

CCG 9 - Gestão da cadeia agroindustrial da cana-de-açúcar

Aula 2. Noções de administração de empresa agrícola

Samuel Campos

Instituto de Ciências da Sociedade e Desenvolvimento Regional
Universidade Federal Fluminense (ESR/UFF)

samuelfcampos@id.uff.br

15 de março de 2019

Transformações da Produção Agropecuária

- 1 Desafios para a produção agropecuárias
- 2 Painel da produção rural no Brasil
 - Aspectos Técnicos
 - Aspectos creditícios ou financeiros
 - Aspectos gerenciais
- 3 Caracterização dos empreendimentos rurais
 - Empreendimento rural tradicional
 - Empreendimento rural em transição
 - Empreendimento rural moderno
- 4 Exigências para escoamento da produção rural
 - Exigências da agroindústria
 - Exigências dos canais de distribuição
 - Adequação do produtor rural às exigências

- 5 Administração Rural
 - Funções Administrativas
 - Áreas Administrativas

- 6 Planejamento
 - Tipos de Planejamento
 - Planejamento da Produção
 - Planejamento em Finanças
 - Planejamento da Comercialização
 - Planejamento de recursos humanos

- 7 Organização

- 8 Direção

- 9 Controle

10 Análise Econômica da Empresa Rural

11 Tipos de Análise

12 Contabilidade Gerencial

- Inventário
- Balanço Patrimonial
- Índices Financeiros

13 Gestão da Qualidade

- Qualidade em Serviços

14 Sistemas de Gestão da Qualidade

- Gestão da Qualidade Total
- Modelo Seis Sigma
- Normas da Série ISO

Transformações da agropecuária

Seção 1

Desafios para a produção agropecuárias

Conceitos

- **Crise** dos mecanismos tradicionais de política agrícola;
- **Movimentos** de fusões, aquisições e alianças estratégicas nos elos a montante e a jusante da produção agropecuária;
- Diferentes **estágios de evolução** da produção rural;
- Dificuldades para a **organização rural** tradicional realizar a modernização.

✦ Seção baseada em Nantes e Scarpelli (2013).

Seção 2

Painel da produção rural no Brasil

Painel da produção rural no Brasil

Tabela 1: Número de estabelecimentos agropecuários no Brasil e RJ, por grupo de área e percentual, 2017.

Área (ha)	Brasil	%	RJ	%
Até 5	1.893.346	37,9%	28.271	43,5%
De 6 a 20	1.380.837	27,6%	19.183	29,5%
De 21 a 200	1.468.086	29,4%	15.274	23,5%
De 201 a 1.000	201.560	4,0%	2.095	3,2%
Acima de 1.000	50.865	1,0%	193	0,3%
Total	4.994.694		65.016	

Fonte: Censo Agropecuário (2017)

Subseção 1

Aspectos Técnicos

Painel da produção rural no Brasil

Aspectos Técnicos

- **Resistência** do produtor à adoção de inovações tecnológicas;
- **Assistência técnica** incapaz de atender plenamente às necessidades dos produtores rurais;
 - O atendimento técnico tem sido realizado por empresas fornecedoras de insumos.

Subseção 2

Aspectos creditícios ou financeiros

Painel da produção rural no Brasil

Aspectos creditícios ou financeiros

- O capital necessário ao custeio e investimentos nas atividades de produção e comercialização é constituído pelos recursos **próprios**, normalmente **insuficientes**, e por recursos institucionais, privados ou estatais.
- Os recursos institucionais são, sobretudo, provenientes de instituições estatais;
- As políticas de financiamento estão associadas à reposição de estoques reguladores, políticas sociais e disponibilidades orçamentárias.
 - **Irregularidade na liberação**, insuficiência do capital ou inadequação do prazo, em relação à sua necessidade.

Acesso pelos pequenos produtores

- Os pequenos produtores possuem dificuldades para acessar linhas de crédito rural
 - 1 não-atendimento das exigências bancárias (como título da terra e/ ou avalistas);
 - 2 condições de pagamento inadequadas (taxas de juros e prazo para pagamento);
 - 3 aversão ao risco;
 - 4 falta de informações sobre as possibilidades de financiamento existentes;
 - 5 dificuldades encontradas pelos agentes financeiros para obter informações do produtor;
 - 6 atitude passiva e despreparo dos agentes financeiros para lidar com o produtor;
 - 7 assistência técnica ausente, insuficiente ou incapaz de apoiar o desenvolvimento de projetos viáveis

Subseção 3

Aspectos gerenciais

- A **gestão** dos empreendimentos rurais enfrenta **dificuldades** específicas:
 - Variações climáticas;
 - A sazonalidade da produção;
 - A perecibilidade dos produtos;
 - O ciclo biológico dos animais e vegetais;
 - Características do mercado. Os preços dos produtos agrícolas oscilam muito e os excedentes de oferta só podem ser detectados após os investimentos terem sido feitos;
- A implantação de um sistema de gestão nas propriedades rurais encontra o primeiro obstáculo na **cultura** do produtor, que privilegia os investimentos para a produção.

Seção 3

Caracterização dos empreendimentos rurais

Caracterização dos empreendimentos rurais

- Empreendimento rural tradicional;
- Empreendimento rural em transição;
- Empreendimento rural moderno;

Subseção 1

Empreendimento rural tradicional

Empreendimento rural tradicional

- Equipamentos agrícolas rudimentares;
- Estrutura organizacional é familiar;
- Decisões empíricas, sujeitas a um alto grau de incerteza;
- Dependentes da política agrícola e das condições climáticas;
- Má utilização da tecnologia disponível, seja por falta de capital, seja por ausência de conhecimento.

Subseção 2

Empreendimento rural em transição

Empreendimento rural em transição

- Algumas **técnicas de produção e de administração** já foram introduzidas;
- Preocupação de permanência no mercado e competitividade a médio e longo prazo.
- O empreendimento rural passa a ser encarado como um **elo de uma cadeia** de produção;
- Pressões exercidas pelos demais segmentos da cadeia de produção;
 - O segmento de insumos disponibiliza seus pacotes tecnológicos, indicando o que produzir e como deve ocorrer a produção;
 - Pacotes formados por sementes, defensivos agrícolas e, muitas vezes, sua aplicação, comercialização da genética de matrizes, etc.;
 - As indústrias e distribuidores transmitem as informações de preços e as características desejadas dos produtos e interferem na venda da produção.

