



GESTÃO RURAL NO CONTEXTO DO AGRONEGÓCIO: DESAFIOS E LIMITAÇÕES

Management in the Context of Rural Agrobusiness: Challenges and Limitations

Raquel Breitenbach¹

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul

Professora

raquel.breitenbach@sertao.ifrs.edu.br

RESUMO

O Brasil tem se destacado como um importante produtor e exportador de produtos derivados do Agronegócio, gerando vantagens comerciais importantes frente a outros países. Porém, quando se fala em agronegócio se considera uma cadeia complexa de organizações, dentre as quais se encontra a produção nas propriedades rurais, a qual ainda sofre com algumas limitações importantes, as quais prejudicam a produção. Dentre estas limitações está a gestão eficiente dos estabelecimentos rurais e, mais especificamente, a gestão de custos. Com base nesse contexto, o presente trabalho visa discutir acerca dos principais desafios da gestão rural no contexto do agronegócio e como a administração eficiente das UPAs (Unidades de Produção Agropecuárias) pode contribuir para o desenvolvimento rural. O trabalho visa, portanto, fazer algumas reflexões acerca do tema, buscando uma sustentação teórica e tendo por base o visualizado na prática a partir de projetos de pesquisa e extensão. Constatou-se a ainda baixa escolaridade dos agricultores, o seu despreparo para a gestão rural e de custos e, por outro lado, a falta de profissionais qualificados e dispostos a prestarem serviços de gestão rural eficiente.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão rural, limitações, desafios.

ABSTRACT

Brazil has emerged as a major producer and exporter of products derived from Agribusiness, generating substantial economic advantages over other countries. But when it comes to agribusiness is considered a complex chain of organizations, among which is the production on farms, which still suffers from some important limitations, which hamper production. Among these limitations is the efficient management of farms and, more specifically, cost management. Based on this context, this paper aims to discuss about the main challenges in the context of rural management and agribusiness as the efficient management of PSUs (Agricultural Production Units) can contribute to rural development. The work therefore aims

¹ Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Câmpus Sertão. Sertão, Rio Grande do Sul – Brasil.

to do some thinking on the subject, seeking a theoretical framework and based on the number displayed on practice from research projects and extension. It found the still low level of education of farmers, their unpreparedness for the rural management and cost and, secondly, the lack of qualified and willing to provide efficient rural management services.

KEYWORDS: Rural Management, limitations, challenges.

1. INTRODUÇÃO

O Agronegócio Brasileiro têm sido apresentado como o setor de maior contribuição para a o PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro, bem como o principal responsável por gerar um superávit na balança comercial, já que é o setor que mais exporta, abastecendo mercados de todo mundo, no que se refere a produtos alimentícios primários ainda não manufaturados. O Brasil é o primeiro em produção e exportação de Café, Açúcar e Suco de Laranja; o segundo em produção e primeiro em exportação de Carne Bovina, Tabaco, Cana de Açúcar/Etanol; o segundo em produção e exportação de soja; terceiro em produção e primeiro em exportação de Aves; quarto em produção e terceiro em exportação de Milho; e, por fim, quarto em produção e exportação de Carne Suína, como pode ser observado de forma ilustrada na Figura 1 (BRASIL, 2013).



Figura 1- O Brasil no Agronegócio Mundial

Fonte: BRASIL 2013

Os principais países e continentes que importam do agronegócio brasileiro são Rússia (4,6 U\$\$ bilhões), Japão (2,37 U\$\$ bilhões), Estados Unidos da América (5,4 U\$\$ bilhões), China (11 U\$\$ bilhões), União Européia (20,4 U\$\$ bilhões) e outros (33,2 U\$\$ bilhões). Ou

seja, são muitos países importantes que precisam de nossos produtos para abastecer suas nações e contribuir com sua segurança alimentar. No total são U\$\$ 76 bilhões em exortações, gerando um Superávit de U\$\$ 63 bilhões só do Agronegócio, sendo o total de superávit de todos os setores brasileiros, de U\$\$ 20 bilhões.

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento acrescenta que o Brasil tem um modelo de agricultura sustentável e competitivo e é pioneiro no apoio a programas de redução de emissão dos gases de efeito estufa, além de estar em 14º lugar no ranking de países emissores de Carbono. Alerta ainda o MAPA, que quase metade (47%) das fontes da matriz energética brasileira é renovável, sendo a cana de açúcar a segunda mais importante, seguida de energia hidráulica e elétrica e biomassa. Ocorreu uma evolução muito significativa em produtividade no país, ocorrendo um baixo aumento na área utilizada para agropecuária, se comparado com o aumento da produção, como pode ser visualizado na Figura 2.



Figura 2- Evolução brasileira da produção de grãos e pecuária 1960-2010.

Fonte: Adaptado do BRASIL (2013)

É com base nesses números e nessa realidade, que alguns países se espelham no Brasil e buscam aqui formas de aumentar sua produção interna e de criar maneiras de potencializar o setor, já que possuímos exemplos promissores de produção agropecuária. São exemplos disso, países da África, como Cabo Verde, Angola e Moçambique, além de próprio Portugal, um país Europeu, com exemplos expressivos de produção e agregação de valor aos seus produtos agrícolas, mas que reconhece o potencial brasileiro como exemplo.

