

# Avaliação das Atividades Desenvolvidas numa Propriedade Familiar Rural sob a ótica da Administração de Agronegócio.

Anandra Gorges, Charles Roberto Hasse, Fábio Alexandrini, Jose Ernesto de Fáveri

## RESUMO

*O presente trabalho tem como tema a avaliação das atividades agropecuárias desenvolvidas na propriedade rural familiar, no município de Imbuia/SC sob a ótica da Administração de Agronegócio. O objetivo central é o de analisar as atividades agropecuárias fazendo um levantamento detalhado dos custos de produção de todas elas a fim de obter rendimentos mais satisfatórios. Para isso se fez necessário, primeiramente, a caracterização da propriedade, o levantamento de informações a respeito das principais culturas agrícolas e de pecuária desenvolvidas na região para então analisar as atividades desenvolvidas na propriedade. A modalidade utilizada é a pesquisa exploratória, que se dá através do levantamento de informações utilizando o método de entrevistas não estruturadas e análise de documentos e registros históricos feitos pelos proprietários em especial na safra 2008/2009. Entre os dados destaca-se que as culturas de fumo e beterraba são as mais lucrativas, pois juntas, ocuparam pouco mais de 17% da área da propriedade e representaram mais de 80% da renda. Enquanto a pastagem, o gado e as culturas correlatas de milho e azevem ocuparam quase 38,3% da área e representaram menos de 11% da renda do ano de 2009.*

**Palavras-chave:** propriedade rural familiar, administração de agronegócio, rentabilidade.

## 1-INTRODUÇÃO

O tema deste estudo é a avaliação das atividades agropecuárias desenvolvidas na propriedade agrícola como uma alternativa de mudança e como uma oportunidade de incrementar a renda na propriedade a partir dela.

O setor agrícola é o mais antigo dentre todos os setores que compõe a roda da economia e a fazem girar. Desde tempos remotos, quando o homem deixa sua vida nômade e passa criar raízes em determinado lugar, o cultivo da terra é praticado.

Inicialmente a agricultura era praticada somente com o intuito de sobrevivência e manutenção da família, destinada somente a atender as necessidades internas das propriedades. A medida que o tempo passou o excedente da produção agrícola começa a ser negociado. A propriedade rural passa a desempenhar não somente o papel de manutenção e sobrevivência da família, mas meio de renda e inserção social na comunidade e na economia local.

Atualmente os conhecimentos na área de administração de agronegócio têm se mostrado essenciais para a sobrevivência das pequenas propriedades rurais no mundo moderno. O planejamento das atividades, do uso do capital e da busca pela melhor maneira de explorar a propriedade rural são questões ao bom desempenho futuro.

Nesse contexto o empreendedorismo na propriedade rural toma um sentido bastante abrangente e pode ser encarado como questão chave que desencadeia uma série de fatores capazes de responder aos anseios de questões pertinentes a respeito de como encarar o mundo atual e conseguir sobreviver frente aos desafios impostos.

Na lista de obstáculos estão muitos itens, tais como a gestão, que envolve captação, e aplicação de recursos, uso dos potenciais, melhoramento de técnicas, decisões relacionadas ao uso da propriedade, a busca de bons resultados, etc. São obstáculos, uma vez que, grande parte dos produtores têm um bom nível de conhecimento técnico, porém estão despreparados para a gestão econômica e financeira que a administração de agronegócio exige.

## 2- ADMINISTRAÇÃO

Para Stoner (1985, p. 6) “administração é o processo de planejamento, organização, liderança e controle do trabalho dos membros da organização e do emprego de todos os outros recursos organizacionais para se atingir os objetivos estabelecidos.”

Tais processos são descritos por Stoner (1985, p. 6) da seguinte maneira:

O Planejamento implica naquilo que os administradores pensam previamente aos seus objetivos e atos.

Os planos permitem que a organização consiga e aplique os recursos necessários para a consecução de seus objetivos, os membros da organização executam atividades compatíveis com os objetivos e os métodos escolhidos e o progresso feito rumo aos objetivos seja acompanhado e medido, para que se possam tomar medidas corretivas se o ritmo do progresso for insatisfatório. (STONER, 1885, p.12)

Antunes (1999, p.55) sinaliza a importância da administração rural afirmando que “a correta administração das atividades rurais é fundamental para a sobrevivência na realidade atual do mundo competitivo em que vivemos”.

Todos nós em simpósios, artigos publicados, conversas e bate-papos ouvimos frequentemente a seguinte frase: ‘não podemos mais ser simplesmente ‘fazendeiros’, precisamos nos tornar empresários rurais’. [...]. Em primeiro lugar, a palavra fazendeiro soa sempre de forma pejorativa, querendo significar o proprietário de terras que não realiza uma exploração intensiva dos recursos disponíveis em sua propriedade, levando o seu negócio de forma amadora.

De outra parte, os chamados ‘empresários rurais’ seriam aqueles proprietários de terras que exploram de maneira intensiva os recursos disponíveis em suas propriedades, e que investem em tecnologia e controle de informações, levando seu negócio de maneira empresarial e obtendo, assim, maior rentabilidade. Mas não é só isto: o verdadeiro empresário rural deve visar também que sua propriedade cumpra a função social da terra, cumpra a função ecológica e de meio ambiente, e que atinja os índices de produção determinados por órgãos governamentais (tais como Grau de Utilização da Terra GUT e Grau de Eficiência de Exploração GEE). Somente dessa forma é que o proprietário estará de bem com o seu bolso e com aqueles que fiscalizam o que ele faz. (ANTUNES, 1999, p.53)

“O conhecimento das condições de mercado e dos recursos naturais dá ao produtor rural os elementos básicos para o desenvolvimento de sua atividade econômica.” (CREPALDI, 1998, p.22). O Autor afirma ainda que administrador rural com foco em agronegócio deva executar as seguintes tarefas:

1. tomar decisões sobre **o quê** produzir, baseando-se nas condições de mercado e dos recursos naturais de seu estabelecimento rural;
2. decidir sobre **o quanto** produzir, levando em consideração fundamentalmente a quantidade de terra de que dispõe, e ainda o capital e a mão-de-obra que pode empregar;
3. estabelecer o modo **como** vai produzir, a tecnologia que vai empregar, ou seja, se vai mecanizar ou não a lavoura, o tipo de adubo a ser aplicado, a forma de combater as pragas e doenças etc.;
4. controlar a ação desenvolvida, verificando se as práticas agrícolas recomendadas estão sendo aplicadas corretamente e no devido tempo;
5. **avaliar** os resultados obtidos na safra medindo os lucros ou prejuízos e analisando quais as razões que fizeram com que o resultado alcançado fosse diferente daquele previsto no início do seu trabalho.

