

2013.1

ADMINISTRAÇÃO RURAL E ECONOMIA RURAL



TÉCNICO EM

AGRICULTURA



**INSTITUTO
FORMAÇÃO**
Cursos Técnicos Profissionalizantes

Prof^a Leonéia Arruda

SUMÁRIO

1- Introdução Custos	3
1.1-Custo Direto Variável.....	3
1.2-Custo Indireto Fixo	3
1.3 – Custo de Produção.....	4
1.4-Produção	4
2 – Viabilidade Financeira	4
3 – Custo de Produção Metodologia Educampo (SEBRAE)	4
3.1- Produção por área plantada.....	5
3.2 –Custo Operacional Efetivo.....	5
3.3 – Custo Operacional Total.....	5
3.4 - Custo Total	5
3.5 – Margem Bruta.....	5
3.6 – Margem Líquida	5
3.7 –Lucro	5
3.8 – Preço Médio de Venda	5
3.9 – Estoque de Capital sem e com Terra por Unidade Produzida.....	5
3.10 – Taxa de Remuneração sobre Capital	5
4 – Teoria da Administração e Diagnostico Gerencial	7
4.1- Conceito de Administração.....	7
4.2 –Administração Científica.....	7
4.2.1 – Princípios da Administração Científica.....	8
4.3 – Henry Ford	8
4.4 – Administração Clássica.....	9
4.5 – Administração de Fazendas.....	10
4.6 – PODC	11
4.7- Princípios para um bom Administrador.....	12
5 –Plano de Ação	12
5.1- Objetivo – O que Fazer	13
5.2- Estratégias – Como fazer.....	13
5.3- Cronograma – Quando fazer	13
5.4 – Responsável – Quem ira fazer.....	13
5.5 – Recursos Necessários – Com que faremos	13
5.6 Apresentado o plano de Ação 5W2H	13
6 –Origem da Contabilidade de Custos	14
6.1- Evolução da Conta de Custos.....	14
6.2-Objetivos atuais da contabilidade de custos	14
6.3 – Contabilidade Gerencial de Custos	15
6.4 – Custo da Produção	15
7 - Exercício Resolvido	15
8 - Endereço Eletrônico para Pesquisa Complementar	18
9 - Principais fontes de Pesquisa	18
10 - Referência	19

1. CUSTOS

São gastos que a entidade realiza com o objetivo de por o seu produto pronto para ser comercializado, fabricando-o ou apenas revendendo-o, ou o de cumprir com o seu serviço contratado. Uma diferença básica para a despesa é que "custo" traz um retorno financeiro e pertence à atividade-fim, pela qual a entidade foi criada (determinada no seu Contrato Social, na cláusula do objeto). Já despesa é um gasto com a atividade-meio e não gera retorno financeiro, apenas propicia certo "conforto" ou funcionalidade ao ambiente empresarial. (SÁ 1990).

1.1 CUSTO DIRETO VARIÁVEL

Estão relacionados com a produção e a venda. Esses custos apresentam particularidades em razão do tipo de atividade que a empresa exerce estão incluídos, nesses custos, os materiais diretos - matérias-primas, materiais secundários e embalagens - e a mão - de - obra direta - salários e encargos sociais dos recursos humanos ligados diretamente à produção.

1.2 CUSTO INDIRETO FIXO

Geralmente, os custos fixos são compostos pelos salários e pelos encargos sociais do pessoal administrativo (secretárias, contínuos, vigilantes, gerente-administrativo, etc.; gastos com aluguéis; retirada pró-labore dos sócios; materiais de limpeza e conservação; materiais de expediente ou de escritório; honorários profissionais(contador, advogado, engenheiro, etc.); além dos gastos com depreciação, seguro e manutenção do investimento físico.

1.3 CUSTO DE PRODUÇÃO

Especifica o custo de produção como a soma dos valores de todos os recursos (insumos e serviços) utilizados no processo produtivo de uma atividade agrícola, em certo período de tempo e que podem ser classificados em curtos e longos prazos. Comenta que a estimativa dos custos está ligada à gestão da tecnologia, ou seja, à alocação eficiente dos recursos produtivos e ao conhecimento dos preços destes recursos. REIS (2007). A maximização dos resultados de uma empresa ocorre na realização de sua atividade produtiva, pois ela procurará sempre obter a máxima produção possível em face da utilização de certa combinação de fatores. Os resultados ótimos poderão ser conseguidos quando houver a maximização da produção para um dado custo total ou minimizar o custo total para um dado nível de produção (VASCONCELOS e GARCIA 2004).

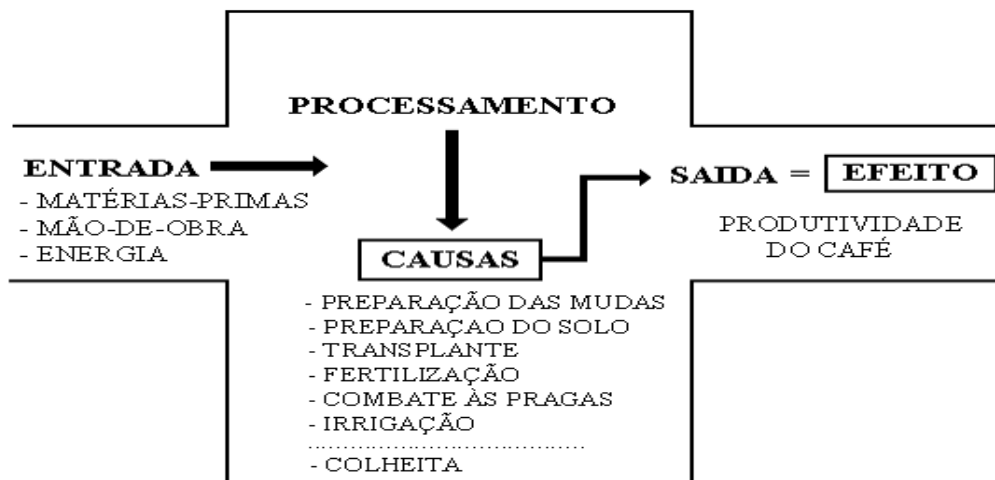
Na produção, o custo mede a renúncia ao emprego dos recursos produtivos (homens, máquinas, etc) em outro uso alternativo melhor (RAMIZ, 1988). Assim, o custo total de produção pode ser definido como o total das despesas realizadas pela firma com a combinação mais econômica dos fatores, por meio da qual é obtida determinada quantidade do produto (VASCONCELOS e GARCIA, 2004).