Caracterização dos empreendimentos rurais

Empreendimento rural em transição

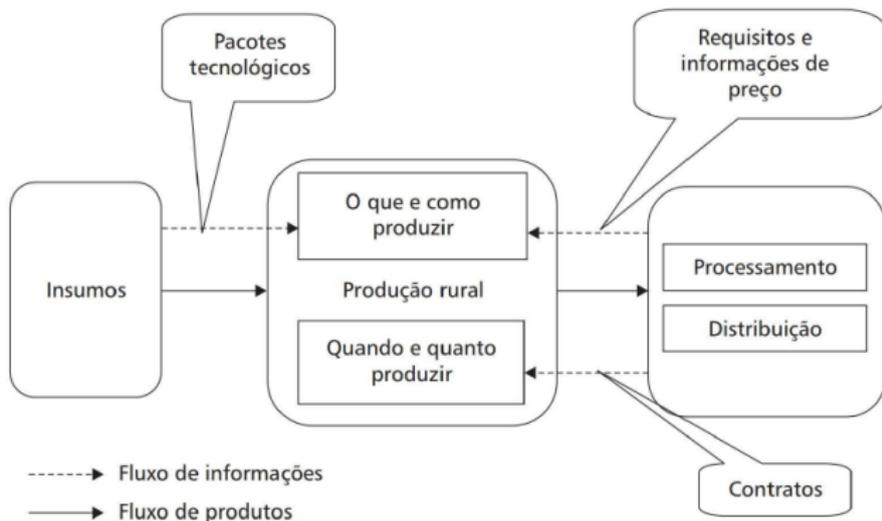


Figura 1: Interferências dos agentes da cadeia produtiva sobre a produção rural.

Formas de ampliar o retorno da produção

- Redução de custos e a agregação de valor na forma de qualidade.
 - Um dos componentes desse custo é o preço pago pelos **insumos**. Se o comprador tiver poder, isto é, significativa participação no mercado, pode pressionar seu fornecedor a reduzir seus preços;
 - O segmento de **distribuição** tem ampliado cada vez mais seu poder econômico, permitindo-lhe pressionar os fornecedores a reduzir suas margens de lucro. Os ganhos dos canais de distribuição e da industrialização ampliam-se à custa da redução dos ganhos da produção rural.

Subseção 3

Empreendimento rural moderno

Empreendimento rural moderno

- Um empreendimento rural moderno é aquele que superou a etapa de transição, estando **coordenado** com o mercado consumidor e suficientemente **flexível** para ajustar-se às novas demandas.
 - A flexibilidade deve ser entendida como a capacidade gerencial para encontrar alternativas diante das alterações de mercado que são inerentes aos produtos agropecuários.
 - A flexibilidade no atendimento às demandas dependem do grau de adequação **tecnológica**

Seção 4

Exigências para escoamento da produção rural

Exigências para escoamento da produção rural

- O destino usual da produção rural é a **agroindústria** ou os **canais de distribuição**;
- Os diferentes portes de empreendimento rural estão associadas a diferentes alternativas de escoamento da produção.
 - Para os produtores de pequeno porte, sem escala de produção suficiente para atender diretamente à agroindústria, a participação em associações ou cooperativas;

Exigências para escoamento da produção rural

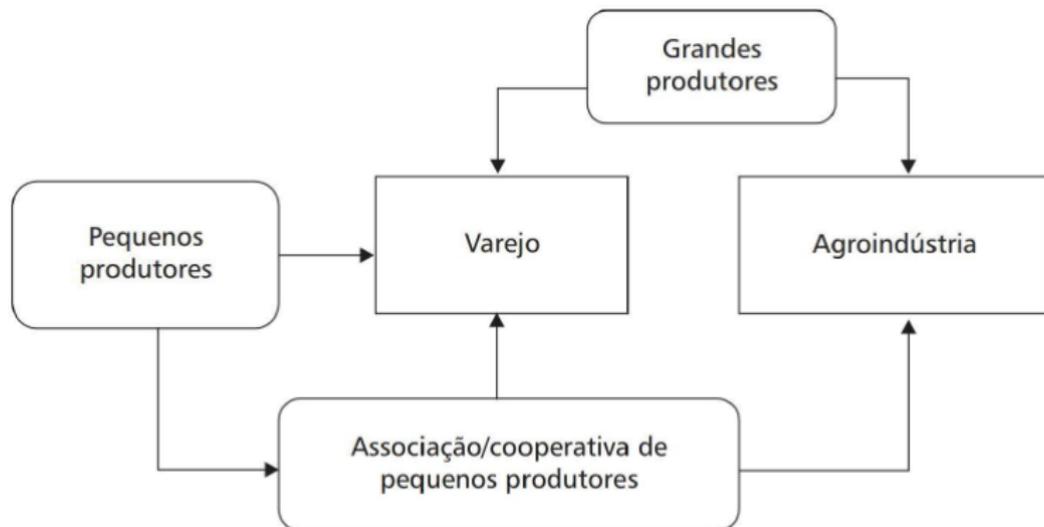


Figura 2: Relação entre escala de produção e consumidores do produto rural.

Subseção 1

Exigências da agroindústria

Exigências para escoamento da produção rural

Exigências da agroindústria

- Oferta de matéria-prima isenta de pragas e doenças;
- Maturação homogênea;
- Sem mistura de variedades;
- Propriedades físicas e/ou químicas definidas ou, no mínimo, com certo grau de especificação;
- Oferta constante com prazos e quantidades adequadas
 - Volume de investimento em tecnologia capaz de proporcionar essas condições.
 - Conflito entre a necessidade agroindustrial e a capacidade técnico-econômica rural.

Subseção 2

Exigências dos canais de distribuição

Exigências para escoamento da produção rural

Exigências dos canais de distribuição

- Supermercados, centrais de abastecimento e grandes atacadistas;
- Requisitos similares aos da indústria (quanto à constância de entregas, prazos e quantidades)
- Exigências de incorporação de valor aos produtos
 - Embalagens mais seguras, práticas e atraentes ao consumidor;
 - Uniformidade da cor, tamanho, textura, sabor e demais atributos físicos e químicos dos produtos.
 - Programa de monitoramento da qualidade dos alimentos da fazenda à gôndola. Por exemplo, o programa de rastreabilidade do Grupo Pão de Açúcar.

Subseção 3

Adequação do produtor rural às exigências

Exigências para escoamento da produção rural

Adequação do produtor rural às exigências

- A propriedade rural deve ser encarada como uma **empresa**, buscando obter **conhecimentos** acerca dos mercados em que opera e aumentando o **relacionamento** com o segmento industrial e canais de distribuição;

Exigências para escoamento da produção rural

Adequação do produtor rural às exigências

- Crescente a subordinação do setor produtivo ao poder econômico localizado fora das porteiras.
 - A perda de autonomia decisória não é necessariamente prejudicial;
 - Pode permitir ao empreendimento rural certa estabilidade econômica, planejamento de investimentos, redução de custos e perdas, bem como atualização tecnológica.
 - Exemplo: cadeias de produção da suinocultura, avicultura, leite e grãos.
 - Na produção integrada de suínos, a indústria determina o tamanho do lote, o tipo de produto, o nível de tecnologia e o mercado de abastecimento;
 - Os produtores tem como benefícios a redução de custos pela absorção total da produção pela indústria e o baixo risco, em virtude dos contratos de parceria (PAPALARDO; MACHADO; SOCOMANO, 2018).