Porém, é importante ressaltar que esses dados generalizam um setor que é marcado por diversidade e complexidade. O Brasil possui distintas realidades e, dentre essas realidades, algumas mais promissoras e outras mais carentes. Carentes de recursos, de tecnologia e, especialmente, de conhecimento. Agronegócio não representa só a produção agropecuária, mas todos os demais setores que estão ligados a ela, ou seja, quando se referem ao rural, a

produção dentro das propriedades propriamente dita, os dados mostram uma realidade com potencial e necessidade de melhoria.

Essa diversidade mostra exemplos muito positivos, com atividades de alta produtividade a um custo aceitável; produtos com alta qualidade; agregação de valor através da agroindustrialização, dos selos de denominação de origem, da comercialização local e valorização do produto regional; além da geração de renda expressiva para o homem do campo a partir dessas iniciativas. Porém, a realidade de muitas unidades produtivas mostra uma escassez de recursos, baixa produção e produtividade, nenhuma agregação de valor, o que, entre outros fatores, vem provocando a descapitalização desses agricultores e a necessidade, em alguns casos, de vender seu imóvel e migrar para o meio urbano em busca de outras atividades.

Uma das causas desses problemas/gargalos em nível de propriedade rural, sendo que atinge especialmente as unidades familiares de menor porte ou menor renda, é o acesso a informação e a utilização adequada dessa informação. Ou seja, muitos agricultores tem escassa informação, seja informação técnica de produção, das novas tecnologias e seu uso. Porém, a defasagem maior é de informações que se referem a gestão dos seus estabelecimentos e, mais especificamente, na gestão de custos de suas atividades produtivas.

É nessa linha de ação que o presente artigo se concentra, objetivando discutir acerca dos principais desafios da gestão rural no contexto do agronegócio e como a administração eficiente das UPAs (Unidades de Produção Agropecuárias) pode contribuir para o desenvolvimento rural. O trabalho visa, portanto, fazer algumas reflexões acerca do tema, buscando uma sustentação teórica e tendo por base o visualizado na prática a partir de projetos de pesquisa e extensão.

2. METODOLOGIA

O presente artigo é resultado de uma reflexão teórica, provinda de leituras e pesquisa na área de gestão rural e, especialmente, do trabalho enquanto docente da disciplina de administração rural de cursos da área rural como Agronomia, Zootecnia e Tecnologia em Agronegócio. Dessa forma, não apresenta nenhuma metodologia consolidada de pesquisa e coleta de dados, mas resulta de um processo de reflexão e busca por estudos que corroborassem com observações empíricas cotidianas.

Portanto, para dar suporte científico a presente pesquisa, dados secundários foram consultados em bases de dados oficiais do Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento; artigos científicos relacionados ao tema gestão rural, gestão rural e desafios, gestão rural e limitações, ensino da gestão rural, profissionais da gestão rural. Objetivava-se com essa pesquisa, levantar argumentos que corroborassem e argumentassem acerca dos principais desafios da gestão rural no contexto do agronegócio e como a administração eficiente das UPAs (Unidades de Produção Agropecuárias) pode contribuir para o desenvolvimento rural.

3. GESTÃO E AS UNIDADES DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIAS

Por muitos profissionais que prestam assistência técnica e extensão rural no Brasil, a teoria utilizada para administrar/gerir estabelecimentos urbanos, os quais têm dinâmicas próprias, têm sido utilizada de forma direta para o gerenciamento de empresas rurais. Portanto, pode-se dizer que a literatura da área de administração, de um modo predominante, trata os estabelecimentos (urbanos e rurais) com uma dinâmica única, com os mesmos métodos e técnicas. Isso ocorre, muitas vezes, pela compreensão da necessidade de tratar as propriedades rurais como empresas e, sendo empresas, precisam ser geridas como tal.

Não há nada de errado em considerar como empresas as propriedades rurais, independentemente de seu tamanho. Isso porque elas também visam como fim essencial o lucro, objetivando otimizar os fatores de produção e remunerar o empresário eficientemente.

Porém, o que se alerta é que a maioria das teorias desenvolvidas para a análise e gerência das empresas urbanas, quando aplicadas ao rural sem adequações, acabam desconsiderando as particularidades da agricultura. Quando cometem esse equívoco, potencializa a possibilidade de erros no decorrer do processo de gestão. É possível destacar, conforme mostra a Figura 3, as características particulares das empresas rurais, ou, como comumente se lê, as especificidades da agricultura:



Figura 3- Especificidades da produção agropecuária.