1.4 PRODUÇÃO

È a atividade da combinação dos fatores de produção que têm como finalidade satisfazer as necessidades do ser humano. Sobre os fatores produtivos, é importante conceituá-los como sendo todo agente econômico, pessoa ou coisa capaz de acrescentar valor às matérias primas em algum momento do processo produtivo (IGLESIAS, 1988). A respeito dos bens intermediários, são aqueles que são utilizados para a produção de bens e serviços finais, pelo emprego basicamente do trabalho e do capital. Na atividade produtiva, a escolha do método ou processo de produção depende da sua eficiência.

Esta pode ser classificada como eficiência técnica ou tecnológica, quando comparado com outros métodos, se utiliza de menor quantidade de insumos para produzir uma quantidade equivalente do

produto. Outro tipo de classificação é a eficiência econômica que está associada ao método de produção mais barato (isto é, os custos de produção são menores) relativamente a outros métodos (VASCONCELOS e GARCIA, 2004).



2. VIABILIDADE FINANCEIRA

A análise financeira de uma agroindústria inicia pela definição do volume de produção que a empresa pretende fabricar. Depois, calcula-se o investimento físico, definem-se e calculam-se os custos fixos, estimam-se os custos variáveis, projetam-se os custos totais, identificam-se os custos de comercialização e a margem de lucro, calcula-se o preço de venda, apuram-se as receitas e os resultados operacionais, projeta-se o investimento inicial, para finalmente, analisar a viabilidade financeira do empreendimento. Pontos importantes que devem ser levados em consideração antes de iniciar as atividades.

- O que produzir;
- Como produzir;
- Tem mercado;
- Como é a demanda e oferta;
- Logística;
- Volume de produção;
- Investimento físico;
- Custos fixos, Custos variáveis;
- Custos de Produção
- Margem de lucro;
- O preço de venda;
- Receitas e os resultados operacionais;
- Investimento inicial.

3. CUSTO DE PRODUÇÃO METODOLOGIA EDUCAMPO (SEBRAE)

Este Boletim traz dados do custo de produção da cafeicultura e os indicadores financeiros alcançados, em média, pelas propriedades participantes em sintonia com os apontamentos metodológicos do Projeto Educampo Café. A definição das variáveis consideradas são as seguintes:

- 1- Produção por área plantada (sacas/hectare);
- 2- Custo Operacional Efetivo (COE);
- 3- Custo Operacional Total (COT);
- 4- Custo Total (CT);
- 5- Margem Bruta (MB);
- 6- Margem Líquida (ML);
- 7- Lucro;
- 8- Preço médio de venda (R\$/saca)
- 9- Estoque de capital sem e com terra por unidade produzida (R\$/saca);
- 10- Taxa de remuneração sobre o Capital (%).

3.1- Produção por área plantada (sacas/hectare): É o resultado da produção (sacas) dividido pela área plantada (hectare).

3.2- Custo Operacional Efetivo (COE): Compreende o somatório dos gastos que implicam em desembolso do produtor, tais como mão-de-obra contratada, fertilizantes, sementes, reparos de benfeitorias, conserto de máquinas, impostos e taxas, energia elétrica, combustível e outros desta natureza.

3.3- Custo Operacional Total (COT): São os gastos com mão de obra familiar e depreciação de benfeitorias, máquinas e outros, acrescidos do custo operacional efetivo (COE).

3.4- Custo Total (CT): O custo total é a soma do custo fixo total e do custo variável. São os gastos com remuneração de capital (juros) sobre benfeitorias, máquinas acrescidos do custo operacional total (COT).

3.5- Margem Bruta (MB): A margem bruta é o resultado do valor da produção vendida menos os custos operacionais efetivos atribuídos à cafeicultura.

3.6- Margem Líquida (ML): A margem líquida é o resultado da renda bruta obtida menos os custos operacionais totais.

3.7- Lucro: É constituído pela diferença entre a Renda Bruta e o Custo Total.

3.8- Preço médio de venda: Compreende a média do preço recebido pelo café, ao longo do biênio 09/11.

3.9- Estoque de capital sem e com terra por unidade produzida: O estoque de capital representa os valores médios das duas últimas safras referentes aos totais de benfeitorias, máquinas, irrigação e outros equipamentos somados ao valor das lavouras em produção e ao valor das terras utilizadas na cafeicultura, dividido pela produção de café do biênio.

3.10- Taxa de remuneração sobre o capital: A Taxa de Remuneração de Capital (TRC) representa a taxa de retorno sobre o capital empatado no projeto durante sua vida útil.

