

Gestão e Planejamento de Unidades de Produção Agrícola

Saionara Araújo Wagner

Elvio Giasson

Lovois de Andrade Miguel

João Armando Dessimon Machado

Organizadores

EAD
SÉRIE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA



Gestão e Planejamento de Unidades de Produção Agrícola



UNIVERSIDADE
FEDERAL DO RIO
GRANDE DO SUL

Reitor

Carlos Alexandre Netto

Vice-Reitor e Pró-Reitor
de Coordenação Acadêmica

Rui Vicente Oppermann

**SECRETARIA DE EDUCAÇÃO
A DISTÂNCIA**

Secretário

Sérgio Roberto Kieling Franco

Vice-Secretário

Silvestre Novak

Comitê Editorial

Lovois de Andrade Miguel

Mara Lucia Fernandes Carneiro

Silvestre Novak

Sílvio Luiz Souza Cunha

Sérgio Roberto Kieling Franco,
presidente

EDITORIA DA UFRGS

Diretora

Sara Viola Rodrigues

Conselho Editorial

Alexandre Santos

Ana Lígia Lia de Paula Ramos

Carlos Alberto Steil

Cornelia Eckert

Maria do Rocio Fontoura Teixeira

Rejane Maria Ribeiro Teixeira

Rosa Nívea Pedroso

Sergio Schneider

Susana Cardoso

Tania Mara Galli Fonseca

Valéria N. Oliveira Monaretto

Sara Viola Rodrigues, presidente

Gestão e Planejamento de Unidades de Produção Agrícola

Saionara Araújo Wagner

Elvio Giasson

Lovois de Andrade Miguel

João Armando Dessimon Machado

Organizadores

EAD
SÉRIE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA


UFRGS
EDITORA


SEAD
Secretaria de
Educação a Distância


CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA
**PLANEJAMENTO E GESTÃO
PARA O DESENVOLVIMENTO RURAL**

© dos Autores
1ª edição: 2010
Direitos reservados desta edição:
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Capa e projeto gráfico: Carla M. Luzzatto
Revisão: Ignacio Antonio Neis e Sabrina Pereira de Abreu
Editoração eletrônica: Luciane Delani

Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS

Coordenador: Luis Alberto Segovia Gonzalez

Curso de Graduação Tecnológica Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural

Coordenação Acadêmica: Lovois de Andrade Miguel

Coordenação Operacional: Eliane Sanguiné

G393 Gestão e planejamento de unidades de produção agrícola / organizado por Saionara Araújo Wagner ... [et al.] ; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2010.

128 p. : il. ; 17,5x25cm

(Série Educação A Distância)

Inclui figuras, gráficos e quadros.

Inclui Apêndice e Referências.

1. Agricultura. 2. Unidades de produção agrícola – Gestão – Planejamento. 3. Unidades de produção agrícola – Abordagem sistêmica. 4. Unidades de produção agrícola - Caracterização geral. 5. Unidades de produção agrícola – Fatores de produção. 6. Unidades de produção agrícola – Avaliação. 7. Unidades de produção agrícola – Operacionalização – Diagnóstico agrossocioeconômico. I. Wagner, Saionara Araújo. II. Universidade Aberta do Brasil. III. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Secretaria de Educação a Distância. Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural.

CDU 631

CIP-Brasil. Dados Internacionais de Catalogação na Publicação.
(Jaqueline Trombin – Bibliotecária responsável CRB10/979)

ISBN 978-85-386-0126-5

Lovois de Andrade Miguel¹

ANTECEDENTES

O estudo e a descrição de Unidades de Produção Agrícola (UPAs), de uma maneira global, têm sido realizados desde a Antiguidade. Tem-se buscado, com isso, reconstituir e descrever os principais elementos constitutivos das UPAs, colocando em evidência suas peculiaridades e características. A literatura é farta em descrições e relatos de UPAs da Antiguidade greco-romana; no Brasil, tais registros remontam ao período colonial e pós-colonial.

