



Caderno Jovens Rurais

**Seja um
empreendedor**



CADERNO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS E MERCADO

SEJA UM EMPREENDEDOR



Empresa de Pesquisa Agropecuária
e Extensão Rural de Santa Catarina



Secretaria da Agricultura
e da Pesca

Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (Epagri)
Rodovia Admar Gonzaga, 1.347, Itacorubi, Caixa Postal 502
88034-901 Florianópolis, SC, Brasil
Fone: (48) 3665-5000, fax (48) 3665-5010
Site: www.epagri.sc.gov.br

Editado pela Epagri/Gerência de Marketing e Comunicação (GMC)

Coordenador do Programa: Tulio Cesar Dassi

Equipe de colaboradores: Elisiane Casaril Friedrich, Vitor Hugo Poletto, Daniel Uba, Adriana Tomazi Alves, Henry Dinis Petcov, Edson Borba Teixeira, Eduardo Briese Neujahr, Ezequiel Nunes, Diane Franz, Osvaldir Dalbello, Dilvan Ferrari e Luis Augusto Araújo

Revisores: Léo Teobaldo Kroth e Ivanete Masson

Arte-final: Zelia Alves Silvestrini

Fotos: Arquivos da Epagri

Normatização: Ivete T. Veit

Revisão textual: Abel Viana

Tiragem: 1.000

Impressão: Dioesc

Ficha catalográfica

EPAGRI. *Seja um empreendedor*: Caderno de Gestão de Negócio e Mercado. Florianópolis, SC, 2014. 24p. (Epagri. Boletim Didático, 104).

Agricultura familiar; Atividade agrícola; Custos de produção.

ISSN - 1414-5219

Apresentação

A Epagri (Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina) possui uma trajetória de interação com os Jovens Rurais no território catarinense que vem desde 1956, quando da criação de sua predecessora, a Acaresc. Nos últimos 10 anos, entretanto, as iniciativas voltadas aos jovens rurais foram consideradas tímidas. Dessa forma, a partir de 2012, a Epagri assumiu o desafio de revitalizar as ações, criando e desenvolvendo uma nova dinâmica de trabalho que tem como objetivo **contribuir na formação do Jovem Rural como protagonista do processo de desenvolvimento sustentável, promovendo o empreendedorismo e a cidadania no meio rural e pesqueiro.**

Por meio de práticas inovadoras de vivências e experimentação facilitadas pela metodologia de alternância, que combina aspectos teóricos, práticos e experimentais, você, jovem, participará dessa dinâmica que denominamos **Curso de Formação em Liderança, Gestão e Empreendedorismo com Jovens Rurais.**

O curso contempla conteúdos com um núcleo comum em Desenvolvimento Humano, Liderança, Turismo Rural, Empreendedorismo e Inclusão Digital; e núcleos específicos de Gestão Ambiental, Negócios, e Técnico com Atividades Agrícolas e Não agrícolas, de acordo com a sua realidade.

Para apoiar essa ação, os colaboradores que atuam nos mais diversos programas da Epagri elaboraram diferentes cadernos que trazem temas importantes e atuais, utilizados como subsídio durante o curso. Esperamos que os cadernos possam contribuir com o desenvolvimento da capacidade de liderança e de empreendedorismo dos jovens rurais. Com conteúdos inovadores e contemporâneos, oportunizam aprendizagens sobre: **o capital humano e social**, que fala da nossa gente, história, cultura (nosso maior patrimônio); **a gestão social do ambiente** e o compromisso com a vida;

as atividades não agrícolas e de autoabastecimento, como possibilidade de geração de trabalho e renda com mais saúde; **a fruticultura, os grãos, a olericultura, a pecuária** à base de pasto; **a piscicultura e a silvicultura** como oportunidades e alternativas de aumentar a renda e a qualidade da alimentação das famílias de agricultores e pescadores; as práticas de conservação e recuperação do solo e da água e a gestão de negócios e mercado.

O Caderno **Gestão de Negócios e Mercado**, que integra o conjunto dos 11 Cadernos dos programas, convida você a refletir. Espera-se que ao final deste conteúdo você, jovem, possa se perceber como protagonista nas diferentes oportunidades, atuando de forma empreendedora em qualquer atividade que desenvolver com sua família, comunidade ou outros contextos de grupos de pessoas.

