



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
CAMPUS DOM PEDRITO
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM AGRONEGÓCIO

PLANEJAMENTO DE GESTÃO DAS ATIVIDADES
“GRANJA ELIO JORGE CORADINI E OUTROS”

ORIENTADOR: Prof^o Dr^o Cleiton Stigger Perlberg

ACADÊMICO: Diego Machado Bulsing

DOM PEDRITO

2013.

B933p Bulsing, Diego Machado

Planejamento de gestão das atividades “ Granja Élio Jorge Coradini e outros” / Diego Machado Bulsing ; orientador Prof. Dr. Cleiton Stigger Perleberg. – Dom Pedrito: UNIPAMPA, Curso de Tecnologia em Agronegócio, 2013.

43 p.

1. Planejamento 2. Gestão 3. Nível tecnológico I. Título

CDD 630

DIEGO MACHADO BULSING

PLANEJAMENTO DE GESTÃO DAS ATIVIDADES

“GRANJA ELIO JORGE CORADINI E OUTROS”

O presente trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso superior de Tecnologia em Agronegócio da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Agronegócio.

Orientador: Prof. Dr. Cleiton Stigger Perleberg

Trabalho de conclusão de curso defendido em: 16 de outubro de 2013

Professor Doutor Cleiton Stigger Perleberg
UNIPAMPA

Professor Doutor Jairo Alfredo Genz Bolter
UNIPAMPA

Professora Mestra Janaina Wohlenberg
UNIPAMPA

Dom Pedrito, RS
2013

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me dar a oportunidade de poder frequentar um curso de uma área afim da área em que eu trabalho, a noite e em uma Universidade Federal.

Ao Prof. Dr. Cleiton Stigger Perleberg, não só pela orientação, mas principalmente pela paciência que teve durante toda a minha trajetória na instituição.

A minha família, que sempre me incentivou a não desistir perante as dificuldades encontradas.

A meus patrões na figura do senhor Elio Coradini, que além de me incentivar, me deu uma grande ajuda logística por assim dizer.

E obrigado a todos que de alguma forma me ajudaram a concluir essa etapa em minha vida, professores, colegas funcionários da UNIPAMPA e a tantos outros que não consigo lembrar, mas agradeço.

MUITO OBRIGADO!

Um dia pedi um conselho a Deus para
encontrar a alegria
Deus mostrou-me a terra e disse:
— Trabalha, semeia e cria;
Trabalhei muito com a terra;
Fiz tudo que Deus mandou;
Não fiz dinheiro na vida, mas a alegria ficou.

Paulo de Tarço Abim.

RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo Elaborar um planejamento estratégico para a *Granja Elio Jorge Coradini e outros, (GEJC)*, para um ano agrícola a partir de dados e informações desta propriedade. A metodologia usada teve como ferramenta a coleta de dados através da aplicação de um questionário, onde se abordou os principais pontos da propriedade, constituindo um estudo de caso. Na fase inicial avaliou-se o nível de gestão da empresa, seguido do seu nível tecnológico e por fim detectando os pontos fortes e fracos do negócio, dessa forma traçando um perfil estratégico que será sugerido à direção da empresa. A dificuldade de se realizar um planejamento de longo prazo evidenciou-se na observação que atividade é extremamente dependente do clima o que dificulta qualquer tipo de programação, porém uma vez que as reservas hídricas estiverem com 100% da sua capacidade é possível detalhar um planejamento estratégico para aquele ano/safra. Uma vez diagnosticado que a propriedade possui uma boa gestão e um bom nível tecnológico, recomendou-se a continuidade dos trabalhos, mas com a atenção redobrada para a implantação de novas tecnologias, treinamento de colaboradores e um maior acompanhamento técnico na realização das atividades.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, capacidade hídrica, gestão, nível tecnológico

ABSTRACT

This study aimed to prepare a strategic plan for *Elio Jorge Granja Coradini and others* (GEJC) for a given period, based on data and information of this property. Regarding the methodology used was a case study that had as a tool for data collection and a questionnaire addressed to the main points of the property. In the initial phase evaluated the management level of the company, followed by their technological level and finally detecting the strengths and weaknesses of the business, thus outlining a strategy profile which must be followed by the direction of the company. The difficulty of conducting a long-term planning was evident in the observation that activity is highly dependent on climate that hinders any kind of programming, but since the water reserves are 100% capacity can detail a strategic planning for that year / season. Once diagnosed that the property has a good management and good technological level, it was recommended to continue the work, but with careful attention to the implementation of new technologies, training of employees and a higher technical support in carrying out the activities.

Keywords: Strategic planning, hydro capacity, management, technological level.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. As bases do planejamento estratégico	21
Figura 3. Evolução da área de plantio, em hectares, nos últimos cinco ano/safra	24
Figura 4. Demonstrativo do lançamento de custos na planilha do Excel	26
Figura 5. Centro de custos anual safra 2012-21013	27
Figura 6. Gráfico de custos do ano/safra 2012-2013	30
Figura 7. Visão dos pontos fortes da GEJC.....	31
Figura 8. Evolução e projeção de investimentos em máquinas e equipamentos da GEJC.....	32
Figura 9. Evolução das áreas de cultivo por cultura.....	34

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Objetivos do trabalho.....	12
1.1.1 Objetivo Geral	12
1.1.2 Objetivos Específicos	12
1.2 Justificativa.....	12
1.3 Metodologia.....	13
1.3.1 Caracterização da Pesquisa.....	13
1.3.2 Coleta de Dados.....	14
1.3.3 Análise e Interpretação de Dados	15
1.4 Estrutura do trabalho	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 Administração de propriedades e atividades rurais	16
2.2 Administração de custos nas propriedades rurais.....	17
2.3 Gestão de pessoas no meio rural.	19
2.4 O planejamento no empreendimento rural.....	20
2.5 Conceito de planejamento estratégico	21
2.6 Importância da definição da missão da empresa	22
3. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	23
3.1 Histórico da propriedade	23
3.2 Gestão das atividades e controle de custos	25
3.3 Nível Tecnológico	29
3.4 Pontos fortes	30
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
REFERÊNCIAS.....	36
ANEXOS.....	38

1. INTRODUÇÃO

A agricultura mundial evolui de maneira constante e rápida uma vez que tem de dar conta de produzir alimentos para um mundo cada vez mais desenvolvido e dinâmico, onde o crescimento populacional, segundo dados divulgados pela Divisão de População do Departamento de Economia e Assuntos Sociais das Nações Unidas, em seu relatório *Perspectivas da População Mundial: Revisão de 2010* (publicado em maio de 2010) prevê que o mundo passará dos atuais 7 bilhões de habitantes, para uma população global de 9,3 bilhões em 2050, e ao final deste século há a projeção que a população seja de mais de 10 bilhões de pessoas.

Com base nesses dados a agricultura deve delinear metas e estratégias visando o aumento da produtividade de maneira sustentável. Hoje já é possível aumentar a eficiência da agricultura e diminuir as emissões de gases de efeito estufa por meio da preservação dos recursos naturais e melhorias no uso da terra, usando técnicas de manejo e adequando-as, visando o aumento da produtividade e a redução de custos e danos ambientais, o que leva à uma maior produção sem a abertura de novas áreas de cultivo.

A tecnologia tem ajudado no aumento da produtividade da agricultura e na eficiência econômica das propriedades, podem-se enaltecer tecnologias de irrigação e de correção de solo através de ferramentas como agricultura de precisão, que além de ajudar na conservação do solo e aperfeiçoarem o uso da água também trazem agregado uma maior eficiência econômica, uma vez que esses insumos são usados de maneira racional e otimizada.

A eficiência no uso da água é um dos pontos em que a ação da tecnologia traz novos conceitos como irrigação através de equipamentos que otimizam o uso da água, unindo essas tecnologias com o manejo correto das mesmas são alcançado bons resultados tanto na redução de custos como na racionalização do uso da água.

Há também a agricultura de precisão (AP) é definida pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) como um sistema de gerenciamento agrícola baseado na variação espacial de propriedades do solo e das plantas encontradas nas lavouras, visa principalmente otimização do lucro, sustentabilidade e proteção do ambiente, pois o diminui o uso de insumos caros ao produtor e proporciona um maior equilíbrio de nutrientes no solo.

Na busca de alcançar maiores produtividades os agricultores, hoje empresários rurais vem adotando o uso de tecnologias que lhe garantam sucesso e lucratividade em suas atividades, além de resolver problemas operacionais o produtor deve estar atento a seu sistema de gestão não podendo esse ser empírico, e sim trabalhar com a tecnologia da

informação associada a práticas básicas da administração como planejamento, organização, direção e controle.

A administração do agronegócio mostrou aos produtores rurais que é preciso o desenvolvimento das estruturas operacionais da empresa buscando a implantação da tecnologia na produção.

Batalha (2008) cita que, em se tratando da agricultura que é cada vez mais integrada a uma complexa cadeia, o domínio de novas tecnologias deve existir para que se possa ter uma coordenação melhor dos sistemas produtivos, uma ferramenta essencial é por exemplo a tecnologia da informação.

A identificação das tecnologias de gestão como parte fundamental dos conhecimentos e técnicas que uma empresa, rural ou não, deve dominar para obter sucesso no seu negócio.

Inúmeros estudos têm apontado deficiências gerenciais nos negócios da agricultura, reduzindo ganhos que poderiam advir da superação destas deficiências.

A agricultura não sobrevive hoje sem uma administração correta acerca de uma ferramenta essencial que é o planejamento de suas atividades diárias, diante disso é preciso que atividade trace metas com objetivos claros e palpáveis e tenha um controle das atividades desempenhadas, esse conjunto de ações alçadas ao futuro pode-se chamar de planejamento estratégico.