No entanto, de acordo com Bonneville, Jussiau e Marshall (1989, p. 29-55), a partir do final do século XIX, esta abordagem global foi sendo progressivamente abandonada a favor de uma abordagem nitidamente setorial e segmentada para o estudo e a análise das UPAs. Essa abordagem, a abordagem setorial da UPA, foi em grande parte inspirada e induzida pelo processo de modernização da agricultura, também conhecida como Segunda Revolução Agrícola dos tempos modernos (ou Revolução Verde). Passou-se, assim, a privilegiar a desconstrução e o estudo isolado dos elementos e partes constitutivas das UPAs, aceitando como verdade a aceção de que o conhecimento isolado das partes permitia a compreensão da UPA em sua totalidade. Além da segmentação do conhecimento, a abordagem setorial reduzia consideravelmente a importância e a influência do homem na gestão e condução das UPAs. O agricultor/produtor rural era considerado como mero executor de medidas e ações predeterminadas e automáticas decididas e impostas por agentes externos.

Somente a partir da segunda metade do século XX, especialmente frente à constatação dos limites da abordagem setorial, a UPA começa a ser vista mais e mais como um objeto complexo que deve ser estudado e compreendido em sua totalidade. Com a abordagem sistêmica, incorpora-se a noção de que a UPA pode apresentar, além da função de produção de produtos agrícolas, outras funções combinadas: comercialização, serviços, conservação do espaço, etc. A gestão de uma UPA passa a ser considerada como sendo a gestão coerente e articulada de atividades produtivas de bens e de serviços agrícolas e não-agrícolas. De uma aproximação da UPA

¹ Doutor em Agronomia / Desenvolvimento Rural pelo Institut National Agronomique, Paris – Grignon (INA-PG); Professor Associado da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Professor-Pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural – PGDR/UFRGS.

centrada, em um primeiro momento, no estudo das atividades produtivas, chega-se progressivamente a uma valorização do papel do agricultor/ produtor rural e de sua família como protagonista, idealizadora e gestora da UPA.

Apesar dos avanços e perspectivas que a abordagem sistêmica representava para o estudo e a compreensão das UPAs, especialmente em relação à abordagem setorial, cabe salientar que essa abordagem foi marcada inicialmente por uma concepção dominante que considerava estas organizações como detentoras de um processo produtivo orientado unicamente pela racionalidade empresarial. As UPAs eram apresentadas como tendo objetivos comuns, como sendo confrontadas a problemas semelhantes e como dispoindo de oportunidades idênticas (ALENCAR; MOURA FILHO, 1988). De acordo com esta visão monolítica e reducionista, os demais tipos de UPAs que não eram geridos como empresas rurais eram julgados ineficientes do ponto de vista econômico e produtivo e, portanto, inadequados. Tal concepção apregoava de maneira ostensiva a readequação das UPAs e a introdução de critérios de gestão e de tomada de decisão embasados na visão empresarial e na priorização da busca do lucro e do retorno financeiro.

Nas décadas de 1960 e 1970, esta abordagem induziu a equívocos consideráveis no que tange à gestão e ao planejamento de UPAs e mesmo às previsões de evolução da agricultura. Estudos e pesquisas realizados neste período em universidades e centros de pesquisa brasileiros chegaram a concluir que as formas de produção não empresariais seriam inviáveis do ponto de vista econômico e que, portanto, tenderiam a desaparecer a curto e a médio prazos. Apregoava-se, igualmente, que a modernização da agricultura levaria à hegemonia e ao predomínio da agricultura de tipo empresarial. Muitos desses estudos e pesquisas induziram o poder público e as instituições de fomento e apoio à agricultura a implementarem programas e ações de desenvolvimento rural com o único objetivo de qualificar os agricultores e produtores rurais para implantarem em suas UPAs métodos e procedimentos de gestão e planejamento fundamentados na visão empresarial.

Nas últimas décadas, porém, esta visão uniformizada e reducionista da realidade da agricultura foi superada pela constatação e validação, por parte das ciências sociais, da existência de múltiplas formas e tipos de agricultura, materializados em uma infinidade de tipos de UPAs.

No caso da realidade agrária brasileira, constata-se a existência de uma enorme diversidade de tipos de UPAs, fruto de um longo processo de diferenciação social e de infinitas possibilidades de combinação entre os fatores de produção, contextos regionais e formas sociais.