“A administração rural é, portanto, o conjunto de atividades que facilita aos produtores rurais a tomada de decisões ao nível de sua unidade de produção, a empresa agrícola, com o fim de obter o melhor resultado econômico, mantendo a produtividade da terra.” (CREPALDI, 1998, p.23).

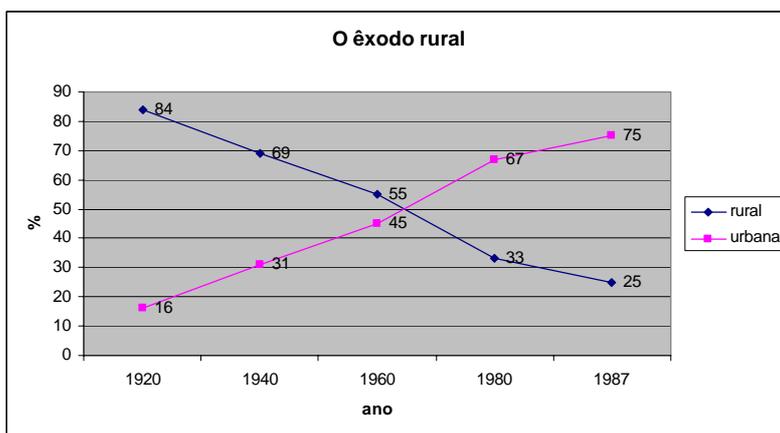
“A necessidade de atualização dos meios de gerenciamento nas empresas rurais é, hoje, uma realidade fundamental para alcançar resultados de produção e produtividade que garantam o sucesso do empreendimento. Por meio de tecnologias que permitem interligar criações, pode ser possível obter rendimentos adicionais, diluir custos e economizar insumos. Uma empresa rural existe para aumentar a riqueza de seus proprietários”. (CREPALDI, 1998, p.53).

Segundo Crepaldi (1998, p. 53) uma empresa rural existe para aumentar a riqueza de seus proprietários. Para isso a administração cuida em determinar quais produtos e serviços são necessários e em colocá-los nas mãos dos consumidores. Sendo um método eficaz para a avaliação do empreendimento rural pode ser resumido em duas etapas: levantamento do estágio atual (características gerais da organização, finanças, recursos humanos) e elaboração de um plano de medidas tomadas a curto prazo.

Sendo assim, conclui-se que administrar não é uma tarefa fácil, porém é possível manter um certo tipo de controle sobre aquilo que é produzido e isso também é administração. Antunes (1999, p. 49) sugere a confecção dos custos de produção, que inclui todas as despesas diretas e indiretas, para que seja possível identificar o quanto está sendo investido e gasto para produzir e, posteriormente, seja menos complicado a leitura dos resultados.

Zuin e Queiroz (2007, p. 172) também assinalam que Outro fator importante é a impossibilidade de mudanças imediatas na produção, pois uma vez realizado o investimento, é necessário aguardar o resultado da produção e escoá-la rapidamente, mesmo em condições desfavoráveis de mercado, a não ser que o produto possa ser estocado à espera de melhores condições de venda. Essas particularidades resultam em uma maior complexidade no gerenciamento do empreendimento rural, que pode ser reduzido com o emprego de técnicas gerenciais que garantam a sua competitividade a longo prazo.

Segundo Portle, Vesentini(1988) As migrações rurais-urbanas, isto é, o deslocamento das populações do campo para a cidade, no Brasil são conhecidas como êxodo rural e têm ocorrido com maior intensidade especialmente nas últimas décadas. A partir de mais ou menos 1950, a saída de indivíduos ou famílias das áreas rurais em direção às cidades se acelerou enormemente no País, envolvendo todos os anos cerca de milhões de pessoas. Assim, em um período de tempo inferior a sessenta anos, a percentagem da população declinou vertiginosamente frente à proporção da população urbana. Hoje, de cada grupo de quatro brasileiros, pelo menos três vivem nas áreas urbanas e apenas um no meio rural, ao contrário do que ocorria há uns cinquenta anos atrás. (PORTELA; VESENTINI, 1988, p. 10)



**Gráfico 1 – O êxodo rural.**

Fonte: Adaptado de Portela e Vesentini, 1988.

O gráfico acima demonstra a intensidade das migrações de pessoas do campo para a cidade. Em 1920 apenas 16% da população residia nos centros urbanos e a maioria 84% residia no campo. Nos 40 anos seguintes a movimentação foi tão intensa que chegou a um ponto mais equilibrado, sendo que em 1960 somente 55% da população ainda permanecia no campo, os outros 45% já estavam na cidade. Em 1987, 27 anos depois, essa proporção já alcançava 75% das pessoas vivendo nas áreas urbanas e apenas 25% em áreas rurais.

Portela e Vesentini (1988, p.10) afirmam que a razão principal desses intensos movimentos populacionais se deve as profundas modificações pelas quais a economia

brasileira tem passado nas últimas décadas. O capitalismo se desenvolveu aceleradamente no país e trouxe consigo, inevitavelmente, a industrialização e a urbanização.

Sendo o capitalismo um sistema sócio-econômico onde predominam as empresas particulares e a busca de lucros, seu desenvolvimento acarreta concentração demográfica, especialmente nos grandes centros urbanos, o que facilita o intercâmbio entre as empresas, além de propiciar mercado consumidor para elas.

