

## GESTÃO DE ESTABELECIMENTO RURAL: ANÁLISE E DIAGNÓSTICO PARA TOMADA DE DECISÃO

Andréa Bündchen<sup>1</sup>, Raquel Breitenbach<sup>2</sup>

1 Estudante do Curso de Tecnologia em Agronegócio do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul Campus Sertão/E-mail: [bundchen33@gmail.com](mailto:bundchen33@gmail.com)

2 Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul Campus Sertão/E-mail: [raquel.breitenbach@sertao.ifrs.edu.br](mailto:raquel.breitenbach@sertao.ifrs.edu.br)

**Resumo:** Por muitos anos os produtores rurais não acreditavam que fazer anotações de seus gastos seria importante para o verdadeiro desenvolvimento de suas propriedades. O presente trabalho se trata de uma pesquisa que foi elaborada em uma propriedade rural e teve como objetivo levantar dados de atividades desenvolvidas durante o último ano agrícola, a partir de uma enquete. Ou seja, fazer uma análise econômica de todas as atividades realizadas, tanto comerciais, quanto de subsistência. Com este trabalho se constatou que a propriedade rural analisada terminou seu ano agrícola 2010/2011 com uma Renda Agrícola (RA) de R\$ 243.926,94, numa área total de 82 hectares, sendo um valor importante. Com esta análise o produtor pode visualizar suas atividades de um modo individual, e também a propriedade como um todo, e identificar onde estão suas potencialidades e onde é preciso melhorar.

**Palavras Chaves:** gestão rural, custos de produção, renda agrícola.

### 1 INTRODUÇÃO

O agronegócio dentro de uma concepção ampla é composto pelos fornecedores de bens e serviços ao setor agrícola, produtores agrícolas, processadores, transformadores e distribuidores, envolvidos no processo de geração e fluxos de produtos da agricultura. Dessa forma, o agronegócio na sua amplitude de cadeias produtivas, tem contribuído dentro de uma dinâmica das economias locais com a geração de emprego e renda, bem como seu relacionamento com outros setores da economia.

Portanto, atualmente o agronegócio é um dos setores mais importantes para a economia brasileira. Nesse contexto, as propriedades rurais como fazem parte do agronegócio e são responsáveis pela produção dos produtos agropecuários, é um setor fundamental no agronegócio, pois sem elas não há produtos e não existiria o agronegócio. Para ser viabilizado um crescimento com eficiência nas propriedades rurais, haja vista o potencial demandado, uma série de ações devem ser implementadas, já que a agricultura depende de vários outros setores, como o dos insumos, as instituições que dão um suporte tanto técnico como financeiro, entre outros.

O presente trabalho teve como objetivo realizar a análise econômica e gerencial de uma UPA - Unidade de Produção Agrícola familiar, propriedade localizada na

Caixa d'água interior do Município de Estação - RS, com o objetivo de identificar aspectos que podem ser corrigidos para a melhoria da eficiência e eficácia financeira do estabelecimento. Além disso, aspectos de reprodução familiar também foram observados, tentando levar em consideração a racionalidade do agricultor familiar, que vai além de alcançar objetivos apenas econômicos, mas que visam, também, o bem estar dos membros da família.

Para compor os dados da pesquisa, foram realizados levantamentos de todos os dados relacionados às atividades realizadas; mão de obra utilizada; máquinas; produção; insumos, etc. O objetivo deste trabalho é contribuir com o agricultor na gestão de sua propriedade, realizando a recuperação de um ano agrícola, tendo como resultado uma melhor eficácia no seu sistema de produção praticado.

## **2 A GESTÃO RURAL**

O conceito de Agribusiness teve sua origem na Universidade de Harvard, desenvolvido pelos pesquisadores John Davis e Ray Goldberg no ano de 1957. Estes autores definiram o termo como sendo o resultado de um processo que envolve as operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, do processamento, além da distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles. A discussão partiu do reconhecimento, por esses autores, de que a agricultura não poderia ser considerada isolada dos demais processos de fabricação de alimentos. Dessa forma, a agricultura passa a ser abordada como parte de uma grande rede de agentes econômicos, desde a produção de insumos até distribuição de produtos agrícolas (ZYLBERSZTAJN, 2005).

