

FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA A TOMADA DE DECISÃO NA PROPRIEDADE RURAL FAMILIAR

Mariana Tramontin, Elisangela Piasentini & Marciela Rodrigues da Silva

tramontinmariana@gmail.com

Resumo - Este trabalho, de uma forma geral, visa auxiliar na gestão de uma propriedade familiar, utilizando ferramentas administrativas. Para isso, foi necessário buscar no referencial teórico informações sobre propriedade familiar, princípios administrativos, ferramentas de gestão e administração de custos, que possibilitou o embasamento necessário para que junto com a observação dos fatos fosse possível criar alternativas para aprimorar as condições econômicas da propriedade rural. Com as informações geradas pela propriedade obteve-se parâmetros para gerar um sistema de análises de custo, que tem como perspectiva auxiliar na tomada de decisão e conseqüentemente manutenção da propriedade no mercado.

Palavras-Chave: Propriedade Familiar, gestão, tomada de decisão.

MANAGEMENT TOOLS FOR DECISION MAKING IN SMALL FORMER

Abstract- This work, of one forms generality, aims at to assist the management of a country family property, being used administrative tools. For this, it was necessary to search in the theoretical referencial information on family property, administrative principles, tools of management and administration of costs, that made possible the necessary basement so that together with the comment of the facts we could - it was possible - create alternative to improve the economic conditions of the small country property. With the information generated for the property one got parameters to generate the agricultural planning that consequently has as perspective assistant in the decision taking and maintenance of the property in the market.

KeyWord: Family property, management, taking of decision.

1. INTRODUÇÃO

As inúmeras mudanças no agronegócio brasileiro trazem a necessidade do uso de ferramentas de gestão nas propriedades rurais, tornando esse conhecimento um diferencial competitivo para os pequenos agricultores. Os esforços que estão sendo feitos no sentido de organizar e analisar dados, de forma que sejam disponibilizados como informação, tem como primordial função à agregação de valor para subsidiar processos de tomada de decisão para a propriedade e também para alcance de possíveis novas metas. Esses esforços tendem a fornecer subsídios para que a propriedade consiga acompanhar a tendência atual de mercado, que é baseada em agilidade e rapidez de processos.

Segundo Crepaldi (2005), toda propriedade rural que possui capital investido, operando no setor agropecuário e comercializando seus produtos, tendo como objetivo principal a sobrevivência, o crescimento e o lucro pode ser considerada uma empresa rural, dessa forma, as propriedades rurais que se encaixam nesse contexto podem ser

comparadas a uma empresa. O gerenciamento deve ocorrer baseado nas ideologias descritas na Escola do Processo Administrativo, que visa à concepção administrativa como um processo de aplicação de princípios e de funções para o alcance de objetivos.

O processo administrativo é formado pelas várias funções do administrador. Planejamento, organização, direção e controle, que consideradas separadamente, constituem as funções administrativas, quando visualizadas na sua abordagem total, elas formam o processo administrativo (BATEMAN e SNELL, 1998).

O planejamento pode ser considerado a função básica da administração, e seu foco deve estar no futuro. Tendo a competitividade como principal característica do processo de globalização a administração da propriedade rural, independentemente do seu porte, não pode mais ser feita de maneira amadora. Em resumo, o planejamento é considerado a base para a tomada de decisões estratégicas.

Conforme Fialho (2006), em linhas gerais pode-se

considerar um empreendimento familiar quando for administrado pela própria família e quando nele a família trabalhar diretamente, com ou sem o auxílio de terceiros. Pode-se dizer também que, é ao mesmo tempo, uma unidade de produção, de consumo e de reprodução social. Em termos quantitativos, a agricultura familiar no Brasil é responsável por mais de 40 % do Valor Bruto da Produção Agropecuária e suas cadeias produtivas correspondem a 10 % de todo o PIB do País. Reúne 4,2 milhões de estabelecimentos familiares, representa 84 % dos estabelecimentos rurais e emprega 70 % da mão-de-obra do campo. Além disso, é responsável pela maioria dos alimentos na mesa dos brasileiros: 84 % da mandioca, 67 % do feijão, 58 % dos suínos, 54 % da bovinocultura do leite, 49 % do milho, 40 % das aves e ovos, 32 % da soja, entre outros.

Com base nessas informações é evidente a necessidade de aperfeiçoar a gestão das propriedades familiares. A gestão pode ser comparada a um processo sistemático para obtenção de resultados a partir de esforços de outras pessoas, unidas em um objetivo comum. É um método de controle que objetiva a eficácia empresarial no processo de tomada de decisão.