Seção 5

Administração Rural

- Empresas rurais mais bem **administradas** obtêm melhores **resultados** econômicos.
- Uma melhor prática das **funções** administrativas (planejamento, organização, direção e controle) pelos produtores rurais pode contribuir positivamente para melhorar o resultado econômico de suas empresas.
- A maioria dos produtores rurais no Brasil ainda não adota, de maneira formal e eficiente, várias práticas administrativas que poderiam proporcionar maior competitividade aos seus negócios

Subseção 1

Funções Administrativas

Planejamento

- Preparação de um **roteiro** e métodos determinados procurando antever as consequências de uma ação.
- Lista os principais **objetivos** como, por exemplo, aumentar o bem-estar das famílias envolvidas com o negócio ou conquistar o reconhecimento do mercado como empresa produtora de alimentos saudáveis.
- Contempla o cumprimento de **metas**, como ter o lucro da empresa aumentado em R\$ 500 mil nos próximos quatro anos ou ter todas as pessoas envolvidas com o negócio recebendo pelo menos dois salários-mínimos por mês a partir do ano seguinte.
- Para atingir os objetivos e as metas, o planejamento deve apresentar os passos que deverão ser seguidos.
- O que fazer, como fazer, quando, quanto, para quem, por que e onde?

Organização

- Preocupa-se em agrupar e estruturar todos os recursos ou fatores de produção disponíveis na empresa para viabilizar o seu funcionamento de forma eficiente.

Direção

- Comandar, gerir ou dirigir a empresa.
- Engloba o ato de supervisionar o uso de todos os recursos da empresa a fim de cumprir a execução das ações planejadas, motivar os trabalhadores, executar em si as tarefas e as operações planejadas, realizar compras e vendas etc.

Controle

- Tarefa contínua de **registrar** e **avaliar** o desempenho de todas as atividades da empresa a fim de se proporem as correções necessárias em tempo oportuno.
- Envolve o registro de dados, a comparação desses dados com padrões de desempenho preestabelecidos, a análise dos resultados e, por fim, a adoção de medidas corretivas a serem consideradas ou implementadas em uma nova etapa do planejamento

Subseção 2

Áreas Administrativas

- As funções administrativas podem ser dividida em quatro áreas:
 - 1 Produção
 - 2 Finanças
 - 3 Comercialização
 - 4 Recursos Humanos

Produção

- Diretamente relacionada às **atividades** que a empresa realiza e aos fatores de **produção** que utiliza.
- Administram-se questões **físicas**, de **volume** ou **quantidade** (total ou unitária), como o uso de insumos e outros fatores de produção (horas/máquina, homens/dia, hectares/ano, litros/hectare, entre outros), e a geração de produtos ou serviços (sacas/ano, litros/mês, toneladas/hectare, hospedagens/semana, entre outros);

Finanças

- Administração dos valores **monetários** dos estoques de capitais e de fluxos financeiros, como receitas ou despesas, por ano ou por mês;

Comercialização

- Relaciona-se com as atividades administrativas de **compras** e de **vendas** de bens e serviços, com fornecedores e clientes, com os preços de produtos e fatores, entre outros;

Recursos Humanos

- Trata das pessoas que trabalham na empresa em termos de **quantidade** (oferta e demanda de mão de obra) e **qualidade** ou competências humanas (conhecimento, habilidades e atitudes).

Seção 6

Planejamento

Subseção 1

Tipos de Planejamento

Estratégico: Trata de problemas de longo prazo, e que dão margem às grandes decisões da empresa. Responde as questões de “porque a organização existe”, “o que ela faz” e “como ela faz”. Está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável.

Tipos de Planejamento

Tático: Planejamento de médio prazo que enfatiza as atividades correntes das várias partes ou unidades da organização. Os planos táticos geralmente se referem a:

- **Produção:** métodos e tecnologias necessárias para as pessoas em seu trabalho, arranjo físico do trabalho e equipamentos;
- **Financeiro:** captação e aplicação do dinheiro para suportar as operações da empresa;
- **Marketing:** Vender e distribuir bens e serviços no mercado e atender ao cliente;
- **Recursos Humanos:** Recrutamento, seleção e treinamento;

Tipos de Planejamento

Operacional: Focalizado no curto prazo e cobre cada uma das tarefas ou operações individualmente. Preocupa-se com “o que fazer” e “como fazer” as atividades cotidianas da organização.

Planejamento

Tipos de Planejamento

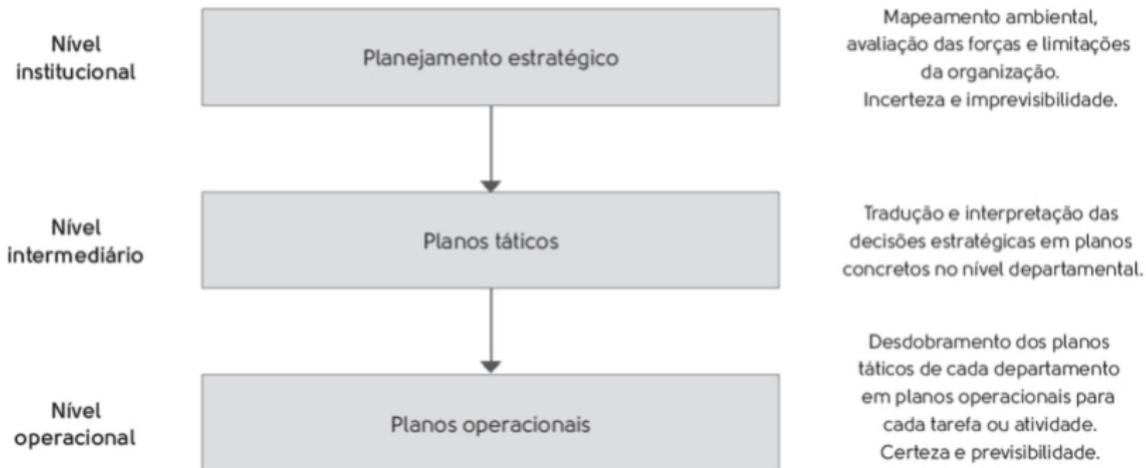


Figura 3: Tipos de planejamento

Planejamento

Tipos de Planejamento

Tipo de planejamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Estratégico	Genérico e sintético	Longo prazo	Macro-orientado: aborda a organização como um todo
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade organizacional em separado
Operacional	Detalhado e analítico	Curto prazo	Micro-orientado: aborda cada operação em separado

Figura 4: Tipos de Planejamento

Subseção 2

Planejamento da Produção

Planejamento estratégico da produção

- **Identificar** e **definir** as atividades (culturas e criações) a serem realizadas pela empresa considerando fatores como: as disponibilidades e as exigências de recursos; os riscos e as rentabilidades potenciais; as ameaças e as oportunidades do ambiente; e as preferências do produtor rural e de sua família.
- **Projetar** o desempenho produtivo da empresa e a alocação dos recursos necessários à produção levando em conta a missão, os objetivos gerais e as estratégias da empresa e os resultados globais pretendidos.
- Ex.: Plantará soja ou milho na próxima safra?

Planejamento operacional da produção

- Definir o **sistema de produção** (tecnologia) e estabelecer metas de produção e produtividade para cada uma das atividades desenvolvidas.
- Estabelecer **cronogramas** físicos de tarefas e operações, e projetar rendimentos de produção para cada uma das atividades da empresa.
- Plantar a variedade A ou a B? Usar X ou Y quilos de fertilizantes?