Diretoria Executiva

SUMÁRIO

Introdução	7
1 O Programa Gestão de Negócios e Mercado	9
2 Conceitos	10
2.1 Empreendedor	10
2.2 Administração rural	11
2.3 Gestão de empreendimento	11
3 Custo de produção	13
3.1 Custos variáveis	13
3.2 Custos fixos	14
3.3 Custo total	15
4 Receitas	16
4.1 Margem bruta	16
5 Agroindústria	17
5.1 Plano de negócio	18
5.2 Viabilidade técnica e econômica	18
5.3 Fluxo de caixa	19
5.4 Capital de giro	20
5.5 Gestão financeira	20
5.6 Formação do preço de venda	20
5.7 Planejamento	21
Referências	23

Introdução

Este conteúdo tem por objetivo despertar em você a ideia de empreendedorismo, enriquecendo sua forma de ser e agir em qualquer atividade que desenvolver com sua família, comunidade ou outros grupos de pessoas.

Conhecerá também conceitos e propostas de gerenciamento das atividades desenvolvidas em uma propriedade ou em um empreendimento rural com controle que auxiliem na tomada de decisões. São conhecimentos e informações que ajudarão você a planejar, implementar e acompanhar as atividades agrícolas e não agrícolas. Procuramos também despertar para a busca de mais informações necessárias em diversos meios, como: a internet, bibliografias existentes, ferramentas de gestão, além de especialistas e instituições da área. Quanto mais informações e mais confiáveis elas são, melhores são nossas decisões.

Iniciamos com uma breve identificação do Programa de Gestão de Negócios e Mercado e como esse segmento da Epagri pode nos auxiliar a refletir sobre o assunto.

1 O Programa Gestão de Negócios e Mercados

O mercado competitivo de *commodities* agrícolas, o aumento de escala, mesmo nas atividades de alta densidade econômica, a pressão sobre os recursos naturais, a limitação de recursos econômicos, a dificuldade de assistência técnica, a maior exigência de qualificação profissional formam um cenário de dificuldades e limitações de inserção dos empreendimentos no mercado. Por outro lado, as crescentes demandas dos mercados exigem maior capacidade empreendedora e gerencial. Nesse contexto novas oportunidades surgem para a agricultura familiar e a pesca artesanal: possibilidades de inserção em novos mercados, produtos diferenciados, adequação às exigências, fortalecimento das organizações e dos empreendimentos.

Com essa visão, a Epagri criou o Programa Melhoria das Cadeias e Arranjos Produtivos, Gestão de Empreendimentos e Acesso a Mercados (Programa Gestão de Negócios e Mercados), que direciona suas ações para o gerenciamento de empreendimentos, estudos de prospecção de mercados e agregação de valor aos produtos e serviços gerados pela agricultura familiar e pesca artesanal.

Para isso, o programa disponibiliza a estrutura necessária para a realização das ações propostas, estabelece parcerias, qualifica equipes de especialistas para assessorar técnicos e produtores no desenvolvimento dos projetos, experimentos e ações a serem implementadas junto às famílias rurais de Santa Catarina.

O programa busca consolidar a ideia de se ter uma visão sistêmica da propriedade e dos empreendimentos como um conjunto de processos de negócio, para a melhoria da competitividade da agricultura familiar e da pesca artesanal

2 Conceitos

2.1 Empreendedor

O empreendedorismo pode ser visto como um mecanismo muito forte de desenvolvimento e geração de riqueza, especialmente de desenvolvimento das pessoas e da sua cultura. Assim, o desenvolvimento das comunidades acontece por meio do protagonismo das pessoas. Porém, esse desenvolvimento não acontece apenas pelo acesso a um conhecimento ou conteúdo convencional.

Ser empreendedor é desenvolver-se como pessoa no sentido mais amplo, tendo como resultado a transformação positiva de realidades nos seus diferentes aspectos: cultural, social, ambiental e econômico.

Você, jovem, pode ser um empreendedor em qualquer atividade, sendo músico, poeta, político etc. Seja um empreendedor na sua forma de ser.

