropecuária, mas também uma aproximação da questão social. Deve-se, assim, considerar a realidade agrária como portadora de uma enorme diversidade de tipos de UPAs, fruto de um longo processode diferenciação social e de infinitas possibilidades de combinações entre fatores de produção, contextos regionais e formas sociais.

Considera-se, pois, que as UPAs são formatadas pelos agricultores e produtores rurais, que organizam suas atividades produtivas a partir de suas condições materiais e de seu legado cultural, étnico e social. Constata-se que a interação de diversas combinações e de diferentes estratégias em relação ao processo de trabalho agrícola define a organização da UPA e a ação de cada membro da família. E essa definição está fortemente vinculada aos objetivos da família referentes tanto à atividade econômica desenvolvida quanto à sua inserção na sociedade.

Esse conjunto de fatores colabora para que as famílias se organizem para além da produção, de forma a garantir não só a sobrevivência da geração atual, como também a das gerações futuras. Para tanto, todos os investimentos realizados no sistema produtivo adotado, em materiais e em trabalho, são estrategicamente pensados e transmitidos de uma geração à outra, garantindo dessa forma as condições de sua sobrevivência (WAGNER et al., 2010).

Dentro desse contexto, a compreensão da estrutura e do funcionamento da UPA e das particularidades que caracterizam os agentes diretamente envolvidos nesse processo é condição fundamental e indispensável para a realização de ações de planejamento e de gestão nas Unidades de Produção Agrícola. O estudo e a descrição de Unidades de Produção Agrícola (UPAs), de uma maneira global, têm sido realizados desde a Antiguidade buscando reconstituir e descrever os principais elementos constitutivos das UPAs, colocando em evidência suas peculiaridades e características. A literatura é farta em descrições e relatos de UPAs da Antiguidade greco-romana; no Brasil, tais registros remontam ao período colonial e pós-colonial. No entanto, de acordo com Bonneviale, Jussiau e Marshall (1989, p. 29-55), a partir do final do século XIX, esta abordagem global foi sendo progressivamente abandonada a favor de uma abordagem nitidamente setorial e segmentada para o estudo e a análise das UPAs. A abordagem setorial da UPA, foi em grande parte inspirada e induzida pelo processo de modernização da agricultura, também conhecida como Segunda Revolução Agrícola dos tempos modernos (ou Revolução Verde) (MAZOYER et al., 2010; MIGUEL, 2009).

Passou-se, assim, a privilegiar a desconstrução e o estudo isolado dos elementos e partes constitutivas das UPAs, aceitando como verdade a acepção de que o conhecimento isolado das partes permitia a compreensão da UPA em sua totalidade. Além da segmentação do conhecimento, a abordagem setorial reduzia consideravelmente a importância e a influência do homem na gestão e condução das UPAs.

O agricultor/produtor rural era considerado como mero executor de medidas e ações predeterminadas e automáticas decididas e impostas por agentes externos. Somente a partir da segunda metade do século XX, especialmente frente à constatação dos limites da abordagem setorial, a UPA começa a ser vista mais e mais como um objeto complexo que deve ser estudado e compreendido em sua totalidade (SOUZA FILHO et al., 2005).

Com a abordagem sistêmica, incorpora-se a noção de que a UPA pode apresentar, além da função de produção de produtos agrícolas, outras funções combinadas: comercialização, serviços, conservação do espaço, etc. A gestão de uma UPA passa a ser considerada como sendo a gestão coerente e articulada de 3 atividades produtivas de bens e de serviços agrícolas e não-agrícolas. De uma aproximação da UPA centrada, em um primeiro momento, no estudo das atividades produtivas, chega-se progressivamente a uma valorização do papel do agricultor/produtor rural e de sua família como protagonista, idealizadora e gestora da UPA. Apesar dos avanços e perspectivas que a abordagem sistêmica representava para o estudo e a compreensão das UPAs, especialmente em relação à abordagem setorial, cabe salientar que essa abordagem foi marcada inicialmente por uma concepção dominante que considerava estas organizações como detentoras de um processo produtivo orientado unicamente pela racionalidade empresarial.

As UPAs eram apresentadas como tendo objetivos comuns, como sendo confrontadas a problemas semelhantes e como dispondo de oportunidades idênticas (ALENCAR; MOURA FILHO, 1988). De acordo com esta visão monolítica e reducionista, os demais tipos de UPAs que não eram geridos como empresas rurais eram julgados ineficientes do ponto de vista econômico e produtivo e, portanto, inadequados. Tal concepção apregoava de maneira ostensiva a readequação das UPAs e a introdução de critérios de gestão e de tomada de decisão embasados na visão empresarial e na priorização da busca do lucro e do retorno financeiro (HOFFMANN et al.,

1984). Nas décadas de 1960 e 1970, esta abordagem induziu a equívocos consideráveis no que tange à gestão e ao planejamento de UPAs e mesmo às previsões de evolução da agricultura. Estudos e pesquisas realizados neste período em universidades e centros de pesquisa brasileiros chegaram a concluir que as formas de produção não empresariais seriam inviáveis do ponto de vista econômico e que, portanto, tenderiam a desaparecer a curto e a médio prazos.