- Na área de produção, a correção de **erros** em decisões estratégicas tem um **custo alto**, pois o processo produtivo agropecuário, normalmente, é irreversível.
 - Os investimentos são altos para se iniciar ou modificar a infraestrutura de apoio à produção.
- Em nível operacional, decisões erradas, normalmente, reduzem a produtividade e os lucros possíveis de serem obtidos em um determinado ciclo de produção.

Subseção 3

Planejamento em Finanças

- Envolve todas as questões vinculadas às receitas, às despesas de custeio, às despesas de investimentos, aos financiamentos, entre outras.
- Por exemplo: projetar o fluxo de caixa da empresa; identificar as prováveis entradas e saídas de recursos financeiros ao longo do horizonte de tempo planejado.

Planejamento Estratégico

- **Projetar** o fluxo de caixa das atividades e da empresa (incluindo gastos familiares), especificando as origens (fontes) e as aplicações (usos) dos recursos financeiros.
- Elaborar e analisar a viabilidade de projetos de investimento para a implantação de novas atividades ou para a modificação/alteração do atual sistema de produção.
- Maior grau de importância quanto maior for o valor das entradas e das saídas de dinheiro necessário para a condução das atividades da empresa.

Planejamento Operacional

- Elaborar **orçamentos** de receitas e despesas para as atividades da empresa.
- Estabelecer cronograma financeiro para as atividades.
- Importante pelo alto valor do capital de giro necessário para a produção, levando a uma maior frequência de operações de compras de insumos e vendas da produção.

Subseção 4

Planejamento da Comercialização

- O grau de importância do planejamento da comercialização dependerá do **número** de **clientes** e **fornecedores** da empresa.
 - Quanto maior o número de canais de comercialização utilizados, maior a frequência de venda da produção e de compra de insumos.
- Seu **prazo** será definido pelo tipo de atividade.
 - Um plano de curto prazo é mais indicado para atividades com mudanças constantes, como um produtor de bezerros que vende seu rebanho em leilões, nos quais os preços variam a cada lote vendido.

Planejamento da Comercialização

Planejamento estratégico da comercialização

Planejamento estratégico da comercialização

- Identificar e definir as **estratégias de comercialização** (compras e vendas) para todas as atividades da empresa.
- Estimar **preços futuros** de médio e longo prazos para insumos e produtos, e definir canais de comercialização.

Planejamento da Comercialização

Planejamento operacional da comercialização

Planejamento operacional da comercialização

- Estabelecer **planos para a comercialização** (compras e vendas) no curto prazo.
- Estimar **preços futuros** de curto prazo para insumos e produtos.

Subseção 5

Planejamento de recursos humanos

- Define o número de trabalhadores (fixos e temporários) da empresa, a participação da mão de obra nos custos de produção e a importância dos serviços manuais na eficiência dos sistemas produtivos.
- De suma importância em empresas que apresentam alta demanda de mão de obra e trabalho especializado, como, por exemplo, empresas de criações de frango e suíno, produção de leite, de hortifrutigranjeiros etc.

Planejamento de recursos humanos

Planejamento estratégico dos recursos humanos

Planejamento estratégico dos recursos humanos

- Estimar o **balanço** de oferta e demanda de mão de obra para a empresa.
- Definir a **estratégia** da empresa para a seleção, o recrutamento e o treinamento da mão de obra.

Planejamento de recursos humanos

Planejamento operacional dos recursos humanos

Planejamento operacional dos recursos humanos

- Prever a **disponibilidade** e a exigência de mão de obra para as atividades da empresa.
- Estabelecer para a mão de obra as ações necessárias para a execução dos **planos** de produção

Refleta

Qual importante são as atividades de planejamento na produção da cana-de-açúcar?

- Planejamento da Produção;
- Planejamento em Finanças;
- Planejamento da Comercialização;
- Planejamento de Recursos Humanos.

Seção 7

Organização

- Abrange as atividades ou as ações administrativas que **estruturam** e agrupam adequadamente os recursos físicos, financeiros, mercadológicos e humanos da empresa.
 - Por exemplo, na organização da produção, a correta disposição dos campos e das benfeitorias, normalmente, é estabelecida após a decisão do que produzir e de como fazê-lo, mas antecede o início propriamente dito do processo produtivo e, conseqüentemente, o controle desse processo.

Organização Estratégica da produção

- Dispor, ordenadamente, a exploração dos campos e a localização das benfeitorias na empresa.
- Definir sobre as formas de organização da produção na empresa (individual, societária, parceria, arrendamento etc.).

Organização operacional da produção

- Organizar e sistematizar o uso cotidiano dos capitais fixos e circulantes da empresa.
- Definir sobre a contratação de serviços de terceiros.

Organização

Organização das finanças

Organização estratégica das finanças

- Definir os centros de custos e/ou centros de lucros da empresa.
- Definir e detalhar o plano de contas da empresa.

Organização operacional das finanças

- Organizar e sistematizar o fluxo de informações financeiras da empresa.
- Definir a forma de armazenamento de dados e de processamento das informações financeiras

Organização

Organização da comercialização

Organização estratégica da comercialização

- Definir e sistematizar as estratégias de compra de insumos e outros fatores de produção.
- Definir e sistematizar as estratégias para a venda da produção

Organização operacional da comercialização

- Organizar os sistemas para a identificação e a seleção de clientes e de fornecedores de bens e serviços.
- Organizar os sistemas para o acompanhamento de preços no tempo e no espaço.

Organização

Organização dos recursos humanos

Organização estratégica dos recursos humanos

- Estabelecer o organograma funcional (atribuições) da mão de obra, indicando a interdependência e a hierarquia entre as pessoas, as seções ou as áreas de responsabilidades existentes na empresa.
- Estabelecer os planos de cargos e salários para a mão de obra.

Organização operacional dos recursos humanos

- Distribuir adequadamente no tempo e no espaço as tarefas da mão de obra.
- Estabelecer as responsabilidades cotidianas e os padrões de desempenho para a mão de obra

Seção 8

Direção

- Compreende o ato de **comandar**, gerir ou dirigir uma empresa.
- Envolve processos racionais de gestão, desejos, convicções, gostos e interesses pessoais dos dirigentes.
- Cabe aos dirigentes exercer a **liderança** na empresa, motivar sua equipe de trabalho e tomar decisões
- Comportamento dos dirigentes:
 - Autocrático
 - Democrático
 - Indiferente

Direção estratégica da produção

- Supervisionar as atividades produtivas para o alcance dos objetivos da empresa.
- Supervisionar o uso dos bens dos capitais fixo e circulante da empresa.

Direção operacional da produção

- Comandar e acompanhar o processo produtivo.
- Determinar as tarefas e as operações a serem realizadas para o bom andamento da produção

Direção estratégica das finanças

- Definir e supervisionar os usos dos recursos financeiros próprios e de terceiros na empresa.
- Administrar as finanças da empresa, decidindo sobre gastos ou poupanças e sobre aplicações ou contratações de recursos financeiros.