A crescente industrialização dos centros urbanos propiciou uma gama de oportunidades de emprego e renda garantida, tudo isso levou ao tão conhecido êxodo rural. Trabalhadores rurais de todos os cantos saíam de suas propriedades em busca de melhores condições de vida a fim de não sofrerem mais com a incerteza causada pela agricultura. Mesmo assim, “a agricultura continua desempenhando papel fundamental no desenvolvimento do país. Muitos dos principais produtos de exportação são oriundos da agricultura, ou seja, o café, o açúcar e a soja.” (CREPALDI, 1998, p.21)

### **PROPRIEDADE RURAL UM EMPREENDIMENTO DE AGRONEGOCIO.**

O empreendedor se caracteriza como e ser que possui certa obstinação em gerar novos negócios, que busca sempre novas formas e maneiras de atingir seus objetivos. A literatura traz algumas definições de empreendedor, quais sejam:

Jean-Bptiste Say [1827], que é considerado o pai do empreendedorismo, e o economista austríaco Schumpeter [1934], que relançou as idéias sobre o empreendedor e seu papel no desenvolvimento econômico, associam o empreendedor ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócios. (DOLABELA, 1999, p. 67)

Dolabela (1999, p. 68) afirma ainda que

O empreendedor é alguém que define por si mesmo o que vai fazer e em que contexto será feito. Ao definir o que vai fazer, ele leva em conta seus sonhos, desejos, preferências, o estilo de vida que quer ter. Desta forma, consegue dedicar-se intensamente, já que seu trabalho se confunde com prazer.

Joseph Schumpeter (1949 apud DORNELAS, 2005, p. 39) afirma que “o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”.

Segundo Crepaldi (1998, p. 23), uma empresa rural é aquela em que são desempenhadas atividades agrícolas, criação de gado ou culturas florestais, com o objetivo de obter renda. É integrado por um conjunto de fatores de produção, quais sejam: terra, capital e trabalho. Para Noronha (1987, p.23-24) a chamada empresa rural é constituída do complexo família-fazenda, onde os recursos são destinados à produção agropecuária, sem necessariamente assumir personalidade jurídica.

É importante reconhecer, todavia, que existem diferenças marcantes entre as empresas rurais e as dos demais setores econômicos. O sistema de produção na agricultura utiliza fatores de produção provenientes de vários setores. Mas sua característica fundamental é a utilização de fatores não remunerados diretamente, como a mão-de-obra familiar e o trabalho administrativo do proprietário. Exceto no caso de arrendamento ou aluguel, a terra também não recebe remuneração direta. (NORONHA, 1987, p.23)

Encarar a propriedade rural como um empreendimento pode ser a chave para conseguir sobreviver no atribulado e competitivo mundo atual e superar os desafios impostos por ele, buscando sempre as alternativas que propiciarão mais ganho e satisfação ao produtor rural e sua família.

Para Crepaldi (1998, p.25) o empresário rural deve se preocupar com dois aspectos principais: a organização e o manejo da empresa agrícola.

A organização compreende a combinação das atividades desenvolvidas em função dos fatores de produção disponíveis, ou seja, todas as culturas e criações devem ser exploradas de modo a aproveitar da melhor maneira possível todos os fatores de produção envolvidos.

O manejo consiste no conjunto de medidas que o administrador deve tomar para que todas as práticas agropecuárias sejam realizadas a tempo e de maneira eficiente, ou seja, as máquinas e implementos devem estar em boas condições para o trabalho sempre que forem utilizadas, os insumos devem estar disponíveis no tempo certo e o serviço dos trabalhadores deve ser monitorado para impedir que práticas mal executadas causem prejuízo.

Porter (1985 apud ZUIN; QUEIROZ, 2007, p. 176) afirma que, do ponto de vista estratégico, valor refere-se ao ‘quanto os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que a empresa está disposta a oferecer-lhes.’

Lazzarini e Machado (1997 apud ZUIN; QUEIROZ, 2007, p. 176) ao citar agregação de valor afirmam que “a empresa procura sair da situação de tomadora de preços e tenta, dentro de certos limites, impor o seu preço ao produto, de acordo com a sua política mercadológica.”

Segundo Zuin e Queiroz (2007, p. 176-182) o produtor rural pode agregar valor aos seus produtos seguindo alguns passos, quais sejam, utilização de normas de padronização: consiste em classificar qualitativamente (forma, coloração, grau de maturação, danos mecânicos) e quantitativamente (tamanho e peso) os produtos vegetais in natura, separando-os em categorias distintas.

Tal classificação confere um aspecto mais homogêneo aos produtos, torna o processo de comercialização mais rápido e eficiente, além de permitir a caracterização do produto sem sua presença física, com confiabilidade, transparência e possibilidade de arbitragem.

Embalagens de transporte e comercialização: as embalagens de transporte consistem naquelas embalagens utilizadas para acondicionar, transportar e, muitas vezes, armazenar o produto desde a colheita até o atacado ou varejo.

Essas embalagens desempenham um importante papel. Quando inadequadas ou usadas indevidamente podem causar muitos danos aos produtos, que representam perdas e prejuízos. Quando adequadas são importante ferramenta de agregação de valor, pois mantêm as boas características dos produtos, o que permite que eles sejam classificados e acondicionados em outras embalagens, as de comercialização. Tais embalagens visam chamar a atenção do consumidor e é uma importante ferramenta de marketing.

Industrialização da produção: consiste em mais uma forma de agregação de valor que apresenta vários benefícios ao produtor, tais como: eliminação de intermediários, menor instabilidade de preços, possibilidade de planejar a produção, atuação em novos mercados e maior contato com ferramentas gerenciais.

A industrialização pode ser feita através do semiprocessamento ou do processamento. O primeiro corresponde a produtos industrializados sem alterações técnicas significativas, um exemplo são os vegetais minimamente processados, oferecidos de forma prática e pronta para o consumo. O segundo corresponde aos produtos que tiveram alterações físicas significativas, como por exemplo, o processamento de frutas visando obter polpas congeladas.

Construção da marca: a marca é o grande elemento diferenciador para produtos e serviços. Oferece várias vantagens, tanto para fabricantes, atacadistas, varejistas quanto clientes: maior facilidade em processar pedidos, proteção legal de características exclusivas do produto ou serviço, certa proteção contra a concorrência, segmentação de mercado, fortalecimento da imagem da empresa, maior facilidade de comercialização de produtos,

indicação de determinados padrões de qualidade, fortalecimento de preferências, maior facilidade para distinguir diferenças de qualidade e compras mais eficientes.