Na atual conjuntura da agricultura brasileira, podem-se classificar os diferentes perfis de UPAs em quatro grandes tipos “ideais”:

- Familiar;
- Patronal;
- Empresa Rural; e
- Grande Propriedade.

O quadro a seguir apresenta as principais características socioeconômicas e produtivas que permitem identificar os diferentes tipos de UPAs encontrados atualmente na realidade agrária brasileira.

| Tipos de UPAs Variáveis | Grande Propriedade | Empresa Rural | Patronal | Familiar |
|---|---------------------------|---|---|-------------------------|
| Composição orgânica do capital | Baixa | Alta | Média/Alta | Baixa/Média |
| Capital imobilizado (terra, instalações, equipamentos, animais, etc.) | Alto | Médio/Alto | Médio/Alto | Baixo/Médio |
| Relações sociais de produção / relações de trabalho | Clientelistas | Capitalistas | Capitalistas/ Familiars | Familiars |
| Destino da produção agrícola / relação com o mercado | Mercado | Mercado | Mercado/ Autoconsumo | Mercado/ Autoconsumo |
| Grau de especialização | Alto | Alto | Médio/Alto | Baixo/Médio |
| Disponibilidade de área | Alta | Média/Alta | Baixa/Média | Baixa/Média |
| Intensidade do processo produtivo | Baixo | Alto | Alto | Variável |
| Padrão tecnológico | Baixo | Alto | Médio/Alto | Variável |
| Aversão ao risco | Alta | Baixa | Média | Alta |
| Valor de troca da produção | Baixo | Alto | Alto | Variável |
| Racionalidade | Patrimonialista | Empresarial (reprodução do capital – lucro) | Empresarial (reprodução do capital – lucro) | Reprodução social |

Características dos principais tipos de UPAs encontrados atualmente na realidade agrária brasileira, segundo determinados critérios e variáveis

Elaborado por Lovois de Andrade Miguel, a partir de: ALENCAR; MOURA FILHO, 1988, p. 27.

Estes diferentes tipos de UPAs apresentam características particulares e únicas e demandam, necessariamente, uma avaliação e uma análise particularizadas. Despreza-se, assim, a uniformização de procedimentos para o estudo de UPAs, desmistificando a falsa ideia de que todas as UPAs são empresas rurais que deveriam ser estudadas e avaliadas como tais.

Por fim, cabe ressaltar a importância do ambiente externo e da inserção regional para o estudo e a compreensão das UPAs. Estas não estão desvinculadas do espaço externo e não operam de forma autônoma em relação a ele. O espaço externo, tanto em nível micro (o espaço agrário delimitado pela localidade ou região) quanto em nível macro (delimitado pelo espaço regional, nacional ou mesmo internacional), influencia e afeta, em grau e intensidade variáveis, as diferentes UPAs. Por isso, as características ecológicas, técnicas, sociais, políticas e culturais do entorno de uma UPA devem ser consideradas e ponderadas em qualquer estudo acerca da UPA. A análise regional constitui, assim, uma etapa preliminar indispensável para o estudo e a caracterização da UPA.

A abordagem sistêmica constitui o arcabouço científico fundamental para a compreensão e a análise do funcionamento da UPA. Com efeito, visando a contrabalançar a tendência de fracionamento preconizado pela abordagem analítica, a abordagem sistêmica propõe “novos” procedimentos científicos e técnicos. Busca-se, com esta abordagem, resgatar e compreender a diversidade e as inter-relações entre os elementos constitutivos de um objeto e o ambiente externo. Além da ênfase na interação das partes constituintes, a abordagem sistêmica busca ressaltar o princípio da organização e a noção de finalidade, baseada no princípio de que todo e qualquer objeto pode ser analisado e compreendido como um sistema. Assim, um sistema pode ser considerado como um conjunto de elementos em interação dinâmica, organizado em função de um objetivo e articulado, em maior ou menor grau, com outros sistemas.²

Algumas definições e conceitos são básicos para a descrição e a caracterização de uma UPA segundo a abordagem sistêmica.