O empreendedor utiliza de forma criativa os recursos disponíveis, assumindo desafios e transformando o ambiente e o contexto que o cerca.

O empreendedor procura entender como as oportunidades surgem ou são descobertas e desenvolvidas, transformando, assim, o cenário onde vive.

Qualquer um de nós pode ser empreendedor seguindo um conjunto de realizações e comportamentos:

1. **Busca de oportunidades e iniciativa:** a) estabelecer metas e objetivos que são desafiantes e têm significado pessoal; b) ter visão de longo prazo, clara e específica; c) estabelecer objetivos de curto prazo mensuráveis.
2. **Correr riscos calculados:** a) avaliar alternativas e calcular riscos deliberadamente; b) trabalhar para corrigir riscos e controlar resultados; c) colocar-se em situações que implicam desafios com riscos moderados.
3. **Exigência de qualidade e eficiência:** a) encontrar maneiras de fazer melhor, mais rápido e mais barato; b) agir de maneira a fazer coisas que satisfaçam ou excedam padrões de excelência; c) desenvolver ou utilizar procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que atenda a padrões de qualidade anteriormente combinados.
4. **Persistência:** a) agir diante de um obstáculo significativo; b) agir repetidamente ou mudar para uma estratégia alternativa a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; c) fazer sacrifício pessoal ou despende esforço extraordinário para cumprir uma tarefa.
5. **Comprometimento:** a) atribuir a si mesmo e a seu comportamento as causas de seu sucesso ou fracasso e assumir responsabilidade pessoal pelos resultados obtidos; b) colaborar com os empregados ou parceiros e se colocar no lugar deles, se necessário, para terminar uma tarefa; c) esforçar-se para manter clientes satisfeitos e colocar a boa vontade a longo prazo acima do lucro a curto prazo.

2.2 Administração rural

Utilizar instrumentos de Administração Rural ou Gestão Agrícola é conduzir e operar de forma eficiente e eficaz uma propriedade rural. É fazer conduzir as atividades para que possa obter lucro, preservar o meio ambiente com qualidade de vida. Em outras palavras, é tomar boas decisões em relação a “o que”, “como”, “quanto”, “onde”, “quando” produzir, bem como a comprar, investir e vender.



2.3 Gestão de empreendimento

A gestão agrícola busca, de forma sustentável, a melhor forma de combinar as atividades com os meios de produção, para a continuidade do empreendimento ao longo do tempo.



Para gerir um empreendimento, seja ele qual for, é necessário o conhecimento do todo, ou seja, o atual estado financeiro, econômico, técnico, produtivo, funcional, estrutural, ambiental, além do conhecimento do cenário onde está inserido.

Os mercados consumidores e fornecedores, a disponibilidade de insumos, a análise do ambiente interno e externo, a disponibilidade de crédito e financiamento são informações importantes para as tomadas de decisão.

Junta-se a isso a percepção do gestor ao analisar tais informações para o sucesso da gestão.

3 Custos de produção

Conhecendo os diferentes custos do empreendimento teremos mais condições de manter uma planilha de custos realista e atualizada, que deverá ser consultada sistematicamente tanto para definir os preços de venda de seus produtos quanto para criar formas de melhorar o desempenho, fazer investimentos ou mudanças no empreendimento.

Para estabelecer o preço de um produto é necessário conhecer os seus custos de produção. Embora seja o mercado quem define os preços dos produtos, é preciso conhecer o volume de fatores envolvidos na sua produção, que podem agregar valor final para saber se será possível vendê-lo com sustentabilidade, observando:

Custo médio que compreende os custos (variável, fixo e total): é a divisão de cada tipo de custo pelo número de unidades produzidas.

3.1 Custos variáveis

Os custos variáveis variam com a produção e venda e, por consequência, com as receitas. São aqueles que participam, na medida em que a atividade produtiva se desenvolve, ou seja, aqueles que somente ocorrem ou incidem se houver produção, tais como insumos, serviços mecânicos, trabalho humano, custos financeiros, despesas de comercialização e outras taxas.

É o custo que varia em proporção direta com a quantidade produzida ou a área plantada num determinado período de tempo.

Quando não há produção, o custo variável é zero.