A atividade é extremamente dependente do clima e dos recursos naturais para produção. O mercado desses produtos não é contínuo uma vez que são produzidos anualmente tendo uma concentração de oferta em um determinado período do ano, e possuem um ciclo biológico que os permite apenas uma colheita anual, esse período entende-se o ano agrícola.

Diante do crescimento pela demanda de alimentos, as novas tecnologias que surgem e a extrema dependência climática a propriedade rural esbarra no problema da falta de gestão e planejamento das atividades nos empreendimentos, sendo ferramenta essencial a gestão do agronegócio ainda é muito pouco utilizada no meio rural brasileiro, por esse motivo o tema foi abordado em uma propriedade agrícola, com o objetivo de traçar um planejamento das atividades para essa propriedade.

1.1 Objetivos do trabalho

1.1.1 Objetivo Geral

Elaborar um planejamento de gestão de atividades para a *Granja Elio Jorge Coradini e outros (GEJC)*, para um ano agrícola, a partir de dados e informações desta propriedade.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar um breve histórico do empreendimento.
- Fazer uma análise do controle de custos das atividades.
- Detectar pontos fortes e pontos fracos da propriedade GEJC
- Traçar um planejamento das ações de gestão para as atividades da GEJC

1.2 Justificativa

A importância de se planejar as atividades em uma empresa seja ela agrícola ou não é vital para o seu sucesso, na empresa rural esse planejamento se torna um pouco mais difícil por causa de uma série de eventos que muitas vezes não dependem diretamente do seu gestor como a dependência extrema da produção em função do clima e da sazonalidade de mercado, fatores esses não controláveis pela administração, mas se a atividade dispuser de um planejamento o efeito desses fatores podem ser minimizados.

Zuin (2006.p. 171) “ Considerando o ambiente extremamente turbulento e complexo em que as empresas vivem atualmente, o planejamento assume uma importância ainda maior”, na agricultura moderna é imprescindível e vital que o planejamento seja usado como ferramenta de gestão da propriedade rural, assim como nos demais ramos da economia, é o planejamento um requisito básico da moderna gestão.

Realizar um plano de ação desenvolvido levando em consideração as habilidades e recursos disponíveis visando atingir objetivos propostos em longo prazo, se faz de extrema importância na atividade rural uma vez que a mesma precisa ser competitiva e é uma atividade considerada de alto risco.

Vislumbrando a importância do planejamento estratégico para qualquer atividade econômica, percebeu-se que no empreendimento estudado seria adequado usar essa ferramenta para realizar este tipo de trabalho, uma vez que os proprietários almejam objetivos

maiores e desejam alcançá-los através da implantação de novas tecnologias visando o crescimento do empreendimento, comprometidos com o aumento da produtividade seguido da redução de custos e a não agressão ao meio ambiente onde se insere a propriedade.

O presente trabalho também serve como base para próximos estudos que virão abordar o assunto, planejamento estratégico em propriedades agrícolas, uma vez que este tipo de trabalho é de extrema importância para manter as empresa produtoras informadas de novas técnicas de gestão que visem o aumento da produtividade e eficiência dos métodos de produção implantados pelas empresas agrícolas.

1.3 Metodologia

A metodologia apresenta como foi desenvolvido este trabalho, o qual partiu de uma necessidade de analisar o alcance dos objetivos já descritos. Procurou-se organizar os assuntos abordados na seguinte ordem metodológica: caracterização da pesquisa, caracterização da propriedade, coleta de dados e informações, análise de dados e informações e projetar as ações de gestão para o próximo ano agrícola.

1.3.1 Caracterização da Pesquisa

Este trabalho, é o estudo de caso de uma propriedade agrícola, isto é, caracteriza-se um estudo de caso único. Segundo Roesch (2010, p. 200), “um estudo de caso pode ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países, ou regiões”.

Muitos autores citam a utilização de estudos de caso como uma das melhores formas de esboçar acontecimentos dentro de seu ambiente, “um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos” (YIN, 2005 apud GIL, 2010, p. 37).

Segundo Gil (2010) o estudo de caso é caracterizado como sendo uma pesquisa aplicada quando assunto proposto está diretamente ligado à aprendizagem dos conhecimentos que foram aplicados para a execução de determinado trabalho, sendo assim este trabalho define-se como uma pesquisa aplicada de um planejamento estratégico para uma empresa do agronegócio.

O trabalho aborda um assunto que pode a ser estudado, sendo que o mesmo é um estudo de caso de um problema a ser resolvido com a utilização de ferramentas de análise tanto nos

aspectos qualitativo, uma vez que se trata de uma coleta e análise dados da propriedade para uma projeção futura.

(YIN 1981 *apud* ROESCH, 2010) diz que o estudo de caso pode alterar entre os tipos de coleta de dados, não sendo obrigatório usar apenas uma metodologia para a coleta em si.

No projeto foi utilizada a uma pesquisa exploratória, uma vez que se faz necessário evidenciar o problema para propiciar melhor aclimatação sobre o assunto (GIL, 2010). Ainda segundo Gil, citando Selitz et.al (1967) a pesquisa exploratória sustenta-se em pontos de análise que são: revisão bibliográfica, entrevistas com as pessoa envolvidas no empreendimento e que fornecem as informações que levarão a resolução dos objetivos propostos com clareza, e que, facilitam a assimilação do assunto.

Para a entrevista foi aplicado um questionário, que segue em anexo, composto de perguntas abertas e fechadas, onde o entrevistado pode expressar seu ponto de vista sobre o assunto.

O questionário foi aplicado aos três sócios e ao gerente da empresa rural denominada *Granja Elio Jorge Coradini e outros (GEJC)*, que é responsável pelo setor agrícola da propriedade denominada Agropecuária São Jorge Ltda.

1.3.2 Coleta de Dados

A coleta de dados se deu através de um levantamento de informações do sistema gerencial existente, aonde se encontrou dados de compras, vendas, investimentos e custos do empreendimento, considerados dados primários que serão levantados e analisados, sendo que, a coleta dos dados teve seu inicio a partir da procura por informações e de dados primários e secundários, baseados também na revisão bibliográfica de teses, dissertações, livros, periódicos, artigos e afins.

Para realizar o levantamento de informações foi estabelecido um questionário com perguntas abertas e fechadas, esta escolha se deu porque a maneira mais rápida de obter os dados assim como de analisa-los além de tornar a informação mais clara em análises estatísticas.

1.3.3 Análise e Interpretação de Dados

A análise e interpretação dos dados foram, realizadas em uma reunião com os gestores da empresa onde se discutiu quais as metas dos gestores para o próximo ano agrícola, onde os mesmos tomarão conhecimento dos dados levantados pela pesquisa.

Foi pauta principal o atual modelo de gestão, uma breve análise do que mudou na forma de gerir a empresa ao longo dos anos. Também abordou-se a forma de controle de custo onde foi avaliada a sua eficiência.

As questões fechadas, foram analisadas através da elaboração de gráficos e tabelas, por intermédio do Excel, para que se tenha uma melhor visualização das mesmas.

Já a análise de questões abertas foi efetuada por meio do método de análise de conteúdo, onde Roesch (2010) menciona que esta ação irá partir dos princípios quantitativos, ou seja, busca-se o propósito de agrupar as questões de um fenômeno por frequência e identificar as relações entre os mesmos.

As entrevistas e reuniões foram realizadas no escritório da propriedade, a qual está descrita no item 3.1 histórico da propriedade, nos sábados à tarde no período compreendido do dia 25 de maio de 2013 ao dia 23 de julho do mesmo ano.

Os dados analisados, foram interpretados com a finalidade de gerar informações e, assim, proporcionar subsídios para abordagens mais específicas no que tange as proposições do tema abrangido.

1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho está organizado de uma forma que facilite a leitura e compreensão do texto, sendo que está dividido em partes que abordam os assuntos relacionados à gestão da propriedade rural, com isso busca discorrer sobre a gestão de pessoas e gestão de custos e planejamento de atividades.

A composição está ordenada da seguinte forma, primeiramente pelo referencial teórico, o qual traz o embasamento científico dos assuntos abordados, logo após encontra-se descrito os resultados encontrados através da pesquisa e uma discussão dos mesmos, sendo o último item as considerações finais onde se encontra as sugestões feitas pelo autor do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Administração de propriedades e atividades rurais

Assim como qualquer outra empresa as propriedades rurais produzem bens, e com isso ocorre um fluxo de mercadorias, serviços e valores financeiros, por isso devem ser administradas de forma igual a qualquer outra empresa, pois o ramo pode ser diferente mas o objetivo tem de ser o mesmo, obter lucros, e para isso deve-se alçar mão das ferramentas de gestão disponíveis adequando-as a realidade da propriedade rural, visando a redução de custos, otimização dos recursos e conseqüentemente a obtenção do máximo lucro possível da atividade

Nantes e Scarpelli (2008.p.632) “A resistência do produtor à adoção de inovações tecnológicas é comum à grande parte dos empreendimentos rurais”. O produtor rural hoje empresário não pode cometer erros nem dentro nem fora da porteira voltando assim toda a sua atenção para seu negócio. Por isso a aceitação de novas tecnologias por part do produtor é essencial para o sucesso do empreendimento.

Uma reorganização da gestão da propriedade rural muda até a sua definição, onde não mais espaço para fazenda, granja, chácara e etc., hoje se torna empresa rural ou empresa agrícola e ou agropecuária. Na GEJC os gestores possuem a consciência empresarial, e com isso estão sempre atentos às técnicas administrativas, assim como novas tecnologias usadas para gerir melhorar o empreendimento.

Callado (2011.p.23) “A maior parte das atividades rurais desenvolve-se geralmente de forma irregular durante o exercício”. Este tipo de comportamento foi evidenciado na empresa estudada, isso acabava dificultando a tomada de decisão pelos gestores, com isso manifestou-se a necessidade de um planejamento dessas atividades.