Diante do reconhecimento desse conceito, se reconhece também, a importância de se avançar nos processos gerenciais em nível de propriedade rural. Conforme Marion e Segatti (2006), o avanço cada vez mais notável da biotecnologia e da modernidade, fez com que os consumidores se tornassem cada vez mais exigentes em relação a preços e qualidade dos produtos produzidos. Aliado a globalização da economia mundial e maior intercâmbio entre produtos do mundo todo, forçou os produtores a usarem de maior controle em suas atividades rotineiras para que, desta forma, identificassem e evitassem os desperdícios. Deve-se, portanto, criar um sistema de controle integrado que controle os custos, estoque, depreciação tudo de uma só vez com

vistas a facilitar o controle das propriedades o que com certeza ajudaria e muito na tomada de decisão pelos produtores rurais (MARION e SEGATTI 2006).

Para Marion e Segatti (2006), para o negócio como um todo ser sustentável este deverá envolver os produtores, agroindústrias e pessoas que tenham alguma relação mesmo que pequena, mas, estas devem adotar mecanismos que ajudem a melhorar a gestão e aprendizagem empresarial, em que cada um faça sua parte na cadeia produtiva ou estará fora desta cadeia por conta da competição. Todo o trabalho de inovação na maneira de controlar os gastos em qualquer parte da cadeia produtiva deverá levar em conta a realidade de cada usuário, pois de nada adianta uma nova ferramenta se esta está a quem da realidade de quem irá fazer uso da mesma.

Para Callado e Callado (2011) a administração, ou seja, a gestão das propriedades rurais é de suma importância, pois, é ela que revela se a mesma está ou não obtendo lucros. Esta mesma gestão visa otimizar ao máximo a rentabilidade das empresas seja esta rural ou não. Para muitos produtores rurais a utilização de gestão ou técnicas de contabilidades tende a ser complexas e pouco utilizadas, sendo que sua utilização quando acontece é mais por fins fiscais e não para gerenciamento das propriedades. A não utilização de técnicas que venham a melhorar a gestão deixa essas propriedades em desvantagens em relação a aquelas com maior gestão.

Conforme Hoffmann apud Callado e Callado (2011) a contabilidade pode servir para fixação de preços, por parte do governo, também auxiliam para calcular valores referentes ao custeio das lavouras e fixação dos preços mínimos. Pensando assim, o produtor precisa estar ciente do seu custo de produção para montar estratégias que servirão na tomada de decisão.

### **3 METODOLOGIA**

A presente pesquisa se trata de uma pesquisa quantitativa e qualitativa, que utilizou o método do estudo de caso. Os Estudos de Caso, segundo Yin (1994), buscam profundidade de análise e cautela acerca da complexidade do fenômeno e do contexto em que ele ocorre, não tendo, portanto, como foco a representatividade estatística em relação a uma população. Esse foi o objetivo da presente pesquisa, buscar a análise em profundidade de uma Unidade de Produção Agropecuária (UPA), no que se refere aos aspectos econômicos e de reprodução social familiar.

Para a obtenção desses dados, foi utilizada uma Enquete, a qual é preenchida a partir de entrevista junto à propriedade do agricultor. A Enquete é utilizada para recuperação de dados do último ano agrícola das diferentes culturas, criações e atividades em geral desenvolvidas na UPA. Portanto, o ano agrícola contemplado foi 2010-2011.

#### 4 RESULTADOS ECONÔMICOS DA UPA ANALISADA

A propriedade em que foi realizada a pesquisa, possui 82 hectares de terra próprios e arrenda 10 hectares. Produz soja, trigo, milho, bovino de corte, aves e na parte de agroindústria uma pequena produção de queijos. Sendo que na produção vegetal se destaca a soja, e na produção animal bovino de corte. No Quadro 1, podemos ver os itens produzidos na UPA, as quantidades, preços e respectivo Produto Bruto para cada produção da UPA, como também total em quantidade e valores monetários. Destaca-se que o Produto Bruto é tudo o que uma UPA produz num ciclo agrícola (geralmente um ano) transformado em valor monetário (reais).