Como esses custos variam com o volume de produtos e serviços vendidos, para calculá-los você deverá considerar a produção total estimada para cada mês de atividade.

Os custos variáveis costumam ser representados pelos seguintes itens:

- √ Mão de obra contratada esporadicamente;
- √ Matéria-prima;
- √ Consumo de energia e água;
- √ Material de limpeza e consumo;
- √ Embalagens de produtos produzidos e vendidos;
- √ Tributos (ICMS, ISS, PIS, COFINS); e
- √ Demais gastos que ocorrem mensalmente, cuja variação está ligada ao volume de vendas e não ao tempo.

Os custos variáveis podem ser divididos em dois grupos: **custos de produção** e **custos de comercialização**.

Custos de produção são aqueles que acontecem dentro do processo produtivo.

Custos de comercialização são aqueles incidentes após o processo de produção, como estocagem do produto, prazo de pagamento, propaganda, entrega etc.

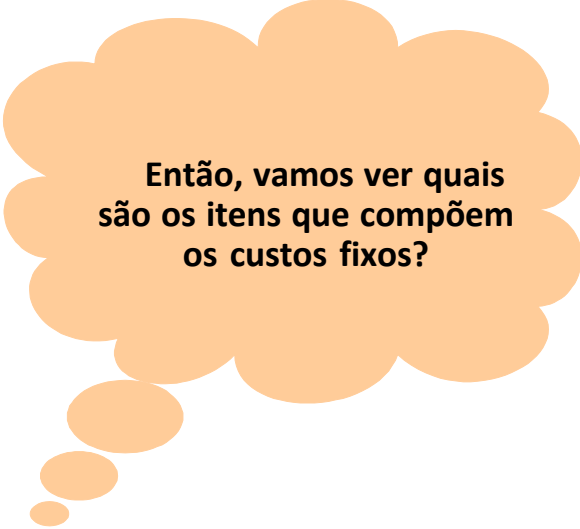
3.2 Custos fixos

Os custos fixos são aqueles cuja variação não é afetada pelo volume total de produção ou de vendas. Isso significa que, não importa se está se vendendo pouco ou muito, eles permanecem os mesmos.

Custos fixos também levam em conta: componentes estruturais necessários ao processo produtivo, como terra, instalações e benfeitorias físicas, máquinas e equipamentos, trabalho humano fixo e capital investido.

- a) Depreciação:** parcela de custos que é destinada à proteção dos investimentos realizados.

Por exemplo, se você investe R\$ 45.000,00 em máquinas, equipamentos e utensílios, à medida que o tempo passa, esse investimento vai perdendo gradativamente o seu valor devido ao envelhecimento e ao desgaste dos bens.



Então, vamos ver quais são os itens que compõem os custos fixos?

Para assegurar que o capital por você investido vai se manter o mesmo, é necessário criar um fundo de depreciação.

Exemplo: para uma panificadora, um forno no valor de R\$ 10.000,00, com vida útil de 10 anos.

D(depreciação) anual = R\$ 10.000,00/ 10 anos = R\$ 1.000,00/ano ou R\$ 83,34/mês.

Isso evitará que, quando o forno não tiver mais condições de uso, você necessite comprar um novo forno com um **investimento adicional**, que saia do seu bolso. Esse mesmo raciocínio deve ser efetuado para todos os bens do empreendimento. O fundo de depreciação protege o empreendimento contra a perda de valor dos bens por ele adquiridos.

b) Manutenção: são todas as ações de melhoria e acompanhamento de máquinas e equipamentos, para prevenir ou recuperar o desgaste natural sofrido devido ao uso.

A manutenção de máquinas e equipamentos é calculada considerando-se um percentual de 4,5% ao ano.

Exemplo: uma máquina no valor de R\$ 15.000,00 x 4,5% = R\$ 675,00/12 = R\$ 56,25/mês.

c) Seguros: os seguros existem para evitar o risco de que algum tipo de acidente, como incêndio, queda de um raio, ou ainda um roubo, cause a perda dos equipamentos.

Exemplo: se o seguro do veículo é de R\$ 600,00/ano, é preciso que, mensalmente, sejam separados R\$ 50,00 para o fundo de seguro.



