



140

ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA RURAL: AMBIENTE INTERNO





Presidente do Conselho Deliberativo

João Martins da Silva Junior

Entidades Integrantes do Conselho Deliberativo

Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil - CNA

Confederação dos Trabalhadores na Agricultura - CONTAG

Ministério do Trabalho e Emprego - MTE

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA

Ministério da Educação - MEC

Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB

Confederação Nacional da Indústria - CNI

Diretor Executivo

Daniel Klüppel Carrara

Diretora de Educação Profissional e Promoção Social

Janete Lacerda de Almeida

© 2023, SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM RURAL – SENAR

Todos os direitos de imagens reservados. É permitida a reprodução do conteúdo de texto desde que citada a fonte.

A menção ou aparição de empresas ao longo desta cartilha não implica que sejam endossadas ou recomendadas por essa instituição, em preferência a outras não mencionadas.

COLEÇÃO SENAR – 140

ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA RURAL: AMBIENTE INTERNO

DIRETORA ADJUNTA

Ana Ângela de Medeiros Sousa

COORDENAÇÃO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL RURAL

Fabiola de Luca Coimbra Bomtempo

COORDENAÇÃO TÉCNICA

Gabriel Zanuto Sakita

EQUIPE TÉCNICA

Francisco Caio Vasconcelos

Renata Caroline da Costa Vaz

FOTOGRAFIA

Acervo Senar

PROJETO GRÁFICO E DIGITAL

TDA Brasil

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Serviço Nacional de Aprendizagem Rural.

ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA RURAL: AMBIENTE INTERNO / Serviço Nacional de Aprendizagem Rural. 4. ed. – Brasília: Senar, 2023.

160 p; il. 21 cm (Coleção Senar, 140)

ISBN: 978-85-7664-053-0

1. ADMINISTRAÇÃO RURAL. 2. Ambiente interno. II. Título.

CDU: 631.1

Sumário

Apresentação	•	14
Saúde e segurança na atividade agropecuária Norma regulamentadora nº 31 – NR-31	•	16
Introdução	•	19



I.

CONHECER A ADMINISTRAÇÃO RURAL: AMBIENTE INTERNO (DA PORTEIRA PRA DENTRO)	•	22
1. Entenda a importância da gestão no ambiente interno da produção	•	24
2. Conheça a importância das estratégias administrativas	•	26
3. Defina a rota dos recursos	•	27
4. Identifique a importância do planejamento no cenário atual	•	28
5. Conheça as inovações tecnológicas	•	30
6. Entenda o processo de sucessão familiar e sua importância para a continuidade das empresas do agro	•	31
7. Saiba o que é administração rural e como usá-la em sua propriedade	•	32
8. Conheça o administrador rural	•	35

II.

CARACTERIZAR O PROCESSO ADMINISTRATIVO	•	38
1. Identifique as funções administrativas	•	40

- 2. **Identifique as quatro principais áreas da empresa** • 44



PLANEJAR OS NEGÓCIOS DE SUA EMPRESA RURAL • 52

- 1. **Elabore o planejamento estratégico** • 54
- 2. **Realize o planejamento gerencial da empresa** • 68
- 3. **Realize o planejamento operacional** • 69
- 4. **Planeje a área econômico-financeira** • 74
- 5. **Conheça as linhas de crédito disponíveis** • 76
- 6. **Planeje a comercialização e a prestação de serviços** • 80
- 7. **Faça o inventário dos ativos da empresa** • 80



CONHECER OS INDICADORES FINANCEIROS E ECONÔMICOS • 84

- 1. **Controle o fluxo de caixa** • 86
- 2. **Calcule os custos variáveis - custo operacional e efetivo** • 88
- 3. **Calcule os custos fixos** • 90
- 4. **Calcule a depreciação, os juros e a mão de obra familiar** • 91



Sumário

5. Conheça os conceitos de custos operacional total (COT) e custo total (CT)	•	95
6. Conheça os conceitos de receita bruta e margens	•	96
7. Calcule a taxa de retorno do capital (TRC) da atividade	•	100
8. Calcule a relação benefício-custo (relação B/C) da atividade	•	100
9. Calcule o ponto de cobertura total (PCT)	•	101
10. Calcule a lucratividade	•	101
11. Calcule a taxa de giro do capital (TGC)	•	102
12. Capital empatado por unidade física de produção (CE/UFP)	•	102
V. ORGANIZAR A EMPRESA	•	104
1. Organize a produção	•	106
2. Defina a política de recursos humanos da empresa	•	106
3. Organize os recursos humanos	•	108
4. Verifique a necessidade de mão de obra	•	108
5. Organize as finanças da empresa	•	109



6. **Organize a comercialização** • 110

7. **Domine as técnicas de produção de cada atividade** • 112

VI. DIRIGIR A EMPRESA • 114

1. **Conheça cada pessoa de sua empresa e a área onde atua** • 116

2. **Comunique-se com clareza, respeitando as características de cada pessoa** • 116

3. **Conheça os fatores que motivam as pessoas** • 117

4. **Comporte-se como um líder** • 118

5. **Conserve as benfeitorias e os melhoramentos fundiários** • 119

6. **Mantenha máquinas e implementos em boas condições** • 120

VII. CONTROLAR OS NEGÓCIOS DA EMPRESA RURAL • 122

1. **Controle a produção** • 125

2. **Verifique a produtividade e a qualidade das explorações** • 125

3. **Analise a qualidade dos produtos** • 126

4. **Supervisione o trabalho, os direitos e as obrigações dos trabalhadores** • 126



Sumário

5. Faça anotações de tudo o que envolve dinheiro na propriedade	•	127
6. Mantenha rígido controle das finanças da empresa	•	128
7. Controle o fluxo de caixa	•	129
8. Elabore o balanço patrimonial	•	130
9. Calcule a variação anual do patrimônio líquido	•	132
10. Controle as compras, as vendas, as contratações e as prestações de serviços	•	133
Considerações finais	•	136
Referências	•	138





FOTOS E ILUSTRAÇÕES

1. Análise e organização dos recursos existentes na propriedade rural	•	20
2. Captação de dados a campo	•	25
3. Estudo e definição de cenários futuros	•	29
4. Produtor rural acompanhando de perto os números da propriedade rural	•	35
5. Ciclo PDCA	•	40
6. Ambiente de produção de hortaliças	•	46
7. Análise dos principais canais de comercialização	•	50
8. Matriz SWOT – FOFA	•	58
9. Princípios fundamentais de uma empresa: identidade e propósito	•	62
10. Fluxo da metodologia SMART	•	66
11. Sistema de produção com foco na tecnificação e no desempenho	•	72
12. Mão de obra na produção de morango	•	109
13. Eficiência no comando da empresa rural	•	124



Quadro 1. Matriz Swot	•	60
Tabela 2. Ferramenta 5W3H usada para elaboração de planos de ação	•	67
Tabela 3. Modelo de planilha para controle de fluxo de caixa	•	87
Grafico 1. Capital imobilizado por vaca total	•	103
Tabela 4. Diferença entre líder e chefe	•	119
Tabela 5. Modelo de tabela para controle de caixa	•	128
Tabela 6. Modelo de tabela para fluxo de caixa	•	130
Tabela 7. Modelo de tabela para o balanço patrimonial	•	131
Tabela 8. Modelo de planilha para análise de ambiente	•	135



Anexo 1. Inventário de terras, culturas, reservas e outros	•	144
Anexo 2. Inventário das construções e benfeitorias	•	145
Anexo 3. Inventário de máquinas, equipamentos e veículos	•	146
Anexo 4. Inventário de produtos, insumos e materiais em estoque para consumo	•	147
Anexo 5. Inventário de animais de produção (grandes animais)	•	148
Anexo 6. Inventário de animais de produção (pequenos animais e de serviços)	•	149
Anexo 7. Inventário de materiais em estoque para venda	•	150
Anexo 8. Inventário de depósitos em bancos e aplicações financeiras	•	150
Anexo 9. Inventário de financiamentos	•	151
Anexo 10. Inventário das obrigações financeiras	•	152
Anexo 11. Resumo do inventário	•	152
Anexo 12. Custos variáveis das culturas	•	153
Anexo 13. Custos variáveis da pecuária	•	154
Anexo 14. Cálculo da receita bruta	•	155
Anexo 15. Cálculo da receita bruta – exemplo da pecuária de leite	•	156
Anexo 16. Cálculo da receita bruta – exemplo da cultura do milho	•	157
Anexo 17. Controle de insumos – consumo na fazenda	•	157
Anexo 18. Controle de produção leiteira	•	158
Anexo 19. Controle leiteiro	•	159



APRESENTAÇÃO

O elevado nível de sofisticação das operações agropecuárias definiu um novo mundo do trabalho, composto por novas carreiras e oportunidades profissionais, em todas as cadeias produtivas.

Do laboratório de pesquisa até o ponto de venda no supermercado, na feira ou no porto, as pessoas precisam desenvolver habilidades e competências como capacidade de resolver problemas, pensamento crítico, inovação, flexibilidade e trabalho em equipe.

O Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – Senar é a escola que dissemina os avanços da ciência e as novas tecnologias, capacitando o público rural em cursos de Formação Profissional Rural e Promoção Social, por todo o país. Nestes cursos, são distribuídas as cartilhas, material didático de extrema relevância por auxiliar na construção do conhecimento e construir fonte futura de consulta e referência.

Conquistar melhorias e avançar socialmente e economicamente é o sonho de cada um de nós. A presente

cartilha faz parte de uma série de títulos de interesse nacional que compõem a coleção Senar. Ela representa o comprometimento da Instituição com a qualidade do serviço educacional oferecido aos brasileiros do campo e pretende contribuir para aumentar as chances de alcance das conquistas que cada um tem direito.

As cartilhas da Coleção Senar também estão disponíveis em formato digital para download gratuito no site <https://www.cnabrazil.org.br/senar/colecao-senar> e em formato e-book no aplicativo (app) Estante Virtual da Coleção Senar disponível nas lojas google a apple.

Uma excelente leitura!

Serviço Nacional de Aprendizagem Rural - Senar



SAÚDE E SEGURANÇA NA ATIVIDADE AGROPECUÁRIA

NORMA REGULAMENTADORA Nº 31 – NR-31

A Norma Regulamentadora nº 31, mais conhecida como NR-31, determina as regras relativas à saúde e à segurança no trabalho ligadas às atividades de agricultura, silvicultura, pecuária, aquicultura e exploração florestal. Seu objetivo é definir os procedimentos a serem cumpridos tanto pelos trabalhadores quanto pelos empregadores rurais, de forma a tornarem compatíveis o planejamento e o desenvolvimento das atividades do setor com a prevenção de acidentes e doenças relacionadas ao trabalho rural.

A norma se aplica a quaisquer atividades da agricultura, pecuária, silvicultura, exploração florestal e aquicultura, verificando os locais onde ocorrem e as formas de relações de trabalho e emprego. É empregada também na exploração industrial em estabelecimento agrário, considerando-se as atividades relacionadas ao primeiro tratamento dos produtos agrários in natura, sem transformá-los em sua natureza, tais como:

I - O beneficiamento, a primeira modificação e o preparo dos produtos agropecuários e hortigranjeiros e das matérias-primas de origem animal ou vegetal para posterior venda ou industrialização;

II – O aproveitamento dos subprodutos oriundos das operações de preparo e modificação dos produtos in natura referidos no item anterior.

Nesse sentido, o Senar possui uma coleção de cartilhas específicas, que trazem, de forma comentada, em linguagem simples, todas as exigências da regulação normativa.

Conheça a coleção e adeque as suas atividades às regras de saúde e segurança. Acesse a estante virtual do Senar ou baixe o aplicativo para celular.

Os títulos são os seguintes:

302 – Legislação NR-31: objetivos, aplicabilidade e dispositivos gerais;

303 – Legislação NR-31: Programa de Gerenciamento de Riscos no Trabalho Rural – PGRTR;

304 – Legislação NR-31: Serviço Especializado em Segurança e Saúde no Trabalho Rural – SESTR;

305 – Legislação NR-31: Comissão Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho Rural – CIPATR;

306 – Legislação NR-31: Medidas de proteção pessoal;

307 – Legislação NR-31: Agrotóxicos, aditivos, adjuvantes e produtos afins;

308 – Legislação NR-31: Ergonomia;

309 – Legislação NR-31: Transporte de trabalhadores;

310 – Legislação NR-31: Instalações elétricas;

311 – Legislação NR-31: Ferramentas manuais;

312 – Legislação NR-31: Segurança no trabalho em máquinas, equipamentos e implementos;

313 – Legislação NR-31: Secadores, silos e espaços confinados;

314 – Legislação NR-31: Movimentação e armazenamento de materiais;

315 – Legislação NR-31: Trabalho em altura;

316 – Legislação NR-31: Edificações rurais;

317 – Legislação NR-31: Condições sanitárias e de conforto no trabalho rural.



INTRODUÇÃO

A gestão das atividades da porteira para dentro consiste na função empresarial de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos necessários para produzir bens e serviços de uma empresa rural. Ela define o que fazer, onde fazer, como fazer (instalações, máquinas e equipamentos, estoques, qualidade e métodos de trabalho), como controlar a qualidade e quantidade, como comercializar e onde aplicar os recursos financeiros obtidos.

Esta cartilha tem como proposta apresentar, de forma simples e direta, os principais temas da administração relativos ao ambiente interno da empresa rural e auxiliar o produtor e sua família na gestão profissional dos negócios, de modo sustentável do ponto de vista econômico, social e ambiental. Abordará a importância de se elaborar um planejamento estratégico para a atividade agropecuária e as etapas para realizá-lo. Apresentará, também, de forma clara, a importância dos indicadores técnicos e econômicos para o monitoramento do desempenho dos negócios do agro.

**Figura**
1

Análise e organização dos recursos existentes na propriedade rural

FONTE: Acervo Senar

É importante lembrar que, para administrar o empreendimento, é necessária atenção tanto da porteira para dentro quanto para fora. O presente material orienta a identificação das forças e fraquezas existentes no ambiente interno da propriedade. Forças são as potencialidades que auxiliam nos projetos, como uma topografia plana, por exemplo. Já fraquezas são as dificuldades identificadas, que atrapalham o processo produtivo e que devem ser trabalhadas nos planos de ação a serem elaborados no planejamento estratégico, como a escassez de água.

I. CONHECER A ADMINISTRAÇÃO RURAL: AMBIENTE INTERNO (DA PORTEIRA PRA DENTRO)

I. CONHECER A ADMINISTRAÇÃO RURAL: AMBIENTE INTERNO (DA PORTEIRA PRA DENTRO)



Administração rural é o conjunto de atividades que auxiliam na tomada de decisão por parte de gestores, com o objetivo de obter maior rentabilidade, lucro e resultados positivos. A administração moderna das empresas rurais, ano após ano, acaba exigindo cada vez mais profissionalismo das pessoas envolvidas nos negócios. É possível destacar a importância do controle econômico e financeiro e do planejamento das atividades, por meio da utilização de ferramentas de gestão que auxiliem o empresário rural na definição dos custos, das despesas, da comercialização e da lucratividade em sua produção.