A UPA pode ser definida como sendo o “objeto” resultante da interação do sistema social com o sistema natural. Assim, a Unidade de Produção Agrícola pode ser concebida como um sistema composto de um conjunto de elementos em interação (sistemas de cultivo e/ou criação e/ou transformação), influenciado pelos objetivos do agricultor/ produtor rural e de sua família (sistema social), aberto e em interação com o meio externo (econômico, físico e humano). A UPA é, portanto, um sistema dinâmico e aberto ao ambiente externo (ambiental, econômico, social). A partir desta definição de UPA, pode-se delimitar, de maneira clara e precisa, o objeto de estudo e de análise e sua inserção e articulação com o ambiente externo.

Já o conceito de Sistema de Produção é um pressuposto básico para a compreensão e a análise dos processos produtivos que ocorrem no âmbito da UPA. Fruto da interação do sistema social com o sistema natural, o Sistema de Produção (*farming system / système de production*) é formado pela combinação de sistema(s) de cultivo e/ou sistema(s) de criação adotados dentro dos limites autorizados pelos fatores de produção de que uma UPA dispõe (força de trabalho, conhecimento técnico, superfície agrícola, equipamentos, capital, etc.). Integram-no igualmente as atividades de transformação e de conservação de produtos animais, vegetais e florestais exercidas dentro dos limites da Unidade de Produção Agrícola (adaptado de DUFUMIER, 2007).

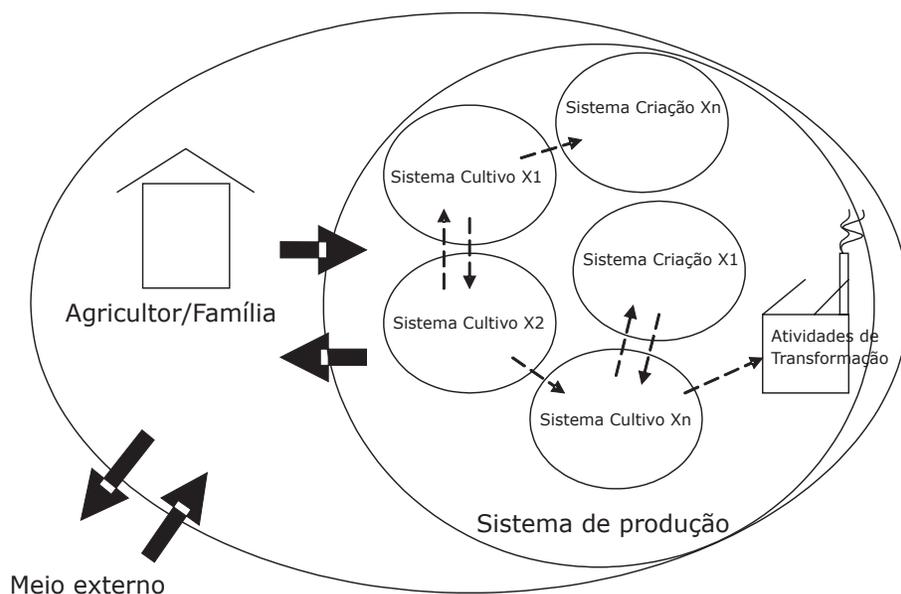
O Sistema de Cultivo (*crop pattern / système de culture*) consiste na descrição dos cultivos (e de seus itinerários técnicos específicos) realizados em uma parcela e segundo uma ordem de sucessão conhecida e recorrente. Um Sistema de Cultivo pode ser definido pelos tipos de cultivos, pela ordem de sucessão dos cultivos na parcela, assim como pelo itinerário técnico implementado em cada cultivo (adaptado de: SEBILLOTTE, 1990).

² Para mais detalhes acerca da abordagem sistêmica, especialmente nas Ciências Agrárias, ver: MIGUEL (2009).

O Itinerário Técnico (*crop system / itinéraire technique*) consiste na sucessão lógica e ordenada de operações agrícolas utilizadas no cultivo de uma espécie vegetal (SEBILLOTTE, 1990).