Direção operacional das finanças

- Executar o cronograma financeiro da empresa.
- Gerenciar cotidianamente o fluxo de caixa da empresa

Direção estratégica da comercialização

- Executar a estratégia de compra de insumos e venda da produção.
- Estabelecer os relacionamentos (comunicação) com clientes e fornecedores de bens e serviços.

Direção operacional da comercialização

- Decidir e realizar as compras de insumos e outros fatores de produção.
- Decidir e realizar as vendas da produção.

Direção estratégica dos recursos humanos

- Promover a seleção, o treinamento e o desenvolvimento da mão de obra.
- Definir formas de comunicação e liderança na empresa.

Direção operacional dos recursos humanos

- Dar ordens de serviço à mão de obra e monitorar o cumprimento das tarefas.
- Motivar os trabalhadores

Seção 9

Controle

- Abrange as atividades administrativas destinadas a **registrar** e a **avaliar** o uso de todos os recursos físicos, financeiros, comerciais e humanos da empresa.
- Importante para **mensurar** o **desempenho** do negócio e poder propor as **correções** necessárias em tempo oportuno.
- O controle sucede às ações de planejamento, organização e direção.
 - Os resultados obtidos com o controle **realimentam** o processo administrativo, fazendo-o reiniciar, com novos planejamentos.

- Considerando a finalidade das atividades de controle e o plano de contas existente na empresa agropecuária, além do controle de custos, podem-se distinguir vários tipos de controle:

Controle de produção: Registros de volume ou quantidade e de produtividade ou rendimento;

Controle de estoques e de bens de capitais democrático: Registros de uso de fatores inerentes a cada atividade da empresa

Controle de contas-correntes: Registros que monitoram o caixa, as contas bancárias e o saldo de contas a pagar e a receber.

Controle de clientes e fornecedores: Registros do histórico de transações

Controle de pessoal: Registros de salário, benefícios e encargos sociais, e uso da mão de obra em cada atividade da empresa

- Nas atividades de controle, uma importante distinção deve ser feita entre o controle das transações **financeiras** (fluxo de caixa) e o controle **econômico** da empresa.
 - O controle econômico envolve valores não monetários, como, por exemplo, a depreciação e os juros sobre o capital fixo no lado dos custos, o crescimento e a engorda de um animal e a valorização da terra no lado da renda.

Depreciação

É uma reserva contábil destinada a gerar fundos para a substituição do capital investido em bens produtivos de longa duração

Juros

Taxa de retorno em dinheiro que o capital empregado na produção obtém em investimento alternativo.

Seção 10

Análise Econômica da Empresa Rural

- Feita por intermédio do cálculo dos custos de produção e das medidas de resultado econômico;
- Auxilia o produtor rural na tomada de decisão e na análise da viabilidade do negócio.
- A análise pode ser feita de forma global ou por atividade.

*Seção extraída de Vale e Ribon (2005)

Porque empresas rurais de mesmo tipo e tamanho tem resultados diferentes?

- A diferença está na **administração**, **metas** e nos **recursos** disponíveis;
- Respostas podem ser encontradas somente pela análise da performance do negócio agrícola **como um todo**.
- Deve-se executar continuamente a função administrativa de controle.
- O controle para toda a empresa permite contabilizar as possíveis interações das atividades.
 - Estabelecer padrões ou alguma forma de comparar os resultados;
 - Medir a performance atual do negócio;
 - Tomar providências corretivas para melhorar a performance.

Seção 11

Tipos de Análise

Áreas de concentração

Financeira: concentra-se na posição do capital do negócio, incluindo solvência, liquidez e variação do patrimônio líquido.

Lucratividade: problemas na renda e na lucratividade são identificados, dentre outros, pelo cálculo da renda líquida operacional total, da taxa de retomo do capital e da remuneração do trabalho gerencial;

Tamanho da Empresa: várias medidas podem ser usadas para analisar e comparar o tamanho da empresa como uma causa potencial dos problemas de baixa renda.

Áreas de concentração

Eficiência: problemas na lucratividade ou renda podem, frequentemente, ser determinados pela eficiência de uma ou mais áreas do negócio. Tanto medidas de eficiência econômica como medidas físicas podem ser usadas para identificar áreas problemáticas;

Atividades: faz-se uma análise da rentabilidade relativa de ade
Problemas de baixa renda são, frequentemente, o resultado de lucros baixos ou negativos em uma ou mais atividades que contrabalançam os bons lucros de outras.

Seção 12

Contabilidade Gerencial

A escrituração da empresa rural deve incluir, no mínimo os registros dos inventários no início e fim do período da contabilidade, das receitas e despesas. Por meio desses relatórios são elaborados:

- Balanço Patrimonial;
- Demonstração de Resultados do Exercício;
- Demonstração de fluxo de caixa;

Subseção 1

Inventário

Inventário

- Processo de verificar, descrever, classificar e avaliar todos os bens, direitos e obrigações da empresa;
- Métodos de avaliação do patrimônio:
 - Preço de aquisição ou custo original;
 - Preço líquido de mercado;
 - Menor valor entre preço de compra e preço de venda;
 - Custo de produção (para bens produzidas que serão utilizadas em outras atividades);
 - Valor menos exaustão (para reflorestamento);
 - Custo (preço de mercado) menos depreciação

Depreciação

- É a redução no valor do bem causada pelo desgaste natural dos componentes, danificação e uso, deterioração ou obsolescência; ou para ratear o custo ou o valor depreciável durante sua vida útil.
- Enquanto a cultura estiver em formação, não sofrerá depreciação (ou exaustão). Nesse período, não existe perda da capacidade de proporcionar benefícios futuros. A depreciação pode ser iniciada por ocasião da primeira colheita ou primeira produção (Marion, 2014)

linear ou cotas fixas a cota de depreciação anual (DA) é calculada pela divisão do custo inicial (CI) ou básico pela duração provável expressa em anos (N), deduzindo, conforme o caso, um valor residual ou final (VF) do custo inicial:

$$DA = (CI - VF) / N$$

Subseção 2

Balanço Patrimonial

- O balanço patrimonial fornece as características financeiras da empresa em determinado tempo.
- Organiza os “bens possuídos” e as “dívidas” da empresa em dado tempo.
- O conjunto dos valores possuídos pela empresa é mais chamado de **ativo** e toda obrigação ou débito é referida como **passivo**.

Ativo

- Os ativos consistem nos **bens**, nos **direitos** e nas demais **aplicações** de recursos controlados pela entidade, originados de eventos já ocorridos, e que são capazes de gerar benefcios econmicos futuros.
 - Estoques de sementes para plantio;
 - Estoques de insumos (adubos, calcário, defensivos, herbicidas, ureias etc.).
- Os bens são aqueles itens que a entidade possui no intuito de satisfazer suas necessidades de troca, de consumo ou de aplicação. Eles podem ser classificados como tangíveis ou intangíveis.

Passivo

- Constituído pela **soma** das obrigações e patrimônio líquido.

Obrigações: componente negativo do patrimônio e compreendem os compromissos assumidos pela empresa.

Patrimônio líquido: representa a quantidade de dinheiro restante para o proprietário do negócio se o ativo fosse vendido e se todo o passivo fosse pago no dia do balanço patrimonial.