	<i>ITENS</i>	<i>QUANTIDADE</i>	<i>PREÇO UNITÁRIO</i>	<i>PREÇO BRUTO</i>
	<i>SOJA</i>	<i>4200 sc.</i>	<i>54,00</i>	<i>226.800,00</i>
<i>PB VEGETAL</i>	<i>MILHO</i>	<i>1350 sc.</i>	<i>25,00</i>	<i>40.000,00</i>
	<i>TRIGO</i>	<i>3000 sc.</i>	<i>27,00</i>	<i>81.000,00</i>
	<i>BOVINO CORTE</i>	<i>4000 Kg</i>	<i>3,25</i>	<i>13.000,00</i>
<i>PB ANIMAL</i>	<i>AVES CORTE</i>	<i>200 Kg</i>	<i>3,50</i>	<i>700,00</i>
	<i>AVES POSTURA</i>	<i>12 dz.</i>	<i>3,00</i>	<i>360,00</i>
<i>PB AGROIN.</i>	<i>QUEIJO</i>	<i>300 Kg</i>	<i>9,00</i>	<i>2.700,00</i>
			<i>TOTAL</i>	<i>364.560,00</i>

**Quadro 1 – Produto Bruto da UPA analisada.**

Fonte – Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Já o Consumo Intermediário (CI) é o valor dos serviços e bens consumidos ao decorrer do ciclo de produção, tais como: sementes, agroquímicos, combustíveis, alguma despesa com manutenção de máquinas e instalações, alimentação animal e outros. Assim sendo tudo que é consumido no processo de produção mas não pode ser aproveitado para outro ciclo. Na parte de custos o produtor poderá tentar reduzir fazendo pesquisas de mercado. Os Valores de CI serão expressos posteriormente.

A Depreciação (D) e respectivo Rateio é o custo que se calcula sobre as máquinas e equipamentos, instalações, o quanto cada um desses ativos fixos vai se depreciando ao longo do tempo. A Depreciação é um custo indireto. O que causa a depreciação dos bens é a ação da natureza, a forma como são utilizados e a obsolescência. No Quadros 2 são apresentados, respectivamente, os valores de Depreciação das benfeitorias e máquinas e equipamentos, bem como o rateio para as principais atividades desenvolvidas na propriedade em questão. A depreciação na cultura da soja foi a mais significativa tanto na parte das benfeitorias como nos equipamentos. Como se pode notar no Quadro 2.

<b>DEPRECIÇÃO</b>	<b>SOJA</b>	<b>MILHO</b>	<b>TRIGO</b>	<b>BOVINO</b>
<b>GALPÃO</b>	30%	30%	20%	20%
<b>POSILGA</b>	0%	0%	0%	100%
<b>TRATOR 7630</b>	50%	15%	25%	10%
<b>TRATOR TL75</b>	50%	20%	30%	0%
<b>COLHEITADEIRA</b>	55%	15%	30%	0%
<b>PLANTADEIRA</b>	50%	20%	20%	10%
<b>PULVERIZADOR</b>	50%	20%	30%	0%
<b>CURRAL</b>	0%	0%	0%	100%
<b>TOTAL</b>	5.463,67	2.070,64	2.995.61	1.568,35

**Quadro 2 – Depreciação dos Imóveis e máquinas e rateio por atividade**

No Quadro 3 são apresentados os valores do CI para cada atividade, bem como o os valores de Valor Agregado Bruto (VAB) que consiste no PB descontado o CI; e o Valor Agregado Líquido (VAL) de cada atividade (VAB descontado a D).

SOJA		TRIGO	
TOTAL CI	R\$ 47.097,40	TOTAL CI	R\$ 24.625,00
VAB= PB – CI	R\$ 179.706,60	VAB= PB – CI	R\$ 56.375,00
VAL = VAB – D	R\$ 174.242,99	VAL= VAB – D	R\$ 53.379,39
MILHO		BOVINO DE CORTE	
TOTAL CI	R\$ 2.269,70	TOTAL CI	R\$ 3.957,52
VAB= PB – CI	R\$ 37.730,30	VAB= PB – CI	R\$ 9.042,48
VAL= VAB – D	R\$ 35.659,66	VAL= VAB – D	R\$ 7.474,13