A necessidade de planejamento trouxe a necessidade da contratação de um gestor que conhecesse ferramentas de controle gerenciamento administrativo como a tecnologia da informação, sendo que esse deveria recorrer a essas quando necessário, e que com isso tornar as tomadas de decisões mais ágeis e seguras do ponto de vista financeiro e gerencial.

Zuin e Queiroz (2006.p.169) “No setor rural a gerencia do negócio também assume grande importância; no entanto o processo de gestão nesse segmento é mais difícil de ser realizado.” O planejamento das atividades, considerado na GEJC uma tarefa da gerencia, é difícil assim como em qualquer outro empreendimento rural, pois toda atividade rural é

depende do clima, possui um mercado sazonal e produz produtos que são perecíveis, com isso as técnicas de gestão ajudam a planejar as atividades para que os riscos sejam minimizados.

Sobre essa realidade, Callado (2011) afirma que essa característica não é atributo apenas de pequenas propriedades rurais, prevalecendo também entre as médias e grandes, com economia de mercado e elevados níveis de renda. Isso ocorre porque os que eram pequenos produtores e souberam usar o mínimo das técnicas administrativas cresceram.

Esse pode ser considerado o caso da GEJC, quando começou era um empreendimento pequeno, e com o passar dos anos novas tecnologias foram adotadas na parte técnica, mas os gestores nunca se descuidaram do seu fluxo de caixa.

Assim, Planejamento, Controle da produção (PCP) é um sistema de informação que se estrutura para obter dados, processá-los e avaliá-los. Com base nas informações obtidas e ou geradas a partir destes dados, decide-se sobre objetivos, metas e ações em longo, médio e curto prazo, monitorando e reagindo de acordo com os resultados. (SCARPELLI.p.337)

Trazendo a citação acima para a realidade do empreendimento, percebe-se que a GEJC possui um sistema semelhante, o que dá a possibilidade, de se realizar uma melhoria na gestão da propriedade, adotando alguns conceitos e reformulando o sistema já existente.

2.2 Administração de custos nas propriedades rurais

A gestão de custos é de suma importância para a estabilidade e sucesso de uma empresa nos dias de hoje, seja no setor primário, secundário ou terciário. Dentro disso faz-se necessário para as empresas do ramo primário do agronegócio, ou seja, empresas rurais ou propriedades rurais, um estudo detalhado de seus custos de produção.

Facilmente, pode-se constatar que, embora não seja verdade absoluta a administração das empresas ligadas ao agronegócio brasileiro ainda se desenvolve dentro de critérios tradicionais e apresentam um padrão de desempenho restrito considerando seu desempenho global (CALLADO e CALLADO, 2011, p. 87)

Ao contrário da maioria das empresas ligadas ao agronegócio a GEJC, matem um acompanhamento detalhado de seus custos, e para isso utiliza de ferramentas antigas como o livro caixa, que serve para o apontamento do fluxo de caixa, também possui um controle digital dos dados desse livro em uma planilha de Excel.

Scramim e Batalha (2008, p. 432) “O custo em uma organização (empresa) significa o total de recursos financeiros, humanos e tecnológicos, medidos em termos monetários,(...)”, Logo, observamos no empreendimento estudado que o mesmo dispõe do

livro caixa onde é lançado as movimentações financeiras que ocorrem no dia a dia da empresa.

Para Callado e Callado (2011) há uma dificuldade de implantação de um controle de custos é devido ao tempo que é despendido para essa tarefa, sendo que esse é interpretado pelo produtor rural como perda de tempo, pois consideram que não há um retorno prático dessa atividade.

Além disso exige um rigor no seu controle e se torna difícil nas atividades do dia a dia fazer uma divisão dos custos, como combustível, mão de obra, manutenção de equipamentos, uma vez que estes itens são usados em comum na propriedade e não há uma mensuração dos mesmos por cultura produzida.

Na GEJC tenta-se chegar a um número aproximado alocando os custos por hectare cultivado, essa prática funciona bem com o combustível e com a manutenção de equipamentos.

Callado (2011, p.86) uma contabilidade de custos é desenvolvida para atingir finalidades específicas, que podem estar relacionadas com o fornecimento de dados de custos para a medição e lucros, determinações da rentabilidade e avaliação de patrimônio, identificar métodos e procedimentos para o controle das operações e atividades da empresa e prover informações sobre custos através de processos analíticos.

A GEJC, trabalha os dados de custos em uma planilha de Excel, onde os mesmos são ordenados por categorias, e geram informações, que ajudam no planejamento das atividades sempre levando em consideração a redução de custos sem diminuir produtividade.

Assim a administração da empresa se vale da contabilidade de custos que contempla, identifica, registra, acumula e realiza a organização de dados e atividades em geral, para tomar decisões e realizar planejamentos necessários para o bom andamento da empresa.

Callado e Callado (2011, p. 88) “Os sistemas de custos são provedores de informações para que a gerência possa tomar mais corretas possíveis, (...)”

Dentro de qualquer empresa a administração necessita suprimento de informações organizadas e seguras que valorem os recursos que são utilizados para desempenhar e ou executar as fases necessárias para elaboração e desenvolvimento dos processos operacionais, uma vez dito isso a contabilidade dos custos de produção adquire maior importância quando a empresa está inserida em um mercado dinâmico e competitivo.

As anotações no livro caixa conseguem nortear as ações de investimentos e custeios da GEJC, pois geram informações suficientes para dar suporte a tomada de decisões. Além das anotações, há também a contabilidade para fins fiscais que também utiliza dados do livro caixa.

2.3 Gestão de pessoas no meio rural.

O meio rural exige uma mão de obra diferenciada e possui uma jornada de trabalho distinta da jornada urbana, isso ocorre pelo fato da empresa rural produzir produtos que por sua natureza possuem um ciclo biológico o qual não pode ter a intervenção para aumentar ou diminuir o seu tempo de produção, o produto possui época de colheita e época de plantio entenda-se o seu ciclo de cultivo.

Chiavenato (2004, p.62) “As organizações não existem no vácuo. E nem funcionam ao acaso.” Entende-se que as organizações (empresas), necessitam de pessoas para trabalhar nas suas diversas atividades, onde objetivo da empresa é obter o lucro com os produtos produzido, e o objetivo do colaborador é ter um retorno financeiro compatível com o trabalho realizado para a empresa atingir o seu objetivo.

A GEJC, preocupa-se com o objetivo do seu colaborador, dentro disso mantém todos os que trabalham na empresa devidamente registrados, a questão salarial é outro ponto que ajuda na gestão de pessoas, os colaboradores recebem mais que o salário da categoria e tem participação nos lucros da propriedade ao final de cada safra.

Amorim (2011, p. 31) (...) gerir as pessoas em agronegócios envolve diversas atividades(...), geralmente as empresas rurais como GEJC, não possui um setor de RH exclusivo, sendo este serviço realizado na maioria das vezes por escritórios contábeis, que cuidam da parte das leis trabalhistas.

Na maioria das empresas rurais assim como no empreendimento estudado, quem faz a gestão de pessoas é o gerente, sendo este responsável pela contratação e que determina funções para os colaboradores, isso é feito levando em consideração as aptidões e a experiência do funcionário contratado.

Além disso, precisa ter experiência profissional associada a situações diversas, saber perceber aspectos implícitos e não apenas explícitos em normas e métodos de trabalho e ter atributos pessoais que lhe permitam agir, comprometer-se e relacionar-se de forma adequada a sua atividade e ao agronegócio. Amorim (2011, p. 33).

A empresa GEJC, procura buscar experiência e aliar com a juventude, tentando fazer com que o colaborador mais velho ensine o mais novo, dando to o suporte necessário para que isso aconteça. “Além disso, o individuo precisa conhecer o ambiente em que ele está inserido, saber discernir entre proceder e atuar Amorim” (2011, p. 33).

2.4 O planejamento no empreendimento rural

A maioria dos produtores hoje ainda não vê a propriedade como sendo uma empresa, e tem como base da gestão apenas conhecimentos técnicos operacionais.

O processo administrativo e gestão financeira são os elementos mais importantes na administração de qualquer empreendimento que tenha por objetivo identificar a lucratividade, com isso é importante que o gestor do agronegócio use contabilidade de custos para que a organização possa prosperar usando a otimização dos recursos que a mesma dispõe.

Scarpelli (2008, p. 338) “Planejamento é uma atividade que trata problemas não estruturados, de longo prazo, que dão margem a grandes decisões da empresa, as assim chamadas *decisões de caráter estratégico*.”

O planejamento utiliza informações da propriedade, principalmente informações de custos, além de área de produção, produtos que são cultivados, equipamentos e mão de obra disponível, no caso da GEJC, o nível dos reservatórios que irrigam a lavoura de arroz são fator determinante no planejamento das atividades.

Os reservatórios de água (barragens), são o ponto de partida para o planejamento de um ano safra, pois a quantidade de água determina o tamanho da área de arroz a ser plantada, no caso do empreendimento estudado as áreas de soja e pastagens de verão são planejadas em função das área de arroz.

Zuin e Quiroz (2006, p.172) “Os benefícios da administração para o desempenho econômico das propriedades rurais são muito significativos. Empreendimentos que têm suas atividades planejadas obtêm melhor resultados na gestão de seus negócios.”

Uma vez o empreendimento bem administrado os lucros são certos, percebe-se em empresas do agronegócio que usam as ferramentas de gestão e planeja suas atividade um crescimento acima da média.

Segundo Zuin e Queiroz (2006), salientam que, é de extrema importância para o planejamento dar certo, realizar reuniões com os colaboradores e que nelas aja uma linguagem clara e direta, pois esse é o canal de comunicação onde as decisões devem ser discutidas e avaliadas antes de serem implementadas.