Incentivar o desenvolvimento do homem do campo, principalmente das famílias, depende muito de parcerias, o agricultor sozinho não tem condições de alavancar mudanças que irão fazer a diferença na sua atividade.

As vantagens de uma estratégia de desenvolvimento rural que priorize a promoção da agricultura familiar ainda não foram percebidas pela sociedade brasileira. E isto ocorre em contexto na qual a forma de agricultura mais favorecida - a patronal - está empregando cada vez menos trabalhadores, o que acarreta cada vez mais concentração de renda e exclusão social. (VEIGA, 2000, p. 113)

Veiga (2000, p. 113) ainda afirma que todas as nações consideradas desenvolvidas fizeram uma clara opção pela agricultura familiar.

“Em alguns segmentos da produção primária, como a agricultura e a bovinocultura, as parcerias rurais já são utilizadas em níveis razoáveis, mas não na proporção que os resultados disponíveis permitiriam, nem sempre de forma adequada aos objetivos propostos”. (CREPALDI, 1998, p. 27)

Segundo Crepaldi (1998, p. 27) poucos já se propuseram a analisar a deficiente produção rural brasileira e a riqueza patrimonial representada pelas terras e máquinas agrícolas, sendo que boa parte delas está em estado improdutivo, depreciando-se e degradando-se. O principal fator apresentado para que o desenvolvimento da produção agropecuária não se desenrole no país é a falta de recursos financeiros subsidiados.

Há outros fatores que também contribuem, por exemplo, a adoção de parcerias rurais como instrumento de desenvolvimento da atividade agropecuária não tem sido o recurso prático utilizado por proprietários e produtores rurais que tem seus bens inativos, embora tais recursos estejam ao seu alcance.

Sem dúvida o maior empecilho ao uso de tais parcerias é a falta de conhecimento de como utilizá-las a contento, se elas fossem utilizadas por meio de práticas equilibradamente participativas, seriam estabelecidos com clareza seus objetivos e garantidos os rendimentos desejados.

Na agricultura e na pecuária, as parcerias modernas, com características empresariais, já acontecem, mas ainda de forma incipiente. Esses setores pelo imenso volume patrimonial envolvido e grande contingente profissional empregado, poderiam elevar consideravelmente sua produção e produtividade apenas pelas parcerias que ajustam adequadamente os bens subsidiados. O uso racional desse valioso complexo de bens, ainda insuficientemente trabalhado, permitiria que as necessidades alimentares da população brasileira fossem supridas, planejando a utilização racional dessas áreas, dispensando a abertura de novas glebas de maneira aleatória e evitando, assim, prejuízos para o meio ambiente. (CREPALDI, 1998, p. 28)

### **3 PESQUISA**

O universo da pesquisa é o município de Imbuia, a população é a propriedade rural localizada na comunidade de Bracatinga desse município, onde será desenvolvida a pesquisa. Coleta de informações e dados para este trabalho acadêmico se dará através das entrevistas não estruturadas e da análise documental. As principais fontes de informações e dados foram as entrevistas e as pesquisas no site do IBGE. As informações obtidas nas entrevistas foram agrupadas, em sua maioria, em quadros e tabelas e outras foram inseridas nos textos. Os dados obtidos no site do IBGE também foram agrupados em quadros e tabelas.

### **4-RESULTADOS OBTIDOS**

Este trabalho consiste na caracterização da propriedade agrícola da família Gorges e na identificação e avaliação de algumas alternativas de agropecuária desenvolvidas na região do município de Imbuia a fim de elaborar um mix daquelas mais rentáveis economicamente para serem exploradas na propriedade.

A propriedade está localizada na comunidade de Bracatinga, município de Imbuia, interior de Santa Catarina, a 150 km da capital do estado, Florianópolis.

A propriedade possui características comuns à maioria das outras propriedades na região e no estado. É uma propriedade familiar, de pequeno porte, são cultivados produtos agrícolas para consumo próprio, bem como a criação de animais para o mesmo fim, a produção destinada à comercialização não é muito grande, há diversidade nos cultivares e a mão de obra vem essencialmente da família. Sua área está assim distribuída:

**Tabela 1 – Distribuição da área da propriedade**

Distribuição da Área na Propriedade		
Ocupação	Área	Percentual da Área
<i>Mata nativa</i>	10 ha	21,28%
<i>Reflorestamento</i>	8 ha	17,02%
<i>Pastagem</i>	14 ha	29,79%
<i>Terra para plantio</i>	12 ha	25,53%
<i>Lagoas</i>	2 ha	4,26%
<i>Benfeitorias</i>	1 ha	2,12%
<b>TOTAL</b>	<b>47 ha</b>	<b>100%</b>

Fontes: Imagem do Google Earth e tabela elaborada pelos autores

Os 10 ha. de mata nativa são áreas de preservação permanente, que na visam atender a necessidade de adequação à legislação ambiental e como preservação de um bem natural para as próximas gerações.

O reflorestamento é de espécies exóticas, eucalipto, 3 ha. e pinus 5 ha. para uso na propriedade para a secagem de fumo e o excedente é vendido.

A pastagem é de grama da variedade sempre-verde e trevo e se destinam a manter o gado bovino, uma vez que a compra de rações e concentrados para a alimentação dos mesmos tornaria essa atividade inviável na propriedade.

A terra para plantio é usada para cultivar fumo, milho, verduras e outros cultivares para consumo próprio.

As lagoas, num total de 5, são usadas para criação de alguns peixes, para irrigação e também para o gado beber.

As benfeitorias correspondem a 3 casas, sendo 1 de alvenaria e 2 de madeira; 2 estufas para secagem de fumo; 2 paióis para armazenagem de fumo mais galpão; 1 galpão para estocagem de cebola e milho; 2 mangueiras para a lida com o gado; 3 chiqueiros para criação de suínos; 2 galinheiros que servem de abrigo para as aves.



**Figura 1 – Benfeitorias na Propriedade.**

Fonte: acervo dos autores.