- Os itens do passivo são classificados em:

Passivo Circulante: obrigações que devem ser pagas no decorrer de um ano;

Exigível a longo prazo: obrigações que deverão ser pagas em um prazo superior a um ano;

Patrimônio Líquido: diferença entre o passivo e o ativo. É a quantia restante que faz com que o ativo total seja igual ao passivo mais o patrimônio líquido.

Contabilidade Gerencial

Balço Patrimonial

ATIVO		PASSIVO	
<i>Circulante</i>		<i>Circulante</i>	
Disponível	100	Fornecedores	4.000
Insumos	800	Impostos a Pagar	1.000
Prod. agrícolas	<u>4.000</u>	Contas a Pagar	<u>500</u>
	4.900		5.500
<i>Não Circulante</i>		<i>Patrimônio Líquido</i>	
Imobilizado		Capital	20.000
Terras	14.100	Res. Capital	5.000
Cafeeiro	10.000	Res. Legal	1.000
Trator	2.000	Res. Estatutária	2.000
Bens de escritório	<u>4.000</u>	Lucros Acumulados*	<u>1.500</u>
	30.100		29.500
Total	35.000	Total	35.000

Figura 5: Balço Patrimonial em 31- 12-X8 da Fazenda Grande S.A. Fonte: Marion (2014)

Subseção 3

Índices Financeiros

Liquidez Geral

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{Total do Ativo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a longo prazo}}$$

- Medida da força financeira e da solvência do negócio.
 - $LG < 1$ Insolvência. Caso o negócio fosse liquidado, o ativo não cobriria o passivo.
 - $LG = 1$: ativo total = passivo total. Patrimônio líquido = 0. Índice mínimo que se espera de um negócio para que ele permaneça solvente

Liquidez Corrente

$$\text{Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

- Medida da capacidade da empresa para gerar renda monetária dentro de um ano para cumprir com o débito e os pagamentos circulantes.
- Valor menor que 1 indica um problema de liquidez.

Solvência Geral

$$\text{Solvência Geral} = \frac{\text{Passivo circulante} + \text{exigível a longo prazo}}{\text{Total do ativo}}$$

- Mede a capacidade da empresa saldar todas as obrigações por meio da “venda” de todo o seu ativo
- Conceito a longo prazo.

Índice de Endividamento ou Alavancagem Financeira

$$\text{Índice de Endividamento} = \frac{\text{Passivo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

- Um valor menor indica melhor posição financeira.

Participação da dívida a curto prazo

Passivo Circulante

$\frac{\text{Passivo circulante}}{\text{Passivo circulante} + \text{exigível a longo prazo}}$

- Mede a participação das obrigações a curto prazo (passivo circulante) no total das obrigações da empresa

Exercício: Analise a posição financeira da Fazenda Grande S.A (Figura 6) usando os índices financeiros anteriores (MARION; 2014)

ATIVO		PASSIVO	
<i>Circulante</i>		<i>Circulante</i>	
Disponível	100	Fornecedores	4.000
Insumos	800	Impostos a Pagar	1.000
Prod. agrícolas	<u>4.000</u>	Contas a Pagar	<u>500</u>
	4.900		5.500
<i>Não Circulante</i>		<i>Patrimônio Líquido</i>	
Imobilizado		Capital	20.000
Terras	14.100	Res. Capital	5.000
Cafeeiro	10.000	Res. Legal	1.000
Trator	2.000	Res. Estatutária	2.000
Bens de escritório	<u>4.000</u>	Lucros Acumulados*	<u>1.500</u>
	30.100		29.500
Total	35.000	Total	35.000

Figura 6: Balanço Patrimonial em 31- 12-X8.

Resolução do Exercício

- $LG = \frac{35.000}{(5.500 + 0)} = 6,4 \Rightarrow$ Empresa solvente
- $LC = \frac{4.900}{5.500} = 0,89 \Rightarrow$ Não há recursos para saldar as obrigações no curto prazo;
- Índice de endividamento = $\frac{5.500}{29.500} = 0,19 \Rightarrow$ Baixo endividamento;

Seção 13

Gestão da Qualidade

- Na busca de modelos e processos para aumentar a eficiência e eficácia tem sido implementadas ferramentas para a Gestão da Qualidade.

Os conceitos de qualidade mudaram consideravelmente ao longo do tempo. De simples operações em processos de manufatura, direcionadas para produzir pequenas melhorias localizadas, a qualidade passou a ser considerada um dos elementos fundamentais da gestão das organizações, tornando-se fator crítico para a sobrevivência de organizações produtivas[...] (PAPALARDO; MACHADO; SOCOMANO, 2018, p.25).

Exemplo

- O contrato futuro de açúcar cristal negociado na BM&FBovespa determina que:

Açúcar cristal especial, com mínimo de 99,7º de polarização, máximo de 0,08% de umidade, máximo de 150 de cor ICUMSA, máximo de 0,07% de cinzas. (BM&FBovespa, 2019, n.p.)

- Essas exigências são os requisitos de qualidade para o açúcar cristal.

Tabela 2: Abordagens da Qualidade (CARVALHO, 2012)

Abordagem	Definição
Transcendental	Excelência do produto. Dificuldade: pouca orientação prática
Baseada no produto	Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda dos atributos do produto
Baseada no usuário	É subjetiva. Produtos de melhor qualidade atendem melhor aos desejos do consumidor
Baseada na produção	Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda do grau de conformidade.
Baseada no valor	Mistura excelência e valor, destacando os <i>trade-off</i> qualidade x preço.

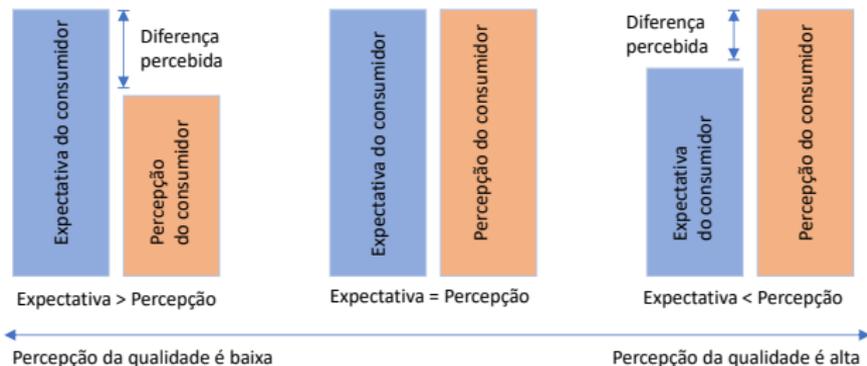


Figura 7: A qualidade percebida depende da magnitude e da direção da diferença entre qualidade esperada e percebida do produto ou serviço.

Fonte: Slack, Chambers e Johnston (2010).

Exemplos das visões da qualidade (REIS; COSTA NETO, 2018)

Transcendental: Veículo Rolls-Royce;

Baseada no produto: Uma mãe que fornece ao seu filho leite tipo A por acreditar que possui maior qualidade;

Baseada no usuário: Os brasileiros preferem adquirir carnes com maior teor de gordura enquanto os portugueses preferem carnes magras. O que é qualidade para um é demérito para outro. Qualidade é subjetiva;

Baseada no processo: Produto agrícola sem uso de agrotóxicos na produção;

Baseada no valor: O café da Colômbia adquiriu um reputação de qualidade que faz com que se pague mais por ele que pelo café brasileiro.

