

DIAGNÓSTICO E VIABILIDADE DE SERVIÇOS DE GESTÃO PARA PROPRIEDADES RURAIS*

Vanessa Kelly Lermen**

Resumo:

O presente trabalho visa a analisar uma dimensão específica da gestão do agronegócio brasileiro, considerando que nos últimos 50 anos, sua cadeia produtiva passou por uma profunda reestruturação e saiu da condição de “agricultura de subsistência” para a de “produção rural”, profissionalizando a forma de produzir em escala para atender à crescente demanda mundial por *commodities*. Entretanto, os produtores rurais tornaram-se eficientes em produzir, mas não em gerir recursos do processo produtivo. Dessa maneira, por intermédio da coleta e análise de dados, junto à produtores rurais de três Estados da Federação, com propriedades rurais de diferentes tamanhos e exploração agropecuária diversa, objetiva-se diagnosticar a realidade da gestão de propriedades e selecionar as melhores ferramentas da administração que possam ser direcionadas ao agronegócio, permitindo estabelecer a padronização de atividades, e a definição de planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo, permitindo o crescimento sustentável da propriedade rural como empresa.

Palavras-Chave: Produtor Rural, Gestão, Agronegócio.

1 INTRODUÇÃO

A partir de 1950, o agronegócio brasileiro passou por uma profunda reestruturação, onde o agricultor saiu da condição de “agricultor de subsistência” para a de “produtor rural”, transição esta que otimizou o processo produtivo, profissionalizando a forma de produzir em escala para atender à crescente demanda mundial por *commodities*. A influência inegável da mecanização na exploração de atividades rurais, associada à pesquisa e comercialização de insumos agrícolas que prometem ampliar a produtividade, levaram o produtor rural a construir uma cultura de utilização de insumos em demasia e de comprar novos maquinários sem se preocupar com o dimensionamento adequado para o tamanho de suas propriedades. Produtores rurais tornaram-se eficientes em produzir, mas não em gerir recursos do processo produtivo. Nesse sentido, Falconi (2013) aponta que a gestão da rotina do dia a dia é um permanente e contínuo comprometimento organizacional para gerenciar e melhorar os processos na organização.

* Artigo apresentado como trabalho de conclusão de curso de especialização em Gestão de Empresas da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de especialista. Orientadora: Profa. Janete Zanchin, MsC. Tubarão, SC. 2017.

**Acadêmica do curso de especialização em Gestão de Empresas da Universidade do Sul de Santa Catarina. Endereço eletrônico: vklermen@msn.com

Diferente de processos de melhoria e inovação de processos, a gestão do dia a dia envolve uma continuidade, um ciclo de *feedback* sem fim para garantir que processos de negócio estejam alinhados com estratégias organizacionais e desempenhos esperados. Para isso, sugere ações específicas de implantação de ferramentas com ciclos do *Plan-Do-Check-Action* (PDCA), matriz de priorização (como GUT), fluxogramas e cronogramas estruturados, bem como a gestão a vista nas empresas. Para propriedades (ou empresas) rurais, é fundamental estruturar o processo da gestão, criando uma padronização que gere índices para parâmetros avaliativos que permitam mensurar a eficiência de cada etapa do processo produtivo dentro da empresa.

Falconi (2014) relata também a importância das pessoas neste processo, como o maior capital de uma empresa, pois o conhecimento é atualmente o maior bem que uma empresa pode possuir, como fator competitivo e diferenciado. Uma boa equipe, alinhada aos valores organizacionais, comprometida com a produção e com a padronização de ações na propriedade pode ser o fator decisivo para garantir uma eficiência maior, rentabilidade superior, ambiente de trabalho ideal e com maior oportunidade de se tornar duradoura, mantendo-se competitiva mesmo em processos de sucessão. As empresas agrônomicas voltadas ao Planejamento Estratégico de Propriedades Rurais podem ser o alicerce para implantação destas ferramentas de gestão nas unidades produtivas, garantindo acompanhamento sério e adequado à realidade e especificidades do campo, considerando curto, médio e longo prazo, visando atender a missão e visão da empresa rural.

Considerando esse diagnóstico preliminar, a proposta do presente trabalho consiste no levantamento de dados sobre o perfil das famílias e da gestão das propriedades rurais de municípios que serviram como amostra, sendo cidades paranaenses: Boa Esperança, Boa Ventura de São Roque, Campo Mourão, Farol, Luiziana, Mamborê e Peabiru; cidade sul-matogrossense de Itaquiraí e o município paulista de Igaratá. Este diagnóstico tem o objetivo de contribuir para a elaboração de um portfólio de serviços dirigido ao produtor rural, com foco na gestão da propriedade e na padronização de atividades, indicando a importância do processo de gestão rural, visando a definição de planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo para as empresas rurais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO PARA PROPRIEDADES RURAIS

Para contextualizar o diagnóstico e viabilidade de serviços de gestão para propriedades rurais, faz-se necessário conceituar os termos “administrar”, “gerenciar” e “gerir” que, apesar de sinônimos, possuem aplicação prática distinta, como explica Valeriano (2005). Para o autor, “administrar” refere-se aos problemas típicos das organizações (finanças, pessoal, patrimônio, vendas), “gerenciar” refere-se às ações situadas em um nível específico da organização, voltado para a interação da organização com o ambiente e “gerir” diz respeito a setores especializados das atribuições do administrador ou do gerente do projeto.