Apregoava-se, igualmente, que a modernização da agricultura levaria à hegemonia e ao predomínio da agricultura de tipo empresarial. Muitos desses estudos e pesquisas induziram o poder público e as instituições de fomento e apoio à agricultura a implementarem programas e ações de desenvolvimento rural com o único objetivo de qualificar os agricultores e produtores rurais para implantarem em suas UPAs métodos e procedimentos de gestão e planejamento fundamentados na visão empresarial. Nas últimas décadas, porém, esta visão uniformizada e reducionista da realidade da agricultura foi superada pela constatação e validação, por parte das ciências sociais, da existência de múltiplas formas e tipos de agricultura, materializados em uma infinidade de tipos de UPAs. No caso da realidade agrária brasileira, constata-se a existência de uma enorme diversidade de tipos de UPAs, fruto de um longo processo de diferenciação social e de infinitas possibilidades de combinação entre os fatores de produção, contextos regionais e formas sociais. O quadro a seguir (quadro 1) apresenta as principais características socioeconômicas e produtivas que permitem identificar os diferentes tipos de UPAs encontrados atualmente na realidade agrária brasileira

Tipo de UPA / Variável	Grande Propriedade	Empresa Rural	Patronal	Familiar
Composição Orgânica do Capital	Baixa	Alta	Média/ Alta	Baixa / Média
Capital Imobilizado (terra, instalações, equip., animais, etc.)	Alto	Médio / Alto	Médio / Alto	Baixo / Médio
Relações sociais de produção/ relações de trabalho	Clientelista	Capitalista	Capitalista / Familiar	Familiar
Destino da produção agrícola / relação com o mercado	Mercado	Mercado	Mercado / Autoconsumo	Mercado / Autoconsumo
Grau de Especialização	Alto	Alto	Médio / Alto	Baixo / Médio
Disponibilidade de área	Alto	Variável	Variável	Baixo / Médio
Intensidade do processo produtivo	Baixo	Alto	Alto	Variável
Padrão tecnológico	Baixo	Alto	Médio / Alto	Variável
Aversão ao Risco	Alto	Baixo	Média	Alta
Valor de troca da produção	Baixa	Alta	Alta	Variável

Quadro 1 - Características dos principais tipos de UPAs encontrados atualmente na realidade agrária brasileira, segundo determinados critérios e variáveis Fonte: Adaptado por Lovois de Andrade Miguel, a partir de: ALENCAR; MOURA FILHO, 1988, p. 27.

Algumas definições e conceitos são básicos para a descrição e a caracterização de uma UPA segundo a abordagem sistêmica. A UPA pode ser definida como sendo o "objeto" resultante da interação do sistema social com o sistema natural. Assim, a Unidade de Produção Agrícola pode ser concebida como um sistema composto de um conjunto de elementos em interação (sistemas de cultivo e/ou criação e/ou transformação), influenciado pelos objetivos do agricultor/produtor rural e de sua família (sistema social), aberto e em interação com o meio externo (econômico, físico e humano). A UPA é, portanto, um sistema dinâmico e aberto ao ambiente externo (ambiental, econômico, social).

Fruto da interação do sistema social com o sistema natural, o Sistema de Produção (farming system / système de production) é formado pela combinação de sistema(s) de cultivo e/ou sistema(s) de criação adotados dentro dos limites autorizados pelos fatores de produção de que uma UPA dispõe (força de trabalho, conhecimento técnico, superfície

agrícola, equipamentos, capital, etc.). Integram-no igualmente as atividades de transformação e de conservação de produtos animais, vegetais e florestais exercidas dentro dos limites da Unidade de Produção Agrícola (adaptado de DUFUMIER, 2007).

Assim, 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: Latifúndios, Empresas Capitalistas, Agro-Silvo-Pastoris, Empresa Familiar e Unidade Camponesa.Alencar e Moura Filho (1988) classificavam essas unidades de produção rural em latifúndio, empresa capitalista, empresa familiar e unidade camponesa. Tal classificação baseava-se não pelo porte, mas em variáveis como: nível de capital de exploração (alto ou baixo); relações sociais de produção (assalariados, meeiros, arrendatários ou familiar); nível de comercialização (alta ou baixa); tipo de produção (especializada ou diversificada); área (modular, multimodular ou minifúndio).

O Banco do Brasil, para efeito de crédito rural, classificava o porte do produtor rural de acordo com a renda bruta anual (equivalente a 80% proveniente da atividade agropecuária, comprovada por documentos fiscais).

O SEBRAE-MG, para efeito do "Treinamento Gerencial Básico Rural", classificava os produtores rurais de acordo com a área possuída, sendo: micro com até 10 hectares; pequeno de 10 a 100; médio de 100 a 500 e o grande produtor, acima de 500 ha (Zordan e Gonçalves, 1995). O "Diagnóstico da Pecuária Leiteira de Minas Gerais" classificou os produtores de leite quanto ao porte, de acordo com sua produção diária, da seguinte forma: pequeno produtor, com até 50 litros de leite/dia; médio produtor, de 51 a 250 litros/ dia e grande produtor, acima de 250 litros/dia (SEBRAE-MG/FAEMG,1996).

Com a evolução política e social, novas formas de classificar o espaço

rural surgiram em vários ambientes, tais como a academia, governo, sindicatos e sociedade, predomina atualmente a denominação de agricultura familiar.Vamos conhecer um pouco de cada unidade acrescentado a Agro-Silvo-Pastoris

LATIFÚNDIOS

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.