Esses custos que acabamos de ver – custos de manutenção, depreciação e seguros – são os chamados **custos de proteção do investimento**. São todos fixos e têm uma particularidade que os diferencia dos demais: são chamados de “custos não-caixa”, uma vez que não implicam pagamento de obrigações mensais, mas apenas provisionamento desses recursos (poderá ser em uma conta bancária remunerada).

Não esqueça!!

Muitos empreendedores, ao se depararem com sobras no caixa ao final do mês, consideram que **tudo é lucro**. Esquecem-se de provisionar recursos para substituição e investimento. O problema é que, lá pelas tantas, os equipamentos, as máquinas, as instalações e os veículos necessitam reparos ou alterações. E aí cadê o dinheiro para trocá-los ou arrumá-los?

3.3 Custo total

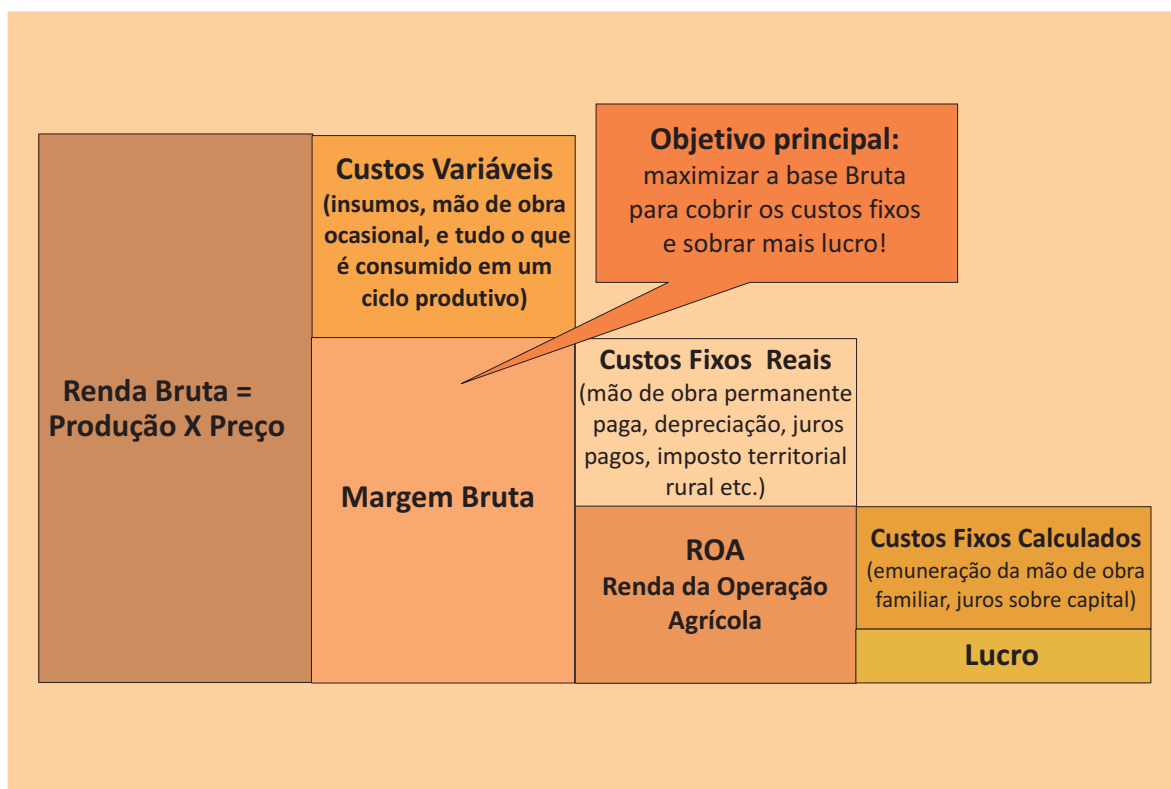
É o conjunto dos custos diretos e indiretos realizados durante as etapas do processo de produção.

4 Receitas

A receita de um empreendimento são os valores recebidos pelos produtos e serviços gerados. É a multiplicação do volume produzido pelo valor unitário de cada item. É a receita bruta do empreendimento.