1. ENTENDA A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO NO AMBIENTE INTERNO DA PRODUÇÃO

A gestão do negócio rural pode ser caracterizada como uma série de práticas que visam profissionalizar a produção e o controle interno dos gastos e das receitas. A ideia é trazer mais eficiência aos processos internos e externos do empreendimento, instrumentalizar a tomada de decisão e aumentar a margem de lucro.

Tal gestão se ocupa do período compreendido entre a decisão de produzir na agricultura e/ou criar animais de pequeno, médio e grande porte – ou seja, do início ao fim da cadeia de produção, das finanças, do capital de giro – e o gerenciamento do trabalho dos funcionários e o monitoramento do estoque.

O agronegócio desenvolve diversas atividades em uma mesma propriedade. A produção rural é extensa, com vários tipos de produto e diversos processos envolvidos, que demandam muitos custos e investimentos variados. Por isso, a gestão financeira de uma fazenda tende a ser desafiadora para a maioria dos produtores rurais. É necessário criar estratégias empresariais para os recursos materiais, humanos, financeiros e mercadológicos.



Figura
2

Captação de dados a campo

FONTE: Acervo Senar

O produtor rural precisa assumir sua identidade de “empresário rural”, pois tem um capital financeiro investido em terra, maquinário, animais e outros bens.

2. **CONHEÇA A IMPORTÂNCIA DAS ESTRATÉGIAS ADMINISTRATIVAS**

Pensar estrategicamente é fundamental para quem quer alcançar o sucesso empresarial, sobrevivendo às oscilações constantes do mercado. Muitas empresas nascem e crescem de forma desordenada, podendo até sobreviver por certo período no mercado. Entretanto, em tempos de tantas mudanças nos aspectos político, econômico, social e tecnológico, em um mercado altamente competitivo, sobreviver com resultados diferenciados exige organização, controle e inovação.

Se a empresa está iniciando, definir a estratégia a ser trilhada no mercado fará grande diferença, pois ao conhecer as potencialidades e as limitações para operação, falhas podem ser evitadas, possibilitando resultados mais consistentes com sua razão de existir.

Se a empresa já está no mercado, é fundamental repensar a forma de operação. No ambiente de constantes mudanças, pode ser necessário efetivar processos de melhoria contínua para sobrevivência e competitividade. A reestruturação pode ser nas formas organizacional e financeira, mas também nos produtos e serviços oferecidos no mercado.

3. DEFINA A ROTA DOS RECURSOS

ORGANIZACIONAIS

Os recursos organizacionais de uma empresa rural (humanos, materiais e tecnológicos, financeiros e mercadológicos) representam todos os meios colocados à disposição dela, necessários para o seu funcionamento. A falta de quaisquer desses recursos impossibilita o processo de produção e a colocação dos bens/serviços no mercado. Assim, todos os recursos empresariais são importantes e imprescindíveis, e devem ser utilizados em seu conjunto, de maneira integrada e sistêmica.

3.1 CONHEÇA AS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

Estratégia para aumentar os lucros, as vendas ou a participação do mercado, aumentando o valor da empresa.

3.2 CONHEÇA AS ESTRATÉGIAS DE ESTABILIDADE

Quando há operações em diversos setores, a empresa pode querer concentrar suas operações e seus esforços administrativos nas empresas existentes, sem aumentar a quantidade de unidades.

3.3 CONHEÇA AS ESTRATÉGIAS DE REDUÇÃO

Quando os resultados estão abaixo do esperado, ou a sobrevivência está desafiadora, a redução pode ser uma estratégia de melhoria da situação negativa, podendo ser: de

reviravolta (mudanças para melhoria), de desinvestimento ou de liquidação, se for o caso.

Depois de abordada a evolução da gestão rural, agora é hora de trazê-la para dentro de sua empresa. O ponto de partida consiste em definir o porquê de investirmos tempo, trabalho e recursos humanos e financeiros na nossa propriedade rural.

4. IDENTIFIQUE A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO NO CENÁRIO ATUAL

Pode-se afirmar que nossa sociedade se caracteriza por organizações. O homem nasce em uma organização, é educado por organizações, passa grande parte de sua existência trabalhando em organizações e, quando está em seus momentos de lazer, paga, joga, se diverte, reza e termina por morrer em organizações.

É verdade que a organização não é uma inovação moderna. Os faraós do Egito já as utilizaram para construir grandes sistemas de irrigação, por exemplo. Entretanto, o que diferenciava as organizações pré-industriais das modernas era sua simplicidade e seu pequeno número de níveis de poder, relacionados estes à autoridade em sua

forma mais pura, ou seja, a existente entre o soberano e o servo. As organizações eram determinadas por contextos comunitários, contextos estáticos e valores homogêneos, em contraste com a realidade moderna em que os determinantes ecológicos assumem relevância maior.



Figura
3

Estudo e definição de cenários futuros

FONTE: Acervo do Senar

Após a revolução industrial, as organizações se proliferaram e se tornaram complexas. A revolução industrial, ao criar profundas modificações nas relações de trabalho, estabeleceu um verdadeiro desafio ao homem, e coube à teoria clássica da administração o privilégio de explicá-las, sendo Taylor um de seus fundadores.

Mota, em texto de 1973, afirma que o pensamento central dessa escola diz que “será um bom administrador aquele que planejar cuidadosamente seus passos, organizar e coordenar racionalmente as atividades de seus subordinados e souber comandar e controlar tais atividades”.

5. CONHEÇA AS INOVAÇÕES

TECNOLÓGICAS

O produtor rural já não é mais o mesmo de antigamente. A tecnologia já faz parte da rotina das propriedades, a exemplo da produção animal 4.0 – aumentando a eficiência e a produtividade do sistema –, e o novo homem do campo percebeu que a internet oferece boas oportunidades de ganhar dinheiro, ampliar mercados e colher informações valiosas.

A evolução tecnológica dos negócios mundiais tem como principais consequências:

- Gera sucessão familiar;
- O mercado consumidor passou da massa para o nicho, da grande empresa para a pequena e virtual, e das burocracias para as organizações abertas;
- A comunicação, antes programada e dispersa, é agora objetiva e dirigida; e

- O cliente, ontem receptivo e passivo, hoje é interativo e exigente.

Por tais motivos, os atuais valores profissionais são:

- Habilidade de mudar (flexibilidade);
- Trabalho em equipe, com a família participando da gestão empresarial rural;
- Promoção da informação; e
- Foco na velocidade das decisões.

6. ENTENDA O PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR E SUA IMPORTÂNCIA PARA A CONTINUIDADE DAS EMPRESAS DO AGRO

A sucessão familiar em empresas rurais – tanto de pequeno quanto de grande porte, assim como para os produtores rurais – é uma questão que precisa ser planejada em longo prazo, preparando os familiares para todas as particularidades existentes na atividade da propriedade rural.

O planejamento precisa ser idealizado cedo, levantando a discussão acerca do assunto em conversas informais com os familiares. Os herdeiros precisam saber o que se espera para dar continuidade ao trabalho. Outra característica necessária é que o futuro líder tenha os mesmos interesses, objetivos e convicções a respeito da empresa, para que não surjam grandes dificuldades.

A inclusão da família no dia a dia da empresa rural é muito importante, ou seja, encoraja-se que pai, mãe, filha e filho participem da gestão empresarial.

7. SAIBA O QUE É ADMINISTRAÇÃO RURAL E COMO USÁ-LA EM SUA PROPRIEDADE

Administração rural é o conjunto de atividades que auxiliam na tomada de decisão de seus gestores, com o objetivo de obter maior rentabilidade, conservação do meio ambiente e resultados positivos. A ausência de uma boa gestão, fundamentada em conhecimento técnico, tem levado a empresa rural a ter vários problemas que envolvem: o ciclo de produção, o que produzir, quanto produzir, quando produzir, quanto custa produzir, para quem comercializar in natura (ou agregação de valor) e, conseqüentemente, qual a lucratividade.

Assim sendo, algumas posturas e atitudes que o empresário deve adotar são:

- Definir os objetivos da empresa;
- Definir suas metas de maneira clara e objetiva;
- Saber delegar tarefas e funções;
- Valorizar a confiança e a troca de ideias;
- Investir na qualificação contínua;
- Fazer uso de ferramentas que auxiliem na gestão;
- Não fugir das questões difíceis; e
- Admitir as próprias falhas e erros.

A administração rural está ligada, direta ou indiretamente, à produção, à transformação, à distribuição e ao consumo de produtos de procedência vegetal e animal.

Alguns pontos relevantes, que podem servir como orientações para melhorar a rentabilidade do negócio rural, são:

- **Esteja atento ao mercado agrícola.** Para planejar, você precisa conhecer sobre a cultura escolhida, os insumos, os defensivos e suas aplicações;
- **Tenha uma meta clara.** Segundo personagem famoso de Lewis Carroll, “para quem não sabe aonde vai, qualquer

caminho serve". Não fique refém do acaso e defina uma meta possível;

- **Não tema os riscos: os conheça.** Seu planejamento deve listar todos os riscos envolvidos na atividade agrícola como seca, aumento dos custos dos insumos, encarecimento do combustível etc. Nessa lista, você também deve explicar como pretende diminuir o efeito deles;
- **Compreenda o papel do estoque no planejamento agrícola.** É óbvio que o controle correto do estoque (inventário) passa pelo monitoramento adequado da propriedade. É essencial ir ao estoque e verificar o que realmente está disponível (ou não);
- **Tenha controle sobre o lucro.** Saiba quanto realmente gastou para saber seu lucro real. Isso permitirá que você tenha noção do quanto é possível investir, do quanto deve ser economizado e do quanto de crédito necessita;
- **Organize seu planejamento agrícola.** O processo complicado e demorado de atualização das várias planilhas pode gerar consequências ruins para as tomadas de decisão; e
- **O que realmente compensa?** Verifique se altas produtividades compensam os custos. À medida que o uso de insumos aumenta, chega um momento em que as quantidades a mais de produção obtidas vão se tornando menores.

8. CONHEÇA O ADMINISTRADOR RURAL

O agronegócio é, sem dúvidas, a maior indústria do Brasil e o administrador é o profissional capaz de gerir todo o processo gerencial, econômico e social dessa imensa indústria.

O administrador rural deve despertar, em todos os colaboradores, o sentimento de que só há crescimento individual com o crescimento da organização. Deve, ainda, estar sempre atento a todas as informações disponíveis em revistas especializadas, telejornal, boletins, internet, entre outras fontes.



Figura

4

Produtor rural acompanhando de perto os números da propriedade rural

FONTE: Flickr CNA.

As principais funções do administrador rural são planejar, controlar, decidir e avaliar resultados, sempre buscando o maior ganho de lucro possível, sem perder a motivação e o bem-estar dos seus funcionários. O profissional da administração rural deve, constantemente, trabalhar com uma visão de longo prazo, produzindo o suficiente para atender à demanda do mercado.

II. CARACTERIZAR O PROCESSO ADMINISTRATIVO

II. CARACTERIZAR O PROCESSO ADMINISTRATIVO



O processo administrativo da empresa rural é constituído de quatro funções básicas: planejamento, organização, direção e controle, integrantes do ciclo PDCA.

1. IDENTIFIQUE AS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

O ciclo PDCA foi criado na década de 1920 por Walter Andrew Shewhart, um físico norte-americano conhecido por ser pioneiro no controle estatístico de qualidade. Na década de 1950, ele foi popularizado no mundo todo por outro americano, o professor William Edwards Deming, reconhecido por sua importância para a melhoria dos processos produtivos nos Estados Unidos durante a Segunda Guerra e também por seu trabalho de consultoria com executivos japoneses.



FONTE: Krypton BPO, 2019.

1.1 CARACTERIZE A FUNÇÃO “PLANEJAMENTO”

O planejamento é o processo destinado a desenhar o caminho que levará a empresa da situação em que se encontra hoje para aquela na qual pretende estar no futuro, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com uma melhor concentração de esforços e recursos, de acordo com os objetivos do produtor e de sua família. É bom salientar que o simples fato de se planejar não pressupõe resultados imediatos para a empresa.

1.2 CARACTERIZE A FUNÇÃO “ORGANIZAÇÃO”

A maior parte dos pequenos produtores rurais brasileiros habita e desenvolve atividades econômicas em pequenas e médias propriedades, em toda a extensão do território brasileiro. Uma propriedade rural deve ser considerada e gerida como uma empresa que busca resultados positivos, orientada pela administração.

A administração, em sua aplicação na área rural, surge, principalmente, pela combinação dos fatores de produção que estão intimamente ligados ao próprio conceito de atividade administrativa empresarial, quais sejam: capital, insumos, tecnologia e mão de obra.

Por organização, entende-se a função de alocar recursos físicos, financeiros e humanos – ou seja, todos os componentes da empresa – em lugar adequado e em momento oportuno para produção e/ou uso, conforme a

necessidade e de acordo com o objetivo anteriormente planejado. Como exemplo, observe-se a produção vegetal, na qual é necessário providenciar semente e fertilizante. Na produção animal, os insumos a serem providenciados são os alimentos volumosos e/ou proteicos e as instalações para o manejo, entre outros. Na empresa como um todo, organizar o quadro de pessoas habilitadas é essencial para o sucesso dos empreendimentos.



ATENÇÃO

Conheça mais sobre a organização da propriedade rural acessando o guia “Organização da Propriedade Rural”, <https://www.cnabrazil.org.br/senar/colecao-senar>

1.3 CARACTERIZE A FUNÇÃO “DIREÇÃO”

A direção consiste em distribuir, entre as pessoas que atuam na administração da empresa e os funcionários, as responsabilidades inerentes ao exercício de suas funções, incluindo a de liderança.

O administrador procura deixar claro para as pessoas quem é quem em termos de responsabilidades na realização dos trabalhos da propriedade. No modelo tradicional, faz-se um organograma a partir da administração geral até os gerentes de setores.

Hoje em dia, mais importante do que saber quem é o chefe, é saber quem é o líder. A partir daí, um bom sistema de comunicação deve mostrar o que, quando e como fazer aquilo que compete a cada um. Também mostra a importância de cada pessoa na empresa, bem como seu potencial de crescimento e de realização pessoal. Essas condições favorecem a motivação e a produtividade do grupo.

A direção deve criar objetivos e metas a curto, médio e longo prazos, que serão responsáveis pela concretização daquilo que foi planejado. Tanto em território urbano quanto em território rural, a administração não pode ser feita de forma “intuitiva”, pois isso dificilmente resultará em bons frutos. Mensurar aquilo que é tangível é o primeiro passo, sendo essencial oferecer respostas para duas perguntas básicas: quanto e quando? Isso vale para a definição da época do plantio, dos valores investidos e da criação de perspectivas de expansão, por exemplo.