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 dessede trabalho é formada de

trabalhadores assalariados, permanentes ou temporários. 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.

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.

EMPRESAS FAMILIARES RURAIS

As empresasfamiliares rurais estão presentes no mundo todo. No Brasil surgiram por meiode capitanias hereditárias, e são predominantes até hoje representando 70% dasempresas no mundo. Mas nem conseguem sobreviver, apenas 30% sobrevivem àprimeira geração, e poucas chegam à terceira geração (OLIVEIRA, 2006). Segundo Oliveira (2006, p.6) "as empresas familiares sugiram no Brasil com ascompanhias hereditárias, no início do século XIV, logoapós ser descoberto porportugual".Essas

companhias eram hereditárias, então podiam ser tranferidas pormeio de herança aos seus herdeiros que administravam essas terras. Com anecessidade de dar continuidade às compahias hereditárias, sua entrega para osherdeiros, parentes ou não, incentivaram outros emprendimentos.

Empresa rural familiar é onde são realizadas atividades agrícolas, criação de gado ou culturas florestais com objetivo de obter renda. E integram um conjunto de fatores de produção que são: terra, capital e trabalho CREPALDI (1998, apud GORGES, HASSE, ALEXANDRINI, FÁVERI, 2010).

Para Noronha (1987, apud ALVES, COLLUSSO, 2006) a empresa rural é constituída de um complexo de família-fazenda, onde os recursos são destinados à produção agropecuária, mas sem necessariamente assumir uma forma jurídica. Porém existem diferenças entre empresas rurais e outras empresas do setor econômico, uma característica fundamental da empresa rural é a utilização de fatores não remunerados diretamente, como a mão-de-obra familiar e o trabalho do proprietário.

As atividades das empresas rurais podem ser divididas em: Produção vegetal (referente a atividade agrícola), produção animal (referente a criação e manejo de animais) e as indústrias rurais (referente as atividades agroindustriais) MARION (2002, apud GORGES, et al, 2006) Uma empresa rural existe como uma fonte ou aumento de renda para seus proprietários. Para isso a administração tem todo um cuidado para determinar quais os produtos e serviços necessários e disponibilizá-los aos consumidores CREPALDI (1998, apud GORGES, et al ,2010).

As empresas rurais familiares caracterizam-se pela sucessão do comando de maneira hereditária de uma ou mais famílias. No entanto, os principais motivos que levam ao fechamento das empresas familiares estão ligados à falta de planejamento e as brigas no momento da sucessão (OLIVEIRA, 2006). A sucessão é de grande importância para as empresas familiares, mas também um desafio encontrado entre elas, pois é esse processo que pode garantir o bom andamento da empresa podendo levá-la

ao sucesso e estabilidade ou ao fracasso.Serão apresentadas abaixo no Quadro 01 definições de empresas familiares:

Autor	Definição	Elementos
Carsud (1996)	Empresa familiar é aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um grupo "grupo de afinidade afetiva".	Propriedade Controle Família
Barry (1999)	Empresa familiar é aquela que, na prática, é controlada por uma única família.	Controle Família
Lansberg, Perrow e Rogolsky (1988)	Empresa na qual os membros da família tem o controle legal sobre a propriedade.	Controle Propriedade Família
Gallo e Sveen (1991)	Empresa na qual uma só família possui a maioria do capital e tem o controle total. Os membros da família forma parte da diretoria e tomam as decisões mais importantes.	Família Propriedade Controle
Stern (1996)	Empresa na qual os membros de uma ou duas famílias são proprietários e diretores.	Propriedade Controle
Ward (1989)	Empresa que será transferida à geração seguinte da família para que dirija e controle.	Sucessão Controle
Handler (1989)	Organização na qual as principais decisões operacionais e os planos de sucessão da diretoria são influenciados pelos membros da família que formam parte da diretoria ou do conselho de administração.	Sucessão Influencia Família
Bork (1986)	Empresa familiar é a que foi fundada por um membro da família e foi transmitida, ou espera-se que se transmita, aos seus descendentes. Os descendentes do fundador ou fundadores originais terão a propriedade e o controle da empresa. Além disso, membros da família trabalham e participam da empresa e dela se beneficiam.	Sucessão Propriedade Controle Família

Quadro 01 - Definições de empresas familiares Fonte: Casillas; Díaz; Vázquez (2007, p.4).

Assim, notamos que a unidade de produção familiar possui 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.

Segundo Gersick, Davis, Hampton, Lansberg (2006) apresentam o modelo dos três círculos ao qual o sistema empresarial é composto por três subsistemas dependentes e superposto: gestão, família e propriedade.

UNIDADE CAMPONESA

Definida por Chayanov (1981) simultaneamente como um modo de produção e um modo de vida, a agricultura camponesa estrutura suas estratégias de produção e reprodução buscando integrar as esferas da vida econômica, social, ambiental e cultural em um todo coerente e indivisível. Nesse sentido, o modo de produção camponês é irredutível a uma racionalidade econômica exclusivamente voltada para a geração de riqueza material expressa em dinheiro. Segundo Oliveira (1997) destaca que o camponês é um sujeito social de dentro do capitalismo. Muito embora, no Brasil, o campesinato seja fortemente marcado pela subordinação da produção camponesa ao capital que sujeita e expropria a renda da terra.