Atualmente com finalidade comercial ou uso na propriedade são cultivados fumo, milho e verduras, além de serem desenvolvidas atividades de pecuária e silvicultura.

Para consumo próprio se cultiva hortaliças diversas, batata doce, batata inglesa, aipim, frutas, bem como a criação de suínos e aves.

Sua atuação no mercado é bastante restrita e limita-se a vender a produção de verduras a intermediários, a produção de fumo a empresa fumageira, enquanto o cultivo do milho e pastagem de inverno serve para manter a atividade pecuária, bem como a silvicultura mantém a atividade do plantio de fumo e o excedente é negociado.

Lavoura temporária		
Finalidade comercial ou consumo na propriedade		
Produto	Época propícia ao plantio	Colheita
Aipim	Setembro	Em 2 anos
Batata inglesa	Agosto a fevereiro	Em 3 meses
Batata doce	Novembro	Em 5 meses
Beterraba	Ano todo	Em 70 a 90 dias
Fumo	Setembro	Em 70 dias
Milho	Agosto a novembro	Em 5 a 6 meses
Repolho	Ano todo	Em 3 a 4 meses

**Quadro 1 – Calendário agrícola da propriedade.**

Fonte: Elaborado pela autora.



**Figura 2 –Lavouras de repolho, fumo e milho.**

Fonte: acervo dos autores.

Lavoura Permanente		Finalidade consumo na propriedade
Fruta	Colheita a partir de	
Ameixinha	Setembro	
Ameixa	Dezembro	
Caqui	Março	
Laranja	Junho	
Maçã	Janeiro	
Pêra	Fevereiro	
Pêssego	Novembro	
Vergamota	Junho	

**Quadro 2 – Calendário agrícola da propriedadeeLavouras permanentes de maçã e caqui.**

Fonte: Elaborado pela autora.

Pastagem de Inverno	
Finalidade consumo do gado	
Produto	Época propícia a sementeira
Azevem	Abril a maio

**Quadro 3 – Pastagem de inverno.**

Fonte: elaborado pela autora.

Atividade de criação de animais		
Finalidade comercial ou consumo na propriedade		
Gado bovino		
Tipo	Número de cabeças (em 10-01-2010)	
Matrizes	42	
Bezerros	33	
Reprodutores	2	
<b>Suínos</b>		
Tipo	Número de cabeças (em 10-01-2010)	
Machos	8	
<b>Aves</b>		
Tipo	Número de animais (em 10-01-2010)	
Galinhas	87	
Galos	31	
Pintos	46	

**Criação de animais.**

Fonte: acervo

**Quadro 4 – Criação de animais na propriedade.**

Fonte: Elaborado pela autora.

**Quadro 5 – Atividade de silvicultura.**

Silvicultura	
Finalidade consumo na propriedade	
Tipo	Quantidade consumida (média anual)
Eucalipto	45 m <sup>3</sup>
Pinus	35 m <sup>3</sup>



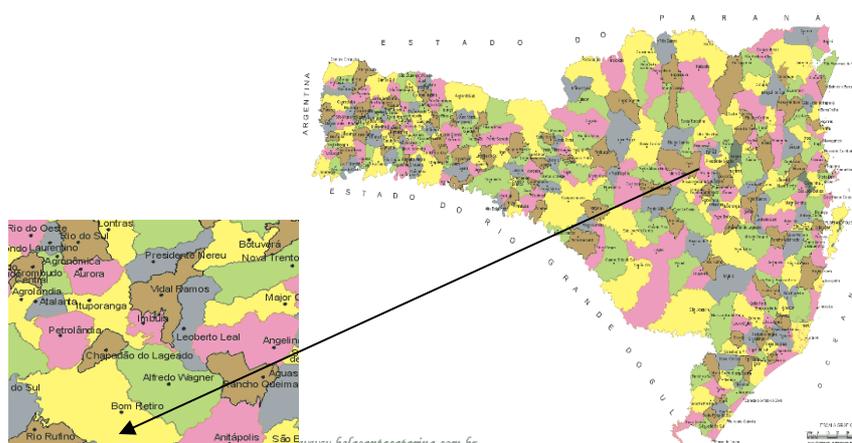
**Figura 3 – Reflorestamento de pinus e eucalipto.**

Fonte: acervo dos autores.

Não há um instrumento formal de controle financeiro na propriedade nem uma pessoa designada para fazer esse serviço, os custos não são apurados regularmente e a situação financeira não é analisada, são feitos registros de alguns insumos utilizados nas culturas destinadas a comercialização e na criação de gado não são feitos registros.

A mão de obra utilizada para a manutenção das atividades diárias da propriedade, tais como: alimentação e cuidados com os animais, manutenção e feitiço de cercas, limpeza de pastagem, preparação da terra, tratamentos culturais entre outros, ocupa 3 pessoas em tempo integral. Para a colheita do fumo, da beterraba e do milho é necessário a ajuda pelo menos mais 5 pessoas, contratados como diaristas.

Os municípios considerados serão: Imbuia, Ituporanga, Leoberto Leal e Vidal Ramos, devido à proximidade entre eles.

**Figura 4 – Mapa de Santa Catarina.**

Fonte: site Bela Santa Catarina.

Município	População estimativa 2009	Área (km <sup>2</sup> )	PIB Per Capta 2007
Imbuia	5.738	122	R\$ 11.733,00
Ituporanga	21.496	337	R\$ 15.562,00
Leoberto Leal	3.674	291	R\$ 11.161,00
Vidal Ramos	6.112	339	R\$ 13.051,00

**Quadro 6 – Características dos municípios.**

Fonte: adaptado do site IBGE

As principais atividades agropecuárias desenvolvidas nesses municípios são, na agricultura, o plantio de feijão, milho, batata doce, batata inglesa, cebola, fumo e mandioca e, na pecuária, criação de gado bovino, suínos, galos, galinhas, produção de leite e ovos. Serão levantados dados a respeito das principais atividades agrícolas e da criação de gado, suínos e aves. Os comparativos das atividades agropecuárias estão nas tabelas 2 e 3.