Mesma amostra – 178 fazendas – Junho 2012

Núm.	Especificação	Unidade	Safra 07_08	Safra 08_09	Safra 09_10	Safra 10_11	Acumulado 07_11
1	Produção	Sacas	530.177,93	339.190,66	579.983,82	289.454,42	1.738.806,83
2	Área Plantada	Ha	13.498,29	12.208,34	13.757,46	9.470,86	48.934,95
3	Produção por Área Plantada	Sacas/Ha	39,28	27,78	42,16	30,56	35,53
4	Renda Bruta (RB)	R\$/Ano	R\$ 172.083.047,91	R\$ 106.321.624,25	R\$ 213.636.369,84	R\$ 131.116.438,64	R\$ 623.157.480,65
5	Preço médio de venda	R\$/Saca	R\$ 324,58	R\$ 313,46	R\$ 368,35	R\$ 452,98	R\$ 358,38
6	Custo Operacional Efetivo (COE)	R\$/Ano	R\$ 108.216.527,49	R\$ 84.194.935,84	R\$ 98.967.452,15	R\$ 58.397.549,85	R\$ 349.776.465,34
7	COE por Área Plantada	R\$/Ha	R\$ 8.017,05	R\$ 6.896,51	R\$ 7.193,73	R\$ 6.166,02	R\$ 7.147,78
8	COE por Saca	R\$/Saca	R\$ 204,11	R\$ 248,22	R\$ 170,64	R\$ 201,75	R\$ 201,16
9	Custo Total (CT)	R\$/Ano	R\$ 136.854.582,07	R\$ 111.924.037,05	R\$ 129.696.806,54	R\$ 81.048.083,87	R\$ 459.523.509,54
10	CT por Área Plantada	R\$/Ha	R\$ 10.138,66	R\$ 9.167,83	R\$ 9.427,38	R\$ 8.557,63	R\$ 9.390,50
11	CT por Saca	R\$/Saca	R\$ 258,13	R\$ 329,97	R\$ 223,62	R\$ 280,00	R\$ 264,28
12	Margem Bruta	R\$/Ano	R\$ 63.866.520,42	R\$ 22.126.688,41	R\$ 114.668.917,69	R\$ 72.718.888,79	R\$ 273.381.015,31
13	Margem Bruta por Área Plantada	R\$/Ha	R\$ 4.731,45	R\$ 1.812,42	R\$ 8.335,04	R\$ 7.678,17	R\$ 5.586,62
14	Margem Bruta por Saca	R\$/Saca	R\$ 120,46	R\$ 65,23	R\$ 197,71	R\$ 251,23	R\$ 157,22
15	Lucro	R\$/Ano	R\$ 35.228.465,84	-R\$ 5.602.412,80	R\$ 83.939.563,30	R\$ 50.068.354,77	R\$ 163.633.971,11
16	Lucro por Área Plantada	R\$/Ha	R\$ 2.609,85	-R\$ 458,90	R\$ 6.101,39	R\$ 5.286,57	R\$ 3.343,91
17	Lucro por Saca	R\$/Saca	R\$ 66,45	-R\$ 16,52	R\$ 144,73	R\$ 172,97	R\$ 94,11
18	Mão de Obra Familiar	R\$/Ano	R\$ 3.323.169,26	R\$ 2.949.294,25	R\$ 3.716.875,02	R\$ 1.926.711,31	R\$ 11.916.049,84
19	Mão de Obra Familiar por Área Plantada	R\$/Ha	R\$ 246,19	R\$ 241,58	R\$ 270,17	R\$ 203,44	R\$ 243,51
20	Mão de Obra Familiar por Saca	R\$/Saca	R\$ 6,27	R\$ 8,70	R\$ 6,41	R\$ 6,66	R\$ 6,85
21	Juros Pagos	R\$/Ano	R\$ 3.173.409,95	R\$ 1.696.154,82	R\$ 3.467.491,07	R\$ 1.257.265,12	R\$ 9.594.320,97
22	Juros Pagos por Área Plantada	R\$/Ha	R\$ 235,10	R\$ 138,93	R\$ 252,04	R\$ 132,75	R\$ 196,06
23	Juros Pagos por Saca	R\$/Saca	R\$ 5,99	R\$ 5,00	R\$ 5,98	R\$ 4,34	R\$ 5,52
24	Taxa de Remuneração do Capital sem Terra	%	36,61	1,23	74,43	59,61	43,14
25	Taxa de Remuneração do Capital com Terra	%	15,77	0,55	30,06	25,58	18,44
26	Estoque de Capital Sem Terra por Saca	R\$/Saca	R\$ 219,17	R\$ 324,98	R\$ 211,62	R\$ 322,93	R\$ 254,56
27	Estoque de Capital Com Terra por Saca	R\$/Saca	R\$ 508,68	R\$ 720,14	R\$ 523,92	R\$ 752,49	R\$ 595,60

CUSTO DE PRODUÇÃO ESTIMADO
CAFÉ ARÁBICA - AGRICULTURA FAMILIAR
CULTIVO SEMI ADENSADO - ETAPA: PRODUÇÃO
SAFRA DE 2011/2012 - REGIÃO: MANHUAÇU – MG

Produtividade média:

24

sc/ha

DISCRIMINAÇÃO	A PREÇOS DE:	JAN/2012	PARTICI-
	(R\$/ha)	R\$/sc	PAÇÃO
			(%)
I - DESPESAS DE CUSTEIO DA LAVOURA			
1 - Operação com avião	-	-	0,00%
2 - Operação com máquinas	-	-	0,00%
3 - Aluguel de máquinas	425,00	15,63	5,75%
4 - Mão-de-obra temporária	1.862,00	77,58	25,18%
5 - Diária familiar	1.685,23	69,98	22,79%
6 - Análise do Solo	22,00	0,92	0,30%
7 - Mudanças	-	-	0,00%
8 - Fertilizantes/corretivos	1.375,20	57,31	18,59%
9 - Agrotóxicos	-	-	0,00%
10 - Outros	75,00	3,13	1,01%
11 - Despesas administrativas	274,17	11,42	3,71%