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 empresas capitalistas. Por fim, é uma unidade de produção diversificada e possui área modular caracterizada como minifúndio (pequena propriedade rural). Como exemplo a venda de porta em porta direto ao consumidor.

A EMPRESA E O EMPRESARIO RURAL E O PAPEL DO ADMINISTRADOR RURAL

Podemos definir a Empresa rural como sendo a unidade de produção em que são exercidas atividades que dizem respeito a culturas agrícolas, criação de gado ou culturas florestais, com a finalidade de obtenção de renda. Qualquer tipo de empresa rural, seja familiar ou patronal é integrada por um conjunto de recursos, denominados fatores da produção, sendo estes, segundo Alves &Colusso (2005, ONLINE):

• Terra: onde se aplicam os capitais e se trabalha para obter a produção. É o fator mais importante.

• 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.

• Trabalho: é o conjunto de atividades desempenhadas pelo homem.

A empresa rural, portanto é a unidade de produção que possui elevado nível de capital de exploração e alto grau de comercialização, tendo como objetivos técnicos a sobrevivência e o crescimento em busca do lucro (SOUZA, 1995). Pode ser considerada, pois, como uma realidade sócio-econômica, na qual se distinguem os seguintes elementos: empresário, exploração e atividade rural (BRANDT, 1973).

Segundo Alves &Colusso (2005, ONLINE) define a empresa rural como sendo aquela que explora a capacidade produtiva do solo por meio do cultivo da terra, da criação de animais e da transformação de determinados produtos agrícola. Relatam ainda que, o campo de atividade das empresas rurais pode ser dividido em:

• Produção Vegetal (atividade agrícola): aborda a cultura hortícola e forrageira (cereais, hortaliças, tubérculos, especiarias, floricultura, dentre outras) e a arboricultura (florestamento, pomares, vinhedos e outras);

• Produção Animal (atividade zootécnica): criação de animais (apicultura, avicultura, pecuária, piscicultura e outras);

• Indústrias Rurais (atividade agroindustrial): beneficiamento do produto agrícola, transformação de produtos zootécnicos e agrícolas.

Atualmente podemos definir as bases de atuação e desenvolvimento da empresa rural, através de concepções de uma empresa integrada com o meio externo perceptíveis a alterações de clima e mercadológicas, a qual os administradores tendem a conhecer sobre os ciclos produtivos e minimizar as perdas sobre a construção de planejamentos estruturados, capacitando e desenvolvendo os colaborador internos, a ponto de sua motivação, além de gerar idéias de desenvolvimento pessoal com qualidade de vida e satisfação dos clientes e fornecedores (AZER, ONLINE).

O que acontece na pratica e que os empresários rurais tomam suas decisões relacionadas e/ou pautados nas suas experiências, tradições, cultura, questões regionais, disponibilidade de mão de obra e recursos financeiros (RAMOS; REYDON, 1995). O produtor algumas vezes até saberá de forma empírica o resultado de sua atividade, mas não terá os dados gerenciais disso para planejamento de ações para soluções e decisões precisas, a fim de evitar que os gargalos se repitam. Nesse momento, é necessário, então, que se tenha uma gestão produtiva e eficiente.

Desta forma vemos um relacionamento intimo entre à empresa rural e o empresário rural, que é a pessoa responsável pela tomada de decisões internas das empresa principalmente com relação a tecnologia que será empregada. Desta forma podemos distinguir três tipos básicos de

habilidade entre as pessoas. Todo administrador precisa das três (em proporções diferentes, dependendo do nível hierárquico).

- **Técnica,**
- **Humana e**
- **Conceitual.**

- Habilidade Técnica: é a capacidade de usar procedimentos, técnicas e conhecimentos de um campo de especialização.Como exemplo, a tecnologia adotada, quantificação dos adubos, a forma de aplica-los, a utilização de instrumentos de administração como os mais diversos tipos de planilhas e formulários.
- Habilidade Humana: é a capacidade de trabalhar com outras pessoas, de entendê-las e motivá-las.O administrador deve criar um clima de trabalho favorável, agindo com benevolência, com autoridade. Os exemplos de dessa habilidade e o tipo de liderança exercito mais impositivo ou mais consultivo,relacionamento entre produtor/empregado.
- Habilidade Conceitual: é a capacidade de coordenar e integrar todos os interesses e atividade de um organização. Implica ver a organização como um todo, compreendendo como suas partes dependem umas das outras e prevendo como uma mudança em qualquer das partes afetara o todo (visão sistêmica). Essa habilidade se expressa na forma que ele vê o mercado,em qual cultura que investir. Um alto nível de habilidade conceitual do empresário rural mostra que ele não está isolado em seu mundo e que tem visão da agricultura como negocio.

Vamos exercitar!

2 - UFC - Assistente Administrativo - CCV-UFC – 2012

A atuação bem sucedida de um administrador é o resultado de certas habilidades que o profissional possui e utiliza. São três as habilidades gerenciais essenciais: técnicas, humanas e conceituais. Sobre as habilidades gerenciais, é correto afirmar que:

A) as habilidades técnicas são mais importantes para cargos de níveis superiores ou institucionais, pois precisam lidar com problemas concretos.
B) as habilidades conceituais envolvem o uso de conhecimento especializado e facilidade na execução de técnicas relacionadas com o trabalho.