As reuniões também são importantes para se ter uma visão de que os colaboradores pensam sobre os projetos implantados, além de fazer com que aja uma aproximação do grupo de trabalho e um entendimento que esse tem de trabalhar em prol de um objetivo comum a todos, para que o seu objetivo particular seja alcançado.

2.5 Conceito de planejamento estratégico

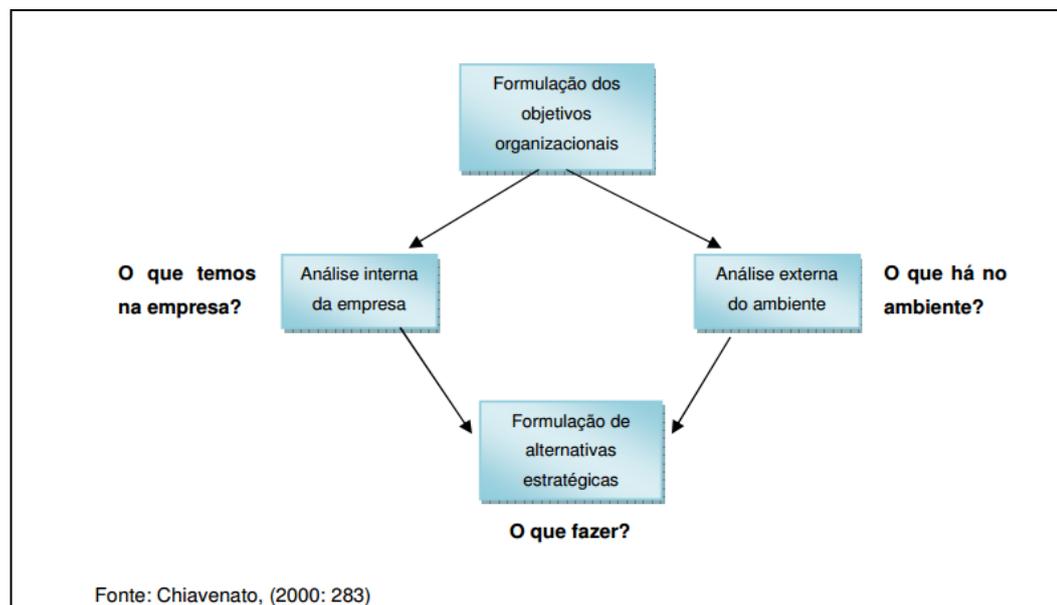
Planejamento estratégico é a ferramenta administrativa que tem por finalidade dar direção e sustentação através de conhecimentos teóricos as empresas, viado potencializara relação da empresa com o meio em que está inserida, de forma empreendedora e distinta.

Segundo Silva e Batalha (2008) qualquer grupo de pessoa que tenham um objetivo em comum podem realizar um planejamento estratégico para alcança-lo, sendo assim os gestores da GEJC realizar um planejamento em longo prazo, que fosse detalhado, juntando técnicas de administração com os procedimentos técnico agrícolas.

O antigo conceito militar define estratégia como a aplicação de forças em larga escala contra algum inimigo. Em termos empresariais, podemos definir a estratégia como “a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos a longo prazo. Tática é um esquema específico de emprego de recursos dentro de uma estratégia geral. [...] No plano gerencial, orçamento anual ou o plano anual de investimentos é um plano tático dentro de um estratégia global a longo prazo. (CHIAVENATO, 2000, p, 280 Apud BALDINI, 2009, p. 38)

A partir disso pode-se ver que a estratégia faz com que todos os setores da empresa estejam envolvidos para uma finalidade, pois os mesmos possuem um objetivo em comum, e isso é realizado em longo prazo, e é definido pela alta administração, já a tática procura atingir objetivos a médio e curto prazo e tem que ser desenvolvido dentro dos setores, mas essa tática deve ser uma ferramenta da estratégia das organizações.

Figura 1 – As bases do planejamento estratégico.



Fonte: (CHIAVENATO, 2000, p, 280 Apud BALDINI, 2009, p. 38)

A figura 1, demonstra como se deve proceder para a implantação de um planejamento estratégico onde na formulação dos objetivos organizacionais, devem ser traçados os objetivos gerais que serão alcançados em um longo prazo, depois é definida os que tem prioridade, logo após é realizado um estudo do ambiente interno e externo da empresa.

Zuin e Quiroz (2006, p.172) “É fundamental a integração entre a estratégia tecnológica e a estratégia global da empresa” diante disso fica evidente que o planejamento estratégico é a soma de ações que visam cumprir um objetivo, sendo que para isso a empresa tem que definir o que será produzido.

O estudo realizado deve trazer informações dos pontos fortes e pontos fracos do empreendimento, que servirá como informação para uma análise SWOT, ou seja, analisar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa, com isso se pretende criar estratégias para a melhoria de processos e serviços da empresa.

2.6 Importância da definição da missão da empresa

A definição de uma missão para a empresa deve ser focar em um objetivo futuro e a partir desse se irá determinar as ações tomadas pelo empreendimento, nesse sentido a missão da empresa necessita de clareza, sendo alcançável, relista e objetiva e todos os envolvidos devem tomar conhecimento dessa missão para possam trabalhar unidos para atingir objetivo proposto pela mesma.

Chiavenato (2004, p. 62) “Significa a finalidade ou motivo pelo qual a organização foi criada e para que ela serve.” Com isso o empreendimento precisa buscar o foco de seu futuro nas suas origens, sendo que para a formulação da missão a instituição deve responder a três perguntas: quem somos? O que fazemos? E por que fazemos o eu fazemos?

A missão serve como um orientador para a gestão da empresa, uma vez que visualizando o porquê do que está fazendo fica mais fácil atingir os objetivos que foram propostos no começo do planejamento, além disso, uma equipe com uma missão trabalha por uma causa, foca no objetivo e trabalha de uma forma mais coesa, aumentando assim o seu desempenho.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Histórico da propriedade

A empresa rural denominada *Granja Elio Jorge Coradini e outros (GEJC)* é responsável pela produção agrícola da Agropecuária São Jorge, que possui uma área total de 2.645 ha sendo que destes 350 ha são arrendados de terceiros e 2.295 ha são próprios. A propriedade está localizada a 15 km da área urbana do município de Bagé, região da Campanha, estado do Rio Grande do Sul,

Suas atividades tiveram início assim que a propriedade foi adquirida pela família Coradini no ano de 1982, inicialmente a propriedade começou suas atividades com a criação de gado de corte e plantio de arroz irrigado, com o passar dos anos aperfeiçoou-se tanto na produção de carne com qualidade implantando a raça Hereford e programas de melhoramento de produção, como na produção de arroz acompanhado o que o setor disponibiliza de novidade para a produção do grão, o arroz.

Na atualidade a GEJC dispõe de uma área de 700 ha para o cultivo de arroz irrigado sendo esse o seu principal foco, e uma área de 700 ha para o cultivo de soja, que serve como rotação de culturas com o arroz.

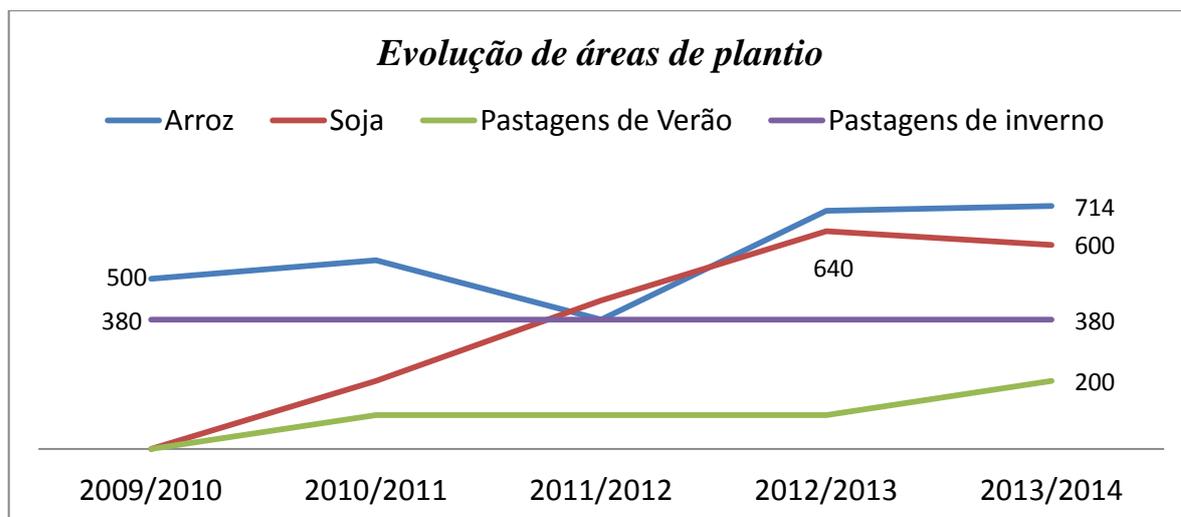
A rotação é realizada de dois em dois anos sendo que, dois anos se planta soja em um dos talhões de 700 hectares, enquanto no outro talhão de 700 hectares se planta arroz, essa técnica ajuda na manutenção de nutrientes do solo, controle de plantas daninhas na lavoura de arroz, além de ser outra fonte de renda para o empreendimento, pois otimiza a utilização dos mesmos equipamentos e da mão de obra envolvida na propriedade.

Além da produção de arroz e soja, que são culturas de verão, a granja também é responsável pelo cultivo e manutenção de 380 hectares de pastagens de inverno, que são compostas principalmente de Azevém, Trevo Vermelho e Cornichão espécies de pastagens que resistem no inverno e servem de alimentação para o gado nesse período.

Também a o cultivo de pastagens de verão sendo que para 2013/2014 a área prevista é de 200 hectares, destes, a propriedade conta com um “pivot” central com capacidade para irrigar 80 ha.