1.4 CARACTERIZE A FUNÇÃO “CONTROLE”

O controle visa, essencialmente, verificar se os resultados planejados estão sendo alcançados para que eventuais

falhas possam ser corrigidas a tempo de atender bem aos clientes e às necessidades da empresa.

O controle e a avaliação estão intimamente relacionados: trata-se de saber se aquilo que foi planejado está sendo realizado de modo satisfatório (avaliação do processo) e se as metas estão sendo alcançadas (avaliação de resultado). Controlar significa comparar o que foi planejado com o que foi ou está sendo realizado.



ATENÇÃO

A função “controle” se caracteriza pela coleta de dados para criar os indicadores, verificar a existência de metas (indicadores de resultado esperado) e realizar a comparação, análise e conclusão sobre o desempenho.

2. IDENTIFIQUE AS QUATRO PRINCIPAIS

ÁREAS DA EMPRESA

O sucesso da administração rural depende de decisões corretas relacionadas aos seguintes fatores:

- Uso de tecnologia adequada;
- Aquisição oportuna de insumos;

- Bom conhecimento do mercado para a venda dos produtos;
- Uso apropriado da mão de obra capacitada; e
- Conhecimento das linhas de crédito e outros instrumentos de política agrícola.

Para melhor administrar a empresa rural, pode-se dividir a propriedade em quatro áreas. É importante conhecer bem tais áreas e exercer as funções administrativas em cada uma, de modo a facilitar o processo. São elas:

1. Produção;
2. Recursos humanos;
3. Econômico-financeira; e
4. Comercialização.

2.1 CARACTERIZE A ÁREA DE PRODUÇÃO

A área de produção é o local onde os recursos físicos e naturais (terra, benfeitorias, máquinas, animais, água etc.) são utilizados pelas pessoas na geração de produtos e serviços. Os recursos ou fatores de produção podem ser classificados em terra, trabalho, capital e capacidade empresarial.



Figura
6

Ambiente de produção de hortaliças

FONTE: Acervo Senar

Para melhorar a gestão das atividades da fazenda, o produtor rural pode fazer uso de planilhas em computador ou até mesmo em papel. Há também a opção de adquirir programas de computador (softwares) especializados na gestão geral. Entretanto, estes demandam um investimento um pouco maior, mas apresentam grande eficiência. Quando se fala em gestão, a organização é o fator primordial na busca por eficiência.

Às vezes surgem dúvidas quanto às diferenças entre a administração rural e a gestão agrícola. Administrar é planejar e controlar com uma visão geral da empresa rural,

especialmente da parte financeira e pessoal, com o objetivo de atingir maior produtividade e rentabilidade. A gestão agrícola também envolve planejar e controlar, mas isso é feito com maior detalhamento, especialmente na parte de operações agrícolas.

A área de meio ambiente trata dos assuntos relacionados à gestão dos recursos naturais. Lembre-se de que, ao cuidar do meio ambiente, a empresa presta um serviço à sociedade, pois está garantindo o futuro das próximas gerações. Essa prestação de serviços, mesmo que não remunerada, é uma atividade de produção de serviços como qualquer outra.

Nos países desenvolvidos, muitos produtores rurais recebem pela prestação de serviços ambientais. No Brasil, isso é pouco comum, mas já é uma realidade em propriedades de locais específicos. Por isso, é importante que o produtor esteja atento a essa oportunidade de negócio em sua região.

2.2 CARACTERIZE A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Essa área identifica os recursos humanos (pessoas, suas competências e suas habilidades) disponíveis para o trabalho na propriedade. O nível de educação formal, os valores individuais e culturais, as preferências pessoais, entre outros, são fatores que precisam ser considerados, pois são essas as pessoas responsáveis pelo sucesso dos negócios.

2.3 CARACTERIZE A ÁREA ECONÔMICO-FINANCEIRA

A principal característica dessa área é o fato de lidar com recursos financeiros. É importante pensar sobre como ganhar e como gastar, o que pode e deve ser feito para cada atividade da propriedade ou para o conjunto delas.

Como um dos objetivos do empresário rural é aumentar o patrimônio líquido da empresa, as análises econômica e financeira devem ser mantidas em separado para facilitar e melhorar o nível das decisões. Assim, decisões de investimento (médio e longo prazos) são analisadas de forma diferente das táticas e operacionais.

As informações internas da empresa rural devem ser anotadas diariamente em planilhas manuais e depois transferidas para as planilhas digitais ou para o programa de controle da empresa rural. Essa fase pode ser direcionada à família do empreendedor rural.

2.4 CARACTERIZE A ÁREA DE COMERCIALIZAÇÃO E MARKETING

Essa área identifica as necessidades de compra, venda e marketing, sendo este último o conjunto de ações voltadas ao registro e à divulgação dos produtos, de modo a facilitar a comercialização. Por isso, o empresário rural precisa de conhecimentos atualizados sobre os mercados de insumos e produtos. Ele deve estar pronto para responder às seguintes questões:

- Quais são as fontes confiáveis dos insumos e serviços de que necessita?
- Quais são os canais de comercialização dos produtos que pretende produzir?
- Quais são as preferências dos consumidores, clientes atuais e potenciais da empresa?

Não basta trabalhar para vender um produto. É preciso que o mesmo atenda às necessidades das pessoas e converse com seus interesses. As vendas representam um processo de troca de um produto por dinheiro. Já o marketing se preocupa, em primeiro lugar, com a satisfação das necessidades das pessoas, atendendo a suas demandas. O empresário precisa estar consciente de que é essencial conquistar o cliente e fidelizá-lo.



Figura
7

Análise dos principais canais de
comercialização

FONTE: Acervo Senar

A empresa que trabalha com o espírito de marketing pesquisa o mercado e estuda o comportamento do consumidor para identificar quais são suas necessidades. Apenas a partir daí tem início um processo de produção.

III. PLANEJAR OS NEGÓCIOS DE SUA EMPRESA RURAL

III. PLANEJAR OS NEGÓCIOS DE SUA EMPRESA RURAL



O planejamento é a função por onde tudo deve começar em um empreendimento. Na administração, são considerados três níveis de planejamento.

O nível mais elevado é o estratégico, cujo planejamento é feito pelo dono do negócio, que tem uma visão de longo prazo. É quando são tomadas as grandes decisões, como o que e quanto produzir.

Um segundo nível é o gerencial ou tático. É aquele de prazo intermediário (médio), no qual os gerentes planejam a execução das ações em alinhamento às decisões estratégicas. Como exemplo pode-se citar o plano de plantio, os tratos culturais e o manejo nutricional dos animais.

No nível da operação, a execução das atividades é planejada. Esse nível é denominado planejamento operacional, no qual as tarefas são planejadas. Exemplos são a execução do calendário de vacinação, a aplicação de defensivos agrícolas e a reforma de uma cerca.

1. ELABORE O PLANEJAMENTO

ESTRATÉGICO

No planejamento estratégico, define-se o rumo da empresa (objetivos, metas e estratégias de longo prazo). Este compreende decisões orientadas para o futuro, considerando as condições da empresa e do mercado, identificando as oportunidades e ameaças do ambiente externo, os pontos fortes e os pontos de melhoria. Tal análise tem como resultado o diagnóstico da empresa rural.

1.1 FAÇA O DIAGNÓSTICO

O diagnóstico de uma empresa é a base para o início de qualquer processo de melhoria. É esse momento que nos permite entender o que está acontecendo no sistema

produtivo. Tudo que a empresa possui e como ela opera deve ser identificado na etapa do diagnóstico. A seguir, é apresentado um breve resumo do que deve ser pesquisado na etapa do diagnóstico.

A empresa agropecuária (ambiente interno)

- Local;
- Área;
- Condições edafoclimáticas (relativas ao solo e ao clima);
- Infraestrutura (inventário de recursos);
- Recursos humanos e financeiros;
- Produção e produtividade;
- Eficiência técnica e econômica (indicadores);
- Investimento em tecnologia (tecnologias utilizadas);
- Sistema de gestão; e
- Mão de obra.

O processo administrativo

- Estrutura administrativa; e
- Passos para as tomadas de decisão (processos).

As áreas empresariais

- Produção;
- Comercialização e marketing;
- Administração e finanças; e
- Pessoal.

Os instrumentos de política agrícola (ambiente externo)

- Assistência técnica;
- Associações, cooperativas e sindicatos;
- Suprimentos (preços de insumos);
- Logística (transporte e armazenamento);
- Mercado (preços pagos ao produtor);
- Crédito rural; e
- Seguro agrícola.

1.1.1 FAÇA O INVENTÁRIO DE RECURSOS

Faça uma lista do capital físico (quantidade, estado de uso e vida útil), financeiro (empréstimos bancários, saldo bancário), natural (topografia do terreno, recursos hídricos, florestas) e humano (número de pessoas que trabalham na empresa e

suas habilidades profissionais). Avalie, ainda, possíveis novas contratações.

Outros dados serão necessários para a elaboração do inventário, como:

- Capital físico – máquinas, construções, benfeitorias e equipamentos;
- Capital financeiro – dinheiro em caixa, contas a receber, produtos acabados, capital financeiro e estoque de insumos;
- Capital natural – fertilidade do solo, recursos hídricos e florestas; e
- Capital humano – administrador, gerente, inseminador, cozinheira e tratorista.

1.1.2 UTILIZE A MATRIZ DE SWOT (FOFA)

No ambiente interno, existem condições controladas pelo empresário que favorecem o alcance de bons resultados (pontos fortes) e outras que dificultam (pontos de melhoria). É importante conhecer bem esses ambientes ao elaborar o planejamento da empresa no nível estratégico.

A matriz de SWOT (FOFA) é uma ferramenta de diagnóstico adequada para a identificação das condições em que a empresa se encontra.



FONTE: ATeG/Senar

Conforme já mencionado anteriormente neste material, as forças e oportunidades são as condições favoráveis que ajudam o desempenho do empreendimento. Já as fraquezas e ameaças são aquelas que o atrapalham.

Tanto no caso das oportunidades quanto das ameaças, o produtor não possui controle sobre elas.

- **Pontos fortes (forças)** são condições favoráveis ao alcance dos objetivos desejados e sobre as quais o produtor tem algum controle. Exemplos: mão de obra qualificada, alta fertilidade do solo, boa genética do rebanho, disponibilidade de água e topografia do terreno.

- **Pontos fracos (fraquezas)** são condições que dificultam o alcance dos objetivos e sobre os quais o produtor também tem algum controle. Exemplos: pouco capital de giro, áreas degradadas, ausência de controles produtivos e financeiros e pouco conhecimento sobre administração.
- **Oportunidades** são circunstâncias que o ambiente externo proporciona e que o produtor rural deve aproveitar, quando lhe convier. Exemplos: disponibilidade de assistência técnica, linha de crédito com juros atrativos, proximidade de um grande centro consumidor e existência de agroindústrias de fácil acesso.
- **Ameaças** são circunstâncias que o ambiente externo apresenta e que podem dificultar ou inviabilizar as atividades da empresa rural. Exemplos: clima desfavorável, surgimento de novas pragas ou doenças, alta dos preços dos insumos, importação que gera a concorrência desleal e instabilidade do clima.

Como exemplo, pode ser realizada a análise de ambientes da fazenda Recanto do Lago do Sr. Antônio, em Bela Vista de Goiás, com 37 hectares e produção de 120 litros de leite por dia. O objetivo é elevar a produção de leite e produzir animais com boa genética para venda. Foram identificados os seguintes pontos fortes e fracos (no ambiente interno) e as seguintes oportunidades e ameaças (no ambiente externo):

PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES
Solo com alta fertilidade	Assistência Técnica e Gerencial (ATeG) do Senar
Mão de obra qualificada	Proximidade de centros consumidores
Bom potencial genético do rebanho	Malha rodoviária em bom estado de conservação
Grande disponibilidade de água	Existência de uma cooperativa
Boa topografia (plana)	Linhas de crédito com juros atrativos
PONTOS FRACOS	AMEAÇAS
Pouco capital de giro	Instabilidades climáticas
Áreas degradadas	Novas pragas e doenças
Inexistência de ordenha mecanizada	Alto custo dos insumos
Vulnerabilidade de mão de obra	Custo de oportunidade da terra muito elevado
Produção insuficiente de volumoso para período da seca	Instabilidade dos preços do leite no mercado

Quadro 1. Matriz Swot (estimativa)

FONTE: Adaptação Senar.

1.1.3 RESGATE OS DADOS PARA A OBTENÇÃO DOS INDICADORES ANTES (T ZERO)

Na fase de diagnóstico, é essencial que, a partir do levantamento, o produtor já obtenha indicadores técnicos e econômicos com base no resgate dos dados. Dessa forma, será possível medir todo o seu desempenho.

Suponhamos que a atividade desenvolvida seja a mandioca,

cultivada em 5 ha e que, no ano anterior ao diagnóstico, tenham sido produzidas 100 toneladas. Podemos depreender que a produtividade foi de 20 toneladas por hectare. Tal indicador já sinaliza, de imediato, que é possível estabelecer metas mais elevadas de produção.

Outro exemplo seria na bovinocultura de leite, tendo-se identificado que o número médio de vacas em lactação foi de 30 matrizes em um rebanho de 150 cabeças. A porcentagem de vacas paridas em relação ao rebanho total foi de 20%, o que é considerado tecnicamente muito baixo.

Considerando os resultados financeiros, podemos resgatar os gastos diretos (saídas) estimados e compararmos com as receitas (entradas), de modo a termos uma ideia do **fluxo de caixa**.

Podemos saber, também, por meio do resgate de dados, qual a **margem bruta** ($MB = RB - COE$) em uma atividade de gado de corte, cujas despesas variáveis (COE) no ano anterior foram R\$ 150.000,00, e que no mesmo período foram faturados (RB) R\$ 250.000,00. Com eles, podemos calcular a margem bruta da atividade, que foi positiva em R\$ 100.000,00.

1.2 DEFINA A MISSÃO, A VISÃO DE FUTURO E OS VALORES

A definição, pelo produtor rural e sua família, da missão, da visão de futuro e dos valores da empresa rural é importante para nortear a administração de seus negócios, constituindo os princípios fundamentais de uma empresa.



FONTE: Acervo Senar

1.2.1 DEFINA A MISSÃO

A missão deve refletir a visão e os valores do produtor rural. Ela é entendida como a razão de ser da empresa, o que facilita a definição dos objetivos e das metas empresariais. É por meio da missão que o empresário e todos os envolvidos com a empresa inspiram e colocam “alma” nos negócios.

Peter Drucker, em obra publicada em 1975, afirma que “definir a finalidade e a missão de uma empresa é difícil e arriscado. Mas é só assim que se consegue estabelecer objetivos, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. É só assim que uma empresa pode ser administrada para o desempenho”.