A partir destas definições, deve-se considerar ainda o Agronegócio, definido inicialmente como *Agribusiness* por Davis e Goldberg (1957) como o conjunto de todas as operações e transações envolvidas desde a fabricação dos insumos agropecuários, das operações de produção nas unidades agropecuárias, até o processamento e distribuição e consumo dos produtos agropecuários “in natura” ou industrializados. Esse conceito, ao ser analisado enquanto Gestão do Agronegócio, apresenta a união das atribuições do administrador em cada setor especializado da empresa rural no processo produtivo. No conjunto das operações de produção nas unidades agropecuárias, pode-se definir a empresa rural como aquela que explora a capacidade produtiva do solo por meio do cultivo da terra, da criação de animais e da transformação de determinados produtos agrícolas. O campo de atividades da Empresa Rural pode ser dividido em três grupos distintos: Produção Vegetal, Produção Animal e Indústrias Rurais (MARION, 2005).

Pode-se contextualizar o dia a dia nas propriedades rurais seguindo o modelo criado por Fayol, no qual as atividades são divididas em técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas. Fayol considera a mais importante destas a função administrativa, pois coordena as demais. (Fayol, 1990).

O processo administrativo passa pelas etapas de Planejamento, Organização, Direção e Controle, aplicados em todas as esferas da empresa rural, na gestão de custos, de qualidade, de produção, de rotina diária.

Segundo Fayol (1990), pode-se definir Planejamento como o processo consciente e sistemático e tomar decisões de curto, médio e longo prazo que orientam o que a empresa buscará para o futuro, estabelecendo objetivos e metas; Organização é a etapa

que operacionaliza o planejamento, é a forma como a empresa coordena todos os seus recursos (físicos, financeiros, humanos, social, entre outros) para que possa executá-lo; Direção conduz a empresa para atingir os objetivos visados, está ligada à autoridade e capacidade de conduzir a equipe para que execute o que precisa ser realizado, mantendo a harmonia nas atividades realizadas; Controle é a necessidade de verificar se os procedimentos estão de acordo com os princípios da empresa, também é o estabelecimento de padrões e indicadores de desempenho que permitam mensurar se a empresa está obtendo o resultado esperado.

2.2 MÉTODOS GERENCIAIS

Na rotina diária, métodos gerenciais como PDCA são necessários.

Para Falconi (2013), o método gerencial (método de solução de problemas) é único, mas existem várias denominações utilizadas por consultorias que querem fazer crer que seu método é melhor. São denominações comerciais. O método *Plan – Do – Check – Act* (PDCA) parece simples à primeira vista e, de fato, é simples. No entanto, quem utiliza este método com aplicação percebe ao longo dos anos que, quanto mais se aprofunda em seu uso por toda a empresa, mais se percebe sua complexidade. O método permite:

- A participação de todas as pessoas da empresa em seu efetivo gerenciamento;
- A uniformização do papel de cada um no esforço empresarial;
- O entendimento do papel de cada um no esforço empresarial;
- O aprendizado contínuo;
- A utilização das várias áreas da ciência para a obtenção de resultados;
- A melhoria da absorção das melhores práticas empresariais.

Falconi (2013) também aborda a diferença entre PDCA e *Standardize – Do – Check – Act*, (SDCA) considerando que o PDCA é utilizado no gerenciamento de melhorias anuais e de longo prazo e o SDCA é utilizado no gerenciamento das rotinas, onde S é o padrão que se quer manter.

O Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) é muito importante por garantir a todas as pessoas da organização suas próprias metas, todas elas interligadas por meio de um relacionamento causa-efeito com as metas estratégicas da empresa e bem determinadas a partir de lacunas previamente identificadas. A partir do GPD, toda meta atingida deve gerar um ou mais novos POP (Procedimento Operacional Padrão) e, conseqüentemente,

em treinamento do trabalho, de tal forma que o novo conhecimento adquirido pela empresa possa ser efetivamente transformado em resultados estáveis (FALCONI, 2013). Para implantar o GPD, é fundamental estabelecer o início do processo de padronização da empresa. O padrão é o instrumento básico do gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia, indica a meta (fim) e os procedimentos (meios) para execução dos trabalhos, de tal maneira que cada um tenha condições de assumir a responsabilidade pelos resultados de seu trabalho (FALCONI, 2013).

2.3 FERRAMENTAS DE PADRONIZAÇÃO

Dentro das ferramentas de padronização, encontram-se os Fluxogramas, a Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência), Indicadores de Desempenho, POP, Gestão à Vista e Normas de Segurança estabelecidos para o bom desenvolvimento do trabalho.