Nos últimos anos ocorreu um aumento da área plantada na propriedade na figura 2, observa-se a evolução das áreas cultivadas por cultura na propriedade, sendo que os valores são referentes a hectares cultivados.

Figura 2 – Gráfico de evolução da área de plantio, em hectares, nos últimos cinco ano/safra.



Fonte: autor, 2013

As áreas possuem variação conforme a disponibilidade hídrica, em função disso quando há uma diminuição da área de arroz consequentemente há um aumento na área de soja, ou pastagens de verão.

A cultura da soja vem se destacando na região da Campanha do Rio Grande do Sul onde, a cultura do arroz e a criação de gado de corte já possuem seu lugar de importância e destaque por assim dizer. A GEJC vem trabalhando nos últimos anos para atingir altas produtividades em ambas as culturas.

Toda a atividade agrícola da propriedade é desenvolvida sem descuidar do que já foi implementado na pecuária, procurando realizar uma interação das três atividades de modo que as mesmas interajam de forma harmônica e rentável, o que demanda um grande nível de organização e planejamento das atividades desenvolvidas pela gerência da propriedade.

A empresa é gerida por um condomínio de pessoas físicas, onde os sócios são o pai e seus dois filhos, contam com um gerente, dez colaboradores contratados de forma permanente, e três colaboradores que são contratados esporadicamente em períodos de plantio e de colheita.

A empresa também necessita de prestação de serviço, como fretes, aviação agrícola, assistência técnica e ambiental e outros serviços que por ventura não podem ser desenvolvidos pelo corpo de colaboradores da empresa.

Os colaboradores contam com refeitório e alojamentos para sua instalação sendo que apenas dois funcionários residem no local assim como o gerente, o restante possui residência na cidade de Bagé, mas usam os alojamentos para pernoitarem quando necessário.

A produção arrozeira é destinada e comercializada diretamente com a empresa da família, denominada Coradini Alimentos Ltda, unidade Bagé/RS, a soja passou a ser cultivada de maneira expressiva na safra 2010/2011 partindo de um patamar de 200 há, atingindo na safra 2012/2013 um total de 640 ha, é comercializada em função do valor pago pelo produto não sendo a empresa fiel a um determinado comprador, mas sim ao maior preço pago pelo produto no mercado.

3.2 Gestão das atividades e controle de custos

Há três anos os sócios decidiram pela contratação de um gerente que pudesse organizar as atividades, para geri-las de forma a minimizar os custos e otimizar o uso de máquinas, equipamentos, insumos e mão de obra, elevando a produtividade das lavouras e a renda líquida do empreendimento.

Desde então as atividades são planejadas e discutidas pelo gerente com os sócios, evitando eventuais erros de processos, desperdício de insumos que acarretariam em aumento do custo das atividades. Numa segunda etapa estas decisões são repassadas aos funcionários que as executam.

Esta forma de gerir as atividades intensificou o uso de sistemas de cultivo mais econômicos e que agridem menos o solo, no caso, o cultivo mínimo, que consiste no mínimo preparo do solo, e o plantio direto, os quais são desenvolvidos em toda a área cultivada,

Esses tipos de manejo trouxeram economia, eficiência e preservação do solo, que através de amostras detectou-se que o tipo de solo possui uma alta possibilidade de erosão, pois o mesmo apresenta um baixo teor de matéria orgânica.

Antes do plantio das culturas anuais são realizadas análises de solo para que seja determinada a quantia correta de adubação a ser usada, além disso, também já é pré-determinada o modo de aplicação e a formulação do adubo que será usado em cada cultura.

No arroz há a recomendação de se trabalhar com uma aplicação na linha de plantio e duas aplicações de adubo nitrogenado a lançar em diferentes estágios da cultura, para a cultura da soja toda a adubação é realizada na linha de plantio.

A agricultura de precisão é uma ferramenta que trabalha principalmente com adequação da adubação, levando em consideração os níveis de fertilidade do solo, na propriedade há um trabalho desenvolvido visando esse fim, já que através das análises de solo tenta-se realizar uma correção de fertilidade.

Mas ainda muito aquém do que realmente a agricultura de precisão preconiza, mas há o interesse da propriedade em trabalhar com agricultura de precisão no futuro, mas primeiro é preciso aprimorar as formas de macro manejo, evidência o gerente.

Aumento de produtividade e redução de custo são palavras de ordem na atual gestão da GEJC, são os principais aspectos considerados no planejamento para mudanças em sua forma de produzir, tanto é que a compra de insumos é realizada sempre visando comprar o insumo de qualidade, mas com o menor preço, para isso compra-se a maioria dos insumos antecipadamente na entre safra quando se obtém o melhor preço do adubo e de defensivos por exemplo.

A gestão da GEJC, leva em consideração e elenca como sendo de extrema importância para o crescimento consciente da propriedade, fatores como aumento da produtividade, diminuição de custos, preservação do meio ambiente, condições de trabalho a seus colaboradores e investimentos em infraestrutura e tecnologia, tendo todos o mesmo grau de atenção e preocupação nunca um se sobrepondo ao outro.

A empresa conta com um controle de custos, onde os mesmos são anotados em um livro caixa que é atualizado quinzenalmente sempre quando são realizados os pagamentos, assim também acontecem com as receitas, esses apontamentos são lançados em uma planilha de Excel como demonstrado na figura 3 logo abaixo.

Figura 3 – Demonstrativo do lançamento de custos na planilha do Excel.

	A	B	C	D	E	F	G
1	CAIXA SAFRA 2012/2013						
2							
3	02-jul-12	contabilidade		1.101,00	Banrisul	-1.422.351,33	
4	03-jul-12	diesel		240,54	Banrisul	-1.422.591,87	
5	03-jul-12	funcionários		302,39	Banrisul	-1.422.894,26	
6	05-jul-12	Man. Toyota		1.026,00	Banrisul	-1.423.920,26	
7	05-jul-12	Diesel		7.280,00	Banrisul	-1.431.200,26	
8	05-jul-12	man. Casas		134,47	Banrisul	-1.431.334,73	
9	05-jul-12	mcr máquinas		804,57	Banrisul	-1.432.139,30	
10	05-jul-12	mcr máquinas		4.500,00	Banrisul	-1.436.639,30	
11	05-jul-12	man. Casas		71,44	Banrisul	-1.436.710,74	
12	05-jul-12	alimentação		76,00	Banrisul	-1.436.786,74	
13	05-jul-12	mcr máquinas		10.032,50	Banrisul	-1.446.819,24	
14	05-jul-12	funcionários		2.147,49	Banrisul	-1.448.966,73	

Fonte:autor, 2013

Encerrado o ano safra é realizada uma análise de custos através desta planilha onde os custos são separados e geram as informações de qual item gerou maior custo e o porquê esse fato ocorreu, além disso, os dados são usados para realizar um planejamento de custos e investimentos para o próximo ano safra.

Na figura 4, pode-se observar como é realizado o agrupamento dos custos do empreendimento, isso é realizado ao final de cada ano agrícola, e gera a informação necessária para saber em qual ponto o custo foi maior, com essa resposta é feito um planejamento visando à redução do custo.

Figura 4 – Centro de custos anual safra 2012-21013.

Centro de custos ano 2012-2013							
	ARROZ			SOJA			TOTAL
	%	Custo Total	Custo há	%	Custo Total	Custo há	
5 Adubo	16,75%	R\$ 465.919,80	R\$ 665,60	10,86%	R\$ 73.185,00	R\$ 113,47	R\$ 539.104,00
6 Alimentação	0,25%	R\$ 6.907,50	R\$ 9,87	0,34%	R\$ 2.302,50	R\$ 3,57	R\$ 9.210,00
7 Aq. Máquina	10,38%	R\$ 288.639,00	R\$ 412,34	14,28%	R\$ 96.213,00	R\$ 149,17	R\$ 384.852,00
8 Aviação	2,99%	R\$ 83.086,00	R\$ 118,69	5,13%	R\$ 34.560,00	R\$ 53,58	R\$ 117.646,00
9 Contabilidade	0,33%	R\$ 9.293,25	R\$ 13,28	0,46%	R\$ 3.097,75	R\$ 4,80	R\$ 12.391,00
10 Defensivos	17,16%	R\$ 477.266,10	R\$ 681,81	26,00%	R\$ 175.161,16	R\$ 271,57	R\$ 652.427,26
11 Diesel	5,56%	R\$ 154.711,07	R\$ 221,02	7,66%	R\$ 51.570,36	R\$ 79,95	R\$ 206.281,43
12 Frete1	0,54%	R\$ 15.045,75	R\$ 21,49	0,74%	R\$ 5.015,25	R\$ 7,78	R\$ 20.061,00
13 Frete2	2,35%	R\$ 65.480,00	R\$ 93,54	7,72%	R\$ 51.986,00	R\$ 80,60	R\$ 135.480,00
14 Funcionários	7,34%	R\$ 204.027,42	R\$ 291,47	10,10%	R\$ 68.009,14	R\$ 105,44	R\$ 272.036,56
15 Irrigação	0,44%	R\$ 12.286,36	R\$ 17,55	0,00%	R\$ -	R\$ -	R\$ 12.286,36
16 Man. Máquinas	6,10%	R\$ 169.766,69	R\$ 242,52	8,40%	R\$ 56.588,90	R\$ 87,73	R\$ 226.355,58
17 Man. Trator	0,25%	R\$ 6.907,50	R\$ 9,87	0,34%	R\$ 2.302,50	R\$ 3,57	R\$ 9.210,00

Fonte: autor, 2013

Além disso, também é realizado a contabilidade para efeitos legais, onde a empresa emite balancetes e demonstrativos de resultados no fim de cada ano.