O Sistema de Criação (*ystème d'élevage*) consiste na combinação dos diferentes modos de condução (ou manejos) aplicados às diferentes categorias de uma espécie animal (adaptado de: LANDAIS; LHOSTE; MILLEVILLE, 1987).

O Modo de Condução (ou manejo da criação) é a sucessão lógica e ordenada de técnicas de criação aplicadas a uma categoria de uma espécie animal, domesticada ou não (adaptado de: LANDAIS; LHOSTE; MILLEVILLE, 1987).



Representação esquemática da Unidade de Produção Agrícola e do Sistema de Produção segundo a abordagem sistêmica
Elaborado por Lovois de Andrade Miguel, 2010.

Além destes conceitos e definições, a compreensão do funcionamento de uma UPA e de sua evolução deve considerar simultaneamente os projetos do grupo familiar e o modo de produção como componentes indissociáveis de seu funcionamento. Assim, o estudo e a compreensão de uma UPA exigem um profundo conhecimento da disponibilidade de fatores de produção (terra, trabalho e capital). A disponibilidade dos fatores de produção de uma UPA é normalmente realizada com base em um inventário quantitativo.

A extraordinária complexidade que envolve o processo de produção em uma UPA exige uma aproximação progressiva. Inicialmente, busca-se delimitar e descrever os diferentes sistemas de criação e de cultivo, colocando em evidência suas parti-

cularidades e eventuais relações de troca e reciprocidade. Em um segundo momento, em uma escala de abrangência superior, busca-se restituir o sistema de produção colocado em prática na UPA.

Pode-se, pois, de maneira sucinta e objetiva, afirmar que o estudo e a compreensão da estrutura e do funcionamento de UPAs estão fundamentados em quatro postulados de base:

- (1) a UPA é um sistema;
- (2) as decisões dos agentes (agricultor / família ou externos) é que fazem evoluir a UPA de um estado a outro;
- (3) o agricultor / família tem uma influência determinante sobre a estrutura e o funcionamento da UPA; e
- (4) o conhecimento das possibilidades de evolução da UPA demanda uma análise de sua história.

FUNCIONAMENTO E GESTÃO DA UPA

Para a compreensão dos mecanismos de funcionamento e gestão de uma UPA, considera-se imprescindível conhecer o comportamento do agricultor, explicar suas decisões passadas e presentes e buscar prever as decisões que ele tomará frente a mudanças em sua situação e ambiente.

Os objetivos do agricultor e de sua família ocupam uma posição central no processo de tomada de decisão. Para alcançarem seus objetivos, os agricultores dispõem de várias estratégias, com diferentes níveis de exposição a riscos. Por isso, as estratégias de ação adotadas pelos agricultores e materializadas através dos sistemas de produção implementados na UPA levam em consideração a estimativa de risco ligado ao clima ou às mudanças econômicas.

Por conseguinte, a diversidade de modos de produção e de resultados técnicos e econômicos encontrados em uma UPA não depende unicamente da estrutura produtiva, da disponibilidade de fatores de produção, das técnicas disponíveis e dos preços dos produtos agrícolas.

Os agricultores, como todos os indivíduos, têm comportamento racional, e verifica-se uma notável coerência entre os objetivos que eles buscam alcançar e os meios por eles operacionalizados (BONNEVIALE apud BROSSIER, 1987). Portanto, leva-se em conta a existência de coerência nos atos dos agricultores, embora suas ações não estejam em consonância com as recomendações técnicas ou com a busca da eficiência produtiva e agrônômica.

Segundo o modelo do comportamento adaptativo, a formulação dos objetivos do agricultor não é independente da situação em que ele se encontra. O agricultor e sua família decidem em função da percepção que eles têm de sua situação³; e de-