São inúmeras as pesquisas em relação aos aspectos nutricionais, reprodutivos e produtivos dos sistemas de produção. Fica clara a grande melhoria tendo como exemplos o balanceamento de dietas, aprimoramento das técnicas reprodutivas e o desenvolvimento de sistemas de produção. Contudo, toda essa evolução precisa estar vinculada ao desenvolvimento de uma visão gerencial dos sistemas produtivos, para que essa tecnologia gerada, não se perca e venha efetivamente contribuir para a melhoria das condições sócio-econômicas da população, especialmente a rural.

O foco da gestão rural está ligado aos fatores do trabalho agrícola, concentrando os conhecimentos técnicos nas atividades que são desenvolvidas dentro da propriedade. Para o desenvolvimento da gestão rural algumas ferramentas são necessárias, entre elas a contabilidade de custos. Conforme Lourenzani et al (2006), é fundamental que os agricultores possam dispor de ferramentas gerenciais adequadas às especificidades dos seus sistemas produtivos e de suas culturas empresariais. Com base nos pressupostos básicos da administração e na realidade da propriedade em estudo, percebe-se que a gestão de custos na propriedade rural aumentaria o desempenho do empreendimento, principalmente por se tratar de uma pequena propriedade rural.

A Contabilidade de Custos é uma atividade que se assemelha a um centro processador de informações, que recebe (ou obtém) dados, acumula-os de forma organizada, analisa-os e

interpreta-os, produzindo informações de custos para os diversos níveis gerenciais (LEONE, 1991).

Para fazer com que a atividade rural seja rentável é preciso possuir um modelo de gestão compatível com as características do negócio, para poder ser competitiva no mercado em que atua. Uma vantagem competitiva é encontrada na capacidade da organização rural diferenciar-se de seus concorrentes aos olhos do cliente, operando com baixo custo, aumentando assim os lucros.

Para atingir esses lucros maiores, as propriedades rurais devem fazer uso de ferramentas que auxiliam na gestão e que darão base para o processo de tomada de decisão. A eficácia da gestão depende muito de que os controles utilizados estejam atualizados, para que o negócio possa ser gerido da melhor forma possível.

Nesse processo encontra-se um novo campo da contabilidade de custos que tem duas funções relevantes: no auxílio ao Controle e na ajuda às tomadas de decisões. No que diz respeito ao Controle, sua mais importante missão é fornecer dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão e, num estágio imediatamente seguinte, acompanhar o efetivamente acontecido para comparação com os valores anteriormente definidos" (MARTINS, 1996).

De acordo com QUEIROZ e BATALHA (2003) citado por Lourenzani et al (2006), em ambientes agrícolas, a estrutura de alocação de custos deve levar em conta algumas características particulares da gestão do ambiente agrícola. A sazonalidade, característica particular da produção agrícola como as pulverizações, fertilizações e outras atividades, são executadas em função de algumas variáveis, como as infestações de pragas e os índices pluviométricos. Conclui-se por este fator, que um sistema de gestão de custos para a área agrícola não pode ser o mesmo que é utilizado nos ambientes industriais, onde os processos de fabricação se repetem nos vários meses do ano.

O controle financeiro e orçamento de caixa figuram dois processos fundamentais para a gestão da propriedade, mesmo que ela seja pequena e envolva poucos lançamentos, esses dois controles são essenciais para se conhecer os gastos e poder saber qual o retorno que ela está trazendo após a apuração dos custos de produção.

O orçamento de caixa possibilita ao gestor uma visão clara das ocorrências de entradas e saídas de recursos ao longo de um dado período. Desta maneira, o gestor poderá planejar investimentos em curto prazo se esperar sobras de recursos e preparar antecipadamente a obtenção de financiamento em caso de falta de caixa.

Para exemplificar a elaboração de um orçamento de caixa, pode-se utilizar o modelo clássico apresentado no livro *Princípios de Administração Financeira* de Lawrence Gitman, ano 2002, 7ª

edição.

Esses são pontos fundamentais para o bom funcionamento da atividade seja ela pequena ou grande. A principal razão de muitos insucessos nas mais variadas áreas de atuação profissional está na falta de planejamento das atividades pretendidas.

Orçamento de Caixa												
Período	Jan	Fev	Mar	Abr	Ma	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Total de Recebimentos												
- Total de Pagamentos												
+ Saldo Inicial de Caixa												
- Saldo Final de Caixa												
- Saldo Mínimo de Caixa												
- Saldo de Caixa Excedente												

Fonte: GITMAN (2002, p.592).