4.1 Margem bruta

É a diferença entre a receita e os custos variáveis em determinado período.



De acordo com o Quadro a seguir, ROA é a **receita da operação agrícola**; **lucro** é a sobra após debitados todos os custos da receita.

5 Agroindústria

A agroindústria familiar é o segmento constituído por pequenos produtores (rurais e urbanos) de alimentos de origem vegetal e animal (orgânicos ou não), além de massas e produtos de panificação. Em geral, esses produtos são produzidos por micro e pequenos empresários que ofertam produtos de baixa sofisticação tecnológica ligados à cultura local – de processamento simples, com potencial de agregação de valor significativo –, atendendo consumidores de variados níveis sociais nos mercados locais. A principal motivação para a família constituir uma agroindústria é de ordem econômica, ou seja, a agregação de valor aos produtos, via transformação artesanal ou semi-artesanal dos excedentes que os produtores rurais não conseguem comercializar *in natura*. Dentre as motivações sociais mais relevantes destacam-se a valorização da identidade da agricultura familiar e a manutenção da integridade familiar e da comunidade via envolvimento de todos na produção.

Antes de iniciar um novo empreendimento, é necessário um planejamento detalhado, buscar todas as informações de gestão, mercado, produção e verificar a viabilidade do negócio. Essa prática se faz por meio de um plano de negócio.



Vamos ver como fazer um plano de negócio?

5.1 Plano de negócio

É um documento baseado em informações reais que projetam a instalação e o funcionamento de um empreendimento ao longo do tempo. Tem como finalidade planejar e simular o andamento financeiro, demonstrando a viabilidade de implantação de tal empreendimento. Levam-se em conta:

- √ Análise de mercado consumidor;
- √ Fornecedores;
- √ Análise dos empreendimentos com mesmo ramo de negócio;
- √ Índices de produção, custo de produção;
- √ Patrimônio investido e a investir;
- √ Logística de estoque e distribuição;
- √ Estratégias de divulgação e promoção;
- √ Entrada no mercado; e
- √ Levantamento de oportunidades e ameaças, bem como projeção do fluxo de caixa por um período pré-determinado.

5.2 Viabilidade técnica e econômica

Inicia pela análise da tecnologia empregada para produção de determinado bem, se produz com eficiência e está dentro de índices de produção aceitáveis, se atende as normativas técnicas e legais para atingir um padrão exigido pelo mercado.

A viabilidade econômica do empreendimento se dá por meio da análise de índices de retorno e remuneração do capital investido, como é o exemplo dos índices de *Pay Back* (remuneração do capital investido) e TIR (Taxa Interna de Retorno). Minimamente o capital investido deverá ser remunerado de acordo com a taxa anual da poupança, enquanto o retorno do capital investido deverá se dar entre 5 e 8 anos após o investimento inicial. Esses parâmetros podem variar de acordo com a área de atuação e o investimento realizado.

5.3 Fluxo de caixa

Visa fornecer informações vitais ao desempenho financeiro do empreendimento. É de natureza provisional e visa observar a possibilidade de resgatar dívidas ou cobrir investimentos que demandam desembolsos adicionais ou suplementares, bem como prever aplicações de recursos extraordinários vindos da liquidez do empreendimento.

Os mais importantes objetivos do fluxo de caixa são:

- a) facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito a serem obtidas junto às instituições financeiras;
- b) programar os ingressos e desembolsos de caixa, de forma criteriosa, permitindo determinar o período em que deverá ocorrer carência de recursos e montante, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias;
- c) permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos vultuosos em época de pouca entrada;
- d) determinar quanto de recursos próprios se dispõe em dado período, e aplicá-los de forma mais rentável possível, bem como analisar os recursos de terceiros que satisfaçam as necessidades do empreendimento;
- e) proporcionar o diálogo e trocas entre as diversas áreas do empreendimento e seu setor financeiro;
- f) desenvolver o uso eficiente dos recursos disponíveis;
- g) financiar as necessidades sazonais ou cíclicas do empreendimento;
- h) providenciar recursos para atender aos projetos de implantação, expansão, modernização ou realocização;
- i) fixar o nível de caixa, em termos de capital de giro;
- j) auxiliar na análise dos valores a receber e dos estoques, para que se possa julgar a conveniência em aplicar nesses itens ou não;
- k) verificar a possibilidade de aplicar possíveis excedentes de caixa;
- l) estudar um programa saudável de empréstimos ou financiamentos;
- m) projetar um plano efetivo de resgate de débitos;
- n) analisar a conveniência de comprometimentos de recursos; e
- o) participar e integrar todas as atividades da empresa, facilitando assim controles financeiros.