Fonte: Adaptado de Araújo (2005)

Portanto, essas características próprias do setor agrícola, conhecidas ainda como especificidades da produção agropecuária, interferem no desempenho da empresa rural. O conhecimento dessas características é importante, pois elas condicionam e exigem uma adequação dos princípios da ciência administrativa para o setor agropecuário. Como visto na Figura 3, podemos explicar cada uma dessas especificidades:

1- O processo produtivo se desenvolve, algumas vezes, independente da existência ou não do trabalho, ou seja, embora o agricultor não esteja o tempo todo se dedicando às atividades produtivas, as plantas e animais continuam se desenvolvendo, pois não dependem sempre e diretamente do trabalho do homem;

2- Os riscos assumem proporções maiores na atividade agropecuária, especialmente porque estas dependem muito do clima e, por isso, estão sujeitas a sua interferência negativa a partir de adversidades climáticas;

3- No setor rural, há dificuldade de se obter produtos uniformes quanto a tamanho, forma e qualidade; isso implica em custos maiores com classificação e padronização do produto;

4- A terra não é apenas o suporte para as atividades produtivas, ou seja, o agricultor possui uma relação íntima com a terra, que vai além da base produtiva, ele vê como uma forma de preservar suas origens, suas relações com o local, no qual geralmente sua família vive a muitas gerações;

5- No setor agrícola não existe um fluxo contínuo de produção e as atividades desempenhadas normalmente dependem umas das outras. Nesse caso, observa-se que as atividades desenvolvidas nas propriedades rurais se relacionam intimamente, sendo isso mais intenso nas propriedades familiares. Observa-se isso já que muitos maquinários e equipamentos são utilizados para mais de uma atividade, assim como umas atividades dão suporte para as outras, especialmente fornecendo insumos. Por exemplo, o milho para silagem e alimentação animal, a pastagem para alimentação animal, os dejetos de animais como adubação na produção vegetal, etc.;

6- Mesmo após a colheita, a atividade biológica dos produtos agropecuários continua em ação. Com isso, a vida útil desses produtos tende a ser diminuída de forma acelerada, ou seja, alta pericibilidade;

7- A maioria dos produtos produzidos tem a característica de commodities, e por isso são produzidos por muitos, sendo que as propriedades rurais individualmente têm uma escala produtiva baixa comparada ao total produzido no mundo e, conseqüentemente, possuem baixo poder de decisão e de barganha, especialmente no que se refere aos preços do produto;

8- Quando a observação se dá a nível de cadeia produtiva é possível observar que o agricultor está distante do consumidor final, não tendo a informação dos gostos e preferências dos mesmos,. Isso gera, conseqüentemente, a incompreensão por estes do porque a indústria faz certas cobranças de qualidade e quantidade;

9- A oferta da maioria dos produtos é estacional, ou seja, somente em determinados períodos do ano, prejudicando o fornecimento contínuo dos mesmos, em quantidade e qualidade que atendam as necessidades dos consumidores;

10- É possível também, levar em consideração que existe uma defasagem temporal importante, do período que é realizado o investimento em determinada atividade até o período que essa atividade começa a dar retorno financeiro. Algumas atividades têm defasagem temporal maior, como é o caso de bovinocultura de corte, produção silvícola, frutas, enquanto outras têm defasagem menor, podendo ser citado a bovinocultura de leite e hortigranjeiros.

11- A produção agropecuária é um processo continuado, estando os preços/custos dos produtos favoráveis ou não. Ou seja, o agricultor possui sua terra, os maquinários e equipamentos e o saber fazer agrícola, caso exista uma previsão ou a própria situação de preços desfavoráveis ou custos altíssimo, o agricultor não deixa de produzir, já que os custos fixos (depreciação, por exemplo) continuarão existindo. Contribui pra isso o fato de que o agricultor, muitas vezes, não tem outro saber fazer para se manter durante o ano agrícola, ou ainda, persiste na esperança de uma mudança a nível de mercado que garanta a lucratividade.

Como manter os maquinários parados se estes geram custos de manutenção e depreciação? Como vender esses maquinários e a terra na condição de retornar quando o mercado for mais favorável, se não existe garantia alguma de obter os bens de volta por o mesmo valor?

12- Por fim, mas não com intenção de esgotar as especificidades, destaca-se que a agricultura familiar especialmente, considera outros fatores na tomada de decisão que não só financeiros e econômicos. Os objetivos do agricultor é manter a reprodução da família, sendo que essa reprodução não depende unicamente de dinheiro. Muitas vezes os extensionistas rurais não consideram esse fator e acabam por sugerir intervenções que não se adaptam a realidade. Exemplificando, o casal de agricultores já idosos e sem sucessor provavelmente não terá interesse de investir e expandir a produção, enquanto que aquele que espera que o filho retorne da faculdade para dar sequência a seu negócio, procurará deixar a propriedade mais organizada e produtiva possível. Entender essas particularidades é essencial e só ocorrerá se o extensionista tiver esse conhecimento e estiver aberto para fazer do processo de gestão uma prática conjunta.

Diante do apresentado fica o questionamento: é possível utilizar para as UPAs as mesmas técnicas e tipo de análise de gestão e de custos, empregadas para empresas urbanas? Lima *et al* (2001) já alertavam que não, que as abordagens até então desenvolvidas não contemplam as especificidades da atividade administrativa, a qual é resultante da diferenciação social e econômica existente nas organizações rurais. Com base nisso, esses autores desenvolveram um enfoque que visou “suprir uma necessidade do rural, superando uma perspectiva economicista e setorial da atividade administrativa nas empresas rurais, ao abordá-la de forma mais completa” (Lima et al, 2001:23). Portanto, esses autores desenvolveram uma sistemática de análise que busca considerar as especificidades, adaptando as metodologias até então existentes e criando a Metodologia de Valor Agregado.