Como toda a empresa do setor agrícola a propriedade necessita obter crédito, com a finalidade de investi-los na melhoria de seus equipamentos, a exemplo disso pode-se citar a aquisição de tratores novos que são financiados via banco particulares ou próprio BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento).

Os gestores da GEJC procuram sempre estar atualizados com notícias estando sempre atendo a novas técnicas de produção, para isso usam meios de comunicação diversos, principalmente internet e revistas técnicas que trazem um conteúdo bastante informativo.

A atualização dos gestores influencia de forma positiva nas decisões do dia a dia uma vez que através da informação conseguem realizar um melhor planejamento de suas atividades.

Outro ponto a ser considerado é que os gestores participam de atividades junto aos sindicatos e associações, o que é um meio de comunicação onde os frequentadores trocam experiências vividas em suas propriedades.

Observa-se positivamente que os gestores também consideram essencial que seus colaboradores frequentem não só este tipo de grupo, mas que também participem de palestras não só ligadas ao meio rural, mas sobre outros assuntos, isso para que a qualificação do grupo de trabalho não seja somente técnica, mas também intelectual.

As decisões são tomadas racionalmente em conjunto e levam em consideração às experiências já vividas, além de serem avaliados os custos e os resultados obtidos com as mesmas.

Essas decisões geralmente são tomadas para resolver situações que acontecem no presente e que não foram antes planejadas, mas são avaliadas com o acompanhamento dos resultados que geraram, além disso, há capacitação gerencial que ajuda na tomada de decisões.

A metodologia que é empregada hoje para gerir o empreendimento, é considerada boa, mas sempre que possível é reavaliada pelos gestores, pois a mesma deve acompanhar as mudanças no cenário produtivo, incorporando novas técnicas e manejo que visem uma melhor harmonia nas atividades desenvolvidas.

As tomadas de decisões sempre levam em consideração às experiências já vivenciadas, com a ajuda dos números que trazem a segurança do negócio, sempre que tomam decisões os sócios procuram conversar entre si para analisarem seus pontos de vistas sobre a decisão a ser tomada onde o consenso é palavra de ordem.

Segundo os sócios da empresa, estão muito satisfeitos com a atividade agrícola, porém sabem que ainda tem muito a realizar para alcançar objetivos que ainda não estão satisfatórios no seu ponto de vista.

3.3 Nível Tecnológico

A GEJC trabalha com um nível tecnológico se comparada a outros produtores da região, muito bom, pois possui equipamentos GPS, que auxiliam nos tratos culturais, conseguindo uma maior precisão na aplicação de insumos e maior agilidade nas atividades para esse fim.

Outra tecnologia usada pela a empresa é o uso de equipamento que marca as curvas de níveis, chamado de *laiser plane* o mesmo funciona com emprego de raio laser, e possui uma maior precisão na marcação das taipas resultando na economia de água na irrigação e uma maior agilidade e desempenho da atividade pois ocorre a diminuição do tempo que é demandado para a execução do serviço de marcação e construção da curvas de níveis.

Em se tratando de tecnologia no uso da água a propriedade conta com um “pivot” central, o que ajuda na economia da água utiliza para a irrigação de pastagens.

Recentemente fora construído um reservatório para alimentar o “pivot”, sendo que o reservatório capta a água do vertedouro da barragem existente que serve como reservatório para a irrigação do arroz.

Também se observa uma melhoria de tecnologia na propriedade nos últimos anos, com a aquisição de máquinas mais modernas, como as colheitadeiras que possuem um grande pacote tecnológico, assim como tratores, pulverizador e plantadeira de soja adquirida no ano de 2013.

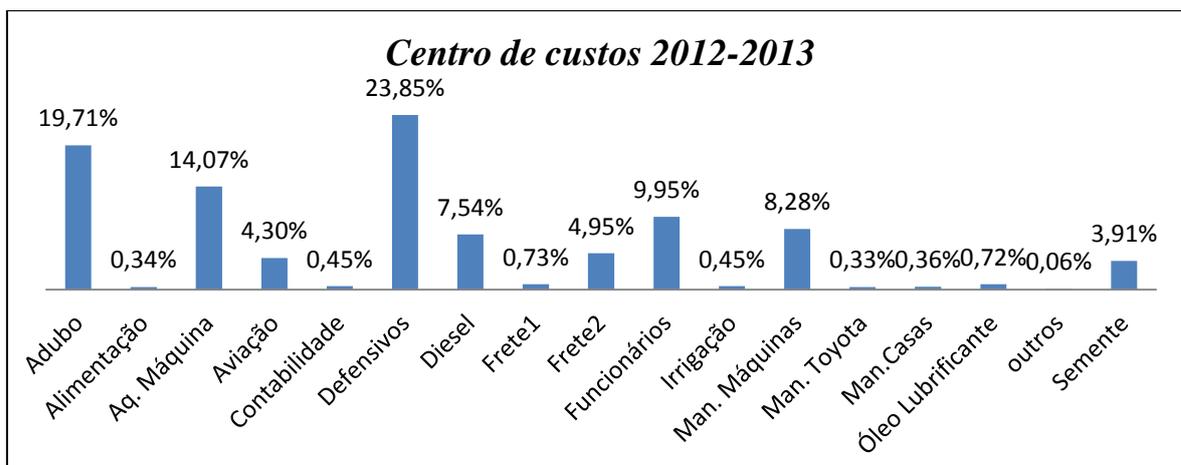
Na gestão da empresa observa-se o uso de tecnologia no trabalho de controle de custos que é realizado com o auxílio de uma planilha de Excel, onde é realizada a elaboração de gráficos que ajudam a visualizar e avaliar melhor os pontos que apresentam os maiores custos da atividade.

A figura 5 apresenta os dados de custos do ano/safra 2012-2013 onde se podem observar quais foram os maiores custos: defensivos, adubos, aquisição de máquinas, funcionários e manutenção de máquinas, respectivamente.

Com esses dados à gerência já sabe que para o próximo ano deve estar atento com os custos desses itens, sendo que deles o que terá de apresentar redução são os defensivos, para isso o planejamento das atividades deve ser realizado com esse objetivo.

Uma ferramenta para a redução no uso de defensivos é o plantio na época ideal e a forma de cultivo, preferindo o plantio direto que ajuda no controle de plantas invasoras.

Figura 5 – Gráfico de custos do ano/safra 2012-2013.



Fonte: autor, 2013

Na comercialização da safra, principalmente da soja, vê-se o uso da tecnologia nas negociações, pois é feito um acompanhamento de preço pela internet do índice ESALQ, e os negócios são feitos através de contratos de compra e venda que são remetidos através de mensagens eletrônicas (e-mails) entre a GEJC e o comprador. Além disso, na aquisição de insumos como adubos ocorre o mesmo processo onde o vendedor entra em contato com GEJC e o negócio todo é realizado por e-mail e telefone.

A GEJC dispõe de um escritório na sede da granja, onde se encontra todo o aparato tecnológico, conta com um notebook ligado a internet, equipado com impressora, copiadora e escâner.

Além destes o gerente ainda possui um telefone celular para que assim tenha o suporte tecnológico ao seu alcance, cabe salientar que existe sinal de telefone celular em toda a área da propriedade.

3.4 Pontos fortes

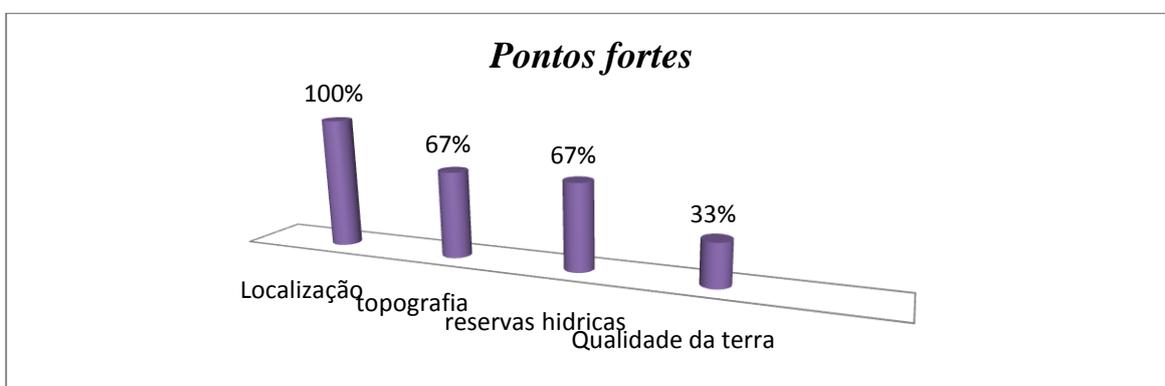
Os pontos fortes levantados pelos gestores indicam como principal a localização, ao lado da BR 153 a 23 km da unidade que recebe o arroz produzido pela a propriedade, somado a isso se destaca também a topografia plana.

Há uma facilidade de interlocução com os colaboradores que detém um alto nível de conhecimento, destacam ainda a qualidade da terra.

O bom nível estrutural que a cada ano recebe novos investimentos com a aquisição de novos equipamentos e por último as reservas hídricas que são limitadas mas que atendem bem a demanda, quando o regime de chuvas é normal.

A figura 6 mostra que 100% dos entrevistados consideram como sendo principal ponto forte a localização, salientando que a propriedade está a quinze quilômetros da cidade de Bagé/RS as margens da rodovia BR 153, facilitando assim o escoamento dos produtos ali produzidos. Cabe ainda salientar que a topografia reservas hídricas e qualidade da terra também são vistas como pontos fortes pela aptidão que tem com a principal cultura da propriedade que é o arroz irrigado.

Figura 6 – Visão dos pontos fortes da GEJC.