Pode-se identificar na propriedade que o agricultor muitas vezes assume o papel de gestor e decisor ao mesmo tempo, pois é ele quem toma as decisões referentes à produção, comercialização e os custos da mesma.

O produtor rural precisa adotar uma nova atitude, a atitude empresarial. Para isso, é preciso que enxergue a sua propriedade rural como uma empresa de fato. Nesta empresa há pessoas, equipamentos, terras, insumos para transformação e recursos financeiros para tocar o negócio.

Qual deve ser o limite para retiradas pessoais da empresa rural? Apenas o lucro. Isto parece ser o óbvio, mas não é o que acontece no dia-a-dia do pequeno produtor rural. Se ele manter de forma disciplinada esta atitude, de retirar apenas o lucro, sua empresa sempre terá capital, pois será mantido no circulante, ou no giro, da empresa valores que possibilitarão manter o funcionamento do negócio, caso contrário, o produtor terá que buscar recursos de terceiros para fazer a próxima safra. Para tanto, será necessário que ele saiba qual é o seu custo desembolsado de produção, o que será possível, como dito anteriormente, através do registro de saídas do caixa.

Com um bom controle e registro será possível levantar pontos como qual o ganho da atividade, qual o gasto, qual o lucro, qual a rentabilidade, onde se pode melhorar, em que é melhor investir. O controle vai permitir saber se os recursos como mão-de-obra, equipamentos, animais, estoques, dinheiro, estão sendo bem administrados e se estão ou não gerando lucros.

Este trabalho tem como objetivo analisar a situação da propriedade rural e apresentar ferramentas de gestão para facilitar o processo administrativo, contribuindo assim, na tomada de decisão. Para isso será necessário verificar a existência de processos de gestão dentro da pequena propriedade rural, apresentar e ordenar as práticas de gestão sugeridas pela bibliografia utilizada, levantar e avaliar quais os indicadores de gestão que seriam necessários para aprimorar a administração da organização e estudar a aplicação desses conceitos e práticas focando a propriedade

rural.

2.METODOLOGIA

No presente artigo, desenvolveu-se uma análise de estudo com dados levantados em uma propriedade rural, está na atividade agrícola desde 2001 e está instalada no município de Saudade do Iguazu, no Sudoeste do Paraná. A área da propriedade é de 153 ha, sendo utilizada com milho, soja e pastagens perenes de verão e pastagem anual de inverno, sendo o leite a principal atividade.

Com base nos dados coletados e na visualização dos fatos que aconteceram no período em que a propriedade foi observada, desencadeou a necessidade do estudo focando o sistema leite, cuja atividade é a fonte de renda expressiva para a propriedade. Buscou-se embasamento bibliográfico nas seguintes áreas: Processo administrativo, Ferramentas administrativas, Gestão de Negócios e Administração de custos na agropecuária.

Com o pressuposto de facilitar a tomada de decisão na propriedade rural à base principal para estruturação dos dados teve como foco a análise dos dados coletados na propriedade no período de novembro de 2007 a maio de 2008. Com essas informações pode-se então criar sugestões de atividades administrativas para facilitar o desempenho da organização em estudo.

3.DESENVOLVIMENTO

A área do condomínio é composta de 153 ha sendo a Superfície Agrícola Útil (SAU) de 126 ha. A área vem sendo utilizada da seguinte forma: 35 ha de pastagem anual de inverno (aveia) e 91 ha de pastagens perenes de verão (39 ha de *Hemarthria* sp., 40 ha de Brizantão, seis ha de Pioneiro, um ha de Coast-cross 1, quatro ha de Tifton 85 e um ha de Sempre Verde), utilizadas em pastejo rotacionado.

Hoje, com as metas iniciais atingidas no que diz respeito à renda mensal da família, o próximo objetivo a ser alcançado em três anos é a produção diária de 1.500 a 2.000 litros de leite. A nutrição adequada do rebanho leiteiro mostrou-se como o gargalo para atingir-se a produtividade desejada, nesse caso foi preciso avaliar o sistema de custeio usado relativo à produção de leite.

Para alcançar o objetivo de aumentar a produção diária de 1.500 a 2.000 litros de leite, citada acima, foi necessário criar uma maneira de acompanhar o desempenho do rebanho para isso, foram implantados, em janeiro de 2007, cadernos de controle leiteiro, onde foram anotadas a pesagem do leite e dos animais em lactação realizadas mensalmente e cadernos de controle reprodutivo com dados sobre inseminações, repetições de cio, partos, abortos e ocorrência de enfermidades. Acredita-se que a coleta de dados zootécnicos

precisos permitirá a tomada de decisões acertadas para alcançar as metas de produção.