4. GESTOR RURAL: CARACTERÍSTICAS E LIMITAÇÕES

Vêm-se destacando no texto as especificidades da produção agropecuária e a importância da adaptação da gestão/administração rural a esse contexto. Mas o que seria a gestão rural? Portanto, para fins dessa discussão, se destaca que é o estudo que considera a organização e operação de uma propriedade/empresa rural visando o uso mais eficiente dos recursos para obter resultados compensadores. Portanto, é uma das ferramentas indispensáveis

para alcançar um desenvolvimento sustentável da propriedade como um todo, independentemente do seu tamanho. Além disso, o foco não pode ser apenas em buscar a máxima produção a qualquer custo, é preciso buscar a máxima relação custo x benefício nas atividades desenvolvidas (Andrade, 2001; Souza et al., 1992; Hoffmann, et al., 1989).

A discussão do conceito de administração rural envolve características mais específicas. Deve-se considerar que, na maioria das situações, o gestor e trabalhador são os mesmos nas unidades de produção agropecuárias, ou seja, o próprio agricultor. Sendo assim, o gestor rural precisa responder várias questões no dia a dia de sua propriedade, como pode ser visualizado na Figura 4, sendo que o maior gargalo da gestão está no item que se refere a análise financeira da propriedade rural.

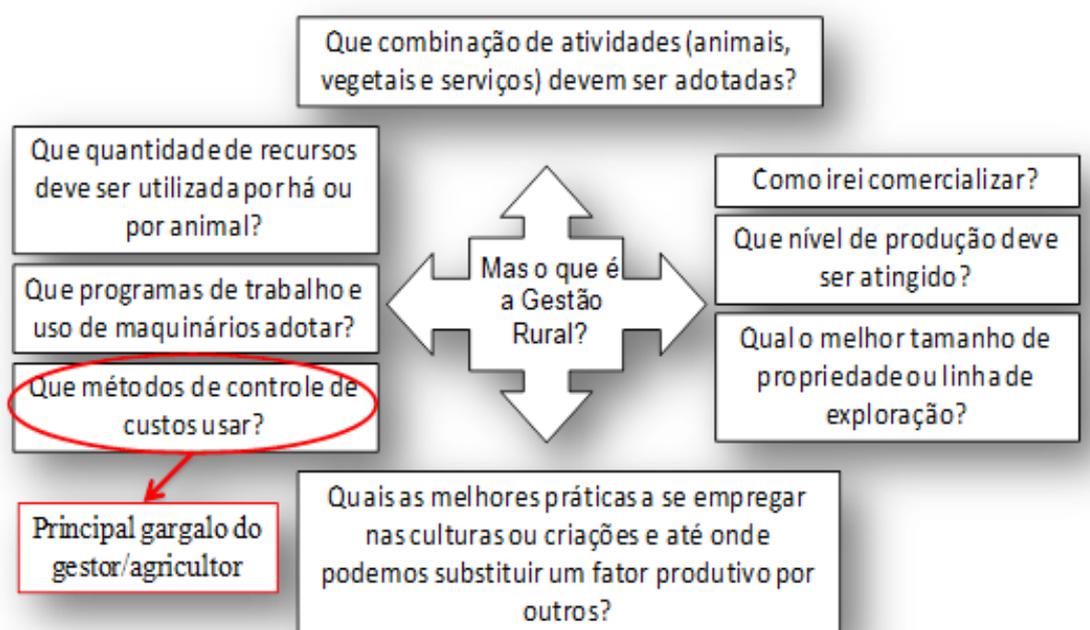


Figura 4- Funções e gargalos do gestor rural

É importante destacar que essas questões levantadas não contemplam todas as decisões que os agricultores precisam tomar na gestão de suas propriedades, mas busca trazer para a discussão as principais, sendo estas explicadas a seguir:

- Combinação de atividades da propriedade: esse item se refere a necessidade do agricultor definir quais atividades produtivas ou prestação de serviço vai adotar em sua propriedade. Diante das condições ambientais, disponibilidade de mão de obra e demais recursos, quais atividades são mais adequadas e qual área vai destinar para cada uma delas.
- Formas de comercialização: questão essa que precisa muitas vezes ser respondida antes mesmo da questão anterior, pois antes de decidir o que produzir é essencial saber onde

comercializar, se existe mercado para o produto, bem como as formas de comercialização, podendo optar pela mais rentável, ou mais segura, se formal ou informal, com contrato ou sem contrato, etc.;