**Tabela 2 – Criação de animais Imbuia e Ituporanga.**

Criação de animais (em cabeças)						
	<i>Imbuia</i>			<i>Ituporanga</i>		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Bovinos	7.000	6.400	7.200	10.000	12.000	11.000
Suínos	2.900	2.400	1.600	26.000	25.500	29.000
Aves	17.000	16.000	16.000	45.000	47.000	47.000

Fonte: Adaptado do site IBGE SIDRA.

**Tabela 3 – Criação de animais Leoberto Leal e Vidal Ramos.**

Criação de animais (em cabeças)						
	<i>Leoberto Leal</i>			<i>Vidal Ramos</i>		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Bovinos	9.500	7.600	7.600	6.500	7.300	7.300
Suínos	3.550	3.050	3.050	3.140	4.500	4.400
Aves	23.000	13.000	13.000	18.000	20.000	21.000

Os comparativos das lavouras temporárias entre estes municípios estão nas tabelas 4, 5, 6 e 7. Todos estes dados foram extraídos do site do IBGE pelo Sistema IBGE de recuperação automática no link <<http://www.sidra.ibge.gov.br/>>.

Tabela 4 - Lavoura temporária Imbuia.

Lavoura Temporária									
Imbuia	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Produto	Prod. em t	Receita Em mil	Média por kg	Prod. em t	Receita em mil	Média Por kg	Prod. em t	Receita em mil	Média por kg
Aipim	375	23	0,06	625	63	0,10	625	81	0,13
Batata doce	450	90	0,20	540	432	0,80	540	120	0,22
Batata inglesa	615	338	0,55	505	293	0,58	505	278	0,55
Cebola	26.400	10.560	0,40	28.600	17.875	0,63	25.740	20.592	0,80
Feijão	432	400	0,93	234	167	0,71	720	1.260	1,75
Fumo	4.094	16.376	4,00	4.068	17.289	4,25	3.425	18.701	5,46
Milho	2.370	510	0,22	8.100	2.592	0,32	7.680	2.842	0,37

Fonte: Adaptado do site IBGE SIDRA.

Tabela 5 – Lavoura temporária Ituporanga.

Lavoura Temporária									
Ituporanga	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Produto	Prod. em t	Receita Em mil	Média por kg	Prod. em t	Receita em mil	Média Por kg	Prod. em t	Receita em mil	Média por kg
Aipim	1.000	60	0,06	1.000	100	0,10	1.000	140	0,14
Batata doce	600	252	0,42	600	480	0,80	600	474	0,79
Batata inglesa	1.644	411	0,25	2.300	1.334	0,58	2.300	1.090	0,47
Cebola	108.000	45.360	0,42	110.400	69.000	0,63	82.800	57.960	0,70
Feijão	3.105	2.690	0,87	675	483	0,72	840	1.609	1,92
Fumo	8.905	36.511	4,10	9.216	39.168	4,25	8.361	47.156	5,64
Milho	21.120	4.752	0,23	31.320	10.022	0,32	28.860	10.967	0,38

Fonte: Adaptado do site IBGE SIDRA.

Tabela 6 – Lavoura temporária Leoberto Leal.

Lavoura Temporária									
Leoberto Leal	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Produto	Prod. em t	Receita Em mil	Média por kg	Prod. em t	Receita em mil	Média por kg	Prod. em t	Receita Em mil	Média por kg
Aipim	900	72	0,08	1.260	126	0,10	900	117	0,13
Batata doce	750	150	0,20	750	600	0,80	750	593	0,79
Batata inglesa	438	241	0,55	263	153	0,58	263	250	0,95
Cebola	11.700	4.680	0,40	14.300	8.938	0,63	11.700	9.360	0,80
Feijão	615	569	0,93	189	135	0,71	153	311	2,03
Fumo	2.333	9.332	4,00	2.594	11.025	3,28	2.759	15.119	5,48
Milho	1.260	271	0,22	3.360	1.075	0,32	2.535	1.014	0,40

Fonte: Adaptado do site IBGE SIDRA.

Tabela 7 – Lavoura temporária Vidal Ramos.

Lavoura Temporária									
Vidal Ramos	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Produto	Prod. em t	Receita Em mil	Média por kg	Prod. em t	Receita em mil	Média por kg	Prod. em t	Receita Em mil	Média por kg
<b>Aipim</b>	2.400	144	0,06	2.000	200	0,10	1.600	208	0,13
<b>Batata doce</b>	525	105	0,20	1.000	800	0,80	1.000	790	0,79
<b>Batata inglesa</b>	540	324	0,60	560	325	0,58	480	240	0,50
<b>Cebola</b>	13.000	5.460	0,42	15.840	9.900	0,63	14.400	11.520	0,80
<b>Feijão</b>	329	302	0,92	216	90	0,42	345	690	2,00
<b>Fumo</b>	6.762	27.048	4,00	7.440	31.620	4,25	6.116	33.393	5,46
<b>Milho</b>	4.499	967	0,21	11.400	3.648	0,32	13.320	5.062	0,38

Fonte: Adaptado do site IBGE SIDRA.

A análise das atividades da propriedade foi feita de acordo com um modelo desenvolvido por Antunes (1999), em que ele sugere que sejam confeccionados os custos de produção das atividades produtivas desenvolvidas.

A cultura do fumo (safra 2008/2009) considerando área plantada: 4 há, o custo médio por hectare: R\$ 6.768,25, a produção: 10 arrobas por mil pés = 600 arrobas, com o preço de venda (média da safra): R\$ 91,50 por arroba. Totalizou uma receita total: R\$ 54.900,00 com despesas: R\$ 27.075,00 gerando um lucro total de R\$ 27.825,00, ou seja, um lucro por hectare de: R\$ 6.956,00. Observou-se que a lenha utilizada para a secagem do fumo vem da propriedade, por isso se considera somente o custo de R\$ 15,00 por m<sup>2</sup> para tirá-la e não o preço de mercado que varia entre R\$ 50,00 e R\$ 60,00.