Em contrapartida, os dados administrativos também foram coletados com o estudo realizado na propriedade e através dos registros feitos pelos proprietários foi possível encontrar dados suficientes para a realização do objetivo ora proposto, podendo-se chegar aos seguintes resultados:

Custos das instalações: A propriedade possui um capital de R\$ 11.366,75 em instalações, sendo as diretamente relacionadas à bovinocultura leiteira de R\$ 9.891,88

Custos de equipamentos diretos: Os equipamentos diretamente utilizados na bovinocultura de leite totalizam R\$ 25.123,49 do total de R\$ 36.869,78 que a propriedade possui.

Custos do rebanho: São 162 cabeças, sendo: 74 vacas, das quais 54 em lactação, 36 novilhas de 1 a 2 anos, 2 bezerras e 50 bezerras, totalizando um capital de R\$ 191.364,60, com custo de manutenção no valor de R\$ 66.790,44, o lucro bruto gerado foi de R\$ 197.226,00, totalizando R\$ 130.435,57

Custo da mão-de-obra: A mão-de-obra contratada no período estudado totalizou R\$ 6.239,55 sendo que R\$ 4.945,00 está diretamente relacionado ao leite.

Depreciação: A depreciação acumulada no período foi de R\$ 3.3378,77. Sendo R\$ 600,72 das instalações e R\$ 2.738,04 com máquinas da propriedade.

O resultado final no período estudado da propriedade encontra-se na Tabela 01.

familiar proporciona ao gestor informações de custos, o que facilita a formação do preço de venda do produto e proporciona uma análise direta do sistema salientando assim, o que realmente é rentável para a propriedade.

Na empresa rural na qual foi implantado o modelo de gestão aqui proposto, foi possível visualizar os custos reais que estão ligados na produção do leite, verificando quais itens proporcionam um melhor resultado. Com essas informações espera-se que a administração da propriedade aconteça de forma mais efetiva para uma tomada de decisão mais segura, consciente e acertada.

Para aprimorar a administração da propriedade estudada fica a sugestão de um maior empenho no sentido de obter conhecimentos mais específicos e detalhados das ferramentas de gestão utilizadas nesta pequena propriedade.

Com base nos dados gerados por essa pesquisa pode-se unir o referencial teórico estudado e gerar informações relevantes para a tomada de decisões. Esse estudo também serve como base para verificar a viabilidade de investir na agregação de valor, criando outros produtos, com base na atividade leiteira, dentro da própria propriedade rural, oportunizando maior rentabilidade e diferenciação de mercado perante os demais produtores.

O real sucesso da propriedade rural está no contínuo acompanhamento para que as decisões sejam tomadas de forma planejada ou com algum controle para os reais objetivos da atividade. Portanto, a utilização racional de tecnologias, tanto na produção como na gestão, é uma condição indispensável para garantir o sucesso da atividade.

Tabela 01- Análise de dados do estudo realizado propriedade

DESCRIÇÃO	VALOR
RENDA BRUTA TOTAL	238.719,76
CUSTOS VARIÁVEIS	85.711,00
MARGEM BRUTA TOTAL	153.008,77
CUSTOS FIXOS	99.202,91
CUSTOS FIXOS REAIS	13.318,75
DESEMBOLSO	9.979,98
DEPRECIÇÃO	3.338,77
CUSTOS FIXOS CALCULADOS	85.884,16
LURO OU PREJUÍZO	53.805,86
VALOR DAS CESSÕES INTERNAS	12.287,00
DISPONÍVEL	104.973,02

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização de um modelo de alocação de custos como ferramenta auxiliar na gestão da propriedade

REFERÊNCIAS

- BATEMAN e SNELL. Administração: Construindo vantagem competitiva. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CREPALDI, A. S. Contabilidade Rural: Uma abordagem decisória. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- FIALHO, J. T. As pequenas propriedades rurais e sua inclusão na cadeia produtiva da madeira: uma percepção dos fatores florestais paranaenses. Curitiba, Universidade Federal do Paraná. 2007. Tese (doutorado em Ciências Florestais).
- GITMAN, L. J. Princípios de Administração Financeira. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.
- LEONE, G. S. G. Custos: planejamento, implantação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LOURENZANI, L.W. et al. A QUALIFICAÇÃO EM GESTÃO DA AGRICULTURA FAMILIAR. Projeto financiado pelo CNPq (nº 520973/2001-1), sob a coordenação do Prof. Hildo Meirelles de Souza Filho (DEP/UFSCar).
- MARTINS, E. Contabilidade de custos. 5. ed. rev. São Paulo: Atlas, 1996.