Subseção 1

Qualidade em Serviços

- Os serviços são **experiências** que o cliente vivencia. Ex.: Um veterinário que presta um serviço quando vacina um bezerro;
- Os produtos são coisas que podem ser possuídas;
- A **intangibilidade** dos serviços torna mais difícil a avaliação de seu resultado e qualidade;

Gestão da Qualidade

Qualidade em Serviços



Figura 8: Produtos versus Serviços.

Fonte: Adaptado de Slack, Chambers e Johnston (2010) por Reis e Costa Neto (2018).

Dimensões da Qualidade

Confiabilidade: consistência da prestação e confiança do cliente;

Responsividade: disposição ou prontidão dos empregados para prestação de serviços;

Competência: habilidades e conhecimentos;

Acesso: facilidade de utilizar o serviço;

Costesia: comportamento amigável do pessoal do contato;

Comunicação: manter os clientes informados com linguagem simples;

Credibilidade: reputação da empresa;

Segurança: física, financeira e sigilo;

Compreensão/conhecimento do cliente: esforços para entender o cliente;

Tangíveis: instalações, aparência do pessoal, ferramentas.

- Os diversos conceitos devem ser operacionalizados;

A Gestão da Qualidade consiste no conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar um organização com relação à qualidade englobando o planejamento, o controle, a garantia e a melhoria da qualidade (MIGUEL, 2012, p. 90)

Gestão da Qualidade

Sistemas de Gestão da Qualidade

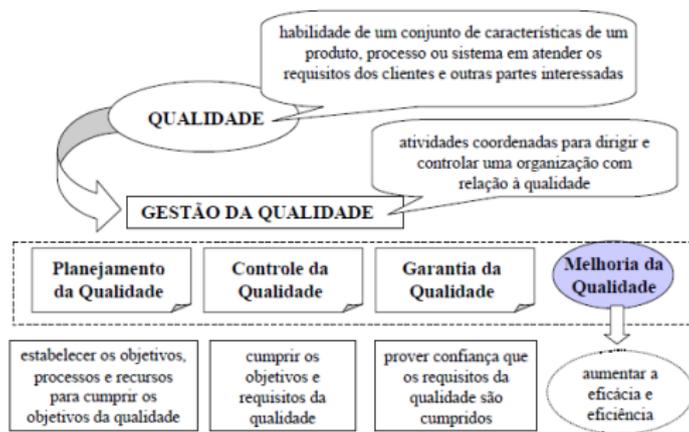


Figura 9: Inter-relação entre o conceito de qualidade, Gestão da Qualidade e os elementos que a compõem.

Fonte: Miguel (2012).

Seção 14

Sistemas de Gestão da Qualidade

Gestão da Qualidade Total

Gestão da Qualidade Total

- Evolução do Controle da Qualidade Total (TQC);
- A qualidade deve estar presente no gerenciamento organizacional;
- Não se limita às atividades de controle;

Gestão da Qualidade

Sistemas de Gestão da Qualidade

As atividades inerentes à inspeção estão presentes no controle da qualidade, que, por sua vez, está inserido na garantia da qualidade, e todos eles fazem parte da gestão da qualidade total.

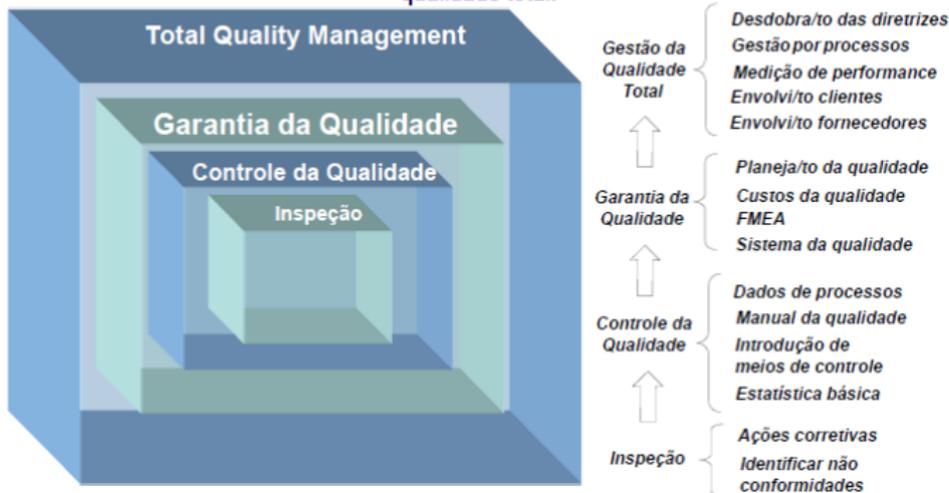


Figura 10: Visão evolutiva para a TQM.

Fonte: Miguel (2012).

Gestão da Qualidade Total

Melhoria contínua: melhoria das operações diariamente, buscando atingir níveis de excelência;

Técnicas estatísticas: gráficos de controle e histogramas, permitem controlar o processo produtivo e identificar erros;

Decisões baseadas em fatos

Ciclo PDCA: todo o processo deve ser planejado, implementado, controlado e melhorado;

Círculos de controle da qualidade: consiste em reunir profissionais de diferentes visões envolvidos na busca de soluções para problemas da qualidade.

Modelo Seis Sigma

Modelo Seis Sigma (CARVALHO; ROTONDARO, 2012)

- Utilização exaustiva de ferramentas estatísticas;
- Integração do gerenciamento por processo e por diretrizes;
- Foco nos clientes, nos processos críticos e nos resultados da empresa;
- Em linguagem estatística significa “seis desvios padrão ”.
 - Essa métrica implica em um processo com apenas 3,4 defeitos por milhão de oportunidades

Modelo Seis Sigma (FERREIRA, 2012)

- O Seis Sigma embute o modelo DMAIC, uma metodologia rigorosa que utiliza ferramentas e métodos estatísticos;
- O aperfeiçoamento passa por cinco fazer:
 - D - definir (*define*) as prioridades;
 - M - medição (*measure*), como o processo é medido e como é executado;
 - A - análise (*analyse*) identificação das principais causas;
 - I - aperfeiçoamento (*improve*): eliminação das principais causas;
 - C - controle (*control*): manutenção das melhorias.

Modelo Seis Sigma: Exemplo (REIS; COSTA NETO, 2018)

- Transporte de soja;
- Controle rigorosa das perdas de soja e a análise das variações;
- Objetivo: reduzir as perdas a zero;
- Aumento da disponibilidade alimentar e redução dos riscos de saúde ocasionados pelo apodrecimento dos grãos nas estradas, que levam a proliferação de roedores.