C) a facilidade de lidar com idéias e conceitos, teorias e abstrações mantém relação direta com as habilidades humanas e referem-se aos gerentes de nível intermediário.

D) a habilidade conceitual envolve a capacidade de analisar e resolver problemas complexos e planejar o futuro.

E) as habilidades humanas são as mais específicas, já que se referem apenas aos gestores que atuam nos setores de gestão de pessoas e departamento pessoal.

SOLUÇÃO

Habilidade Conceitual: é a capacidade de coordenar e integrar todos os interesses e atividade de um organização. Implica ver a organização como um todo, compreendendo como suas partes dependem umas das outras e prevendo como uma mudança em qualquer das partes afetara o todo (visão sistêmica). Essa habilidade se expressa na forma que ele vê o mercado,em qual cultura que investir.

RESPOSTA D

Assim, segundo Oliveira (1969), o agronegócio é sem duvidas a maior indústria do Brasil, e o administrador é o profissional capaz de gerir todo o processo gerencial, econômico e social desta imensa indústria. Todos os profissionais que trabalham no ramo do agronegócio assim como em indústrias urbanas, são considerados administradores, especificamente, "administradores rurais". O que se observa muitos dos administradores rurais que não são corretamente capacitados como deveriam na ciência administrativa.

De acordo com Silva (2008), o administrador rural tem que despertar em todos os empregados o anseio que só há crescimento individual com o crescimento da organização. Em algumas propriedades rurais que são administradas por profissionais ressaltaram que com a oferta de participação nos lucros da empresa, viu-se um melhor aproveitamento de recursos produtivos, pois quanto mais o colaborador produzir mais lucro a empresa terá e com isso ele também ganhara. Para Oliveira (1969), o administrador de uma propriedade agrícola deve sempre estar ligado nos processos da agricultura, da zootecnia e das indústrias rurais.

Com isso Callado (2008) ressalta a importância de o gestor estar sempre ligado em todas as informações disponível, que pode ser: revistas especializadas, telejornais, boletins especializados, internet, dentre outros. Ainda segundo o autor, a principal função do administrador rural, seguindo a mesma linha dos demais profissionais administrativos, é: planejar, controlar, decidir e avaliar resultados, sempre buscando o maior ganho de lucro possível, sem perder a motivação e o bem estar dos seus funcionários. Para Silva (2008), o profissional da administração rural deve sempre trabalhar com o pensamento a longo prazo, produzindo o suficiente para atender à demanda do mercado.

O USO DOS RECURSOS DE PRODUÇÃO

Uma produção agrícola sustentável tem como premissas o uso adequado dos recursos naturais, o investimento em tecnologias que garantam produtividade e renda, o treinamento e capacitação do capital humano e a utilização eficaz das informações. A transformação das informações em conhecimento aplicado é uma atitude imprescindível para garantir a competitividade da empresa rural. As alternativas de produção e combinações de sistemas produtivos estão cada vez mais diversificadas. Com isso, a capacidade de um gerente rural em desenvolver suas habilidades e competências é cada vez mais valorizada.

Nos próximos anos, a perspectiva é que as empresas rurais invistam pesado no capital humano para aumentarem a sua vantagem competitiva. Criatividade e inovação através de idéias é o foco. A vantagem competitiva atual não é mais a simples detenção dos tradicionais fatores de produção – terra, capital e trabalho. Mais do que nunca, é a capacidade das pessoas em contribuir para que a empresa se torne competitiva. Saber usar o que está disponível é tão ou mais importante que acumular conhecimentos. O gerente rural deve conhecer os princípios fundamentais das tecnologias do negócio que atua para saber aplicá -los. Participar frequentemente de cursos e treinamentos deve ser um hábito para todos que querem garantir a sua colocação no mercado de trabalho. Na Era da Informação o capital intelectual está se transformando no recurso mais importante das empresas. Gradativamente, o capital financeiro - que predominou na Era Industrial - está cedendo lugar para o capital intelectual, como a pedra fundamental das atividades empresariais.

As empresas rurais que usam tecnologias de ponta não são necessariamente as mais competitivas. É preciso ter recursos humanos que que utilize bem essas tecnologias, pensando e contribuindona decisões de adotar ou não as tecnologias mais modernas. Os gerentes rurais modernos foram feitos para pensar. Em breve não existirá uma empresa rural que

cresça sem a atuação de um gerente rural qualificado. Os gerentes rurais são a mola propulsora dos negócios agrícolas do futuro. O domínio e uso correto de tecnologia sãoadequadas, que na maioria das vezes não são as mais caras, pode alavancar a produtividade. O aumento da produção de forma sustentável garante aumento de renda e conseqüentemente toda a empresa sentirá os benefícios. Hoje, saber multiplicar o capital financeiro é mais importante do que ter o capital. De outra parte é preciso reconhecer que a produção agrícola ainda tem uma imagem negativa para muitos ramos da sociedade.