A safra 2009 de beterraba por sua vez, ocupou uma área plantada: 4 há, com custo médio por hectare: R\$ 3.651,00. e produção: 20.000 kg/ha x 4 ha = 80.000 kg. Atingiu um preço de venda (média da safra): R\$ 0,50, com receita total: R\$ 40.000,00 e despesas: R\$ 14.605,00. Isso gerou um lucro: R\$ 25.395,00. e lucro por hectare: R\$ 6.348,75. Concluiu-se que a cultura da beterraba é bastante lucrativa, porém ela é muito sensível às condições climáticas. O sol forte no momento em que ela está grelando queima o pequeno broto e obriga a uma nova semeadura, as chuvas fortes, por sua vez, aterram o broto impedindo que o mesmo se desenvolva.

A cultura do milho na safra 2008/2009, também ocupou uma área plantada: 4 ha. Com custo médio por hectare: R\$ 1.606,25. Gerou uma produção: 12.000 kg/ha x 4 ha = 48.000 kg em soca e 28.000 kg em grão e atingiu o preço de venda (média da safra): R\$ 21,00 por saca de 60 kg em grão. Perfazendo uma receita total: R\$ 9.786,00, despesas na ordem de R\$ 6.425,00, gerando um lucro: R\$ 3.361,00. a titulo de comparação pois foi usado totalmente para o gado, suínos e aves com lucro por hectare: R\$ 840,25.

A cultura do Azevem foi realizada em uma área plantada: 4 ha. Com custo médio por hectare: R\$ 666,25. e despesas: R\$ 2.665,00. Ela foi semeada após a colheita do milho, que acontece geralmente em abril ou maio, e serve como pastagem de inverno para o gado. Leva 60 dias até ficar bom para o gado pastar e permanece na terra por 4 meses até chegar a hora de plantar o milho novamente.

A atividade com o gado ocupou uma área de 12 ha. com-produção: 38 bezerros, com cerca de 8 meses de idade, por ano pesando aproximadamente 180 kg cada. Seu preço de venda (média do ano): R\$ 2,80/kg. o que totaliza uma receita: R\$ 19.152,00, despesas: R\$ 12.290,00 gerando um lucro: R\$ 6.862,00. e lucro por hectare ocupada: R\$ 572,08. Para efetuar os cálculos considerou-se: 43 matrizes e 2 reprodutores, que estavam na propriedade no dia 01 de janeiro de 2009 para ter uma base da produção no ano de 2009, pois não há nenhum registro de nascimento, morte ou venda.

Partindo disso, considerou-se que cada matriz tem em média 1 cria em cada espaço de tempo de 1 ano, algumas levam menos que isso, outras mais. Quando o nascimento do bezerro acontece no final do outono ou no inverno as matrizes perdem muito peso em virtude das condições climáticas e da escassez de pastagem demorando a se recuperar, em consequência disso levam de 3 até 4 meses para entrar no cio novamente e ficarem prenhas, enquanto aquelas que criam no verão se recuperam rapidamente e em, no máximo, 1 mês estão prenhas de novo. Também foram levadas em conta as perdas, algumas matrizes abortam, alguns bezerros nascem antes do tempo ou não sobrevivem após o nascimento, há aqueles que adoecem e não resistem, enfim, essa quebra fica em torno de 5 cabeças por ano.

O reflorestamento de Eucalipto variedade *dunni*, possui uma área plantada: 3 há, custo médio por hectare até ponto de corte: R\$ 1.026,00 e a produção: varia conforme o tempo que está plantado. O preço de venda: para lenha varia entre R\$ 50,00 e R\$ 55,00 o m<sup>3</sup> e para serrar para madeira R\$ 65,00 o m<sup>3</sup>, geram despesas: R\$ 15,00/m<sup>3</sup> para cortar. A quantidade extraída em 2009 com finalidade de venda (lenha): 50 m<sup>3</sup>, somando uma receita total: 50 m<sup>3</sup> x R\$ 50,00 = R\$ 2.500,00.e despesas: 50 m<sup>3</sup> x R\$ 15,00 = R\$ 750,00. gerando um lucro: R\$ 1.750,00. A variedade plantada foi a *Dunni*, pois é a mais indicada para áreas onde há ocorrência de geadas. Serve para varas e postes já que é muito reta, além de lenha e madeira para serraria.

O espaçamento indicado para o plantio é de 3 m x 2 m, logo, em 1 ha. podem ser plantados cerca de 1.600 árvores. Há indicações para que seja iniciado o desbaste por volta de 4 anos após o eucalipto ter sido plantado, porém, na propriedade ele não é feito. Eles são cortados de acordo com a necessidade, não há conta do que se tira por ano, se sabe mais ou menos o quanto foi tirado para secagem do fumo e para vender. Para se ter uma base o eucalipto pode ser cortado com mais ou menos 5 anos para escoras e varas para construções e com mais de 8 anos já pode ser tirado para lenha e madeira.

O reflorestamento de Pinus possui uma área plantada: 5 há, custo médio por hectare até ponto de corte: R\$ 1.026,00, sendo que a produção: varia conforme o tempo que está plantado. O preço de venda: para lenha varia entre R\$ 50,00 e R\$ 55,00 o m<sup>3</sup> e para serrar para madeira R\$ 65,00 o m<sup>3</sup>. com despesas: R\$ 15,00/m<sup>3</sup> para cortar. A quantidade extraída em 2009 com finalidade de venda (lenha): 20 m<sup>3</sup>, somando uma receita total: 20 m<sup>3</sup> x R\$ 50,00 = R\$ 1.000,00 com despesas: 20 m<sup>3</sup> x R\$ 15,00 = R\$ 300,00 e gerou de lucro: R\$ 700,00.Observações: as despesas para plantio, tratos culturais e corte do pinus são as mesmas que as do eucalipto.O espaçamento indicado para o plantio é o mesmo também 3 m x 2 m e podem ser plantados cerca de 1.600 árvores por hectare. O desbaste foi iniciado quando o pinus estava mais ou menos 7 anos plantado e serve para a secagem do fumo e para vender. O pinus é mais indicado para serragem e está no ponto para isso a partir de 18 a 20 anos plantados, antes não vale a pena serrá-lo.

Em uma comparação na tabela 8 de avaliação das atividades desenvolvidas na propriedade, nota-se que as culturas do fumo e beterraba juntas representam 85,11% da receita a propriedade.