TOTAL DAS DESPESAS DE CUSTEIO DA LAVOURA (A)	5.718,60	235,97	77,32%
II - DESPESAS PÓS-COLHEITA			
1 - Assistência Técnica	-	-	0,00%
2 - Seguro da produção	115,15	4,80	1,56%
3 - CESSR	-	-	0,00%
4 - Assistência Técnica	-	-	0,00%
5 - Transporte externo	-	-	0,00%
6 - Processamento (Beneficiamento)	57,60	2,40	0,78%
Total das Despesas Pós-Colheita (B)	172,75	7,20	2,34%
III - DESPESAS FINANCEIRAS			
1 - Juros	85,72	3,57	1,16%
Total das Despesas Financeiras (C)	85,72	3,57	1,16%
CUSTO VARIÁVEL (A+B+C = D)	5.977,07	246,74	80,81%
IV - DEPRECIações			
1 - Depreciação de benfeitorias/instalações	27,60	1,15	0,37%
2 - Depreciação de implementos	-	-	0,00%
3 - Depreciação de máquinas	-	-	0,00%
4 - Depreciação do cafezal	864,53	36,02	11,69%
Total de Depreciações (E)	892,13	37,17	12,06%
V - OUTROS CUSTOS FIXOS			
1 - Manutenção periódica de máquinas	-	-	0,00%
2 - Seguro do capital fixo	3,23	0,13	0,04%
Total de Outros Custos Fixos (F)	3,23	0,13	0,04%
Custo Fixo (E+F = G)	895,36	37,30	12,11%
CUSTO OPERACIONAL (D+G = H)	6.872,43	284,04	92,92%
VI - RENDA DE FATORES			
1 - Remuneração esperada sobre capital fixo	51,79	2,16	0,70%
2 - Remuneração esperada sobre o cafezal	51,92	2,16	0,70%
3 - Terra	420,00	17,50	5,68%
Total de Renda de Fatores (I)	523,71	21,82	7,08%
CUSTO TOTAL (H+I = J)	7.396,14	305,86	100,00%
CONAB/DIPAI/SUINF/GECUP			

4. TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO E DIAGNOSTICO GERENCIAL

4.1 Conceito de Administração

Segundo Chiavenato (1997, p. 12): “a palavra administração vem do latim ad (direção para, tendência) e minister (subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, isto é, aquele que presta serviço a outro. Como arte e ciência, a administração está presente em todas as empresas e organizações. Os princípios básicos da administração que são aplicados à indústria e ao comércio são também válidos, em termos gerais, para a agricultura”. Administrar é um fenômeno universal em todas as atividades humanas.

4.2 Administração Científica

É um modelo de administração criado pelo americano Frederick Winslow Taylor no fim do século XIX e início do século XX e que se baseia na aplicação do **método científico** na administração com o intuito de garantir o melhor custo/benefício aos sistemas produtivos. Taylor procurava uma forma de elevar o nível de produtividade conseguindo que o trabalhador produzisse mais em menos tempo sem elevar os custos de produção. Assim, ele observou que os sistemas administrativos da época eram falhos. A falta de padronização dos métodos de trabalho, o desconhecimento por parte dos administradores do trabalho dos operários e a forma de remuneração utilizada foram as principais falhas estudadas por Taylor.

Assim, em 1903, ele publica o livro “Administração de Oficinas” onde expõe pela primeira vez suas teorias. Taylor propõe a racionalização do trabalho por meio do estudo dos **tempos e movimentos**. O trabalho deveria ser decomposto, analisado e testado cientificamente e deveria ser definida uma metodologia a ser seguida por todos os operários com a padronização do método e das ferramentas. Os operários deveriam ser escolhidos com base em suas aptidões para a realização de determinadas tarefas (**divisão do trabalho**) e então treinados para que executem da melhor forma possível em menos tempo. Taylor, também, defende que a remuneração do trabalhador deveria ser feita com base na produção alcançada, pois desta forma, ele teria um incentivo para produzir mais.

4.2.1 Princípios da Administração Científica

Em seu segundo livro “*Principles of Scientific Management*” (Princípios de Administração Científica), publicado em 1911, Taylor apresenta seus estudos, porém com maior ênfase em sua filosofia, e introduz os quatro princípios fundamentais da administração científica:

- **Princípio de planejamento** – substituição de métodos empíricos por procedimentos científicos – sai de cena o improvisado e o julgamento individual, o trabalho deve ser planejado e testado, seus movimentos decompostos a fim de reduzir e racionalizar sua execução.
- **Princípio de preparo dos trabalhadores** – selecionar os operários de acordo com as suas aptidões e então prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado para que atinjam a meta estabelecida.
- **Princípio de controle** – controlar o desenvolvimento do trabalho para se certificar de que está sendo realizado de acordo com a metodologia estabelecida e dentro da meta.
- **Princípio da execução** – distribuir as atribuições e responsabilidades para que o trabalho seja o mais disciplinado possível.

A teoria proposta por Taylor e que causou uma verdadeira revolução no sistema produtivo seguiu sendo aperfeiçoada ao longo dos anos apesar das críticas e é sem dúvida alguma a precursora da **Teoria Administrativa**. Contribuíram para o desenvolvimento da administração científica: Frank e Lillian Gilbreth que se aprofundaram nos estudos dos tempos e movimentos e no estudo da fadiga propondo princípios relativos à economia de movimentos; Henry Grant que trabalhou o sistema de pagamento por incentivo; Harrington Emerson que definiu os doze princípios da eficiência; Morris Cooke que estendeu a aplicação da administração científica à educação e às administrações públicas; e Henry Ford que criou a linha de montagem aplicando e aperfeiçoando o princípio da racionalização proposto por Taylor.

4.3 Henry Ford: Nasceu 1863 — 1947 foi um empreendedor, fundador da Ford Motor Company e o primeiro empresário a aplicar a **montagem em série** de forma a **produzir em massa automóveis** em menos tempo e a um menor custo. A introdução de seu modelo Ford T revolucionou os transportes e a indústria dos Estados Unidos. Ford foi um inventor prolífico e registrou 161 patentes nos Estados Unidos. Como único dono da *Ford Company*, ele se tornou um dos homens mais ricos e conhecidos do mundo. No dia 16 de junho de 1903, dia da fundação da Ford Motor Company, foi investido um capital de

US\$150 000 (em valores da época), de doze sócios, sendo que US\$28 000 foram investidos pelo próprio Ford, com então 40 anos na época.

A ele é atribuído o "fordismo", isto é, a produção em grande quantidade de automóveis a baixo custo por meio da utilização do artifício conhecido como "linha de montagem", o qual tinha condições de fabricar um carro a cada 98 minutos, além dos altos salários oferecidos a seus operários — notavelmente o valor de 5 dólares por dia, adotado em 1914.