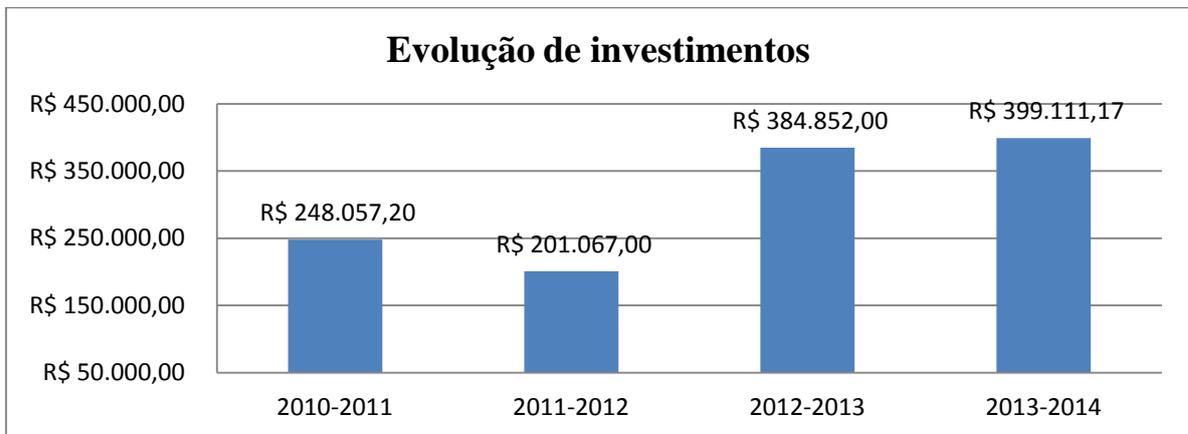
Fonte:autor, 2013

Outro ponto observado pelos sócios é capitalização do negócio demonstrada pelo nível de investimentos, demonstrado na figura 7.

Desde o ano de 2010 a GEJC, vem realizando investimentos a fim de melhorar o nível tecnológico de seus equipamentos e com isso aumentar a eficiência da mão de obra e dinamizar as atividades desenvolvidas.

Observa-se que no ano agrícola de 2011-2012 houve uma redução nos investimentos, isso ocorreu por causa de uma seca nesse ano o que diminui o nível dos reservatórios e conseqüentemente a área plantada, sendo assim, menor área plantada demanda menor uso de equipamentos.

Figura 7 – Gráfico de Evolução e projeção de investimentos, em máquina e equipamentos da GEJC.



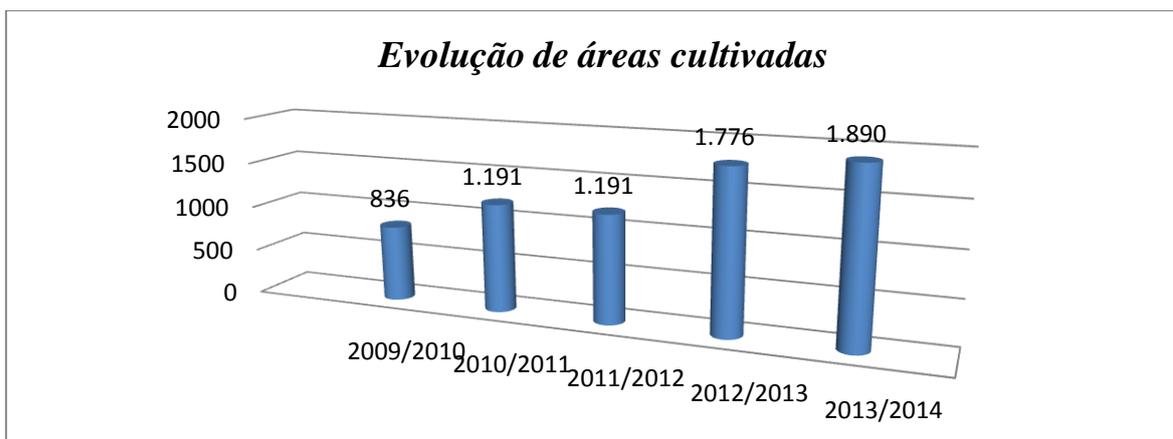
Fonte: autor, 2013

A seca fez com que a área plantada fosse menor, a produtividade também foi abaixo do esperado, com a área menor é o óbvio, que se necessitam de menos equipamentos, insumos e mão de obra, e com isso o lucro líquido é menor, sendo esse menor, reflete diretamente nos novos investimentos já que é do lucro líquido que sai parte da verba para novos investimentos.

Já em 2012-2013 houve um maior incremento nos investimentos devido o aumento das reservas hídricas e conseqüentemente o aumento das áreas plantadas o que se observa também para este ano/safra, isso ocorre devido à segurança de se plantar a área normal, sendo que é o óbvio que se a área será maior demandará mais equipamentos, insumos e mão de obra, conseqüentemente o nível de novos investimentos aumenta devido ao aumento do lucro líquido.

Pode-se avaliar a capitalização do negócio pelo crescimento de sua área cultivada, o que está demonstrado na figura 8, onde se evidencia uma tendência de crescimento.

Figura 8 – Evolução das áreas cultivadas na GEJC nos últimos anos agrícola/safra.



Fonte: autor, 2013

O gráfico de áreas cultivadas, trás a mesma tendência que a de investimentos, pelo mesmo motivo que no ano agrícola 2011-2012 a região passou por uma grande seca acarretando a diminuição das áreas cultivadas.

A evolução da área plantada se deu principalmente pela gestão que vem sendo realizada durante esse período, onde foram realizadas adequações nos talhões que permitiram trabalhar com a rotação de cultura.

A manutenção das pastagens de inverno fez com que as mesmas melhorassem e suportasse uma maior carga animal, isso retirou animais que antes tinha de ficar em áreas que hoje são cultivadas com soja.

O uso de novas formas de preparo de solo também ajuda no aumento de área, pois quando há tempo hábil as áreas destinadas ao plantio de arroz e soja são preparadas antecipadamente.

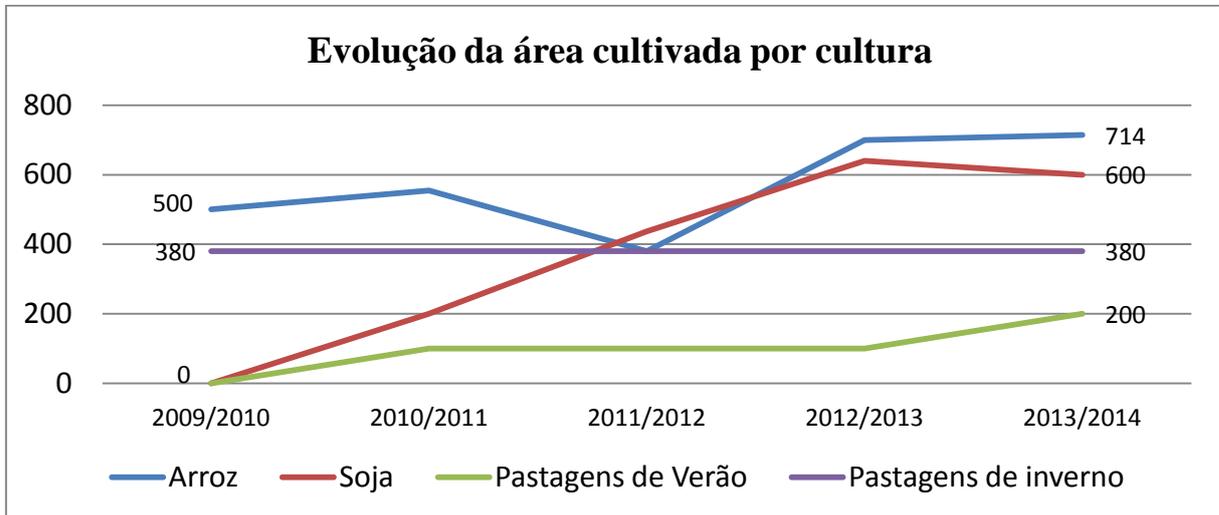
É um conjunto de técnicas agrícolas aliadas a técnicas de gestão é o principal responsável pelo o aumento de áreas cultivadas, pois usando as técnicas certas se conseguiu revitalizar áreas antes improdutivas, otimizar as áreas já produtivas e elevar a produtividade das culturas.

Na figura 9 podemos observar o crescimento de áreas por cultura, onde se vê que as áreas em seu total aumentaram, mas que no ano 2011-2012 a área de arroz teve um declínio devido a falta de água nos reservatórios para sua irrigação, e que com isso a soja obteve um aumento de área ocupando a área de arroz.

As pastagens mantiveram sua área principalmente a pastagem de inverno, sendo previsto um aumento das pastagens de verão para o ano 2013-2014, esse aumento ocorrerá

devido a um experimento de uma pastagens de verão, que servirá como fonte de alimento para épocas do ano baixo volume de chuvas.

Figura 9- Evolução das áreas de cultivo por cultura.



3.5 Pontos Fracos

Em contrapartida existem sim pontos fracos que são evidenciados e ressaltados, os entrevistados são unânimes em afirmar que as dificuldades atuais começam pelo alto custo de produção.

A alta no preço dos insumos como diesel, defensivos e adubo é maior que a inflação corrente e geralmente o valor pago pelos produtos produzidos não sobem nos mesmos patamares que os insumos.

A falta de mão de obra especializada que a cada ano é maior, há uma grande dificuldade em suprir os colaboradores que se aposentam ou trocam o campo pela cidade, e está cada vez mais difícil e mais caro a contratação de mão de obra que tenha experiência.