**Tabela 8 – Avaliação das atividades agropecuárias desenvolvidas na propriedade.**

<b>Avaliação das atividades agropecuárias desenvolvidas na propriedade</b>			
<b>Ocupação</b>	<b>Área ocupada</b>	<b>Renda obtida safra</b>	<b>Representação em % na</b>
	<b>Em %</b>	<b>2008/2009 ou ano 2009</b>	<b>renda total</b>
Reflorestamento	17,02%	R\$ 2.450,00	3,92%
Pastagem	38,03%	R\$ 6.862,00	10,97%
<b>Terra para plantio</b>			
Fumo	8,51%	R\$ 27.825,00	44,50%
Beterraba	8,51%	R\$ 25.395,00	40,61%
<b>Total</b>	<b>72,33%</b>	<b>R\$ 62.532,00</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborada pelos autores.

Conhecida e analisada a situação pode-se avaliar melhor que culturas futuras podem ser implantadas na propriedade. O desafio maior será a mudança do paradigma rural para agronegócio, que implica na avaliação contínua de resultados e principalmente a busca de alternativas para agregar valor aos produtos e serviços.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A palavra administração de agronegócio até pode soar estranhamente para a maioria daqueles que tiram da terra o seu sustento, apesar de que suas atividades cotidianas refletem as rotinas de algumas das principais funções administrativas ao planejar suas atividades, ao pensar nas próximas safras, ao aplicar os recursos e ao tomar frente dos afazeres necessários ao bom andamento da propriedade agrícola, com a diferença que tudo isso é feito de maneira informal e não formalmente com seria de praxe na administração.

Tal falta de familiaridade com o termo é comum, uma vez que os agricultores se preocupam e se envolvem mais com a execução de tarefas técnicas, que é a parte em que seu nível de conhecimento é altíssimo, do que com as atividades de formalização daquilo que pensam e fazem.

Na propriedade agrícola em estudo não foi diferente, a preocupação está centralizada em cuidar dos animais e da lavoura, sem analisar de forma aprofundada se aquilo que está sendo produzido é lucrativo.

O resultado encontrado após a elaboração dos custos e, principalmente, após a elaboração da tabela de avaliação das atividades agropecuárias foi quase surpreendente. Pois os proprietários possuíam apenas uma idéia superficial dos custos de produção e receitas, que após serem colocados no papel permitiram mensurar o quanto foi investido e qual o retorno.

Com base nessas informações foi possível afirmar que as culturas de fumo e beterraba são as mais lucrativas, pois juntas, na safra 2008/2009, ocuparam pouco mais de 17% da área da propriedade e representaram mais de 80% da renda.

Com tudo deve-se considerar que a produção de fumo e beterraba foi muito boa naquela safra em específico, o clima e a comercialização foram favoráveis, mas nem sempre é assim. O fumo tem venda garantida, pois é plantado com contrato de venda com a empresa integradora, porém a comercialização de beterraba depende das condições de mercado, que ora são favoráveis, ora desfavoráveis, é uma questão de sorte.

O reflorestamento que ocupa pouco mais de 17% da área da propriedade, não é muito lucrativo, porém supre a necessidade de lenha da cultura de fumo, se ele não existisse seria necessário comprar essa lenha. O excedente vendido em 2009 incrementou em quase 4% a renda da propriedade. Uma observação a ser feita é que mais tarde esse reflorestamento, principalmente o pinus que não é tão apreciado para lenha, poderá dar bons lucros, não foram desenvolvidos esse cálculos no trabalho, pois não era objeto de estudo.

Por fim, a avaliação da criação do gado bovino permite afirmar que a atividade menos lucrativa desenvolvida na propriedade. A pastagem ocupa quase 30% da área e as roças destinadas ao plantio de milho e azevem para a alimentação do gado ocupam mais de 8%, totalizando 38,3% da área total da propriedade, que representou menos de 11% da renda do ano de 2009.

Sugere-se então que, para manter um controle dos gastos e investimentos na propriedade e para se conhecer quais os resultados do trabalho empregado, sejam feitos registros das aplicações na produção de culturas vegetais, quanto no gado. O controle das receitas de venda, normalmente são os mais conhecidos, mas faz-se necessárias a apuração e análise dos resultados.

Outras sugestões possíveis para aperfeiçoar o uso propriedade substituindo parte da área ocupada pelo gado por terras para plantio ou agregar maior valor a atividade com substituição de matrizes. A implantação de atividades ligadas ao ecoturismo e a piscicultura

também são alternativas que já possuem casos exitosos na região do Alto Vale do Itajai, mas requerem investimentos e conhecimento de técnicas para sua aplicação.

## REFERÊNCIAS

- ACKOFF, Russell Lincoln. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1974. 114 p.
- Atlas de Santa Catarina**. 2. ed. Florianópolis: Letras Brasileiras, 2008. 96 p.
- ANTUNES, Luciano Medici. **Manual de administração rural: custos de produção**. 3. ed. Guaíba: Agropecuária, 1999. 196 p.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação**. São Paulo: Atlas, 2008. 195 p.
- \_\_\_\_\_. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003. 314 p.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade rural: uma abordagem decisória**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 352 p.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. 3. ed. São Paulo: Cultura, 1999. 275 p.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2005. 293 p.
- GOOGLE EARTH. Acesso em 15 jan. 2010.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 15 jan. 2010.
- MALHOTRA, Naresh K.. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 270 p.
- MAZZOTTI, Alda Judith A.. **O Método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999. 203 p.
- NORONHA, José F.. **Projetos agropecuários: administração financeira, orçamento e viabilidade econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987. 269 p.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 335 p.
- PORTELA, Fernando. **Êxodo rural e urbanização**. São Paulo: Ática, 1988. 32 p.
- STONER, James A. F.. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985. 533 p.
- VEIGA, José Eli da. **A Face rural do desenvolvimento: natureza, território e agricultura**. Porto Alegre: UFRGS, 2000. 197 p.
- ZUIN, Luís Fernando Soares; QUEIROZ, Timóteo Ramos. **Agronegócios: gestão e inovação**. São Paulo: Saraiva, 2007. 436 p.