Ford via no consumismo uma chave para a paz, o que o levou certa vez a dizer: "o dinheiro é a coisa mais inútil do mundo; não estou interessado nele, mas sim no que posso fazer pelo mundo com ele". Ele não confiava em contabilistas, tendo reunido uma das maiores fortunas do mundo sem ao menos possuir auditoria em sua companhia. A companhia teve sua primeira auditoria depois que Henry Ford II se tornou seu diretor. O intenso empenho de Henry Ford para baixar os custos resultou em muitas inovações técnicas e de negócios, incluindo um sistema de franquias que instalou uma concessionária em cada cidade da América do Norte, e nas maiores cidades em seis continentes. Ford deixou a maior parte de sua grande riqueza para a Fundação Ford, mas providenciou para que sua família pudesse controlar a companhia permanentemente.

4.4 Administração Clássica

Foi idealizada por Henri Fayol caracteriza-se pela ênfase na estrutura organizacional, pela visão do Homem Econômico e pela busca da máxima eficiência. Sofreu críticas como a manipulação dos trabalhadores através dos incentivos materiais e salariais e a excessiva unidade de comando e responsabilidade. Paralelamente aos estudos de Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol defendia princípios semelhantes na Europa, baseado em sua experiência na alta administração. Enquanto os métodos de Taylor eram estudados por executivos Europeus, os seguidores da Administração Científica só deixaram de ignorar a obra de Fayol quando a mesma foi publicada nos Estados Unidos. O atraso na difusão generalizada das ideias de Fayol fez com que grandes contribuintes do pensamento administrativo desconhecêssem seus princípios básicos Fayol relacionou 14 princípios básicos que podem ser estudados de forma complementar aos de Taylor:

- Divisão do trabalho - Especialização dos funcionários desde o topo da hierarquia até os operários da fábrica, assim, favorecendo a eficiência da produção aumentando a produtividade.
- Autoridade e responsabilidade - Autoridade é o direito dos superiores darem ordens que teoricamente serão obedecidas. Responsabilidade é a contrapartida da autoridade.
- Unidade de comando - Um funcionário deve receber ordens de apenas um chefe, evitando contra ordens.
- Unidade de direção - O controle único é possibilitado com a aplicação de um plano para grupo de atividades com os mesmos objetivos.
- Disciplina - Necessidade de estabelecer regras de conduta e de trabalho válidas pra todos os funcionários. A ausência de disciplina gera o caos na organização.
- Prevalência dos interesses gerais - Os interesses gerais da organização devem prevalecer sobre os interesses individuais.

- Remuneração - Deve ser suficiente para garantir a satisfação dos funcionários e da própria organização.
- Centralização - As atividades vitais da organização e sua autoridade devem ser centralizadas.
- Hierarquia - Defesa incondicional da estrutura hierárquica, respeitando à risca uma linha de autoridade fixa.
- Ordem - Deve ser mantida em toda organização, preservando um lugar pra cada coisa e cada coisa em seu lugar.
- Equidade - A justiça deve prevalecer em toda organização, justificando a lealdade e a devoção de cada funcionário à empresa.
- Estabilidade dos funcionários - Uma rotatividade alta tem conseqüências negativas sobre desempenho da empresa e o moral dos funcionários.
- Iniciativa - Deve ser entendida como a capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo.
- Espírito de equipe - O trabalho deve ser conjunto, facilitado pela comunicação dentro da equipe. Os integrantes de um mesmo grupo precisam ter consciência de classe, para que defendam seus propósitos.

4.5 Administração de Fazendas

Administração, de acordo com definição do Houaiss, “é o conjunto de normas e funções cujo objetivo é disciplinar os elementos de produção e submeter à produtividade a um controle de qualidade, para a obtenção de um resultado eficaz, bem como uma satisfação financeira”. A administração rural surgiu no começo do século XX junto às universidades de ciências agrária, na Inglaterra e Estados Unidos nos chamados "land grant" com a preocupação de sobretudo, analisar, a credibilidade econômica e técnicas agrícolas. Kay (1983) definiu a administração rural como sendo um processo de tomada de decisões através do qual recursos limitados são alocados para um número de alternativas produtivas, para organizar e operar o negócio agrícola de tal modo a atingir alguns objetivos (KAY, 1983 apud REICHERT, 1998). A administração de uma empresa rural se apoia principalmente no controle dos recursos globais de forma que o administrador alcance seus objetivos com o mínimo de recursos.

Estes recursos são:

- Recursos materiais;
- Recursos humanos;
- Recursos financeiros;
- Recursos mercadológicos.

De posse de todos os dados é possível analisá-los com maior clareza, e assim traçar os objetivos que deverão ser alcançados no próximo mês, ou num tempo que dependerá da duração das atividades envolvidas.

O controle do campo pode ser dividido nos seguintes itens:

- Mão de obra;
- Estoque;
- Máquinas e equipamentos;
- Zootécnicos;
- Agrícolas;
- Inventário.

Exemplos de fichas para coleta de informações no campo.

- Ficha de controle para trator;
- Ficha de controle para culturas;
- Ficha de controle mensal do número de animais existentes no rebanho;
- Ficha de controle leiteiro mensal;

Controle de escritório, o trabalho deve-se voltar para processo de cálculos.

Exemplos de fichas de escritório:

- Movimento de caixa;
- Folha de pagamento;
- Planilha de custo para a produção de leite;
- Planilha de custo para o cultivo do café ou milho, arroz e feijão;
- Planilha de custo de investimento;

Como reduzir riscos e incertezas?

A informática pode ser implantada como ferramenta de auxílio em quatro etapas da empresa agrícola.

4.6 PODC



Planejamento: “planejar é o processo de definir objetivos, atividades e recursos”. (MAXIMIANO, 1995, p. 61). Podemos definir então planejamento como o processo de estudar e avaliar a situação atual, prever acontecimentos, definir objetivos e metas, definir como atingir objetivos, definir programas: quem vai fazer, o quê, como, quando e onde.