A produção de alimentos não tem sido sinônimo de "amiga" em questões ambientais. Para fora da porteira, os clientes representados pelo mercado consumidor são o que as empresas rurais têm de mais valioso. O uso irracional dos recursos naturais como no passado, possivelmente, no futuro, trará dificuldades diante dos clientes para os produtos originados desses recursos. Existe uma guerra de informação em torno da produção de alimentos no Brasil. O marketing não é suficiente para sensibilizar as opiniões públicas estrangeiras.

É necessário reconstruir a imagem do Brasil através de ações efetivas e com isso poder comunicar ao mundo o trabalho sério que está sendo desenvolvido para garantir o bom uso dos recursos naturais.Se trabalharmos corretamente poderemos transformar ameaças em oportunidades e transformar a gestão das empresas rurais utilizando de forma correta os recursose treinando o capital humano, multiplicando o capital financeiro e garantindo a sustentabilidade através do uso responsável dos recursos naturais.

OS INSTRUMENTOS DE GESTÃO

No cenário que se projeta para o agronegócio no Brasil, a gestão dos sistemas de produção deverá evoluir de modo que as fazendas se tornem efetivamente empresas rurais. Para que isso ocorra, entretanto, é necessária autilização de instrumentos que auxiliem a empresa a atingir

seus objetivos.Nesse sentido, a gestão dos recursos **,**o controle de custos e a gestão dos processos, organizados dentro de um planejamento estratégico, tático eoperacional são instrumentos essenciais para tornar uma empresa competitivano agronegócio do futuro.

Os recursos existentes em uma empresa rural variam de acordo com ascaracterísticas das atividades as quais essa empresa se dedica. Na pecuáriade corte, por exemplo, os recursos podem ser os animais, as pastagens, asmáquinas e os implementos, entre outros. Esses recursos são específicos daatividade pecuária de corte, e devem ser gerenciados de maneira conjunta comos recursos humanos e financeiros, estes comuns e essenciais a qualqueratividade conduzida em moldes empresariais. Desse modo, os instrumentos degestão devem congregar os recursos específicos da atividade com os recursoshumanos e financeiros, que por sua vez determinarão de que forma se dará autilização de todos os recursos disponíveis de forma conjunta.

Seja qual forem os produtos comercializados pela empresa rural,existem dois fatores fundamentais para determinar o resultado econômico daatividade: o valor recebido pelo produto e o seu custo de produção. No que serefere ao valor recebido pelo produto, a maioria das empresas rurais no Brasilvende *commodities*, ou seja, o valor dos produtos é atrelado ao dólar, nãopermitindo ao produtor controlar o preço de venda. Desse modo, o controle decustos é um item obrigatório e deve ser realizado a partir de metodologiasadequadas aos diferentes sistemas de produção.

Os mecanismos de controle de custos devem fornecer informações quedarão suporte à tomada de decisão por parte do gestor, permitindo a identificação de pontos passíveis de redução de custos e auxiliando na aplicação mais eficiente dos recursos financeiros. A utilização de um fluxo decaixa e a realização de orçamentos periódicos para cada atividade da empresasão exemplos de controles fundamentais que fornecem informaçõesestratégicas ao gestor.

As empresas dedicadas à agricultura ou pecuária apresentam, de um modo geral, um posicionamento pouco privilegiado dentro de suas respectivascadeias produtivas. As duas atividades mencionadas dependem de insumos(fertilizantes, suplementos minerais, sementes, etc.) para que os níveis deprodução e produtividade desejados possam ser efetivamente alcançados. Dooutro lado, está a indústria ou o varejo (beneficiadoras de grãos, frigoríficos,supermercados), constituindo o setor responsável pela compra do produto.

Esses dois setores – setor de insumos e indústria/varejo – são constituídos porgrandes empresas, muito organizadas e que controlam a oferta e demanda deinsumos e produtos agropecuários. Entre esses dois setores está a empresarural, que apesar de ser parte fundamental na cadeia produtiva, poucaautoridade tem sobre os preços praticados pelos demais setores.Nesse contexto, o empresário rural deverá constituir um sistema deprodução extremamente eficiente, onde a utilização integrada dos recursosdisponíveis permita neutralizar os fatores de mercado (pouco controláveis)existentes.

A gestão dos processos, portanto, é imprescindível para asobrevivência de qualquer empresa no setor. Atualmente existem muitas opções de tecnologias que auxiliam no aumento da produtividade agrícola e pecuária. No entanto, a máxima relação benefício/custo da aplicação de uma tecnologia necessita da eficiência na execução dos processos. Essa eficiência depende, sobretudo, de uma visão sistêmica de todos os fatores que envolvem a aplicação da tecnologia e do impacto que ocorrerá no sistema de produção. Contudo, a excelência na execução dos processos depende fundamentalmente da capacitação dos recursos humanos responsáveis por cada processo.

Atualmente, o grande problema das empresas rurais é a falta de treinamento para a execução das tarefas. Os recursos humanos devem ser gerenciados a partir de uma atribuição e compreensão de funções, de um

sistema de cobrança pela execução das tarefas, da disciplina, doreconhecimento e de uma remuneração justa. O principal diferencial de umaempresa está na qualificação dos recursos humanos que nela trabalham, poissão as pessoas os responsáveis pelo funcionamento do sistema de produção,cujo sucesso depende da eficiência e padronização de cada processoprodutivo.