A missão é uma declaração de propósito ampla e duradoura, que individualiza e distingue a empresa em relação a outras no mesmo ramo de negócio. Ela deve ser sintética e de fácil compreensão, mas precisa conter as referências principais que nortearão as definições estratégicas da organização. Na formulação da missão, há cinco perguntas básicas a serem respondidas:

- O que fazer? (qual é o ramo do negócio?);
- Como fazer? (em que base?);
- Para quem? (clientes, acionistas...?);
- Com que finalidade? (qual é o propósito?); e
- Onde a empresa está estabelecida?

A resposta a essas perguntas, se expressa de forma clara e objetiva, proporcionará às pessoas da organização uma unidade de direção, um caminho em torno do qual haverá união de propósitos sem defesa de interesses particulares.

Ao defini-la, deve-se evitar colocá-la em termos de produtos, mas, sempre que possível, em termos de satisfazer a uma ou mais necessidades do ambiente externo (mercado).

A missão, normalmente, prevalece como diretriz da empresa por um longo período, o que não a impede de se alterar, uma vez que o comportamento dos consumidores e as necessidades da sociedade também são passíveis de

alteração. Ela deve ser divulgada por toda a empresa, pois também não deixa de ser o seu objetivo estratégico, já que todos os seus recursos serão direcionados para as áreas de atuação por ela estabelecida.

Como exemplo, podemos citar a missão do Senar: “realizar a Educação Profissional, a Assistência Técnica e as atividades de Promoção Social, contribuindo para um cenário de crescente desenvolvimento da produção sustentável, da competitividade e de avanços sociais no campo”.

1.2.2 DEFINA A VISÃO DE FUTURO

A empresa deve buscar a construção de visão de forma participativa, começando do alto. É importante entender aonde se quer chegar e trilhar um caminho onde haja a compreensão de temas como valores, desejos, vontades, sonhos e ambições, não apenas da organização, mas de cada integrante dela. Após a definição, deve-se divulgá-la para todos os membros da empresa.

A visão deve ser compartilhada, reconhecida e apoiada pelos colaboradores e pelo proprietário, tendo sido definida de forma abrangente, detalhada, ampla, objetiva, positiva e alentadora. Deve deixar claro que há possibilidade de se alcançar objetivos, estabelecendo direção e foco.

Um exemplo de visão de futuro é: ser uma das três maiores cooperativas do estado de Goiás em número de cooperados, ser referência em produção de hortaliças no Brasil e ser a maior empresa de produção de goiaba do Centro-Oeste.

1.2.3 DEFINA OS VALORES

Os princípios, alinhados aos valores e aos objetivos atuais e das futuras gerações que herdarão os negócios da família, possibilitam à empresa, mesmo que não esteja dando lucro por algum tempo, existir em consonância com sua missão. Tais premissas organizacionais são fundamentais para o presente e o futuro da administração da empresa rural.

Exemplos de valores são: credibilidade, coerência, ética, respeito às pessoas e ao meio ambiente.

1.3 IDENTIFIQUE OS OBJETIVOS DO PRODUTOR RURAL E SUA FAMÍLIA

Os objetivos são os resultados esperados, como sobrevivência, lucro, crescimento da empresa, segurança e prestígio, entre outros. Eles devem responder à pergunta *“O que fazer?”* ou *“Qual é o seu sonho?”*. Geralmente exigem atitude empreendedora e ações efetivas para serem alcançados.

1.4 ESTABELEÇA AS METAS

As metas representam a quantificação dos objetivos, ou seja, elas devem responder às perguntas *“Quanto?”* e *“Quando?”*. As metas são temporais, isto é, devem ter prazo para começar e terminar.

Utilize a tecnologia das metas SMART, que é um método de definição de metas baseado em cinco fatores: S (específica), M (mensurável), A (atingível), R (relevante) e T (temporal). Assim, será possível analisar as melhores práticas e comparar os efeitos que levarão até o resultado esperado em determinado tempo.

A meta específica deve ser clara e bem definida. Assim, sabe-se exatamente aonde se quer chegar. Deve ser, ainda, mensurável, refletindo a quantificação dos objetivos. Deve ser ousada e relevante, porém, atingível. Aqui cabe uma afirmativa análoga, mas com entendimento muito claro: é preciso ousar e muito, mas mantendo os pés no chão.



FONTE: ATeG/Senar

1.5 FAÇA OS ORÇAMENTOS

Em geral as ações, especialmente aquelas estruturantes, relacionadas aos investimentos, pressupõem gastos para as empresas, razão pela qual devem ser orçadas. É sempre desejável que os cronogramas orçamentários estejam alinhados com a execução física de cada uma delas.

1.6 ELABORE OS PLANOS DE AÇÃO (5W3H)

O modelo de plano de ação preferencialmente utilizado é a ferramenta 5W3H, cujas letras são as iniciais das mesmas palavras em inglês.

Um plano de ação bem elaborado deve ter todas as colunas da tabela a seguir devidamente preenchidas.

O que? (What?)	Por quê? (Why?)	Como? (How?)	Quando? (When?)	Onde? (Where?)	Quem? (Who?)	Quanto? (How much?)	(How long?)
O que será feito?	Por que isso será feito? Qual objetivo?	Como será feito ?	Quando será feito? (Preferencialmente estabelecer data de início e final)	Em que local?	Quem fará e quem será o responsável?	Quanto custará ?	Como está o andamento da ação? Parado Andando Concluído

Tabela 2. Ferramenta 5W3H usada para elaboração de planos de ação
 FONTE: SL Consultoria em Agronegócios Ltda.

A metodologia de assistência técnica do Senar adotou a ferramenta 5W3H como uma base para a elaboração do planejamento estratégico.

2. REALIZE O PLANEJAMENTO GERENCIAL DA EMPRESA

O planejamento gerencial, também chamado intermediário ou tático, está localizado entre os planejamentos estratégico e operacional, cuidando da articulação entre esses dois planos, com o objetivo de facilitar a execução das decisões previstas no primeiro. Inclui decisões relativas à alocação de recursos nas áreas da empresa rural, como a tomada de decisões táticas na área produtiva, sobre a época de compra de insumos, a comercialização e a distribuição de produtos aos diversos segmentos de mercado.

O planejamento tático procura analisar itens importantes do negócio, tais como:

- É melhor diversificar a produção ou se especializar numa única atividade?
- Vale a pena mudar de ordenha manual para ordenha mecanizada?
- O trabalho deve ser feito de forma individual ou associativa?
- Agregar valor ao produto é uma boa opção?

- É melhor utilizar monta natural ou inseminação artificial?
- Deve-se contratar mão de obra especializada ou capacitar com os cursos do Senar ou de outras instituições?



ATENÇÃO

Essa análise tem pouca ou nenhuma utilidade se o plano tático não for elaborado de forma escrita para facilitar o entendimento e a execução das ações propostas.

3. REALIZE O PLANEJAMENTO

OPERACIONAL

O planejamento operacional consiste na programação das tarefas e operações de rotina da propriedade. Ele é constituído de planos operacionais das diversas explorações selecionadas, que devem ser bem detalhadas e ter como base o plano gerencial.

As ações planejadas são contínuas e ocorrem em todas as áreas da empresa. Só assim os objetivos definidos nos níveis estratégico e tático são concretizados. Por isso, dedique-se a maior parte do planejamento da empresa ao nível operacional, como será feito daqui em diante.

3.1 PLANEJE A PRODUÇÃO

O planejamento da produção é essencial para que sejam utilizados adequadamente os recursos disponíveis na empresa, evitando-se desperdícios e duplicação de esforços.

3.2 DEFINA O QUE PRODUZIR

A definição do que produzir deve estar coerente com a missão e os objetivos estabelecidos para a empresa, mas outros fatores importantes devem ser observados antes da tomada de decisão, tais como:

- Os mercados de fatores e de produtos;
- A localização da empresa;
- A disponibilidade de recursos;
- As tecnologias existentes;
- A estrutura organizacional da empresa; e
- O nível de qualificação profissional da mão de obra.

Na escolha das atividades, devem ser levadas em consideração as seguintes interações:

- **Competição:** quando o uso dos recursos em uma atividade prejudica ou dificulta a outra quanto ao alcance dos resultados esperados;

- **Complementação:** quando duas ou mais atividades utilizam os mesmos recursos, evitando ociosidade ou desperdícios, sem prejudicar os resultados de qualquer uma delas; e
- **Suplementação:** quando uma atividade tem influência benéfica sobre a outra, a exemplo da produção de eucalipto ou fruticultura com apicultura.

3.3 DEFINA QUANTO PRODUZIR

A definição de quanto produzir depende diretamente dos fatores de produção e das condições de mercado. Em geral, a quantidade produzida depende do fator mais restritivo, que pode ser a área disponível na propriedade, o capital operacional e a tecnologia, entre outros. A restrição de área pode ser superada via arrendamento ou aquisição de áreas de outras propriedades quando não existir restrição financeira.



ATENÇÃO

Um bom exemplo é pesquisar como vender para a merenda escolar de sua região, por meio do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE): Lei no. 11.947/2009 – Resolução FNDE no. 26/2013.

3.4 DEFINA COMO PRODUZIR

Produzir envolve, necessariamente, a escolha da tecnologia a ser utilizada, pois a qualidade dos produtos, a produtividade dos fatores de produção e os custos estão diretamente relacionados a ela. Como exemplo podemos citar: A produção de milho será pelo método de plantio direto ou convencional? Será utilizado o sistema orgânico na produção de hortaliças?



Figura
11

Sistema de produção com foco na tecnificação e no desempenho

FONTE: Acervo Senar

Em atividades cuja produção é diária, a decisão deve ser tomada em relação à necessidade de intensificá-la. Na entressafra, pode ser conveniente intensificar a alimentação do rebanho e aumentar a produtividade e a produção para aproveitar melhor o preço do produto. Isso, naturalmente, vai depender dos preços dos insumos utilizados.

3.5 DEFINA QUANDO PRODUZIR

Na agropecuária, a produção depende de fatores naturais, climáticos e biológicos, ou seja, das estações do ano e de seus efeitos sobre as plantas e os animais. Esses fatores, em muitos casos, impõem restrições sobre o que pode ser produzido em determinado período do ano.

Os fatores climáticos, em geral, definem os períodos de safra e entressafra de muitas atividades, o que tem impacto direto sobre os preços de mercado dos produtos. Por exemplo, a cultura do milho exige determinado volume de chuva na época de formação dos grãos. Portanto, a época do plantio precisa ser escolhida de forma coerente com essa exigência da cultura.



ATENÇÃO

1. Algumas tecnologias viabilizam a produção em épocas do ano em que os fatores ambientais são desfavoráveis à produção convencional. Com isso, é possível aproveitar melhores preços, reduzir pragas e doenças e obter outras vantagens. Um exemplo é a produção hidropônica de verduras e outros sistemas de produção em estufa convencional.
2. Procure informações sobre a melhor época de plantio para cada produto em sua região.

4. PLANEJE A ÁREA ECONÔMICO-FINANCEIRA

A parte financeira da empresa talvez seja a mais delicada, porque trata do dinheiro disponível e da forma como ele é utilizado. Costuma-se dizer que o dinheiro na empresa é semelhante ao “sangue no corpo humano”: se não circular, coagula.

Também sua saúde financeira precisa ser cuidadosamente planejada e analisada para evitar surpresas provocadas tanto por mudanças na conjuntura política quanto por mudanças climáticas. É preciso conhecer as fontes dos recursos financeiros e definir onde serão usados, para que eventuais riscos externos sejam minimizados.

4.1 FAÇA A ANÁLISE FINANCEIRA DA EMPRESA

Os principais conceitos e técnicas de análise financeira devem ser compreendidos pelo empresário, a começar pela identificação das fontes dos recursos. Em seguida, identifica-se como e onde esses recursos estão aplicados, o que se realiza por meio de inventário.

Na sequência, faz-se o balanço entre os bens e os direitos de um lado e os deveres do outro, isto é, o **balanço patrimonial**. Trata-se de um documento em que se mostra a estrutura de capital da empresa, avaliando o que de fato resta como riqueza, ou seja, o **patrimônio líquido**.

Balanço patrimonial

Também denominado **balanço contábil**, trata-se de um relatório contábil gerado para representar todas as movimentações financeiras de uma empresa em um determinado período, geralmente de um ano, permitindo uma avaliação quantitativa e qualitativa dos resultados.

Patrimônio líquido

É o resultado da diferença entre o ativo e o passivo de uma empresa. Corresponde à riqueza dos acionistas.

Para acompanhar o que ocorre e poderá ocorrer no futuro, é preciso saber quanto de dinheiro entra na empresa todos os meses e quanto sai. Isso é o chamado fluxo de caixa.

De acordo com Yamaguchi, em texto de 1994, fluxo de caixa são os valores monetários que refletem as entradas e saídas de recursos e produtos da unidade de produção, num determinado período de tempo. Sua elaboração é possível a partir do conhecimento das quantidades físicas de recursos

utilizados e comercializados, bem como de seus respectivos preços de mercado.

Esses dois demonstrativos financeiros (balanço patrimonial e fluxo de caixa) são fundamentais para uma boa gestão dos negócios de qualquer empresa.

4.2 IDENTIFIQUE AS FONTES DE RECURSOS FINANCEIROS

A principal pergunta é: de onde vem ou pode vir o dinheiro da empresa? Serão recursos próprios ou de terceiros? Quais as linhas de crédito existentes atualmente? Qual é o custo do dinheiro obtido de cada uma dessas fontes?

5. CONHEÇA AS LINHAS DE CRÉDITO

DISPONÍVEIS

A atividade dos produtores rurais depende de recursos financeiros para despesas de custeio e investimentos, que vão desde a compra de insumos e equipamentos até a manutenção de maquinário, funcionários e despesas relacionadas à lavoura e ao cultivo. Para muitos produtores, a expansão da produção e o crescimento dos negócios também estão condicionados a suportes financeiros constantes.

5.1 CONHEÇA O CRÉDITO RURAL DE CUSTEIO

De acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), o crédito rural de custeio agrícola é destinado à cobertura das despesas relacionadas aos diversos ciclos produtivos do agronegócio. Como o próprio nome diz, é um tipo de crédito concedido para custeio das atividades que envolvem a produção rural.

Assim, poderá ser usado para: compra de insumos para lavouras periódicas, permanentes ou na entressafra; uso nos processos de beneficiamento primário para produção e armazenamento (tanto no estabelecimento rural quanto em cooperativas); cobertura de custos relacionados à colheita e extração; e uso nos processos de industrialização de produtos agropecuários.

O trato de culturas diversas, colheitas, replantios, aquisição de animais para suinocultura e insumos para o trato agropecuário são outros exemplos de despesas cobertas pelo crédito rural de custeio agrícola.