- c) Níveis de produção a serem atingidos: se refere ao conhecimento da propriedade rural, dos recursos disponíveis e suas potencialidades, podendo assim decidir se vai intensificar mais ou menos as atividades produtivas, se vai utilizar mais ou menos recursos e, assim, definir que nível de produção atingir.
- d) Melhor tamanho de propriedade ou exploração: o tamanho da propriedade é mais difícil do agricultor definir, já que depende dos recursos para aquisição e da disponibilidade de áreas para aquisição, enquanto que a definição da linha de exploração está correlacionada ao item a.
- e) Práticas empregadas e substituição de fatores produtivos: nesse item o agricultor define a intensidade das explorações, bem como se pode substituir um fator por outro e até que ponto interfere na rentabilidade das atividades. O que depende intimamente do item c.
- f) Programa de trabalho e utilização de maquinários: o agricultor precisa definir a divisão do trabalho na sua propriedade, se existe mão de obra suficiente na família ou é necessário contratar funcionários. Além disso, é fundamental dividir as responsabilidades, quem é responsável pelo desenvolvimento de cada atividade. Complementar a isso, também é necessário definir como será a utilização dos maquinários e quem se responsabilizará por estes, se é necessário comprá-los de forma individual ou podem ser adquiridos em sociedade e, caso ocorrer a última opção, como serão estabelecidas as regras de uso.
- g) Método de controle de custos: esse item é destacado aqui como o que recebe menos atenção por parte dos proprietários, já que são raros os agricultores que realizam a análise financeira de seus estabelecimentos e daqueles que realizam, poucos o fazem de forma adequada. Referente a isso, o agricultor precisa definir que metodologia vai utilizar para a gestão de custos de sua propriedade, por exemplo, se fará uma análise por atividade, conjunta, etc. Para tanto, é necessário buscar o conhecimento para tal ou buscar profissionais que possam realizar isso para o agricultor.

Atenta-se para o fato de que um critério importante para o sucesso das propriedades rurais é um dos menos considerados pelos seus gestores, que se refere a gestão financeira dos estabelecimentos. São raros os produtores que realizam essa análise e, portanto, poucos sabem o real custo e lucro de sua propriedade. Esse fator condiciona muitas tomadas de decisão, já

que o agricultor se limita a decidir por outros fatores, ou pelo que ele acha que tem de lucro e custo e não baseado na realidade analisada.

Outro fator pouco considerado na gestão das propriedades é a importância da diversificação da propriedade, bem como a consideração da importância das atividades destinadas tanto para comercialização como para o consumo e subsistência da família. Na Figura 5 é possível observar a representação da diversidade que pode existir em apenas uma unidade produtiva, bem como o fato de que as atividades se correlacionam, por exemplo, o milho para silagem e alimentação animal, a pastagem para alimentação animal, a uva para produção de vinho, o leite para a produção do queijo, além da utilização de muitos maquinários e equipamentos para mais de uma atividade produtiva. Esse contexto imprime uma complexidade ao gestor, que precisa considerar todas as atividades como importantes e passíveis de análise financeira, bem como necessita gerir eficientemente as conexões entre essas atividades.



Figura 5- Diversidade nas unidades de produção agropecuárias

Por fim, outro fator que influencia de maneira constante na gestão dos estabelecimentos rurais e na eficiência dessa gestão, diz respeito a necessidade de considerar

o Agronegócio como um contexto da Gestão Rural. Nesse quesito, considera-se a produção agropecuária em si, e conseqüentemente a propriedade rural, como dependente diretamente de alguns setores e indiretamente de outros. Diretamente depende do setor fornecedor de insumos, máquinas e equipamentos; do setor de agroindustrialização que adquire o produto produzido pela propriedade. Indiretamente existem outros setores/fatores que interferem na atividade rural, sendo alguns deles: bancos, governo e as políticas agrícolas e agrárias, universidades e centros de pesquisa e extensão rural, o atacado, o varejo, o consumidor final, o ambiente institucional como um todo, composto da cultura, dos costumes, tradições e educação da população e consumidores em geral e dos agentes que transacionam em particular, ainda o ambiente organizacional, composto pela informação, pesquisa e desenvolvimento, entre outros.

Portando, como visualizado na Figura 6, a agricultura não trabalha isoladamente e, por isso, exige dos gestores rurais uma capacidade maior de transacionar, negociar, pesquisar e comparar preços e opções de mercado, adotar estratégias que aumentem seu poder de negociação frente aos demais agentes, buscar cooperação quando necessário, se capacitar, buscar as informações e capacitações.