Assim, fica claro que o objetivo principal do fluxo de caixa é agilizar as entradas de recursos no caixa em relação às saídas, através da aplicação, pelo empreendimento, de recursos próprios e de terceiros nas atividades mais rentáveis.

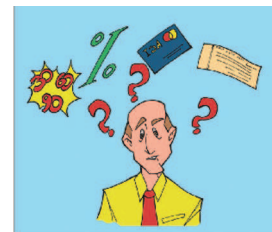


5.4 Capital de giro

Capital de giro significa capital de trabalho, ou seja, o capital necessário para financiar a continuidade das operações do empreendimento, como recursos para financiamento aos clientes (nas vendas a prazo), recursos para manter estoques e recursos para pagamento aos fornecedores (compra de matéria-prima ou mercadorias de venda), pagamento de impostos, salários e demais custos e despesas operacionais.

5.5 Gestão financeira

A gestão financeira é um conjunto de ações e procedimentos administrativos que envolvem o planejamento, a análise e o controle das atividades financeiras do empreendimento. O objetivo da gestão financeira é melhorar os resultados apresentados e aumentar o valor do patrimônio por meio da geração de lucro líquido proveniente das atividades desenvolvidas no empreendimento.



Para cuidar da gestão financeira, é necessário lidar com números e informações confiáveis o tempo todo, obtidos por meio dos controles financeiros, tais como: controle de bancos, de contas a receber, de contas a pagar, controle de despesas, controle de estoques e controle diário do caixa. Sem esses controles, o empreendedor terá dificuldades para gerenciar as finanças do empreendimento.

5.6 Formação do preço de venda

Existe uma fórmula que poderá ser aplicada para calcular o preço de venda de um produto, principalmente quando não houver um produto similar no mercado, que possa servir como parâmetro.

$$PVU = \frac{CUP}{100\% - (CC\% + ML\%)} \times 100$$

PVU : Preço de Venda Unitário final ao consumidor;

CUP : Custo Unitário de Produção;

CC : Custo de Comercialização (a soma dos gastos que o empreendimento terá para vender cada unidade de produto);

ML: Margem de Lucro (antes do imposto de renda, se houver).

Mas.. o que é...

Margem de Lucro?

Muitos pensam que definir a margem de lucro é uma decisão simples, que se encontra inteiramente em suas mãos, mas isso não é verdade. O que contribui significativamente para que se determine a margem de lucro é a pesquisa de mercado, que terá apontado os preços médios do mercado onde você atuará. Sem essa pesquisa para basear sua decisão, você poderia considerar uma margem de lucro tão grande que o preço do produto seria inviável e ninguém o compraria.

Sua margem de lucro tem que permitir que o preço do seu produto possa competir com os preços praticados pelos similares.

Caso contrário, o seu empreendimento terá dificuldades de se manter!

Assim, deveremos encontrar um preço de venda que nos proporcione a maior margem de lucro possível e que esteja de acordo com os preços praticados pelo mercado. Essa margem de agregação pode ser obtida também pela forma como se valoriza o produto pela sua marca de identidade.

5.7 Planejamento

Para iniciar o planejamento é preciso definir os objetivos do empreendimento.

Os objetivos gerais, definidos pelo agricultor familiar, referem-se ao empreendimento como um todo, enquanto os específicos dizem respeito ao que se quer com as diversas áreas produtivas. Depois disso, o agricultor precisa estabelecer estratégias, mobilizando todos seus recursos, analisando e identificando as oportunidades e ameaças do ambiente, bem como os pontos fortes e fracos do seu empreendimento.