**Quadro 3 – Apresentação dos resultados do CI, VAB e VAL das atividades desenvolvidas na UPA em questão.**

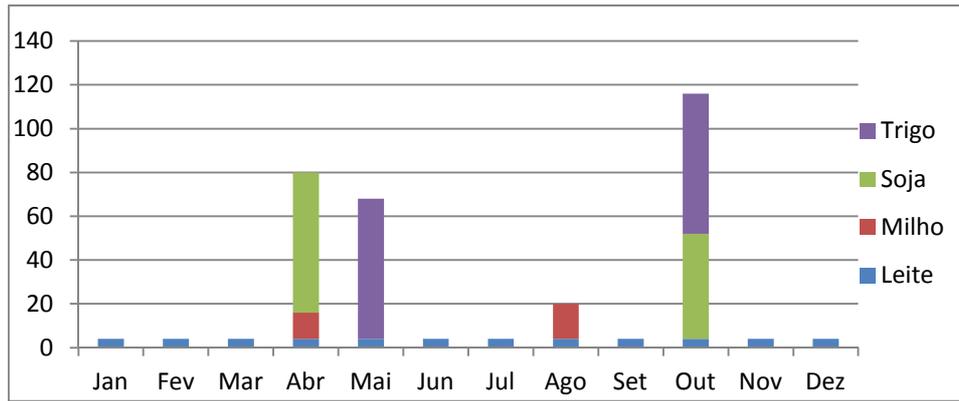
Para encerrar a parte dos cálculos, temos a apresentação do cálculo de Desvio Agregado (DA) e Renda Agrícola (RA). Nesta parte, são contabilizados os gastos com juros de financiamentos, o FUNRURAL – que é descontado na hora da venda do produto, sendo 3% do valor da venda, arrendamento que é pago pelo aluguel de 10 hectares de terras, e o Imposto Territorial Rural (ITR). Por fim, do total do VAL foi descontado o DVA e se obteve um resultado de RA de R\$ 243.926,94. Ou seja, a RA é a avaliação e a capacidade de reprodução da UPA e suas potencialidades de desenvolvimento e que será apresentado no (Quadro 5).

$RA = VAL - DVA$
$RA = VAL - J - A - I$
$RA = 270.755,80 - 4.894,86 - 11.500,00 - 10.434,00$
$RA = 243.926,94$

**Quadro 5 – Cálculo do RA (VAL – Juros – Arrendamento – Impostos).**

## 5 ANÁLISE GERENCIAL DOS RESULTADOS DA UPA

Além de uma análise econômica da UPA, é preciso levar em conta também a mão de obra utilizada, mesmo sendo ela familiar, pois o bem-estar do agricultor e seus familiares são levados em conta neste trabalho. Na Figura 1, é observada a demanda e utilização da mão de obra na UPA em questão. Com base no cálculo de UTHs (Unidades de Trabalho Homem), constatou-se que a propriedade tem 2,5 UTHs, o que garante que a mesma pode trabalhar até 440 hs/mês.



**Figura 1 – Distribuição da mão de obra por atividade e por meses do ano.**

No gráfico o que se observa é que em nenhum mês se trabalha além das 440 horas possíveis. Além disso, tanto para trigo e soja, são utilizadas mais horas de trabalho em função das mesmas ocuparem maior área para plantio, e também o que chama a atenção é que somente nos meses de abril, maio e outubro são utilizados a maior parte de horas de trabalho, ou seja, demandam maior mão de obra.

Fazendo uma interpretação do gráfico, podemos relatar que nos outros nove meses se poderiam utilizar da mão de obra para alguma outra atividade na UPA, para gerar mais lucratividade para mesma, visando aumentar ou melhorar a vida da família. A sugestão seria investir na bovinocultura de corte.

Outra análise importante para a tomada de alguma decisão do agricultor é apresentada a seguir e se refere à entrada e saída de dinheiro da UPA nos diferentes meses do ano e a relação dessas movimentações com as diferentes atividades desenvolvidas. Na Figura 2 podemos observar a Receita Bruta de cada Atividade dentro da Propriedade.