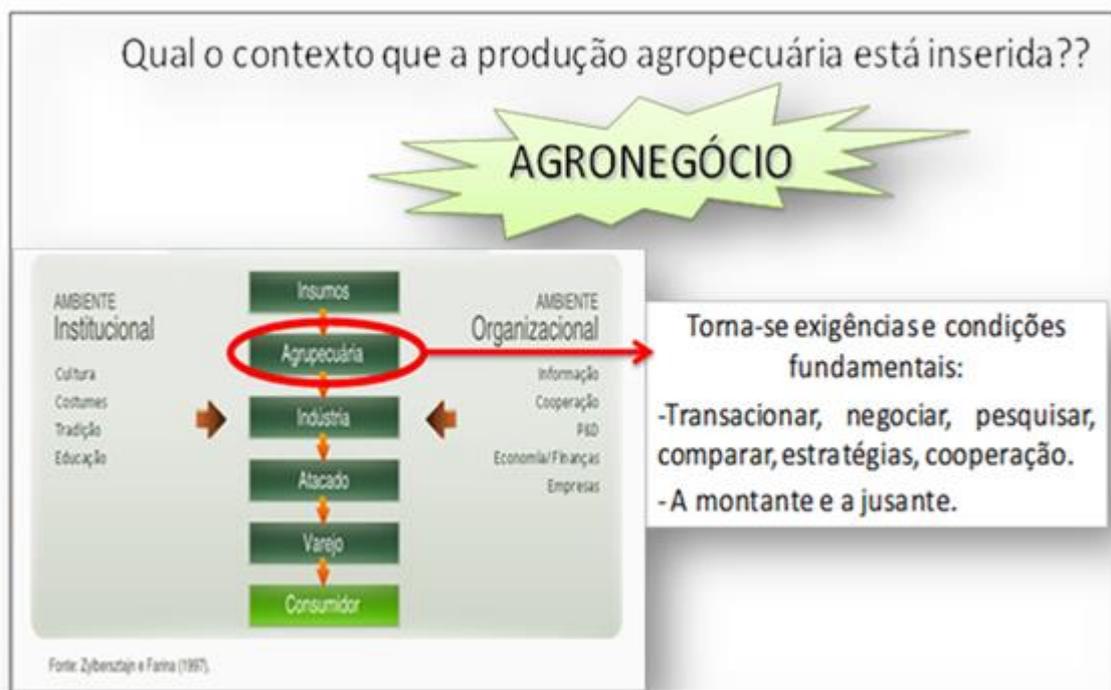


Figura 6- Contexto da gestão rural

Observa-se, portanto, que o gestor rural tem muitos desafios para permitir a eficiência e eficácia de sua propriedade rural. Portanto, fica o questionamento e reflexão se o agricultor está preparado para efetuar essa gestão eficientemente? Caso não esteja, quem vai o auxiliar nessa tarefa? Estão os extensinistas rurais preparados para auxiliar os agricultores, especialmente no que se refere à gestão financeira?

Tentando ensaiar uma resposta aos questionamentos acima, pode-se destacar que pela formação dos agricultores, estes necessitariam de maior informação e conhecimento para fazer a gestão financeira de seus estabelecimentos. Um estudo realizado por Hoffmann e Gomes Ney (2004) que inclui uma análise utilizando os dados da PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios), no período de 1992 a 2002, mostrou que a condição socioeconômica dos agricultores, medida pelo nível de escolaridade e renda, é muito inferior à condição dos indivíduos ocupados nas atividades secundária e terciária, sendo que essa diferença não apresentou tendência de queda. Os autores destacam ainda, que a escolaridade média dos agricultores, em 2002, era de 3 anos, enquanto que a média das pessoas ocupadas na indústria era de 6,9 anos, nos serviços, 8,3 anos, e na economia brasileira em geral 7,2 anos de estudo. A Tabela 1 tenta mostrar em números a realidade da educação no campo.

Tabela 1- Escolaridade média das pessoas ocupadas, por setor de atividade. Brasil, 1992-2002

Ano	Todos os setores	Agricultura	Indústria	Serviços
1992	5,8	2,3	5,6	6,9
1993	5,9	2,4	5,7	7,1
1995	6,1	2,4	5,9	7,2
1996	6,4	2,5	6,0	7,5
1997	6,5	2,5	6,1	7,6
1998	6,7	2,6	6,2	7,8
1999	6,8	2,7	6,4	7,9
2001	7,1	2,8	6,7	8,2
2002	7,2	3,0	6,9	8,3

Fonte: Hoffmann e Gomes Ney (2004)

É possível destacar ainda, que a educação formal pode não dizer tudo acerca da preparação para gestão financeira, já que muitos agricultores poderiam buscar essa formação em outros ambientes. Porém, é pouco provável que isso ocorra, já que, via de regra, os agricultores buscam sempre desenvolver as atividades mais urgentes, sendo que a gestão

financeira não é considerada por eles. Portanto, utilizam o tempo para as atividades laborais da propriedade e pouco tempo para atender as necessidades de gestão.

Por outro lado, o que se questiona é a condição formativa dos profissionais da área agropecuária, futuros e atuais extensionistas rurais para assessorar os agricultores na gestão de custos. A saída para isso seriam profissionais da área de gestão? E estes estão preparados para dar o suporte necessário? E o conhecimento técnico na área agropecuária bem como da realidade do rural, o que permite a adequação das teorias empresarias para a realidade da agricultura? Ou seja, a dúvida para a qual não se tem uma resposta simples, reside na situação de que se os agricultores não estão preparados sozinhos para gerir financeiramente suas propriedades, quem estaria atualmente.

O que se observa nas formações de estudantes das Ciências Agrárias, é que estes majoritariamente focam seus estudos em disciplinas da área técnica, deixando marginalizadas as disciplinas da área de gestão, como administração rural, economia rural, planejamento e projetos. Portanto, por uma questão muitas vezes de preferência dos estudantes, outras vezes por opção do curso, a formação nessa área não é prioridade, resultando num profissional com limitações para auxiliar os agricultores. Cella (2002) corrobora com essa afirmação destacando que a análise dos currículos escolares dos cursos de Ciências Agrárias demonstra a ênfase na parte técnica, enquanto outros aspectos da propriedade acabam sendo desconsiderados. Outro alerta do autor, é a falta de sintonia entre as visões dos extensionistas e dos produtores rurais, resultando num perfil conservador destes últimos (Cella, 2002).