Organização: “organizar é o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização; é também o processo de distribuir os recursos disponíveis seguindo algum critério”. (MAXIMIANO, 1995, p. 61). Ou seja, organização é o mesmo que definir órgãos e funções, distribuir tarefas, definir autoridade e responsabilidade, colocar as pessoas certas nos lugares corretos, definir normas e regras, estabelecer fluxos de trabalho e definir linhas de comunicação.

Direção: “dirigir é o processo de mobilizar e acionar os recursos, especialmente as pessoas, para realizar as atividades que conduzirão aos objetivos”. (MAXIMIANO, 1995, p. 61). Pode-se afirmar que o processo de *Administração Rural e Economia Rural* www.ifcursos.com.br Prof^a Leonéia Arruda

direção tende a envolver o pessoal com os objetivos adequados na hora certa, difundir entusiasmo, dar apoio e orientação, criar um clima produtivo e desenvolver o pessoal envolvido.

Controle: “controlar é o processo de assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modificá-los”. (MAXIMIANO, 1995, p. 61). Para se obter o controle de uma determinada situação, é necessário que exista algum comprometimento em acompanhar o andamento das atividades, avaliar resultados, e tomar medidas corretivas.

4.7 Princípios para um bom administrador

- Saber utilizar princípios, técnicas e ferramentas administrativas;
- Saber decidir e solucionar problemas;
- Saber lidar com pessoas: comunicar eficientemente, negociar, conduzir mudanças, obter cooperação e solucionar conflitos.
- Ter uma visão sistêmica e global da estrutura da organização;
- Ser proativo, ousado e criativo;
- Ser um bom líder;
- Gerir com responsabilidade e profissionalismo.
- ter visão de futuro.

Cada propriedade possui uma administração que depende do seu tamanho, do tipo de exploração, do volume dos negócios e vários outros fatores.

DIREÇÃO: Função essencial no processo administrativo. Para conseguir um bom sucesso. O empresário deverá conhecer três aspectos básicos: relações humanas, liderança e comunicação.

Relações humanas e motivação: Relacionamento interpessoal.

Liderança: Influência sobre a equipe promovida por um líder, para a execução correta das tarefas.

Comunicação: Pela comunicação que se fornece informações.

Na empresa rural é mais delicada pelo baixo grau de alfabetização dos empregados.

5. PLANO DE AÇÃO

O Plano de Ação é o planejamento de todas as ações necessárias para atingir um resultado desejado. É momento importante para a entidade pensar sobre a sua missão, identificando e relacionando as atividades prioritárias para o ano em exercício, tendo em vista os resultados esperados. Um bom Plano de Ação deve deixar claro tudo o que deverá ser feito, como e quando, para o cumprimento de seus objetivos e metas, quando a sua execução envolver mais de uma pessoa, deve esclarecer quem será o responsável por cada ação, para evitar possíveis dúvidas, deve ainda esclarecer, os porquês da realização de cada ação e onde serão feitas.

Para atingir um objetivo, uma meta, precisamos fazer alguma coisa, precisamos agir - realizar uma ou, geralmente, várias ações. Até “não fazer nada” pode ser uma ação necessária para atingir um objetivo. E, exceto nos casos de urgência máxima, precisamos definir uma data para concluir – um prazo. Quanto maior a quantidade de ações e pessoas envolvidas, mais necessário e importante é ter um Plano de Ação. E, quanto melhor o Plano de Ação, maior a garantia de atingir a meta.

Em importantes projetos, missões, empreendimentos, um bom Plano de Ação é indispensável. O Plano de Ação deve ser elaborado considerando as demandas e avaliações dos usuários e o cenário em que

estão envolvidos. Quanto maior o envolvimento dos responsáveis por sua execução, maior a garantia de se atingir os resultados esperados.

5.1 Objetivo - O QUE FAZER

“São propósitos específicos, alvos a serem alcançados ao longo de determinado período de tempo, que, em conjunto, resultarão no cumprimento da missão da organização”. Indica onde estarão concentrados os esforços.

5.2 Estratégias - COMO FAZER

“São os caminhos escolhidos que indicam como a organização pretende concretizar seus objetivos e, conseqüentemente sua missão”. Constituem respostas às ameaças e às oportunidades identificadas, bem como, aos pontos fracos e pontos fortes encontrados.

5.3 Cronograma – QUANDO FAZER

Relaciona as atividades a serem executadas e o tempo previsto para sua realização. O cronograma permite que se faça um esforço no sentido de:

- a) Identificar o tempo necessário para a execução;
- b) Estimar o tempo em face dos recursos disponíveis;
- c) Analisar a possibilidade de superpor atividades, executando-as paralelamente;
- d) Verificar a dependência entre as atividades.

5.4 Responsável - QUEM IRÁ FAZER

Indica o/os responsável/eis pela execução.

5.5 Recursos Necessários – COM QUE FAREMO

Identifica os recursos necessários para a execução da ação. Uma vez o Plano de Ação elaborado, é hora de acompanhar sua execução. O 5W2H, basicamente, é um check list de determinadas atividades que precisam ser desenvolvidas como máximo de clareza possível por parte dos colaboradores da empresa. Ele funciona como um mapeamento destas atividades, onde ficará estabelecido o que será feito, quem fará o quê, em qual período de tempo, em qual área da empresa e todos os motivos pelos quais esta atividade deve ser feita. Em um segundo momento, deverá figurar nesta tabela (sim, você fará isto em uma tabela) como será feita esta atividade e quanto custará aos cofres da empresa tal processo.

5.6 Apresentando o plano de ação 5W2H

O plano de ação 5W2H é um formulário para execução e controle de tarefas onde são atribuídas as responsabilidades. Determinado como o trabalho deverá ser realizado, assim como o departamento, motivo e prazo para conclusão com os custos envolvidos.