5.2 CONHEÇA O CRÉDITO RURAL DE INVESTIMENTO

O crédito rural de investimento é um tipo de financiamento voltado para o crescimento da produção e o aumento da competitividade do produtor rural. Nesse caso, a verba é destinada a investimentos fixos – como reformas, construções e benfeitorias nas instalações –, compra de maquinário e equipamentos diversos, obras de irrigação,

drenagem e telefonia rural, formação de lavouras, proteção e recuperação de solo, entre outros.

Despesas consideradas “semifixas” – como aquisição de animais, compra de equipamentos e máquinas de duração inferior a cinco anos, aquisição de veículos, tratores, colheitadeiras e equipamentos para medição de lavouras – também podem ser contempladas com esse tipo de financiamento.

5.3 CONHEÇA O CRÉDITO RURAL DE COMERCIALIZAÇÃO

O crédito rural de comercialização tem como objetivo garantir ao produtor rural e às cooperativas de produtores todos os recursos e as condições que garantam a satisfatória comercialização dos seus produtos no mercado.

Esse tipo de crédito pode ser usado pelas cooperativas rurais para adiantamentos aos associados que destinaram produtos para: comercialização; processos de armazenamento e estocagem posteriores à colheita; garantia de preços (mesmo em períodos de baixa) ao produtor; e processos considerados “pré-comercialização”. Entre eles, destacam-se despesas referentes à fase imediata da colheita e para garantir a venda sem prejuízos aos interesses do produtor.

Nos três casos anteriormente mencionados, a solicitação do crédito rural deve ser feita junto às instituições financeiras – como bancos e cooperativas de crédito –, normatizadas pelo Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR), conforme

as normas previstas no Manual de Crédito Rural (MCR). É importante lembrar que esse tipo de solicitação precisa ser formalizado por meio de projetos e orçamentos cuidadosamente elaborados.

A conquista do **crédito rural** envolve, também, a oferta de garantias que são definidas junto à instituição fornecedora. Elas variam entre alienação fiduciária, penhor, hipotecas, fianças ou seguros, dependendo da instituição e em conformidade com as regras do Conselho Monetário Nacional. Os juros e encargos relacionados a esse tipo de financiamento também variam conforme a instituição fornecedora e seus planos de crédito rural.

Manual de Crédito Rural (MCR)

O Manual de Crédito Rural (MCR) é o documento que agrupa todas as normas aprovadas pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), assim como as divulgadas pelo Banco Central, referentes ao crédito rural. As instituições financeiras e os beneficiários devem conhecer e obedecer às regras que compõem o MCR, que é atualizado à medida em que são divulgadas novas normativas. O MCR codifica as normas aprovadas pelo CMN e aquelas divulgadas pelo Banco Central do Brasil relativas ao crédito rural, às quais devem subordinar-se os beneficiários e as instituições financeiras que operam no Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR), sem prejuízo da observância da regulamentação e da legislação aplicáveis.

6. PLANEJE A COMERCIALIZAÇÃO E A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

A compra dos insumos e a contratação de serviços de terceiros é tão importante para o sucesso da atividade quanto a venda dos produtos e a prestação de serviços feita pela empresa. Em ambas as decisões, de compra ou de venda, um bom plano é fundamental para o sucesso do negócio.

Na compra, identifique com antecedência os fornecedores idôneos que, além da entrega pontual, garantem a qualidade e a assistência técnica sobre o uso dos insumos.

7. FAÇA O INVENTÁRIO DOS ATIVOS DA EMPRESA

No inventário, constam todos os bens e direitos (chamados “ativos” em contabilidade), assim como os deveres assumidos com terceiros (passivo exigível).

A lista desses itens do inventário deve conter o nome, a quantidade e o valor de cada um. Além disso, é conveniente que sejam listados em ordem decrescente de liquidez, o que não é difícil de ser feito. Basta saber que, quanto mais fácil for vender um item do ativo sem precisar baixar seu preço, maior

será sua liquidez. Da mesma forma, quanto mais curto for o prazo para que um compromisso financeiro seja quitado, maior sua liquidez.

O inventário deve ser apresentado em uma planilha (que pode ser eletrônica, caso se disponha de um computador), conforme os exemplos nos Anexos.

Fica mais fácil fazer o inventário, tanto do ativo como do passivo, agrupando-se os itens que possuem características semelhantes, principalmente quanto a liquidez. Em geral, o inventário é feito no início de cada ano agrícola. Pode ser elaborado, ainda, em qualquer outra data útil para a empresa, desde que mantida a periodicidade, ano após ano.

Os valores depositados em conta corrente e na caderneta de poupança são os ativos financeiros de maior liquidez, importantes nos momentos de quitação de obrigações de curto prazo e para aproveitar oportunidades imprevistas de bons investimentos. Algumas aplicações podem ter datas de vencimento mais longas para saque apresentando, portanto, menor liquidez. É no inventário de depósitos em bancos e aplicações financeiras que tais valores devem ser controlados.



ATENÇÃO

Manter alto o nível de liquidez pode não ser uma boa estratégia. Por outro lado, a falta de liquidez pode ser fatal, principalmente em momentos de escassez de crédito e juros altos.

Os financiamentos com vencimento previsto para o ano corrente são chamados de curto prazo ou passivo corrente. Financiamentos que só irão vencer nos próximos cinco anos são de médio prazo e, quando o vencimento ultrapassa os cinco anos, são chamados de dívida de longo prazo. A cada ano, um financiamento que era de médio prazo pode tornar-se de curto prazo.

As obrigações financeiras, excluídos os financiamentos, são compromissos assumidos com terceiros, como salários e encargos sociais a pagar, taxas e impostos a pagar, entre outros.

IV. CONHECER OS INDICADORES FINANCEIROS E ECONÔMICOS

IV. CONHECER OS INDICADORES FINANCEIROS E ECONÔMICOS



Para fins de análise econômica, é importante separar as decisões de curto prazo das de longo prazo. Enquanto as primeiras geram custos, despesas e renda durante o ano agrícola, as últimas envolvem investimentos.

Alguns desses investimentos podem ser feitos em curto prazo – como a compra de um trator ou de um sistema de irrigação – ou exigir mais tempo, como é o caso da formação de culturas perenes (café, frutas, seringueira e produção de madeira). O que caracteriza o investimento, no entanto, é o fato de a produção, o custeio e as rendas serem gerados por vários anos.

No curto prazo, a empresa precisa de capital de custeio ou capital de giro. Nas decisões de longo prazo, além de calcular a quantidade de capital necessária para o investimento inicial, é preciso estimar o valor do custeio do projeto, ano a ano, no futuro. Em ambos os casos, a empresa pode necessitar de financiamento bancário, com a disponibilidade das linhas de crédito de custeio e investimento, conforme mencionado anteriormente.

1. **CONTROLE O FLUXO DE CAIXA**

O fluxo de caixa mede o quanto de dinheiro sai e entra na empresa periodicamente. Em geral, elabora-se um fluxo mensal, porque esse é o período convencionalmente aceito para o acerto do pagamento do pessoal e de grande parte dos compromissos financeiros. O modelo de tabela apresentado a seguir pode ser utilizado para representar o fluxo de caixa de um ano típico.

Item/Mês	Jul	Ago	...	Dez	Jan	...	Mai	Jun	Valor Total (R\$/ano)
1. Entradas									
Venda de leite									
Venda de bens									
Aluguel de máquinas									
Total de entradas (1)									
2. Saídas									
Agrotóxicos									
Corretivos									
Adubos									
Sementes ou mudas									
Manutenção de máquinas									
Conservação de solo									
Mão de obra (salários + encargos)									
Impostos e taxas (ITR)									
Combustível									
Energia elétrica									
Despesas gerais									
Total de saídas (2)									
Saldo final do mês (1-2)									
Saldo acumulado									
Saldo total anual									

Tabela 3. Modelo de planilha para controle de fluxo de caixa

FONTE: Acervo Senar.

Observe no fluxo de caixa:

- Meses de maior necessidade de caixa;
- Necessidade de amortização de dívidas; e
- Períodos de maiores saldos e sua aplicação.

2. **CALCULE OS CUSTOS VARIÁVEIS –**

CUSTO OPERACIONAL

EFETIVO (COE)

Os custos variáveis são todos aqueles que dependem da quantidade produzida. Eles compõem o Custo Operacional Efetivo (COE), que pode ser entendido como o nível mais simples do cálculo de custos e apresenta as seguintes características:

- Varia com a produção;
- Pode aumentar ou diminuir pela ação do administrador;
- É aquele que o administrador controla;
- Se nenhum produto for produzido, o custo variável pode ser evitado; e

- Tem duração inferior ou igual, no curto prazo, sendo, portanto, sua recomposição feita a cada ciclo do processo produtivo.

Exemplos são sementes, ração, fertilizantes, gastos com defensivos, serviços de máquinas, combustível, alimentos concentrados e volumosos para animais, gastos com a sanidade do rebanho e gastos com a mão de obra.

Conhecer os custos variáveis é de fundamental importância para o produtor, porque a previsão da quantidade a ser produzida em determinada safra vai depender, primeiramente, do preço que se espera da venda da produção e, em segundo lugar, do aumento no Custo Total (CT) quando se eleva a produção em uma unidade.

Uma das formas para se calcular os custos variáveis de uma cultura é relacionar as operações necessárias para o cultivo, a quantidade de mão de obra exigida nessas operações e os insumos. Podemos entender que o custo operacional efetivo é o nível mais simples de custo porque ele agrega apenas os desembolsos da produção. Nenhum componente fixo dos custos é considerado no COE.

3. CALCULE OS CUSTOS FIXOS

Os custos fixos são aqueles que não dependem da quantidade produzida, tendo as seguintes características:

- Permanecem inalterados durante um período (curto prazo) e são independentes do nível da produção;
- Se mantêm os mesmos, independentemente do aumento ou da diminuição da produção;
- Ocorrem, mesmo que o recurso produtivo não é utilizado, não estando sob o controle do administrador; e
- Não se incorporam totalmente no produto em um curto prazo, fazendo-o em tantos ciclos quanto sua vida útil permitir.

Exemplos ativos que, uma vez adquiridos, dão origem aos custos fixos são: trator, colheitadeira, sala de ordenha, curral, galpões e cercas.

Na metodologia da Assistência Técnica e Gerencial (ATeG) do Senar – também considerada por outras instituições como o Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA), o Instituto de Economia Agrícola (IEA), a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB) e a Universidade Federal de Viçosa (UFV) –, os componentes dos custos fixos são a Depreciação (d), a Mão de Obra Familiar (MOF) e os Juros (j), também chamados de custo de oportunidade.

4. CALCULE A DEPRECIÇÃO, OS JUROS E A MÃO DE OBRA FAMILIAR

Os três componentes fixos do custo (depreciação, mão de obra familiar e juros do capital imobilizado), considerados na metodologia de cálculos de custo do Senar (ATeG), estão descritos a seguir.

A **depreciação** mede a perda de valor do bem de capital fixo com o passar do tempo, desvalorização que acontece porque ele se desgasta ou se torna obsoleto em determinado período (vida útil), podendo ocorrer em ambos os casos. Portanto, depreciação é um gerador de caixa, mas não garante, de forma nenhuma, que esse valor gerado estará à disposição no futuro para repor o bem depreciado se o valor economizado não for bem administrado.

E por que calcular os **juros**? O dinheiro investido nesses bens poderia estar rendendo em aplicações do mercado financeiro (custo de oportunidade do capital). Para calcular esses custos fixos de produção, são necessários alguns dados básicos e fórmulas de cálculo.

Os dados são:

- Valor do bem, em reais, na data em que for feito o cálculo, que será chamado de **Valor Inicial (Vn)**, porque inclui as despesas de transporte até a fazenda e de instalação, quando for o caso;

- **Valor de Sucata (S)**, em reais, (valor residual do bem). É o valor de revenda na data de sua retirada da produção, popularmente chamado de valor de “ferro velho”, no caso de veículos, máquinas e implementos.
- **Vida Útil (n)**, em anos. Mede a duração do bem em serviço, a partir da data inicial até que se torne inútil para a função que exerce; e
- **Taxa de Juros (i)**, em porcentagem, que representa o custo de oportunidade do dinheiro utilizado na compra desse bem. Cabe lembrar que o custo de oportunidade de qualquer insumo é o rendimento que poderia ser obtido se fosse utilizado na sua melhor alternativa de uso, de risco equivalente ao que está sendo assumido.

4.1 CALCULE A DEPRECIÇÃO ANUAL (DA):

Primeiro, faça uma conta de subtrair: retire do preço inicial (VI) o valor de sucata (VS). Depois divida o resultado da subtração pela vida útil do bem.

$$DA = \frac{VI - VS}{VU}$$

Considerando VS igual a zero, a fórmula para o cálculo da depreciação se resume em:

$$DA = \frac{VI}{VU}$$



ATENÇÃO

Na metodologia da ATeG do Senar, o valor de sucata é sempre considerado igual a zero para eliminar o efeito da subjetividade entre os técnicos de campo.

A depreciação é um custo real, porque de fato o dinheiro já foi gasto na compra do bem de produção, mas não é, nesse momento, uma saída de dinheiro (caixa) da empresa. Este pode ser guardado em uma conta corrente, por exemplo. Tal fato é muito importante no momento de interpretar o resultado econômico da atividade e, mais ainda, quando se faz a análise de investimento.

4.1 CALCULE OS JUROS ANUAIS (JA):

Nesse caso, a conta é um pouco diferente. Some (ao invés de subtrair) o VI com o VS. Em seguida, divida o resultado por dois para obter o valor médio do dinheiro empatado. A seguir, multiplique esse capital médio pela taxa anual de juros (r) em termos unitários. Se for 10% ao ano, use 0,10 para multiplicar.

$$JA = \left(\frac{VI+VS}{2} \times r \right)$$



ATENÇÃO

Na metodologia da ATeG do Senar, a taxa anual considerada é de 6%, baseada na média histórica da poupança.

4.3 CALCULE O VALOR DA MÃO DE OBRA FAMILIAR (MOF):

O custo da mão de obra familiar é aquele que tem como objetivo remunerar o trabalho administrativo do empresário (dono). Podemos entendê-lo como o pró-labore do dono da atividade.

Essa remuneração é apropriada nos custos, mas não é considerada como retirada mensal do caixa, a exemplo dos funcionários permanentes ou temporários remunerados periodicamente (mensalistas, diaristas ou de remuneração semanal).

É bom salientar que o valor a ser apropriado para a administração da atividade deve ser baseado na

oportunidade do mercado, ou seja: quanto custaria contratar alguém no mercado para exercer o mesmo trabalho de administrar aquela atividade ou quanto o produtor receberia para executar o mesmo trabalho em outra propriedade?