3 Entende-se por situação o conjunto de relações do agricultor com seu ambiente.

cidem particularmente em função de uma hierarquia que eles estabelecem entre os condicionantes da situação. A situação familiar é determinante na escolha da estratégia adotada e, portanto, na escolha dos objetivos que o agricultor se propõe a atingir. São estes objetivos que estruturam seu projeto a curto e a médio prazo. A decisão de agir resulta da análise mais ou menos consciente que o agricultor faz de sua situação e de seus objetivos. As decisões são hierarquizadas, e a hierarquia das decisões corresponde a uma hierarquia de objetivos. Constata-se, assim, a existência de um duplo processo de adaptação entre situação e objetivos: a situação depende dos objetivos do agricultor e, reciprocamente, os objetivos dependem da situação.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, Edgar; MOURA FILHO, Jovino A. Unidades de Produção Agrícola e administração rural. *Informe Agropecuário*, Belo Horizonte, n. 157, p. 25-29, 1988.
- BONNEVIALE, Jean-Régis; JUSSIAU, Roland; MARSHALL, Éric. *Approche globale de l'exploitation agricole – Comprendre le fonctionnement agricole: une méthode pour la formation et le développement*. Dijon: INRAP, 1989. Document INRAP, 90.
- BROSSIER, Jacques. Système et système de production: note sur ces concepts. *Cahiers des Sciences Humaines*, Paris, v. 23, n. 3-4, p. 377-390, 1987.
- BROSSIER, Jacques; CHIA, Eduardo; MARSHALL, Éric; PETIT, Michel. Recherches en gestion: vers une théorie de la gestion de l'exploitation agricole. In: BROSSIER, Jacques; VISSAC, Bertrand; LE MOIGNE, Jean-Louis. *Modélisation systémique et système agraire*. Actes du Séminaire SAD. Paris: INRA, 1990. p. 65-92.
- DEFFONTAINES, Jean-Pierre; BROSSIER, Jacques. Système agraire et qualité de l'eau: efficacité d'un concept et construction négociée d'une recherche. *Natures Sciences Sociétés*, Paris, v. 8, n. 1, p. 14-25, jan./mar. 2000.
- DUFUMIER, Marc. *Projetos de desenvolvimento agrícola: manual para especialistas*. Salvador: EDUFBA, 2007.
- HOFFMANN, Rodolfo; SERRANO, Ondalva; ENGLER, Joaquim José de Camargo; THAME, Antônio Carlos de Mendes; NEVES, Evaristo Marzabal. *A administração da empresa agrícola*. São Paulo: Pioneira, 1984.
- INCRA/FAO. *Análise diagnóstico de sistemas agrários: guia metodológico*. Brasília: INCRA, 1999. Disponível em: <<http://www6.ufrgs.br/pgdr/arquivos/524.pdf>>.
- LANDAIS, Étienne; LHOSTE, Philippe; MILLEVILLE, Pierre. Points de vue sur la zootechnie et sur les systèmes d'élevage tropicaux. *Cahiers des Sciences Humaines*, Paris, ORSTOM, v. 23, n. 3-4, p. 421-437, 1987.

LIMA, Arlindo Prestes de; BASSO, Nilvo; NEUMANN, Pedro Selvino; SANTOS, Alvorí Cristo dos; MÜLLER, Artur Gustavo. *Administração da Unidade de Produção Familiar: modalidade de trabalho com agricultores*. Ijuí: Ed. da UNIJUI, 1995.

MAZOYER, Marcel; ROUDART, Laurence. *História das agriculturas do mundo: do Neolítico à crise contemporânea*. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

MIGUEL, Lovois de Andrade (Org.). *Dinâmica e diferenciação de sistemas agrários*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2009. Série Educação a Distância. Disponível em: <ftp://ftp.sead.ufrgs.br/Publicacoes/derad002.pdf>.

SEBILLOTTE, Michel. Système de culture, un concept opératoire pour les agronomes. In: COMBE, Laurette; PICCARD, Didier (Org.). *Les systèmes de culture*. Paris: INRA, 1990. p. 165-196.

_____. Approche systémique et formation des agronomes. In: SIMPOSIO INTERNACIONAL “RECHERCHES-SYSTEME EN AGRICULTURE ET DEVELOPPEMENT RURAL”, 1994, Montpellier. Anais... p. 39-79.

SOUZA FILHO, Hildo Meirelles de; BATALHA, Mário Otávio (Org.). *Gestão integrada da agricultura familiar*. São Carlos: EDUFSCAR, 2005.