Normas da Série ISO

Sistema internacional de normalização (FERREIRA, 2012)

- Norma: documento estabelecido por consenso e aprovado por um organismo de reconhecimento;
- Estabelece regras, diretrizes ou características para atividades e seus resultados;
- Facilita o diálogo entre países, comércio internacional, etc.;
- Em 1947 foi criada a *Internacional Organization for Standardization* (ISO);
 - Organização não governamental;
 - Organismos de normalização dos países interessados estabelecem normas em comum acordo;
 - A ISO publicou 22.559 (até março de 2019) normas internacionais e documentos relacionados, desde segurança alimentar à produção agropecuária e saúde

Princípios da normalização internacional: normas ISO (FERREIRA, 2012)

- Igualdade de direitos dos membros;
- Normas voluntárias;
- Direcionamento ao mercado;
- Desenvolvidas a partir do consenso das partes envolvidas;
- Acordo técnico que dá a base para uma tecnologia compatível internacionalmente.

Série ISO

- Série ISO 9000:2015 - Sistema de Gestão da Qualidade;
- Série ISO 14001:2015 - Sistema de Gestão Ambiental;
- Série ISO 26000:2015 - Sistema de Responsabilidade Social
- Série ISO 22000 - Sistemas de gestão da segurança alimentar;
- Etc...

Gestão da Qualidade

Sistemas de Gestão da Qualidade

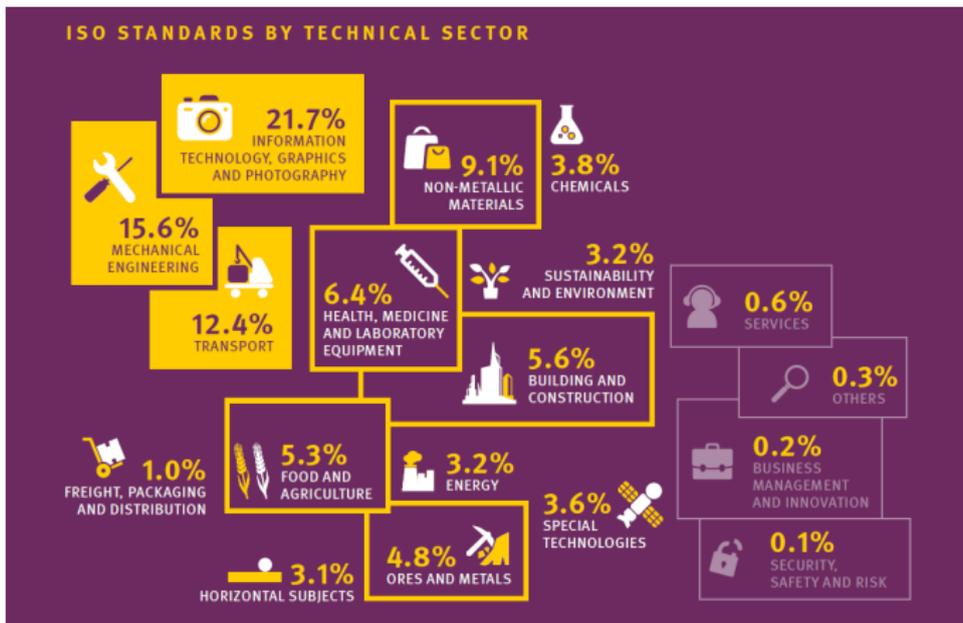


Figura 11: Normas ISO por setor, 2017.

Fonte: ISO (2018).

Série ISO

Acesse <https://www.iso.org/standards.html> para consultar todas as normas ISO

Princípios da norma ISO 9000:2015 (ISO, 2015)

Foco no cliente: atender os requisitos do cliente e exceder suas expectativas;

Liderança: estabelece unidade de propósito;

Engajamento: Pessoas competentes, capacitadas e engajadas na organização melhora sua capacidade de criar e entregar valor;

Abordagem de processo: atividades compreendidas e gerenciadas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente;

Melhoria contínua: foco na melhoria contínua;

Decisão baseada em evidências: análise e avaliação de dados e informações;

Gestão de relacionamento: das partes interessadas e fornecedores.

 BM&FBOVESPA. *Futuro de Açúcar Cristal com Liquidação Financeira*. 2019. Disponível em: [〈http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/listados-a-vista-e-derivativos/commodities/futuro-de-acucar-cristal-com-liquidacao-financeira.htm〉](http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/listados-a-vista-e-derivativos/commodities/futuro-de-acucar-cristal-com-liquidacao-financeira.htm). Acesso em: 5 mar. 2019.

 CARVALHO, M. M. Histórico da gestão da qualidade. In: _____. *Gestão da Qualidade: Teoria e casos*. 2. ed. São Paulo: Campus Elsevier, 2012. cap. 2.

 CARVALHO, M. M.; ROTONDARO, R. G. Modelo seis sigma. In: _____. *Gestão da Qualidade: Teoria e casos*. 2. ed. São Paulo: Campus Elsevier, 2012. cap. 4, p. 128– 154.

 FERREIRA, J. J. d. A. Modelos normalizados de sistemas de gestão: Conceitos e certificação: Iso 9000, iso 14000 e ts 6949. In: _____. *Gestão da Qualidade: Teoria e casos*. 2. ed. São Paulo: Campus Elsevier, 2012. cap. 5, p. 154 – 190.

 ISO. *Quality management principles*. 2015. Disponível em: [〈https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/pub100080.pdf〉](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/pub100080.pdf). Acesso em: 15 mar. 2019.

 ISO. *Iso Annual Report 2017*. 2018. Disponível em: [〈https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/about%20ISO/annual_reports/en/annual_report_2017_en.pdf〉](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/about%20ISO/annual_reports/en/annual_report_2017_en.pdf). Acesso em: 15 mar. 2019.

 MARION, J. C. *Contabilidade rural: contabilidade agrícola, contabilidade da pecuária e imposto de renda*. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

 MIGUEL, P. A. C. Gestão da qualidade total e modelos de excelência em desempenho organizacional. In: _____. *Gestão da Qualidade: Teoria e casos*. 2. ed. São Paulo: Campus Elsevier, 2012. cap. 3, p. 89 – 128.

 NANTES, J. F. D.; SCARPELLI, M. Elementos de gestão na produção rural. In: BATALHA, MÁRIO OTÁVIO. *Gestão agroindustrial*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013. v. 1, cap. 10.

 PAPALARDO, F.; MACHADO, S.; SOCOMANO, J. Planejamento e controle da produção (pcp) aplicado ao agronegócio. In: _____. *Engenharia de produção aplicada ao agronegócio*. São Paulo: Blucher, 2018. cap. 5, p. 125–148.

 REIS, J. G. M.; COSTA NETO, P. L. d. O. Qualidade aplicada ao agronegócio. In: _____. *Engenharia de produção aplicada ao agronegócio*. São Paulo: Blucher, 2018. cap. 9, p. 149–164.

 SENAR, S. N. d. A. R. *Curso técnico em agronegócio: administração rural*. Brasília: Senar, 2015. 110 p. p.

 SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. *Operations Management*. 6. ed. Harlow, England: Pearson Education, 2010.

 VALE, S. M. L. R. d. V.; RIBON, M. *Manual de Escrituração da Empresa Rural*. 2. ed. Viçosa: Editora UFV, 2005.

Obrigado