5. CONHEÇA OS CONCEITOS DE CUSTO OPERACIONAL TOTAL (COT) E CUSTO TOTAL (CT)

5.1 CUSTO OPERACIONAL TOTAL (COT)

É o resultado da soma do custo operacional efetivo com a mão de obra familiar e a depreciação.

$$\text{COT} = \text{COE} + \text{MOF} + \text{D}$$

5.2 CUSTO TOTAL (CT)

É o resultado da soma do custo operacional total com o custo de oportunidade do capital.

$$\text{CT} = \text{COT} + \text{J}$$

6. CONHEÇA OS CONCEITOS DE RECEITA BRUTA E MARGENS

6.1 RECEITA BRUTA TOTAL (RB)

Receita bruta é o valor apurado com a venda da produção e dos seus subprodutos. Ele é calculado pela multiplicação da quantidade produzida (Q) pelo preço dos produtos (p).

$$RB = Q \times p$$

Dependendo da cadeia produtiva, a receita da atividade pode ter mais de um produto. Na atividade leiteira, por exemplo, a receita pode ser proveniente da venda de leite + laticínios + animais + variação do inventário animal + silagem + outros, enquanto na apicultura a receita é obtida da venda de mel + própolis + cera + enxames + geleia real + outros.

6.2 CALCULE A MARGEM BRUTA DA ATIVIDADE

Para calcular a margem bruta (MB) da atividade, basta subtrair da Receita Bruta (RB) da atividade os seus custos variáveis (Custo Operacional Efetivo - COE).

$$MB = RB - COE$$

Tudo o que restar, após compensado o COE, é para ajudar a pagar os custos fixos da propriedade. O que ultrapassar será lucro supernormal (> 0). Por isso, esse resultado é também chamado de margem de contribuição.

No caso da empresa agropecuária, que opera em um mercado de competição quase perfeito, não adianta adicionar o valor da margem de lucro que gostaria de auferir como um item de custo, pois ela não conseguirá formar os preços dos seus produtos.

A persistência de valores muito baixos da margem bruta é um sinal claro de que os negócios não vão bem. Alguma coisa precisa ser feita para aumentar a eficiência produtiva e reduzir os custos variáveis.

Se o orçamento de qualquer atividade para o próximo mês, por exemplo, estiver indicando margem de contribuição negativa, a melhor decisão é interromper a produção dessa atividade. Podemos dizer que uma empresa nessa condição está no “ponto de fechamento”.

6.3 CALCULE A MARGEM LÍQUIDA (ML) DA ATIVIDADE

Margem Líquida (ML) é a diferença entre a Receita Bruta (RB) da atividade e seu Custo Operacional Total (COT).

$$\mathbf{ML = RB - COT}$$

Quando a margem líquida for menor que zero (com $MB < 0$), significa que a atividade está cobrindo os custos variáveis, mas não consegue cobrir todas as depreciações e o pró-labore do produtor. Além disso, não remunera o capital investido na atividade.

Do ponto de vista econômico, podemos dizer que a atividade é viável no curto prazo apenas. Caso a situação de margem líquida negativa persista, esta levará ao empobrecimento da empresa, inviabilizando a atividade no médio e longo prazos.

Se a margem líquida for maior que zero, significa que, pelo menos no médio prazo, o produtor se mantém na atividade. Cabe ressaltar que este não é estável no longo prazo, pois normalmente existe a necessidade de investir em novas tecnologias e modelos produtivos, que demandam novos investimentos.

Se a margem líquida for maior que zero, significa que a atividade está sendo economicamente viável no curto e médio prazos.

6.4 CALCULE O LUCRO (L) DA ATIVIDADE

Uma atividade é considerada rentável ou lucrativa quando a renda que produz é maior do que seus custos. A diferença é genericamente chamada de lucro. Nem sempre é fácil medir esse resultado, principalmente porque é necessário um bom sistema de anotações para se calcular as rendas e os custos de produção.

O Lucro (L) é a diferença entre a Renda Bruta (RB) e o Custo Total (CT), considerando o período analisado.

$$\mathbf{L = RB - CT}$$

Quando o lucro for menor que zero (com $ML > 0$), significa que a remuneração da atividade não está sendo suficiente para cobrir o custo de oportunidade do capital.

Isso caracteriza que a atividade não está sendo atrativa economicamente, ou seja, caso o empresário invista o capital imobilizado na fazenda em outro negócio que apresente maior rentabilidade, fará um melhor negócio. No longo prazo, manter-se na situação de lucro negativo inviabiliza a atividade.



ATENÇÃO

1. Ao lucro igual a zero chamamos lucro normal, buscado pela maioria das empresas, pois nesse ponto todos os custos estão sendo pagos e se tem a atratividade mínima determinada (custo de oportunidade do capital).
2. Ao lucro maior que zero chamamos lucro supernormal. Isso significa que a empresa está cobrindo todos os custos de produção, tanto os variáveis (COE) quanto os fixos ($D + MOF + j$). Dessa forma, a atividade pode ser considerada atrativa economicamente e viável no longo prazo.

7. CALCULE A TAXA DE RETORNO DO CAPITAL (TRC) DA ATIVIDADE

A taxa de retorno do capital, também chamada de rentabilidade da atividade, é obtida dividindo-se a Margem Líquida (ML) pelo Capital Empatado (CE)¹ ou Estoque de Capital (EC) na atividade, multiplicado por 100.

$$RC = (ML / CE) \times 100$$

A taxa de retorno do capital é um indicador importante para a atividade, pois permite comparar a rentabilidade do capital investido com outras aplicações do mercado financeiro.

8. CALCULE A RELAÇÃO BENEFÍCIO-CUSTO (RELAÇÃO B/C) DA ATIVIDADE

A relação benefício-custo é um indicador que demonstra quantos reais retornaram para cada real gasto na atividade. Ela é calculada dividindo-se a Receita Bruta (RB) anual pelo Custo Total (CT) anual da atividade.

$$\text{Relação B/C} = RB/CT$$

¹Estoque de Capital (EC) ou Capital Empatado (CE) é o valor médio dos ativos (bens) da propriedade como benfeitorias, máquinas e equipamentos, forrageiras perenes etc. No caso da ATeG, consideramos tudo que está sobre a terra. Como a terra em geral valoriza, corrigindo seu valor por si só, na metodologia da ATeG ela é desconsiderada nos cálculos de custos.

É desejável que essa relação seja sempre superior a um. Sendo inferior, significa que os custos totais foram superiores à receita; sendo igual, significa que os custos totais se igualaram à receita.

9. CALCULE O PONTO DE COBERTURA

TOTAL (PCT)

O ponto de cobertura total, também entendido como ponto de equilíbrio ou break even point, indica a quantidade de produto que precisa ser produzida e vendida para cobrir todos os custos da produção.

$$\text{PCT} = \text{RB}/\text{CT}$$

Caso o empresário tenha produzido quantidade inferior àquela necessária para cobrir todos os custos, o resultado da empresa será negativo. Nesse caso, a empresa não produziu o suficiente para compensar todos os componentes do custo.

10. CALCULE A LUCRATIVIDADE

A lucratividade de uma atividade, conforme metodologia da ATeG do Senar, é obtida dividindo-se a Margem Líquida (ML) pela Receita Bruta (RB) total da atividade, multiplicado por 100. Entende-se que, se o empresário consegue produzir e gerar receita sem tantos investimentos, maior será sua margem líquida e, conseqüentemente, sua lucratividade.

$$\text{Lucratividade} = (\text{ML}/\text{RB}) \times 100$$

11. **CALCULE A TAXA DE GIRO DO CAPITAL (TGC)**

A Taxa de Giro do Capital (TGC) dá uma ideia da liquidez de uma empresa, ou seja, da capacidade que esta tem de gerar caixa.

Ela é obtida dividindo-se a Receita Bruta Total (RB) da atividade pelo Estoque de Capital Imobilizado (EC) ou investido no negócio. Isso quer dizer que, sendo elevada a taxa de giro, a empresa tem uma boa capacidade de faturamento em relação ao seu capital investido. Quanto maior for essa relação, maior será o capital de giro da empresa, presumindo-se que ela terá maior liquidez.

$$\text{TGC} = (\text{RB}/\text{EC}) \times 100$$

12. **CAPITAL EMPATADO POR UNIDADE FÍSICA DE PRODUÇÃO (CE/UFP)**

Esse indicador dá uma relação do Capital Empatado (CE) em uma determinada atividade e a sua produção. Em outras palavras, trata-se de quanto o empresário está imobilizando de capital por cada unidade física de sua produção. Por exemplo: quanto um produtor de soja tem empatado (investido) por cada saco de soja produzido ou quanto um produtor de leite imobilizou por cada vaca de leite do rebanho.

CE/UFP = EC/UFP

Na imagem a seguir podemos observar o capital imobilizado por vaca em cada um dos 23 produtores de leite do estado de Goiás, cujas produções foram analisadas do ponto de vista econômico. Nota-se que, para manter uma vaca no rebanho, o investimento médio variou de R\$ 5.650,00 a R\$ 24.591,06.

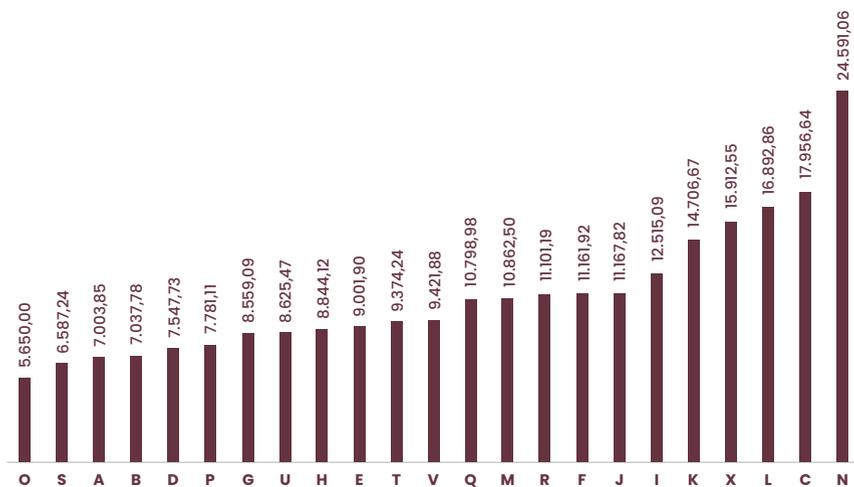


Gráfico 1. Capital imobilizado por vaca total (R\$/vaca)

FONTE: Arquivos da SL Consultoria em Agronegócios.

V. ORGANIZAR A EMPRESA

IV. ORGANIZAR A EMPRESA

A organização é a função administrativa responsável por agrupar e estruturar os recursos humanos e materiais da empresa rural, permitindo o alcance dos objetivos.





ATENÇÃO

A organização inicia o processo de implantação do plano estratégico. Quando estruturado, facilita o trabalho humano de implementação do plano da empresa.

1. ORGANIZE A PRODUÇÃO

A organização dos recursos físicos consiste na localização racional de construções, benfeitorias, melhoramentos fundiários, culturas e áreas de pastagem, sempre atendendo ao que foi planejado.

Essa localização, em um mapa ou croqui da fazenda, facilita o trabalho tanto administrativo quanto de organização das atividades e da mão de obra. É importante relacionar a descrição das operações de cada atividade e a disponibilidade no uso de mão de obra em planilhas matrizes para facilitar o controle de ações no gerenciamento da produção.

2. DEFINA A POLÍTICA DE RECURSOS

HUMANOS DA EMPRESA

Para saber quem deve ser contratado é necessário, antes, estabelecer claramente as funções que o candidato ao emprego deverá exercer. Isso torna mais fácil a caracterização

do perfil da pessoa que se deseja contratar. Nessa política de pessoal, é importante incluir o plano de treinamento em serviço, de avaliação e promoção, se for o caso.

No cálculo da quantidade de mão de obra necessária, pode ser mais fácil partir do plano de produção de cada atividade e depois acrescentar o pessoal da administração geral (ou mão de obra familiar) e de serviços gerais como apoio às atividades produtivas.

O trabalhador pode ser contratado de várias formas: por tempo indeterminado, por tarefa (empreitada), por safra, entre outras. O contrato por tempo indeterminado é feito com a assinatura da carteira de trabalho do trabalhador.



ATENÇÃO

1. Lembre-se de que o contrato de trabalho remunerado protege tanto o empregador quanto o empregado. Por isso, é importante conhecer os vários tipos de contrato de trabalho para encontrar aquele ou aqueles que atendem melhor aos interesses da empresa.
2. Deve-se consultar o sindicato rural ou o contador da empresa, juntamente com o trabalhador, para providenciar os documentos necessários e fazer as anotações na carteira de trabalho conforme o que for combinado entre as partes.

3. ORGANIZE OS RECURSOS HUMANOS

A organização pode ser feita de maneira informal, quando o administrador esclarece aos demais sobre os cargos e as tarefas que devem executar. Para que essa organização funcione adequadamente, é necessário que haja comprometimento de todos que trabalham na propriedade.

Procure conhecer as normas de segurança do trabalho, os Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) adequados para cada tipo de atividade e a importância do seu uso.



ATENÇÃO

O Senar possui uma coletânea sobre a NR-31, <https://www.cnabrazil.org.br/senar/colecao-senar>

4. VERIFIQUE A NECESSIDADE

DE MÃO DE OBRA

A planilha matriz das atividades planejadas contém as exigências de mão de obra nas diversas fases de culturas, manejo dos rebanhos e atividades de apoio (administração, transporte e armazenamento, entre outras). Transforme essas exigências numa planilha matriz de mão de obra.

Isso, além de facilitar a gestão dos recursos humanos, ajuda a organizar as tarefas de acordo com as necessidades específicas de cada atividade ao longo do ano.



Figura
12

Mão de obra na produção de morango

FONTE: Acervo Senar

5. ORGANIZE AS FINANÇAS DA EMPRESA

Por mais simples que seja a propriedade, o volume de dados que envolvem dinheiro, tanto de receitas quanto de despesas, é muito grande. Além disso, a desorganização das finanças constitui uma das principais causas de dificuldade. Um bom sistema de anotações, armazenamento e processamento desses dados, ainda que simples, melhora a eficiência da gestão das finanças e o sistema de controle.

6. ORGANIZE A COMERCIALIZAÇÃO

A comercialização tem trazido grandes desafios administrativos para os empresários do agronegócio, que precisam resolvê-los adequadamente a fim de que seus empreendimentos se mantenham competitivos e lucrativos.

Para se chegar à comercialização dos produtos agrícolas, faz-se necessário o entendimento de vários atributos que influenciam o preço final do produto, tais como as especificidades dos produtos agrícolas, da produção agrícola e do mercado agrícola.

A perecibilidade é uma especificidade do produto agrícola não industrializado que, em geral, não pode ser estocado por muito tempo. Outra especificidade dos produtos agropecuários é a sazonalidade da produção que impacta diretamente os preços.