Outro problema da mão de obra é a dificuldade de se contratar pessoas que trabalhem e ou detenham o conhecimento pra trabalhar com a tecnologia que está presente no campo nos dias atuais, como por exemplo, executar trabalhos com GPS e agricultura de precisão.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A visão de melhoria dos gestores é clara e objetiva, precisa-se ter persistência, paciência, tendo um melhor e maior acompanhamento técnico juntamente com uma melhoria constante de equipamentos, qualificação e remuneração adequada da mão e obra, e isso se sabe que não se faz sem um planejamento adequado, detalhado e bem conduzido.

Durante a realização do trabalho constatou-se que a GEJC já possui um bom nível de gestão, sendo que as atividades são planejadas sempre antes de se iniciarem os trabalhos, isso aumenta a eficiência produtiva da empresa.

A projeção para vários anos complica-se uma vez que há muita instabilidade da atividade, pois a mesma depende do clima o qual não se possui domínio, com isso o planejamento deve ser realizado ano a ano levando em consideração a disponibilidade hídrica, já que o arroz é a cultura principal, sendo assim o trabalho com controle de custos deve continuar, mas procurando melhorias como a aquisição de um programa específico para esse fim.

A contratação de mão de obra é outro ponto a melhorar, procurar contratar uma mão de obra mais jovem que sejam do meio rural, a fim de aproveitar esse conhecimento de como é atividade rural, e aproveitar as experiências dos colaboradores mais velhos para o aprendizado dos novatos.

Quanto ao manejo das atividades cabe salientar que é sempre importante estar atento a novas formas de fazer e ter um acompanhamento maior das atividades desenvolvidas para se ter um controle maior sobre as mesmas, uma vez que o nível de investimento será de certa forma será progressivo, uma vez que os objetivos da empresa sejam alcançados.

REFERÊNCIAS

AMORIN, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira. Gestão de pessoas no agronegócio. In: CALLADO, Antônio André (organizador). **Agronegócio**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 30-47.

BATALHA, Mário Otávio. **Gestão Agroindustrial**: GEPAI: Grupo de estudos e pesquisa agroindustrial. 3. ed. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

BALDINI, Wanderley. **Importância do planejamento estratégico na modernização de pequenas propriedades rurais**: pecuária de corte. Machado: (IMES) Instituto Machadense de Ensino Superior, Machado. Minas Gerais, 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/_resources/files/_modules/academics/academics_2655_20100228182711c44b.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2013.

BRASIL. **Agricultura de precisão**. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo. Brasília : Mapa/ACS, 2011. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/Boletim%20T%C3%A9cnico%20AP.pdf>. Acesso em: 2 de jul. 2013.

CALLADO, Antônio André (organizador). **Agronegócio**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010
ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estagio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NANTES, José Flávio Diniz; ESCARPELLI, Moacir. Elementos de gestão na produção rural. In: BATALHA, Mário Otávio. **Gestão Agroindustrial**: GEPAI: Grupo de estudos e pesquisa agroindustrial. 3. ed. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008. p. 629-664.

SCARPELLI, Moacir. Planejamento e controle de produção. In: **Gestão Agroindustrial**: GEPAI: Grupo de estudos e pesquisa agroindustrial. 3. ed. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008. p. 336-429.

SCRAMIM, Fernando Cezar Leandro; BATALHA, Mário Otávio. Gestão de custos agroindustriais. In: **Gestão Agroindustrial**: GEPAI: Grupo de estudos e pesquisa agroindustrial. 3. ed. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008. p. 431-502.

SILVA, Andrea Lago da; BATALHA, Mário Otávio. Marketing estratégico aplicado ao agronegócio. In: **Gestão Agroindustrial: GEPAI: Grupo de estudos e pesquisa agroindustrial**. 3. ed. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008. p. 113-182.

UNFPA, (Fundo de População das Nações Unidas). **Relatório sobre a Situação da População Mundial**: 2011. Disponível em: < <http://www.un.org/files/PT-SWOP11-WEB.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2013.

ZUIN, Luiz Fernando Soares; QUEIROZ, Timóteo Ramos; [et al.]. **Agronegócio: Gestão e Inovação**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ANEXOS

Anexo A - Roteiro de Entrevistas aplicadas aos sócios e ao gerente da empresa Elio Jorge Coradini e outros

Data: ____/____/____

CARACTERIZAÇÃO DAS PESSOAS ENVOLVIDAS COM A PROPRIEDADE.

1. Local de residência: Propriedade rural cidade

2. Há quanto tempo trabalha com a propriedade? _____

3. Quantas pessoas trabalham na propriedade?

Família: _____ N° de pessoas. Esporádica _____ Permanente _____

Contratada: Esporádica _____ N° pessoas. Permanente _____ N° pessoas.

CARACTERIZAÇÃO DA PROPRIEDADE

4. Situação Fundiária/Atividade:

Situação Fundiária		Área (ha)	Atividade
Área Total (ha)			
Própria			
Arrendamento	De Terceiros		
	Para Terceiros		
Parceria			

Quantos hectares destinados à agricultura? _____

5. Como foi obtida e a quanto tempo possui a propriedade ?

- Herança familiar Compra de parentes
 Compra de terceiros Doação
 Posse Parte herança e parte compra
 Outra situação: _____

6. O que produzem?

- Arroz: Número de hectares: _____
 Soja: Número de hectares: _____

Outros: _____

7. Qual a cultura é o principal foco da propriedade? _____

8. Há quanto tempo está na atividade agrícola? _____

BUSCA DO PERFIL DE GESTÃO ATUAL DA PROPRIEDADE.

9. Sistemas de cultivos adotados na agricultura:

Cultivo mínimo Plantio direto cultivo convencional

10. Mudou nos últimos anos? _____ Porquê? _____

11. É realizada análise de solo nos campos cultivados;

Sim Não

12. Como é realizada a adubação das culturas;

Na linha de plantio Em cobertura

13. Considera interessante trabalhar com agricultura de precisão;

Sim Não

14. Como é realizado o suprimento de insumos?

Antecipadamente _____ Ao final do estoque Pesquisa de Preços _____
 Outros _____

15. Em se tratando da metodologia em que são desenvolvidas as atividades pode-se classificar como;

Ruim Média Boa

16. Quais são os principais aspectos considerados no planejamento de mudanças (no modo como produz)?

Produtividade Redução de custos Oportunidade de mercado

A muito tempo não faz mudanças Não sabe/não respondeu

Outros _____

17. Determine a importância, dos aspectos listado a seguir, referente aos seus objetivos no gerenciamento da atividade pecuária:

Aumento da produtividade.

Grau de Importância 0 1 2 3

Diminuição dos custos.

Grau de Importância 0 1 2 3

Preservar o meio ambiente

Grau de Importância 0 1 2 3

Melhorar as condições de trabalho.

Grau de Importância 0 1 2 3

Investimento em tecnologia e infraestrutura.

Grau de Importância 0 1 2 3

Frequência: Anual Semestral Mensal Esporádica

18. Realiza controle de custos na atividade:

Sim Não

19. Para registro de suas atividades utiliza?

Registro livro contábil Caderno Computado

20. Se há captação de recursos, para qual a finalidade é aplicada?

Custeio Investimento Comercialização Outra _____

21. Há a necessidade de obtenção de créditos?

Sim Não

22. Tem acesso a que tipo de informações sobre os assuntos de interesse rural?

Rádio TV Internet Revistas, jornais Vizinhos

23. As informações influenciam suas decisões:

Sim Não Às vezes

24. Já participou de algum, curso, seminário ou dia de campo?

Sim Não

25. Participa de atividades da categoria?

Sindicatos Associações Cooperativas

26. Como classificaria a participação em treinamentos, palestras e cursos dos membros envolvidos em todo o processo agrícola, onde foco não é atividade agrícola, mas sim outros assuntos que podem trazer melhorias para o dia a dia das atividades.

Não é interessante Interessante Essencial

27. Satisfação em relação à atividade agrícola:

Muito satisfeita Satisfeita Satisfação relativa Pouco satisfeita

Insatisfeita

28. Estilo de decisão

Itens	Sempre	Muito Frequente	Frequente	Pouco Frequente	Nunca
Decisões racionais					
Decisões emocionais					
Decisões baseadas em números					
Usa experiência para decidir					
Usa experiência de seus pais					
A maioria das situações são para resolver situações do presente					
Consulta a família					
Redes sociais para comercialização					
Acompanha o resultado das decisões					
Exerce liderança					
Capacitação melhora as decisões					

DETECÇÃO DO NÍVEL TECNOLÓGICO DA PROPRIEDADE

29. Trabalha com algum equipamento de precisão (GPS, taxa variável, etc)

Sim Não

30. Trabalha com assistência técnica?

sim Não

31. Qual a origem da água utilizada em sua atividade produtiva?

Barragem Rio Poço artesiano Outro: _____

32. Possui algum tipo de sistema de irrigação? Sim Não a) Qual?

Pivot central Sulco Canhão hidráulico Outro: _____

33. Em se tratando do nível de tecnologia dos equipamentos como classifica a propriedade;

Baixo nível Médio nível Alto nível

OBERSVAÇÃO DA PERCEPÇÃO AMBIENTAL

33. Você acha que a legislação ambiental pode trazer benefícios ou prejuízos para a propriedade? _____

34. Na sua visão a propriedade é de alguma forma sustentável, justifique:

35. No seu entendimento as atividades desenvolvidas são de certa forma pensadas pra adequar a atividade como cuidado de proteger o meio ambiente envolvido na atividade _____

36. Para você o meio ambiente que está inserida a atividade agrícola influencia de forma positiva na produtividade da lavoura, ou pelo contrário a lavoura é que influencia de forma positiva o meio ambiente aonde se insere? _____

37. No seu ponto de vista qual os pontos fortes da granja?

37. No seu ponto de vista quais os pontos fortes do seu negócio?_____

38. No seu ponto de vista quais são os pontos fracos do seu negócio?_____

39. Qual a sugestão de melhoria para corrigir falhas na gestão da granja?