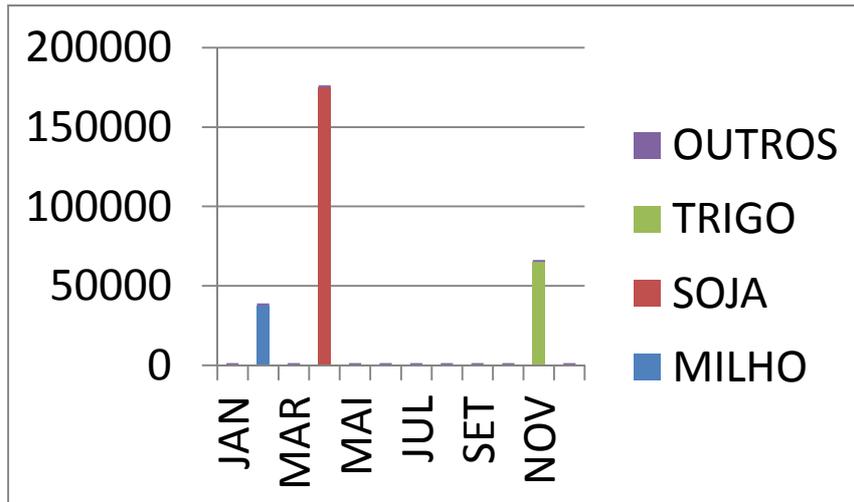


Figura 2 – Entrada de Dinheiro na UPA analisada.

Na Figura 2 podemos observar que os meses de maior entrada de dinheiro na propriedade se concentram nos meses de fevereiro, abril e novembro e estão relacionados com as atividades de soja, trigo e milho, pois a venda de queijos, ovos, é muito pequena, mas contínua em todos os meses.

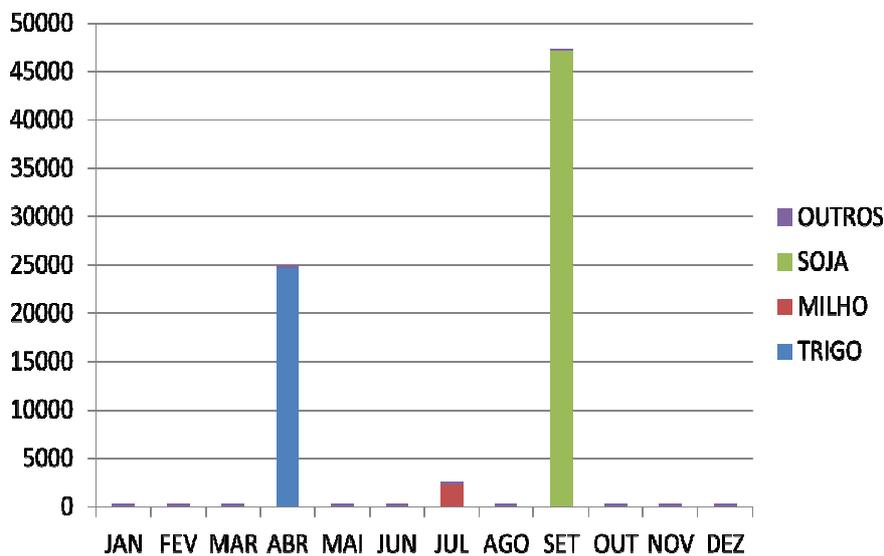


Figura 3 – Saída de dinheiro da UPA estuda.

Na Figura 3 se observa as saídas de dinheiro, recursos da propriedade. Observa-se que em dois meses do ano os custos são bem insumos para cada cultura. Também é importante destacar que com esses dois gráficos o agricultor tem como se

programar para que nos meses que não tem uma entrada significativa de dinheiro tenha uma reserva para eventuais gastos extras que poderão acontecer.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no trabalho de pesquisa realizado, pode-se concluir que mesmo a mão de obra sendo somente familiar e não totalmente integral de todos os componentes da família, a propriedade de 82 hectares tem uma rentabilidade muito boa. A propriedade rural analisada encerrou o ciclo agrícola com uma renda agrícola de R\$ 243.926,94, considerando que isso poderá num futuro próximo ser aumentado, onde o produtor poderá investir em alguma outra atividade nos meses em que não há safra dos principais produtos vegetais que o mesmo cultiva.

Análise como essa, auxilia o agricultor na gestão de sua propriedade, até mesmo na tomada de algumas decisões. O método permite visualizar as atividades de um modo individual, suas potencialidades e limites da propriedade.

## 7 REFERÊNCIAS

CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C. **CUSTOS: um desafio para a gestão no agronegócio.** Disponível em: [www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/.../NT000A2306.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/.../NT000A2306.pdf). Acesso em: 15 ago 2011.

MARION, J. C.; SEGATTI, S. Sistema de gestão de custos nas pequenas propriedades leiteiras. Custos e @gronegócio on line - v. 2 - n.2 - Jul/Dez - 2006.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods.** 2ª ed. California: Sage Publications, 1994.

ZILBERSZTAJN, D. **Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados.** In: XLIII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural. São Paulo, 2005. **Anais...** São Paulo, 2005.