A competitividade de uma empresa rural depende da habilidade emgerenciar os recursos existentes de forma inteligente. O planejamento éfundamental para tornar a gestão mais eficiente, proporcionando conhecer osobjetivos da empresa e permitindo decidir antecipadamente o que deve ser feito para que os mesmos possam ser atingidos.

Assim, finalizamos essa parte introdutória, nos vemos na próxima aula

BONS ESTUDOS

EQUIPE AGRONOMIACONCURSOS

LISTA DE QUESTÕES COMENTADAS

1 - SEDUC-PI - Administração e Gestão Rural - FUNADEPI – 2010

A Administração Rural é:

a) Uma parte da Administração de grande importância em qualquer tipo de atividade voltada para o planejamento agrário.

b) Uma parte da Administração de grande importância em qualquer tipo de atividade voltada para o agronegócio.

c) Uma parte da Administração de grande importância no tipo de atividade de cultivo das leguminosas.

d) Uma parte da Administração de grande importância voltada à atividade de criação de animais.

e) Uma parte da Administração de grande importância voltada ao cultivo de cereais de um modo geral.

SOLUÇÃO

A Administração trata das atividades necessárias para a realização do planejamento (estratégias), da supervisão e da coordenação de uma organização. A Administração Rural é considerada o ramo da Administração, e é definida como o conjunto de atividade que ajuda o produtor rural na tomada de decisões relacionadas à sua unidade produtiva, tendo como objetivo chegar ao melhor resultado econômico, sem que a produtividade da terra seja prejudicada.Segundo Heleno (2009, p. 22), qualquer que seja o empreendimento, não importando se produz flores, milho, hortaliças, pequenos animais ou derivados de leite, exige-se hoje que princípios da administração sejam postos em prática.O termo agribusiness (significa agronegócio em português) engloba toda a atividade econômica envolvida com a produção, estocagem, transformação, distribuição e comercialização de alimentos, fibras industriais, biomassa, fertilizantes e defensivos (SEBRAE.com).

RESPOSTA B

2 - UFC - Assistente Administrativo - CCV-UFC - 2012

A atuação bem sucedida de um administrador é o resultado de certas habilidades que o profissional possui e utiliza. São três as habilidades gerenciais essenciais: técnicas, humanas e conceituais. Sobre as habilidades gerenciais, é correto afirmar que:

A) as habilidades técnicas são mais importantes para cargos de níveis superiores ou institucionais, pois precisam lidar com problemas concretos.
B) as habilidades conceituais envolvem o uso de conhecimento especializado e facilidade na execução de técnicas relacionadas com o trabalho.

C) a facilidade de lidar com idéias e conceitos, teorias e abstrações mantém relação direta com as habilidades humanas e referem-se aos gerentes de nível intermediário.

D) a habilidade conceitual envolve a capacidade de analisar e resolver problemas complexos e planejar o futuro.

E) as habilidades humanas são as mais específicas, já que se referem apenas aos gestores que atuam nos setores de gestão de pessoas e departamento pessoal.

SOLUÇÃO

Habilidade Conceitual: é a capacidade de coordenar e integrar todos os interesses e atividade de um organização. Implica ver a organização como um todo, compreendendo como suas partes dependem umas das outras e prevendo como uma mudança em qualquer das partes afetara o todo (visão sistêmica). Essa habilidade se expressa na forma que ele vê o mercado,em qual cultura que investir.

RESPOSTA D

3- PG-DF - Analista Jurídico - Engenharia Agronômica - IADES - 2011

Administração Rural é o estudo que considera a organização e administração de uma empresa agrícola visando ao uso mais eficiente dos recursos, para obter resultados compensadores e contínuos. Sobre esse aspecto, julgue os itens abaixo.

Os princípios econômicos que se aplicam à indústria e ao comércio não são compatíveis, em geral, para a agricultura.

- Certo
- errado

SOLUÇÃO

Os princípios econômicos consistem em um conjunto de regras para fazer uma escolha ou decisão que resultará no lucro máximo; Assim, a função de toda e qualquer empresa rural, é ter **lucro**, as quais geramemprego, recolhe imposto e contribui para o progresso do país.

RESPOSTA ERRADO

4- PG-DF - Analista Jurídico - Engenharia Agronômica - IADES - 2011

Administração Rural é o estudo que considera a organização e administração de uma empresa agrícola visando ao uso mais eficiente dos recursos, para obter resultados compensadores e contínuos. Sobre esse aspecto, julgue os itens abaixo.

Na administração rural, a escrituração contábil deve priorizar os registros de despesa em detrimento da receita, a fim de formar reservas de contingências e provisões que subsidiem a prática dos ajustes necessários à viabilização do empreendimento, em caso de crise ou perdas imprevistas.

- Certo
- errado

SOLUÇÃO

A escrituração contábil das entidades rurais é obrigatória, devendo as receitas, custos e despesas ser contabilizados mensalmente. Por sua vez, os registros contábeis devem evidenciar as contas de receitas, custos e despesas, segregadas por tipo de atividades. Assim, os critérios de avaliação adotados pelas entidades rurais devem fundamentar-se nos seus ciclos operacionais. As perdas, parciais ou totais, decorrentes de ventos, geadas, inundações, pragas, granizos, secas, tempestades e outros eventos naturais, bem como de incêndios, devem ser registradas como despesas não operacionais do exercício. os custos indiretos das culturas, temporárias ou permanentes devem ser apropriados aos respectivos produtos;

RESPOSTA ERRADO

5- PG-DF - Analista Jurídico - Engenharia Agronômica - IADES - 2011

Administração Rural é o estudo que considera a organização e administração de uma empresa agrícola visando ao uso mais eficiente dos recursos, para obter resultados compensadores e contínuos. Sobre esse aspecto, julgue os itens abaixo.