Pimentel et al (2008) alerta que a os profissionais formados para atuarem como assessores técnicos e extensionistas rurais apresentam uma tendência à reprodução do pacote tecnológico oriundo da modernização verde, via difusão de tecnologias, sem levar em conta as especificidades dos agricultores. Quando o tema abordado é o discutido nesse trabalho, ou seja, a gestão de propriedades rurais, Cella (2002) aponta a necessidade de que o profissional que fará essa gestão considere os objetivos do agricultor, os quais podem, em alguns momentos e especialmente quando se trata de unidades de produção familiares, não visar a maximização dos lucros. Portanto, o profissional deve considerar a situação familiar, ciclo de vida pessoal e da exploração produtiva, a capacidade e a disposição para mudanças, os custos pessoais de aprendizagem e de saída das atividades, entre outros.

A não consideração por parte dos extensionistas que praticam a gestão rural de outros fatores que não só os econômicos, leva a uma compreensão parcial dos horizontes dos

produtores rurais, bem como às falhas na assistência técnica prestada e na aplicação de planos de desenvolvimento. Essa afirmação se dá baseada no entendimento de que a melhoria da prestação da assistência técnica é possível somente a partir do entendimento claro dos objetivos dos agricultores (Sebillote, 1988).

Portanto, a melhoria dos processos gerenciais em propriedades rurais, tem uma relação direta com a própria formação dos profissionais que pretendem atuar na área. É visível algumas iniciativas de formações alternativas que visam sanar essas lacunas, citando o exemplo do Curso Superior de Tecnologia no Agronegócio, o qual busca a formação de profissionais para atuarem na área da gestão dentro do agronegócio, seja a nível de propriedade rural ou demais empresas do setor. Porém, visivelmente muitos avanços precisam ocorrer, seja a partir de novos cursos ou na melhoria dos já existentes, um processo que é urgente, porém lento e necessariamente contínuo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme observado no desenvolver das reflexões, a Gestão Rural tem um papel de considerável importância para a agricultura, mas tem recebido pouca atenção por parte dos agricultores e dos profissionais que prestam assistência técnica e extensão rural, especialmente quando o foco é a gestão de custos. Alerta-se ainda, para a importância de uma maior atenção no que se refere a esse aspecto, visto as visíveis relações entre a gestão rural e o desenvolvimento, ou seja, de que a gestão rural pode contribuir para o desenvolvimento de uma realidade local, regional específica.

Para visualizar essa relação, alguns conceitos bases precisam ser estabelecidos, sendo que o mais importante é definir o entendimento que vai se adotar aqui de desenvolvimento. A concepção de desenvolvimento, baseada na industrialização, urbanização e burocratização, sofreu severas críticas pelos seus “efeitos indesejados”: deterioração ambiental, concentração urbana, desertificação rural e fracasso nas tentativas de reduzir as desigualdades socioeconômicas. Tais críticas deram margem à urgência de se ultrapassar a noção de desenvolvimento etnocêntrica, conservadora e economicista que vinha tendo preeminência nas reflexões e ações relativas ao tema (Souza, 1996; 1997; Guerrero, 1996). Assim, a inclusão e relevância de outras variáveis a serem consideradas nas abordagens sobre o desenvolvimento, como as questões culturais, sociais e ambientais, passam a ser defendidas e problematizadas pela literatura. Passa-se, inclusive, a se defender que o desenvolvimento deve ser uma elaboração própria de cada realidade e cultura, em que um único modelo não pode ser

aceito como dado, muito menos imposto de uma cultura ou de uma sociedade a outra (Escobar, 1995; Sachs, 1995; Tucker, 1996).

Ao mesmo tempo em que as sociedades contemporâneas atravessam processos globais de caráter universal, também tem suas dinâmicas locais. Para tanto, surgem estratégias de desenvolvimento centradas nas características e implicações dos atores locais que, ao mesmo tempo, buscam responder às novas estruturas de oportunidades resultantes do processo de globalização e as geradas em próprio âmbito local. Neste contexto, o meio rural não deve ser visto simplesmente como sustentação geográfica do setor agricultura, mas também como base de um conjunto diversificado de atividades e mercados potenciais, para que seus horizontes possam ser ampliados (Yáñez, 1998).

A concepção de desenvolvimento aceita aqui, portanto, é aquela que considera os aspectos econômicos, sociais e ambientais. A gestão rural pode e deve contribuir nesses aspectos. A forma de contribuição pode ser indireta, muitas vezes não é óbvia, mas é um instrumento essencial para auxiliar nesse processo. Quando se trata do aspecto econômico, talvez seja a forma que a gestão rural mais pode contribuir, já que é a partir da gestão econômica que o agricultor saberá se suas atividades estão sendo economicamente viáveis ou não. Caso não estejam, a gestão ainda tem o desafio de estabelecer estratégias para a identificação e eliminação dos gargalos que impedem a eficiência econômica.

No que se refere aos aspectos sociais, por ser algo subjetivo, dificulta a avaliação da importância da gestão rural. Porém, sabe-se que gestão rural engloba também a gestão do tempo, a divisão de tarefas, a escolha de atividades, fatores estes que interferem diretamente no bem estar social dos indivíduos. Essas escolhas, portanto, serão e devem ser realizadas com base não só nos fatores econômicos, mas também nos aspectos sociais, nas realizações pessoais, na felicidade familiar, fatores estes que serão distintos para cada pessoa e para cada realidade.