Plano de Ação		Aprovado em:
Problema a ser resolvido:		Responsável:
Meta:		

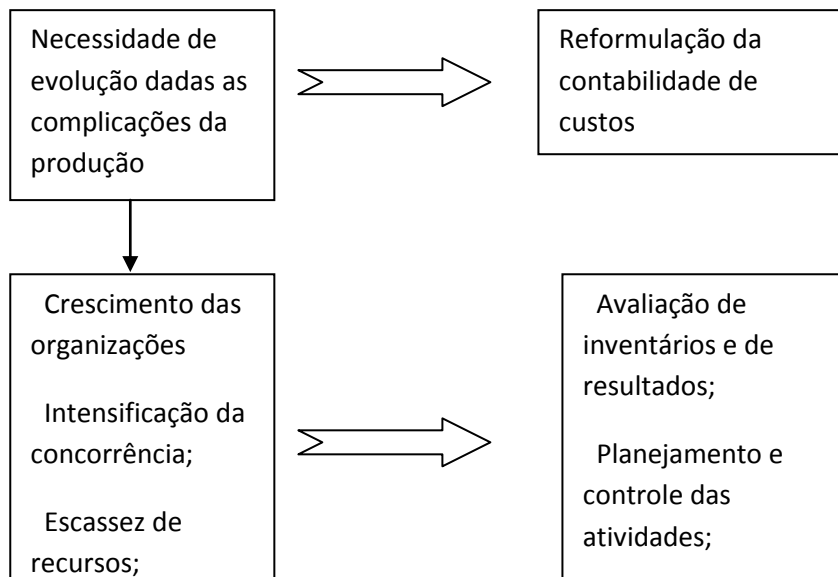
O que	Quem	Quando	Onde	Por que	Como	Quanto custa

6. ORIGEM DA CONTABILIDADE DE CUSTOS

- Nasceu com a revolução industrial, e tinha como objetivos iniciais:
 - Avaliação de inventários de matérias primas, de produtos fabricados e de produtos vendidos, tudo ao final de um determinado período.
 - Verificar os resultados obtidos pelas empresas como consequência da fabricação e venda de seus produtos.
- Custos produtivos considerados: matéria prima (MP) e mão de obra direta (MOD).

6.1 EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE DE CUSTOS:

- A contabilidade de custos não é uma “CIÊNCIA” estática, e com o passar dos anos, ampliou consideravelmente seu campo de atuação, abrangendo, também, as empresas de serviços.
- Fator básico nesta evolução: o desenvolvimento dos sistemas de processamento eletrônico de dados.



6.2 OBJETIVOS ATUAIS DA CONTABILIDADE DE CUSTOS

- Avaliação de inventários e determinação de resultados

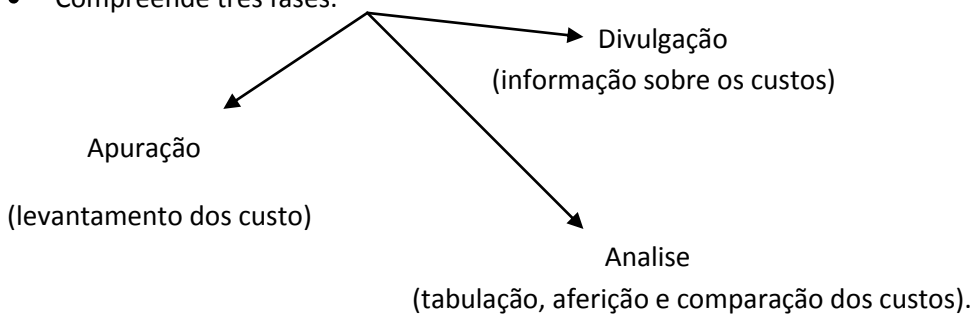
1. Avaliação de inventários de matérias primas, de produtos em processo e de produtos acabados, assim como a determinação de resultados.

- Planejamento e controle das atividades empresariais.
 1. Preparação de orçamentos
 2. Determinação de preços
 3. Análise de comportamento dos custos
 4. Determinação do volume de produção
 5. Determinação de responsabilidades.
- Tomadas de decisões
 1. Fabricar ou subcontratar
 2. Eliminação e ou agregação de linhas de produtos
 3. Aceitar ou rejeitar pedidos especiais.

6.3 CONTABILIDADE GERENCIAL DE CUSTOS

Consiste na organização sistematizada de informações relativas aos custos de uma empresa.

- Compreende três fases:



CONTABILIDADE GERENCIAL DE CUSTOS:

- Não é um fim em si mesmo; é uma forma de apoiar os objetivos organizacionais, sejam eles quais forem.
- É um meio para melhorar a competitividade e a excelência empresarial num mercado cada vez mais globalizado.

Fornecer subsídios para:

- Avaliação de estoques e determinação de resultados;
- Planejamento e controle das atividades empresariais;
- Tomada de decisões.

6.4 CUSTO DA PRODUÇÃO (CP)

Valor de todos os bens e/ou serviços consumidos no processo produtivo num determinado período. Elementos básicos:

- Matérias-primas (MP) Materiais integrantes do produto acabado.
- Mão de Obra (MOD) Mão de Obra fácil e diretamente consignável a um determinado produto ou serviço).

- Custos Indiretos de Fabricação (CIF) Todos os custos de produção, exceto MP e MOD.

$$CP = MP + MOD + CIF$$

7. Exercício resolvido

Após alguns meses, a empresa já produzia outros produtos. Então, melhoramos o cálculo, como veremos a seguir. Utilizando o mesmo valor da MOD acima, vamos calcular pela quantidade produzida por setor:

MOD Total	Corte	Costura	Acabamento
R\$8.510,00	R\$1.836,67	R\$5.803,00	R\$870,33

Produção diária por setor e por produto			
Produto	Corte	Costura	Acabamento
Bolsa Y	270	270	270
Cintos X	320	320	320
Carteira Z	430	430	430

Considerando 20 dias úteis em média/mês, a produção mensal exclusiva de cada produto seria:

Produto	Corte	Costura	Acabamento
Bolsa Y	5.400	5.400	5.400
Cintos X	6.400	6.400	6.400
Carteira Z	8.600	8.600	8.600

Dividindo os custos mensais de cada setor por esta produção, obteremos o seguinte custo unitário:

Produto	Corte	Costura	Acabamento	Total
Bolsa Y	R\$ 0,34	R\$ 1,07	R\$ 0,16	R\$ 1,57
Cintos X	R\$ 0,29	R\$ 0,91	R\$ 0,14	R\$ 1,34
Carteira Z	R\$ 0,21	R\$ 0,68	R\$ 0,10	R\$ 0,99

Cálculo por tempo de produção da peça por setor, utilizando os mesmos valores mostrados antes:

Quadro de Mão-de-obra Direta por setor			
Mão-de-obra Direta	Corte	Costura	Acabamento
3 cortadores	R\$1.836,67		
5 costureiras		R\$5.803,00	
2 auxiliares			R\$870,33

O Cálculo do custo X hora será o seguinte:		
Descrição	Cálculo	Resultado
Média anual de dias trabalhados no mês		20
Número de horas semanais		44
Número de dias da semana		5
Número de horas / dias	44 h / 5 dias	8,8 h / dia
Número de horas / mês	20 dias X 8,8 h / dia	176 h / mês
Índice de horas não trabalhadas *		20%
Média de horas / mês	176 h / mês - 20 %	141 h / mês por funcionário

* Não existe um padrão para definir o percentual de horas não trabalhadas, que varia de acordo com a empresa ou atividade. Trata-se, portanto, de uma decisão gerencial.

Com a média de horas/mês, podemos calcular o custo/hora por pessoal de cada setor. Para tanto, use a fórmula a seguir:

(valor da MOD do setor ÷ nº. de horas/mês) ÷ nº. de funcionários.

Mão-de-obra Direta	Corte	Costura	Acabamento
3 cortadores	4,34		
5 costureiras		8,23	
2 auxiliares			3,09

Conhecendo o tempo-padrão de um produto por setor, poderemos calcular o custo da mão de obra direta para esse produto.

Exemplificando:

Produto / Setor	Corte	Costura	Acabamento
Bolsa y - Tempo em minutos	1,56	1,56	1,56
Custo / produto	$(1,56 / 60) \times 4,34 =$ R\$ 0,11	$(1,56 / 60) \times 8,23 =$ R\$ 0,21	$(1,56 / 60) \times 3,09 =$ R\$ 0,08
Total = R\$ 0,40			

Atenção

O cálculo do tempo da Bolsa y no texto, de 1,56 minutos, foi calculado da seguinte forma: (8,8 horas 20% menos = 7,04 horas x 60 minutos = 422,40 minutos ÷ 270 cortes/dia = 1,56 minuto/bolsa). Atente para o número de horas/mês: 176 - 20%=141h.

1. Quadro de mão-de-obra direta/setor:

Mão-de-obra direta	Modelagem	Corte	Pré-acabamento	Acabamento
3 pessoas	R\$2.450,00			
4 pessoas		R\$2.100,00		
2 pessoas			R\$1.780,00	
5 pessoas				R\$2.502,00

2. Nº. de horas trabalhadas/mês na empresa = 176 horas.
3. Ociosidade na empresa é de 20%. As horas disponíveis: $176 \times 0,80 = 141$ hora
4. Para produzir uma peça, o tempo de cada setor é:

Setor	Modelagem	Corte	Pré-acabamento	Acabamento
Tempo em minutos	8	10	12	9

5. Quadro preenchido:

Setor	Modelagem	Corte	Pré-acabamento	Acabamento
Custo/hora R\$/h disponíveis /MOD	$2.450,00 / 141 / 3 = 5,79$	$2.100,00 / 141 / 4 = 3,72$	$1.780,00 / 141 / 2 = 6,31$	$2.502,00 / 141 / 5 = 3,55$

6. Cálculo do custo de produção:

Setor	Modelagem	Corte	Pré-acabamento	Acabamento
Custo de produção tempo / 60min x custo hora	$(8 / 60) \times 5,79 = 0,77$	$(10 / 60) \times 3,72 = 0,61$	$(12 / 60) \times 6,31 = 1,26$	$(9 / 60) \times 3,55 = 0,53$

Conclusão: O setor de pré-acabamento tem um custo de produção maior e, portanto, deve ser terceirizado.

8. ENDEREÇO ELETRÔNICO PARA PESQUISA COMPLEMENTAR

- www.sebrae.com.br
- <http://www.abnt.org.br/cb38/>
- http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4771.htm
- <http://www.mma.gov.br/sitio/>
- http://www.senado.gov.br/noticias/agencia/infos/info_novo_codigo/novo_codigo.html
- http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/Ministerio/Plano%20Agr%C3%ADcola%20e%20Pecu%C3%A1rio/Plano_Agricola2011-2012%20-%20ATUALIZADO.pdf
- <http://www.cpao.embrapa.br/publicacoes/online/zip/COT2011168.pdf>

9. PRINCIPAIS FONTES DE PESQUISA:

- Produção doméstica - MAPA / Conab;
- Consumo – ABIC;
- Exportação – CECAFÉ;
- Produção / exportação mundial – OIC;
- Preços – BM&F / Cepea (ESALQ).
- Embrapa

10. REFERÊNCIA

- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração. Abordagens prescritivas e normativas da administração.** 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- REICHERT, L. J. **A Administração Rural em Propriedades Familiares.** Teor. Evid. Econ. Passo Fundo v. 5 n. 10 p. 67-86 maio 1998.
- LOPES, M. B.; **A importância da gestão de custos em empresas rurais.** Disponível em:< <http://www.bigma.com.br/artigos.asp?id=25>> Acesso em : 15 abr 2012.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **A Administração na próxima sociedade.** São Paulo: Nobel, 2003.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** São Paulo, Atlas, 4ª ed., p.61, 1995.
- COELHO. José Márcio; GONZAGA. Ricardo Martins; **Administração Científica de Taylor: O Homem do Tempo.** Acessado em: <http://www.administradores.com.br> Acesso em: 09 junho 2013
- LLATAS. Dra. Maria Virginia; **Administração Científica de Taylor.** Acessado em: Acesso em: 09 junho 2013.
- HASHIMOTO, M.; **Tipos de Planejamento.** Santander Empreendedor. 2011. Acesso em: 09 junho 2013