As questões de manejo ambiental, agrária, de uso do solo e climática não são consideradas pelo planejamento da atividade agrícola, haja vista serem aspectos muito variáveis.

- Certo
- errado

SOLUÇÃO

As questões de manejo ambiental, agrária, de uso do solo e climática são consideradas pelo planejamento da atividade agrícola. As atividades agrícolas é a mais antiga atividade humana. Mais da metade da população

mundial sobrevive com o trabalho nas fazendas, na produção de alimentos e outras matérias primas para indústria. Consequentemente a consciência dos problemas resultantes do modelo agrícola atual e em resultado de técnicas rudimentares do passado e a necessidade de conciliar um sistema produtivo que conserve os recursos naturais e forneça produtos para o sustento da humanidade.

RESPOSTA ERRADO

6- PG-DF - Analista Jurídico - Engenharia Agronômica - IADES - 2011

Administração Rural é o estudo que considera a organização e administração de uma empresa agrícola visando ao uso mais eficiente dos recursos, para obter resultados compensadores e contínuos. Sobre esse aspecto, julgue os itens abaixo.

Para que o crescimento sustentável aconteça é necessário que os cronogramas sejam estabelecidos de forma independente das atividades do período, como a safra e a entressafra.

- Certo
- errado

SOLUÇÃO

Para que o crescimento sustentável aconteça é necessário que os cronogramas sejam estabelecidos de forma dependente das atividades do período, como a safra e a entressafra. Um exemplo é a possibilidade de comprar os insumos na entressafra, quando os preços estão mais baixos, e evitar a conhecida novela do atraso da liberação dos recursos oficiais, que não raramente chegam tarde demais. Além disso, o financiamento é associado à garantia de comercialização e à fixação de preço, o que reduz fortemente os riscos de mercado na medida em que os produtores fecham de forma antecipada os custos de produção e o preço de venda, deixando

em aberto apenas o risco climático que hoje pode ser parcialmente segurado.

RESPOSTA ERRADO

7- PG-DF - Analista Jurídico - Engenharia Agronômica - IADES - 2011

Administração Rural é o estudo que considera a organização e administração de uma empresa agrícola visando ao uso mais eficiente dos recursos, para obter resultados compensadores e contínuos. Sobre esse aspecto, julgue os itens abaixo.

Planejamento é a formulação sistemática de um conjunto de decisões integradas que expressa os propósitos de um indivíduo ou grupo de indivíduos e condiciona os meios disponíveis para alcançá-los, através do tempo.

- Certo
- errado

SOLUÇÃO

O planejamento é um esforço humano, feito de forma conjunta e organizada, para que, modificando a sociedade, acelere o ritmo de desenvolvimento da coletividade. Ele tem uma formulação sistemática e devidamente integrada que expressa uma série de propósitos a serem realizados dentro de determinado prazo, levando em consideração as limitações impostas pelos recursos disponíveis e as metas prioritárias definidas.

Embora existam diferentes definições, planejamento (ou planificação) é, antes de mais nada, a formulação sistemática de um conjunto de decisões, devidamente integrado, que expressa os propósitos de um indivíduo, grupo ou associação de indivíduos, e que condiciona os meios disponíveis para estes mesmos propósitos, através do tempo. O planejamento é, assim, um processo dinâmico e, portanto, deve ser bem

diferenciado de plano, programa e projeto, que são documentos, na forma de relatórios, contendo todas as informações necessárias à implantação, execução e controle das proposições feitas

Fonte: http: www.ambientebrasil.com.br

RESPOSTA CERTO

BIBIOGRAFIA:

ANTUNES, Luciano Médici. Manual de administração rural: custos de produção. Guaíba: agropecuária, 1999

AZER, Adriano Marques. Tempos Modernos da Administração Rural. Disponível em: <http://www.fucamp.com.br/nova/revista/revista0609.pdf>. Acessado em maio de 2009.
.

BRANTE, Sergio Albert. O Planejamento da Nova Empresa Rural Brasileira. Rio de Janeiro: APEC, 1973.

___. Administração Rural. 2004. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao_rural/10206/>. Acesso em março de 2009.

HOFFMANN, Rodolfo. Administração da Empresa Agrícola. São Paulo: Pioneira, 1987.

http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/C84FADCED2D0109E03256F0E00788FA6/$File/NT0009853A.pdf. Acesso em: 20 ago 2014 às 02:05.

HELENO, Guido. Administração Rural: as oportunidades do Brasil rural. Revista Brasileira de Administração (RBA). Brasília: RBA, maio/junho ANO XIX / nº 70, 2009, p. 22

SOUZA, R. A Administração da Fazenda. Rio de Janeiro: Rio Gráfica, 1988. 211 p.

agronomia
concursos

**Pirataria é crime.
Ajude a combater
este mal.**