O terceiro fator a ser discutido se refere às questões ambientais e a primeira vista pode parecer difícil que a gestão rural possa contribuir nesse aspecto. A forma prática que se visualiza essa contribuição está relacionada diretamente com o Código Florestal Brasileiro. Recentemente o Brasil passou por uma rediscussão importante no que se refere ao CFB, visando uma readequação do mesmo frente à realidade da agricultura brasileira. A Lei do CFB que foi rediscutida e remodelada visando à preservação do meio ambiente sem prejuízos significativos a produção agropecuária, despertou - por outro lado - uma maior ação por parte

dos responsáveis legais no sentido regulatório e punitivo, algo com que os agricultores não estavam acostumados. Ou seja, embora a CFB exista a décadas, a sua efetividade sempre foi precária, o que pretende ser mudado atualmente, seja com instrumentos regulatórios como a concessão de crédito só para unidades produtivas regulares, ou punitivos, como as multas para as irregulares.

Essa nova postura governamental despertou uma reação defensiva dos agricultores. Estes passaram a afirmar que suas unidades produtivas se tornariam inviáveis economicamente, caso se adequassem ao CFB. Mas a questão que se coloca é como os produtores podem fazer essa afirmação se, como afirmado anteriormente, raros são os que fazem a análise econômica de suas unidades de produção agropecuárias?

Portanto, esse é um exemplo de como a gestão rural pode contribuir de forma prática para o desenvolvimento, tendo como base a conservação dos recursos naturais, já que será capaz de demonstrar se as propriedades se tornarão ou não inviáveis economicamente com o CFB. A partir desse exemplo, podemos buscar a inserção da gestão rural em geral e da gestão de custos em particular, como uma ferramenta facilitadora dos processos de desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, J. G. **Introdução à administração rural**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2001.
- ARAÚJO, M. J. **Fundamentos do Agronegócio**. 2. Ed. São Paulo : Atlas, 2005.
- BRASIL. **Projeções do Agronegócio** : Brasil 2012/2013 a 2022/2023 / Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Assessoria de Gestão Estratégica. – Brasília : Mapa/ACS, 2013.
- CELLA, D. **A administração e o administrador rural**: caracterização dos fatores relacionados ao sucesso de um empreendedor rural. 2002. Dissertação (Mestrado) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba, 2002.
- ESCOBAR, A. **Encountering Development**. New Jersey: Princeton University Press. 1995.
- GUERRERO, M. G. (1996). **La red social como elemento clave del desarrollo local**. Lisboa : Sociedade Portuguesa de Estudos Rurais, 1996.
- HOFFMANN, R. *et al.* **Administração da empresa agrícola**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1987. 325p.

HOFFMANN, R.; GOMES NEY, M. Desigualdade, escolaridade e rendimentos na agricultura, indústria e serviços, de 1992 a 2002. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 13, n. 2 (23), p. 51-79, jul./dez. 2004.

LIMA, Arlindo Jesus Prestes de. et. al. **Administração da unidade de produção familiar: modalidades de trabalho com agricultores**. 2.ed. Ijuí: UNIJUÍ, 2001.

PIMENTEL, A. E. B.; PINTO, M. S. V.; CRUSCIOL, J. H.; SIMON, E. J.; do CARMO, M. S. A formação do profissional de ciências agrárias e o programa de residência agrária – experiência no assentamento Laudenor de Souza (SP) – Brasil. **Educação em Revista**, Marília, v.9, n.2, p.21-36, jul.-dez. 2008.

Referência: ARAÚJO, M. J. **Fundamentos do Agronegócio**. 2. Ed. São Paulo : Atlas, 2005.

SACHS. I. **Em busca de novas estratégias de desenvolvimento**. In: Estudos Avançados. V. 9, n.25. São Paulo: Edusp. 1995.

SEBILLOTE, M. **Los procesos de toma de decisiones de los agricultores**: contribuciones recientes. Paris: Academie d'Agriculture, 1988. 34 p.

SOUZA, M. L. **A teorização sobre o desenvolvimento em uma época de fadiga teórica, ou: sobre a necessidade de uma Teoria Aberta do desenvolvimento sócio espacial**. In: Território. Rio de Janeiro: LAGET-UFRJ/Garamont. n. 3. Jul-Dez 1996.

SOUZA, M. L. **Algumas notas sobre a importância do espaço para o desenvolvimento social**. In: Território. Rio de Janeiro: LAGET-UFRJ/Garamont. n. 3. Jul-Dez 1997.

SOUZA, R. de; GUIMARÃES, J.M.P.; VIEIRA, G. et al. **A Administração da Fazenda**. São Paulo: Globo, 1992, 211p. (Coleção do Agricul ANDRADE, 2001;

TUCKER, V. **A cultural perspective on development**. In: The European Journal of Development Research. London: Frank Cass e Co. Ltd., v. 8, n.2, 1996.

YAÑEZ, C. N. **Globalización y localismo: nuevas oportunidades para el desarrollo**. In: Revista de Fomento Social. Córdoba: IESAA, n. 53, pp. 31-46, 1998.