Etapas do planejamento

O planejamento deve seguir uma sequência de atos/ações para se chegar ao resultado esperado conforme segue:

<i>Objetivo</i>	→	<i>Diagnóstico</i>	→	<i>Identificação de alternativas</i>
→	<i>Seleção das alternativas</i>	→	<i>Planos alternativos</i>	→
<i>Étapas de implantação</i>	→	<i>Avaliação</i>	→	<i>Replanejamento</i>

Existem diversas metodologias para orientar o planejamento. Elas devem agir sobre as 4 grandes áreas de um empreendimento ou plano de negócio: **mercado, finanças, recursos humanos e produção**.

A seguir, apresentamos uma dessas possibilidades, chamada “Planagri”, que é uma ferramenta de gestão (*software*) desenvolvida pela Epagri.

Você poderá acessá-la pelo endereço: <http://cepa.epagri.sc.gov.br>

Vamos conhecer o Planagri!

Para o planejamento de uma atividade, precisamos de:

- √ Estimativa de renda bruta;
- √ Estimativa de custo variável;
- √ Estimativa de margem bruta;
- √ Estimativa de custos fixos;
- √ Organização dos arranjos ou sistemas produtivos propostos.

Atenção!!

Quanto mais informações temos e mais corretas elas são, melhor são as nossas decisões.

Para refletir com seu colega!
 Após conhecer este conteúdo,
 o que mais lhe chamou
 atenção? Como você
 compreendeu a ideia de
 empreendedorismo?
 Que outros assuntos você
 gostaria de aprofundar?

Referências

- BATEMAN, T.S.; SNELL, S.A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998. 539p.
- CODAGNONI, J.M. et al. **Curso Profissionalizante de Administração Rural**. Florianópolis: Epagri, 2000. (Epagri. Boletim Didático, 31).
- CONTINI, E. et al. (Eds.). **Planejamento da propriedade agrícola**: modelos de decisão. Brasília: Embrapa-DDT, 1984.
- DOLABELA, F. Pedagogia empreendedora. **Revista de negócios**, Blumenau, v.9, n.2, p.127-130, abr.-jun. 2004.
- DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DORIGON, C. **Agroindústrias familiares rurais e desenvolvimento regional**: o caso do Oeste Catarinense. 2005, 115f. (Projeto de doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.
- DORIGON, C. **Mercados de produtos coloniais da Região Oeste de Santa Catarina**: em construção. 2008, 437f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.
- FAVA NEVES, M.; T. E CASTRO, L. T.e. **Agricultura integrada** – Inserindo pequenos produtores de maneira sustentável em modernas cadeias produtivas. São Paulo: Atlas, 2010. 176p.
- HOLZ, E. **Planejamento de propriedades rurais através de programação linear**. Florianópolis: Epagri, 1994.
- JOHNSON, B.; LUNDVALL, B. Promovendo sistemas de inovação como resposta à economia do aprendizado crescentemente globalizada. In: LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J.E.; ARROIO, A. (Eds.). **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: UFRJ; Contraponto, 2005. p.83-130.
- LACHTERMAKER, G. **Pesquisa operacional na tomada de decisões**. Modelagem em Excel. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MALUF, R.S. Mercados agroalimentares e agricultura familiar no Brasil: agregação de valor, cadeias integradas e circuitos regionais. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v.25, n.1, p.299-322, abr. 2004.

SANTOS, G.J. dos; MARION, J.C.; SEGATTI, S. **Administração de custos na agropecuária**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2009.168p.

SETTE, R. de S.; ANDRADE, J.G. de, TEXEIRA, J.E.R.L. **Planejamento e gestão da propriedade cafeeira**. Lavras: UFLA, 2010. 163p.

SOUZA, R. de et al. **A administração da fazenda**. São Paulo: Globo, 1992. 211p.

VIEIRA, L.F. Agricultura e agroindústria familiar. *Revista de Política Agrícola*, Brasília, v. 7, n. 1, p.11-23,1998.

WILKINSON, J. Sociologia econômica, a teoria das convenções e o funcionamento dos mercados: Inputs para analisar os micro e pequenos empreendimentos agroindustriais no Brasil. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v.23, n.2, p.804-824, 2001.

WILKINSON, J. **Mercados, Redes e Valores**: o novo mundo da agricultura familiar. Porto Alegre: UFRGS/, 2008. 213p.