A área de comercialização liga a empresa rural aos mercados de insumos e serviços contratados e de venda de produtos e de serviços prestados pela empresa. Do lado das compras, o administrador rural está sujeito à pressão das estratégias de marketing dos fornecedores de insumos. Nessa hora, é importante saber comprar, observando o preço, a qualidade e as garantias oferecidas pelo fornecedor. Do lado das vendas, é importante identificar o bom pagador e os custos das operações de venda.

É interessante participar de uma cooperativa para efetuar as compras. Existem grupos de compras no formato de associação, nos quais se compra em grupos, mas com fatura pela inscrição estadual ou pelo CNPJ de cada participante. Jamais compre pelo CNPJ da associação, pois o fisco estadual aplicará multa.



ATENÇÃO

Procure organizar suas compras e vendas, principalmente as de maior valor, participando do sindicato, da associação ou da cooperativa local, de forma a melhorar o poder de barganha nas negociações. As informações de mercado ficam mais baratas quando se trabalha em grupos de compras, de vendas e de oportunidades de emprego.

7. DOMINE AS TÉCNICAS DE PRODUÇÃO DE CADA ATIVIDADE

Informação e tecnologia são pré-requisitos para o sucesso. Não é possível manter-se no mercado competitivo sem um bom sistema de informações e domínio de tecnologias. Uma parte das tecnologias de produção vem incorporada aos fatores de produção, como máquinas modernas, genética animal e vegetal.

Outra parte, no entanto, depende das habilidades e do conhecimento das pessoas que utilizam essas tecnologias. Portanto, se o nível de informação de que a empresa dispõe não for compatível com a tecnologia sugerida no planejamento, procure se qualificar (como administrador) e capacitar sua equipe de trabalho.

VI. DIRIGIR A EMPRESA

VI. DIRIGIR A EMPRESA

A direção é a função administrativa que coordena e conduz as pessoas na execução das atividades da empresa. Para dirigir os trabalhadores, o administrador orienta, comunica, motiva e lidera.





ATENÇÃO

De nada adianta o planejamento e a organização se as pessoas não tiverem uma boa direção.

1. **CONHEÇA CADA PESSOA DE SUA EMPRESA E A ÁREA ONDE ATUA**

O conhecimento das pessoas da empresa permite ao administrador distribuir as responsabilidades, respeitando as habilidades e, tanto quanto possível, as preferências individuais.

2. **COMUNIQUE-SE COM CLAREZA, RES- PEITANDO AS CARACTERÍSTICAS DE CADA PESSOA**

Comunicação é a transmissão de uma mensagem de modo que seja compreendida pela outra pessoa. Para a boa comunicação, é necessário que as mensagens sejam simples.

As pessoas que se comunicam devem saber ouvir, olhar nos olhos do interlocutor e falar com clareza. Deve-se abordar,

em cada momento, apenas a informação necessária para a realização da tarefa.

No meio rural, é comum a presença de fatores que exigem um maior cuidado na comunicação, como:

- Observar o entendimento da mensagem pelo trabalhador;
- Detalhar o desenvolvimento das tarefas;
- Usar vocabulário adequado;
- Evitar ruído excessivo no momento das instruções verbais; e
- Atentar para local e hora inadequados na transmissão das instruções verbais.

3. CONHEÇA OS FATORES QUE MOTIVAM AS PESSOAS

A motivação é uma questão muito pessoal e nem sempre o salário é o principal elemento motivador. Outras necessidades levam as pessoas a se sentirem motivadas. O reconhecimento do trabalho realizado, por exemplo, é um fator importante; a participação ativa no planejamento das atividades é outro.

Motivar uma pessoa significa despertar seu interesse e entusiasmo para a execução do trabalho. As pessoas são

diferentes entre si e reagem de forma distinta diante de uma mesma situação. Portanto, a direção da empresa deve levar em consideração essas diferenças individuais e tratá-las adequadamente.

4. **COMPORTE-SE COMO UM LÍDER**

Líder é aquela pessoa capaz de exercer influência sobre as outras em uma determinada situação, sem manipulação de qualquer natureza. São características do líder:

- Visão do ambiente e do negócio;
- Comprometimento;
- Comunicação;
- Integridade; e
- Conhecimento da realidade.



ATENÇÃO

De acordo com o quadro a seguir, é possível diferenciar o líder e o chefe de uma equipe.

Líder	Chefe
1 - Diz “nós”, “fazemos”	1 - Diz “eu”, “faço”
2 - Sugere, orienta	2 - Manda, comanda
3 - Inspira confiança	3 - Inspira medo
4 - Está com o grupo	4 - Isola-se do grupo
5 - Confia	5 - Desconfia
6 - Assiste	6 - Compete
7 - Tem interesse pelas pessoas	7 - Tem interesse exclusivo pelo trabalho
8 - Está disposto a escutar	8 - Está pouco disposto a escutar
9 - Leva em consideração as diferenças individuais	9 - Não considera as diferenças individuais
10 - É educado	10 - É grosseiro
11 - Ouve o grupo antes de tomar decisões	11 - Toma decisões sem escutar o grupo

Tabela 4. Diferença entre líder e chefe

FONTE: Acervo Senar

5. CONSERVE AS BENFEITORIAS E OS MELHORAMENTOS FUNDIÁRIOS

Realize a manutenção e a conservação das benfeitorias (cercas, galpões, currais, açudes, máquinas, entre outros) com monitoramentos periódicos das estruturas e das instalações. Faça reparos assim que encontrar algum problema, a fim de contribuir na organização e na gestão da empresa.

Além disso, é de suma importância a conservação de estradas de acesso e de deslocamentos dentro da propriedade. Esse procedimento facilita a locomoção de máquinas e equipamentos, reduzindo custos e facilitando o processo de produção. Os resultados virão na forma de maior produtividade do trabalho humano.

6. MANTENHA MÁQUINAS E IMPLEMENTOS EM BOAS CONDIÇÕES

A organização dos instrumentos de trabalho possibilita a escolha do material necessário à execução das tarefas de acordo com sua utilidade, além de estabelecer o melhor local e a melhor forma de armazená-los. Na gestão, os seguintes aspectos devem ser observados:

- Utilização de materiais;
- Frequência de uso dos materiais;
- Manutenção dos materiais usados constantemente, realizada nas proximidades do local de trabalho;
- Manutenção dos materiais usados ocasionalmente, em local apropriado; e
- Manutenção, no mesmo local, de materiais de mesmo tipo.



ATENÇÃO

Procure fazer a manutenção periódica e preventiva das máquinas e dos equipamentos para evitar perda de tempo com reparos improvisados durante as operações.

VII. CONTROLAR OS NEGÓCIOS DA EMPRESA RURAL

VII. CONTROLAR OS NEGÓCIOS DA EMPRESA RURAL



O controle é uma ferramenta importante do processo administrativo porque ajuda a reorientar ações, corrigir as falhas detectadas em tempo hábil e até corrigir metas originalmente mal dimensionadas. Como toda ferramenta, o controle apresenta seus riscos.

Quando utilizada ou percebida pelas pessoas da empresa, como uma forma de penalizá-las pelas falhas que cometem, pode provocar comportamentos conservadores que reduzem a produtividade dos trabalhadores. É fundamentado na ideia de que os resultados quantitativos a serem alcançados (metas) estão claramente definidos. Aqui, também, o controle perde sua função se as metas forem mal definidas.



Figura
13

Eficiência no comando da empresa rural

FONTE: Acervo Senar

Todo sistema de controle requer um sistema de anotações sobre aquilo que está sendo feito. Se as anotações forem falhas, o controle perde seu efeito orientador das ações corretivas.

1. **CONTROLE A PRODUÇÃO**

No controle da produção, o administrador deve se orientar, principalmente, por quantidade produzida, produtividade, qualidade e custos dos produtos.

No controle da quantidade produzida, incluem-se produção vendida, consumida e utilizada em outras atividades e, também, as perdas. Utilize as planilhas disponibilizadas nos anexos deste material.

2. **VERIFIQUE A PRODUTIVIDADE E A QUALIDADE DAS EXPLORAÇÕES**

A produtividade é a quantidade de produção obtida por unidade de área, por unidade animal ou por trabalhador. Exemplos são sacas de milho por hectare, litros de leite por vaca/ano e sacas de café colhidas por homem por dia.

Uma vez calculada a produtividade das explorações da empresa, é importante analisar e comparar esses resultados com os de propriedades semelhantes na região. A comparação pode ser feita, também, com médias regionais, estaduais e nacionais.

3. ANALISE A QUALIDADE DOS PRODUTOS

Devido às exigências do mercado, o produtor rural deve estar sempre atento à qualidade dos seus produtos, a exemplo do pagamento de leite por qualidade. A tendência é que isso venha a ocorrer em todos os produtos nos anos seguintes.



ATENÇÃO

A baixa qualidade dos produtos pode acarretar grande desperdício da produção devido à rejeição do mercado, provocando perda de renda e lucratividade.

4. SUPERVISE O TRABALHO, OS DIREITOS E AS OBRIGAÇÕES DOS TRABALHADORES

Nessa área, o controle envolve dois aspectos:

- O primeiro consiste em acompanhar o trabalho, diretamente ou por meio de relatórios dos responsáveis pelas atividades, e verificar se a programação feita originalmente está sendo cumprida. Na maioria das propriedades, uma reunião rápida de fim de tarde ou no

final de semana pode ser suficiente. Nessa conversa, as dificuldades encontradas devem ser discutidas; e

- O segundo consiste em estar sempre atento para o cumprimento dos termos do contrato de trabalho. Direitos e obrigações trabalhistas são assuntos sérios e a falta de acompanhamento nessa área pode trazer desgastes no relacionamento entre empregador e empregado e custos elevados para a empresa.

5. FAÇA ANOTAÇÕES DE TUDO O QUE ENVOLVE DINHEIRO DA PROPRIEDADE

Um simples caderno ou livro pode ser muito útil para iniciar a coleta e o armazenamento dos dados financeiros da empresa. Dados confiáveis são de fundamental importância para uma eficiente administração financeira. Assim, o mínimo que precisa ser feito é preencher uma tabela como a que segue, anotando diariamente toda a movimentação financeira da propriedade.

Trata, portanto, das fontes de financiamento, do custo do capital e das decisões de investimento. Praticamente todas as decisões da empresa dependem de uma verificação prévia de sua situação financeira.

Portanto, os demonstrativos utilizados na fase de planejamento constituem apenas o início do sistema de controle. As análises dos indicadores financeiros devem ser utilizadas com frequência para evitar problemas nessa área.

7. CONTROLE O FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa mensal é um instrumento de construção simples e de alto valor para o controle financeiro. Assim, não basta elaborar a projeção do fluxo de caixa (fluxo proforma) na fase de planejamento financeiro. É preciso que as anotações diárias sejam transformadas no fluxo real (efetivo) de caixa para que se efetue a comparação da previsão de entradas e saídas de caixa com os valores realizados. Eventuais distorções podem indicar onde estão as falhas e resultar em medidas corretivas.

Item/mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Valor Total (R\$/ano)
Entradas													
Total de entradas (1)													
Saídas													
Total de saídas (2)													
Saldo final do mês (1-2)													
Saldo acumulado													
Saldo total anual													

Tabela 6. Modelo de tabela para fluxo de caixa

FONTE: Acervo Senar

8. ELABORE O BALANÇO PATRIMONIAL

Junte os dados coletados com o auxílio das tabelas de inventário para construir o balanço patrimonial da empresa. Para isso, basta classificar os itens do ativo e do passivo por ordem decrescente de liquidez.

Assim, o empresário poderá saber, na data do inventário, qual é a estrutura do capital de sua empresa. A regra fundamental aqui é que o valor total do ativo deve ser idêntico ao valor total do passivo.

Empresa: _____		Município: _____	
Empresário: _____		Data: ____/____/____	
Especificação: _____		Município: _____	
Ativo (bens e direitos)	R\$	Passivo (obrigações e patrimônio líquido)	R\$
Depósitos financeiros		Obrigações ou Passivo Exigível	
Produtos, insumos e matérias		Salários e Encargos Sociais (na data balanço)	
Animais de produção (grande porte)		Financiamento de curto prazo (no ano)	
Animais de produção (médio porte)		Financiamento de médio prazo (2 a 5 anos)	
Animais de produção (pequeno porte)		Financiamento de longo prazo (mais de 5 anos)	
Máquinas e Equipamentos		Total de Obrigações ou Passivo Exigível	
Benfeitorias e Construções		Patrimônio Líquido (PL)	
Depreciação acumulada (-)		PL	
Terras		Total de Patrimônio Líquido	
TOTAL DO ATIVO		TOTAL DE PASSIVO (PE + PL)	

Tabela 7. Modelo de tabela para o balanço patrimonial

FONTE: Acervo Senar

Para o preenchimento do balanço, é necessário trazer os valores das tabelas do inventário. Caso ainda não haja um sistema de anotações que contenha todos esses dados, faça um cálculo aproximado do patrimônio líquido da forma simples e direta: elabore uma estimativa, a mais sincera e correta possível, do valor da propriedade “porteira fechada”.

Subtraia desse valor as obrigações (dívidas, salários a pagar, impostos a pagar) e o que restar será uma boa estimativa do valor do patrimônio líquido. Ele é o que sobra para o proprietário e sua família após o pagamento de todas as obrigações financeiras com os credores, incluindo os salários do pessoal da empresa.

9. CALCULE A VARIAÇÃO ANUAL DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO

O patrimônio líquido mede a riqueza da empresa. Portanto, seu acompanhamento periódico é que permite saber se a empresa está crescendo ou não.

O cálculo é feito por meio dos lançamentos contábeis originados da operação da empresa. As entradas de valores no seu negócio somadas ao capital inicial representam o patrimônio bruto, ou seja, os ativos. Suas dívidas, inclusive os impostos, chamam-se débitos, que representam o passivo da empresa. Então o seu patrimônio líquido é o resultado da diferença entre os valores do ativo e do passivo de uma entidade.

PL = ativo (patrimônio bruto) - passivo (débitos)

Digamos que sua empresa tenha um ativo (bens e direitos) de R\$ 200.000,00 e um passivo (obrigações) de R\$ 100.000,00. Nesse caso, o seu patrimônio líquido é de R\$ 100.000,00.

10. CONTROLE AS COMPRAS, AS VENDAS, AS CONTRATAÇÕES E A PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

10.1 CONHEÇA OS FORNECEDORES DE INSUMOS E SERVIÇOS

Uma boa gestão de negócios é sempre baseada em dados confiáveis. Assim, além do sistema de registros do sistema contábil, é importante ter um cadastro sempre atualizado dos fornecedores de insumos e serviços para rápido acesso. Na era do celular, é recomendável manter atualizada a lista dos telefones dos fornecedores.

Inclua, na lista de contatos, os telefones da polícia, dos hospitais, das oficinas mecânicas, da seguradora, dos vizinhos e das pessoas de maior confiança para os casos de emergência.

10.2 CONHEÇA SEUS CLIENTES E OS CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO

Clientes são as pessoas e instituições que compram ou estão interessadas na aquisição de seus produtos. Em geral, eles fazem parte dos canais de comercialização, compostos por outros produtores rurais, atacadistas, cooperativas, agroindústrias processadoras, varejistas, feiras livres e supermercados.

Eles formam o caminho percorrido pelo produto que sai da propriedade e chega ao consumidor final. Esses canais integram as modernas cadeias produtivas do agronegócio. É muito importante conhecer seu cliente, que tipo de produto deseja, em que quantidade e em que época do ano prefere comprar.

Existe outro tipo de cliente que normalmente passa despercebido: o interno. São os trabalhadores da empresa, que também precisam ser tratados com a seriedade e o respeito dedicados ao cliente.

10.3 CONHEÇA OS SEUS CONCORRENTES

O mercado agrícola, no Brasil, possui um alto nível de concorrência dada a força do agronegócio no país e o grande número de produtores rurais. Por essa razão, é fundamental o produtor, antes de começar a produzir, responder à seguinte questão: você sabe exatamente o que seus clientes querem e o que os seus concorrentes oferecem?

A existência de muitos produtores, por si só, faz com que nenhum deles consiga, sozinho, influenciar o preço dos produtos que vende. Essa é a razão de serem chamados, pelos economistas, de tomadores de preços. Eles operam em um mercado de concorrência quase perfeita. Portanto, quem dita o preço é o mercado. As duas leis, da oferta, de um lado, e da demanda, do outro, formam o preço de cada produto no mercado.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa rural precisa ser gerenciada considerando as ações a serem implementadas no seu ambiente interno. As decisões tomadas pelos empresários rurais “da porteira para dentro” são determinantes para se obter bons resultados nos negócios.

O administrador necessita conhecer bem as funções administrativas do seu empreendimento rural: planejar, organizar (estruturar), liderar (dirigir) e controlar (medir).

Tudo deve começar pelo planejamento estratégico, no qual estarão as ações relacionadas com o crescimento e a melhoria da performance da atividade trabalhada. Para isso, é essencial elaborar um bom diagnóstico do empreendimento.

É impossível administrar um negócio sem considerar os indicadores técnicos e econômicos. São eles que vão permitir ao empresário saber “onde ele está” e “para onde ele deverá ir”. As metas planejadas e os resultados alcançados devem ser fundamentados nos indicadores, sem os quais o processo de gestão inexistirá.

A função de organizar uma empresa pressupõe estruturar os recursos humanos, físicos e financeiros necessários para

a operação da atividade. A função de dirigir a empresa abrange a execução de toda a operação e as tomadas de decisão que devem ser compatíveis com o planejamento se encaixam nas atribuições de quem lidera e implementa todas as ações.

É no controle da empresa que o empresário deve monitorar todos os processos. O desempenho final, a satisfação dos donos, o relacionamento com os fornecedores e clientes externos e internos e os ganhos são medidos e avaliados por essa função vital do empreendimento.



REFERÊNCIAS

BARRY, Peter J.; HOPKIN, John A.; BAKER, Chester Bird. **Financial management in agriculture**. 4. ed. Madison, WI: The Interstate Printers & Publishers, 1988.

BOEHLJE, Michael D.; EIDMAN, Vernon R. **Farm management**. New York: John Wiley & Sons, 1984.

DEBERTOLIS, Alcides J.; ALEXIUS, M. L. **Trabalhador na administração de empresas agrossilvipastoris**. Ed. revisada. Curitiba: SENAR/PR, 2005.

FARO, Clóvis de. **Engenharia econômica**. Rio de Janeiro: APEC, 1972.

KRYPTON BPO. O ciclo PDCA e a melhoria contínua. **Comunicação Krypton BPO**, [online], 13 maio 2019. Disponível em: <https://kryptonbpo.com.br/o-ciclo-pdca-e-melhoria-continua/>. Acesso em: 6 nov. 2022.

MILKPOINT. Ministra defende a criação de mecanismos para manter mulheres e jovens no campo. **Portal MilkPoint – Giro de Notícias**, [online], 28 nov. 2019. Disponível em: <https://www.milkpoint.com.br/noticias-e-mercado/giro-noticias/ministra-defende-a-criacao-de-mecanismos-para-manter-mulheres-e-jovens-no-campo-217117/>. Acesso em:

27 dez. 2019.

NORONHA, J. F. **Projetos agropecuários**: administração financeira, orçamentos e viabilidade econômica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

NORONHA, J. F.; NUNES, C. L. de M.; GERALDINE, D. G.; SILVA JÚNIOR, R. P. **Análise da rentabilidade da atividade leiteira no Estado de Goiás**: avaliação de projeto agropecuário. Goiânia: Editora da UFG, 2001.

PACHECO FILHO, Octacílio; BASTIAS, Ana del Carmem Perez. **Programa Redes Associativas**: módulo 1: despertando para o associativismo: guia do educador. Consultoria educacional por Claudete Motta Rossignoli. Brasília: SEBRAE, 2012. Disponível em: http://arquivos.grupoinforme.com.br/clientes/sebrae/publicacoes/na_medida/redeas_associtavias_modulo1/redes_associativas_modulo1_guia_educador.pdf. Acesso em: 4 nov. 2022.

PLATO, Ricardo A.; XAVIER, Dorival F. **Matemática financeira aplicada às operações no sistema financeiro brasileiro**. 4. ed. [S. I.]: Nobel, 1985.

SANTOS, José Gilberto dos; MARION, José Carlos. **Administração de custos na agropecuária**. São Paulo: Atlas, 1993.

SOCIEDADE NACIONAL DE AGRICULTURA. Sucessão familiar ainda é problema no meio rural, aponta Francisco Vila. **SNA News**, [online], 20 out. 2015. Equipe SNA/SP. Disponível

em: <https://www.sna.agr.br/sucessao-familiar-ainda-e-problema-no-meio-rural-aponta-francisco-vila/>. Acesso em: 5 nov. 2022.

YAMAGUCHI, Luiz Carlos Takao. **Análise financeira de unidades de produção de leite**. Coronel Pacheco: Embrapa-CNPGL, 1994. (Documentos Embrapa-CNPGL, n. 58). Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/143002/1/2038.pdf>. Acesso em: 3 fev. 2023.



ANEXOS

Modelos de planilhas para a elaboração do inventário

Nos anexos, é possível obter modelos de tabelas para o levantamento do inventário, conforme a relação a seguir:

- **Anexo 1.** Inventário de terras, culturas, reservas e outros
- **Anexo 2.** Inventário das construções e benfeitorias
- **Anexo 3.** Inventário de máquinas, equipamentos e veículos
- **Anexo 4.** Inventário de produtos, insumos e materiais em estoque para consumo
- **Anexo 5.** Inventário de animais de produção (grandes animais)
- **Anexo 6.** Inventário de animais de produção (pequenos animais e de serviços)
- **Anexo 7.** Inventário de materiais em estoque para venda
- **Anexo 8.** Inventário de depósitos em bancos e aplicações financeiras

- **Anexo 9.** Inventário de financiamentos
- **Anexo 10.** Inventário das obrigações financeiras
- **Anexo 11.** Resumo do inventário
- **Anexo 12.** Custos variáveis das culturas
- **Anexo 13.** Custos variáveis da pecuária
- **Anexo 14.** Cálculo da receita bruta
- **Anexo 15.** Cálculo da receita bruta – exemplo da pecuária de leite
- **Anexo 16.** Cálculo da receita bruta – exemplo da cultura do milho
- **Anexo 17.** Controle de insumos – consumo na fazenda
- **Anexo 18.** Controle de produção leiteira
- **Anexo 19.** Controle leiteiro

Anexo I. Inventário de terras, culturas, reservas e outros

Terras, culturas, reservas e outras			
Empresa:		Município:	
Empresário:		Data:	
Especificação	Área (ha)	Valor unitário (R\$/ha)	Valor Total (R\$)
1. Terra nua			
2. Terra coberta			
2.1 Culturas perenes			
Em formação			
Formadas			
2.2 Culturas semi-perenes			
Em formação			
Formadas			
2.3 Pastagens			
Em formação			
Formadas			
Naturais			
2.4 Reflorestamento			
2.5 Matas (reservas)			
2.6 Áreas com açude, construções, etc.			
2.7 Arredamentos			
TOTAL			

FONTE: Acervo Senar

Anexo 2. Inventário das construções e benfeitorias

Construções e benfeitorias				
Especificação	Unid.	Tamanho	Estado de conservação	Valor Atual (R\$)
1. Casa-sede	m ²			
2. Casa de empregado	m ²			
3. Galpão	m ²			
4. Cercas	km			
5. Curral	m ²			
6. Aviário	m ²			
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				
16.				
TOTAL				

FONTE: Acervo Senar

Anexo 3. Inventário de máquinas, equipamentos e veículos

Especificação	Ano	Quant.	Valor unit. (R\$)	Valor total (R\$)
Picadeira de forragens				
Motor				
Pulverizador				
Resfriador de leite				
Botijão de sêmen				
Carroça				
Ordenhadeira mecânica				
Veículo				
Trator				
Arado				
Grade				
Balança				
Equipamento para irrigação				
Outros 1				
Outros 2				
Outros 3				
Outros 4				
TOTAL				

Obs: Quando algum ativo é de uso comum, os valores devem ser proporcionais à renda bruta da atividade.

FONTE: Acervo Senar

Anexo 4. Inventário de produtos, insumos e materiais em estoque para consumo

Produtos, insumos e materiais em estoque para consumo				
Especificação	Unit.	Quant.	Valor unitário (R\$)	Valor total (R\$)
Agrotóxicos (defensivos)				
Combustível				
Concentrado				
Fertilizantes				
Medicamentos				
Milho				
Outros				
TOTAL				
ANOTAÇÕES:				

FONTE: Acervo Senar

Anexo 5. Inventário de animais de produção (grandes animais)

Animais de produção (GRANDE PORTE)				
Especificação	Unit. (cab)	Características raciais	Valor unitário (R\$/cab.)	Valor total (R\$)
Vacas paridas				
Vacas solteiras				
Bezerros até 1 ano				
Bezerras até 1 ano				
Garrotes de 1 a 2 anos				
Novilhas de 1 a 2 anos				
Garrotes > de 2 anos				
Novilhas > de 2 anos				
Reprodutores				
TOTAL				
ANOTAÇÕES:				

FONTE: Acervo Senar

Anexo 6. Inventário de animais de produção (pequenos animais e de serviços)

Especificação	Quant. (cab.)	Características raciais	Valor unitário (R\$/cab.)	Valor atual (R\$)
TOTAL				

FONTE: Acervo Senar

Anexo 7. Inventário de materiais em estoque para venda

Especificação	Unid.	Quant.	Valor unitário (R\$/cab.)	Valor total (R\$)
TOTAL				

Obs: Materiais em estoque para venda se referem aos produtos prontos e acabados que podem ser vendidos no curto prazo.

FONTE: Acervo Senar

Anexo 8. Inventário de depósitos em bancos e aplicações financeiras

Depósitos em bancos e aplicações financeiras	
Especificação	Valor total (R\$)
Dinheiro em caixa	
Aplicações	
Contas a receber	
Outros	
TOTAL	
ANOTAÇÕES:	

FONTE: Acervo Senar

Anexo 9. Inventário de financiamentos

Financiamento de curto prazo			
Especificação	Credor	Valor (R\$)	Vencimento
SUBTOTAL			
Financiamento de médio e longo prazo			
Especificação	Credor	Valor (R\$)	Vencimento
SUBTOTAL			
TOTAL			

FONTE: Acervo Senar

Anexo 10. Inventário das obrigações financeiras

Obrigações financeiras			
Especificação	Quant.	Valor unitário (R\$/trabalhador)	Valor total (R\$)
Salários			
Encargos sociais			
Taxas e impostos			
TOTAL			

FONTE: Acervo Senar

Anexo 11. Resumo do inventário

Resumo do inventário	
Empresa	Município
Empresário	Data
Descrição	
A - Terras, culturas e reservas	
B - Construções e benfeitorias	
C - Máquinas e equipamentos	
D - Animais de produção e de trabalho	
E - Produtos, insumos e materiais	
F - Depósitos em bancos e aplicações financeiras	
G - Financiamentos em vigor	
H - Obrigações financeiras	
ANOTAÇÕES:	

FONTE: Acervo Senar

Anexo 12. Custos variáveis das culturas

Custos variáveis das culturas					
Empresa:			Data: ____ / ____ / ____		
Empresário:			Alqueire: _____ Hectare: _____		
Cultura:			Produtividade média:		
Especificação	Unid.	Quant.	Valor unitário (R\$)	Valor total (R\$)	%
A) Insumos					
B) Mão de obra					
C) Operações					
CUSTO VARIÁVEL TOTAL					

FONTE: Acervo Senar

Anexo 13. Custos variáveis da pecuária

Custos variáveis da pecuária					
Empresa:			Data: ____/____/____		
Empresário:			Alqueire: _____ Hectare: _____		
Números de cabeças:			Produtividade média:		
Especificação	Unid.	Quant.	Valor unitário (R\$)	Valor total (R\$)	%
A) Insumos Pecúarios					
B) Mão de obra					
C) Operações					
CUSTO VARIÁVEL TOTAL					

FONTE: Acervo Senar

Anexo 15. Cálculo da receita bruta – exemplo da pecuária de leite

Cálculo da renda bruta				
Atividade: pecuária leiteira				
Data: ____/____/____				
Nº de vacas em lactação			Produtividade média:	
Especificação	Unid.	Quant.	Valor unitário (R\$)	Valor total (R\$)
Venda de leite	Litro			
Venda de descartes	@			
Venda de fêmea				
Venda de macho				
Consumo na propriedade	Ton.			
Esterco				
Varição no estoque de animais	R\$			
TOTAL				

FONTE: Acervo Senar

Anexo 18. Controle de produção leiteira

Controle de insumos (consumo na fazenda)			
Empresa:		Município:	
Empresário:		Data:	Responsável:
Dia	Volume de leite ordenhado em litros	Nº de vacas ordenadas	Varição da última medição em litros
O1.			
O2.			
O3.			
O4.			
O5.			
O6.			
O7.			
O8.			
O9.			
10.			
11.			
12.			
13.			
14.			
15.			
16.			
17.			
18.			
19.			
20.			
21.			
22.			
23.			
24.			
25.			
26.			
27.			
28.			
29.			
30.			
31.			
TOTAL			

FONTE: Acervo Senar



Coleção Senar

WWW.SENAR.ORG.BR

COLEÇÃO SENAR

cnabrazil.org.br/senar/colecao-senar

CURSOS EAD

ead.senar.org.br

Baixe o aplicativo
Estante Virtual da Coleção Senar



Baixe o aplicativo
SENAR RA