Os indicadores de desempenho podem auxiliar na confecção dos POP (Procedimento Operacional Padrão) que serão implantados e revisados periodicamente. O POP deve ser utilizado como um guia que, em caso de dúvidas, indique onde buscar informações e a quem recorrer. O POP deve conter nome, objetivo, documentos de referência (como manuais), local de aplicação, descrição das etapas da tarefa e os executores responsáveis, fluxograma, local onde pode ser encontrado e o nome do responsável por sua eventual atualização, data, gestor que o elaborou, forma de apresentação (papel, painéis, eletrônico). O POP é um instrumento destinado a quem executa a tarefa e deve ser simples, completo e objetivo para que possa ser interpretado por todos os colaboradores. Quanto a sua aplicação, representa a base para garantir a padronização de tarefas e assegurar aos usuários um serviço ou produto livre de variações (anomalias) que poderão interferir na sua qualidade final (GOUREVITCH e MORRIS, 2008).

Segundo Lins (1993), o fluxograma destina-se à descrição de processos. Um processo é uma determinada combinação de equipamentos, pessoas, métodos, ferramentas e matéria-prima, que geram um produto ou serviço com determinadas características. Fluxogramas são formas de representar, por meio de símbolos gráficos, a sequência dos passos de um trabalho para facilitar sua análise. Fluxograma é uma técnica de representação gráfica que se utiliza de símbolos previamente convencionados, permitindo a descrição clara e precisa do fluxo ou sequência de um processo, bem como sua análise e redesenho (OLIVEIRA, 2009).

A Matriz GUT (Matriz de Gravidade, Urgência e Tendência) auxilia no processo de priorização. A Matriz GUT é uma ferramenta simples para ser aplicada, pois consiste em separar e priorizar os problemas para fins de análise e posterior solução, onde G= Gravidade, que consiste em avaliar as consequências negativas que o problema pode trazer aos clientes; U= Urgência, consiste em avaliar o tempo necessário ou disponível para corrigir o problema; T= Tendência, que avalia o comportamento evolutivo da situação atual” (LEAL et al.,2011). É preciso reconhecer que habitualmente atribui-se valores entre 1 e 5 a cada uma das dimensões (G.U.T), correspondendo o 5 à maior intensidade e o 1 à menor, multiplicando-se os resultados para obter a escala de prioridade adequada (TRISTÃO, 2011).

Os Indicadores de Desempenho da empresa podem ser apresentados através de sistemas de medidas de desempenho como uma parte integral do controle da administração. O sistema reflete a filosofia e cultura organizacionais e descreve o quanto o trabalho é bem feito em termos de custo, tempo e qualidade. Para serem efetivas, as medidas de desempenho necessitam refletir variações ocorridas na competitividade (TATIKONDA E TATIKONDA, 1998). HACKER E BROTHERTON (1998) ressaltam que um efetivo sistema de indicadores deve propiciar capacitação aos administradores de uma organização para determinar se as atividades programadas ocorrem, de fato, na direção do atendimento dos objetivos da empresa.

Vale ressaltar que a equipe deve estar alinhada ao processo e motivada a fazê-lo funcionar de modo eficiente. A garantia de que o gerenciamento e a utilização de suas ferramentas sejam adequados, implantados, mensurados e adaptados passa pela organização de reuniões com a equipe. Reuniões produtivas devem manter o objetivo de levar as pessoas a executar determinadas ações. As principais razões para uma reunião existir são: motivar a equipe, comunicar fatos, tomar decisões, treinar pessoas, chegar a soluções, discutir conceitos, apresentar ideias ou produtos, desenvolver serviços, planejar ações, dar *feedback* (BARBOSA, 2009).

Adequar as ferramentas da administração existentes para o meio rural é um desafio. O agronegócio possui especificidades que devem ser respeitadas ao buscar implantar sistemas de gerenciamento, seja no campo estratégico quanto no operacional.

3 METODOLOGIA

Para desenvolver a pesquisa e aprofundar-se no tema do presente trabalho, utilizou-se a pesquisa aplicada, tendo em vista o objetivo ser movido pela necessidade de contribuir para fins práticos e imediatos, buscando soluções para problemas concretos encontrados nas propriedades. O intuito é de que os resultados do trabalho possam ser decisivos para a tomada de decisões no gerenciamento dos processos de rotina das propriedades rurais. Para tanto, a pesquisa seguiu critérios empíricos, com embasamento teórico dos aspectos de gestão levantados como essenciais para os empreendimentos rurais em análise.

O diagnóstico foi realizado a partir da aplicação de questionário para proprietários e arrendatários rurais, e filhos que serão sucessores no campo de diferentes municípios dos Estados do Paraná, Mato Grosso do Sul e São Paulo que, voluntariamente, aceitaram participar desta amostra. Após o retorno dos questionários, foi realizada visita às propriedades e o questionário foi reproduzido em forma de entrevista estruturada, para validar que os produtores tenham compreendido as questões e eximir dúvidas quanto às respostas dadas por escrito.

A análise qualitativa demonstrou-se a mais apropriada, com o uso de ferramentas próprias do levantamento (questionamento direto) para se conhecer comportamentos e opiniões dos sujeitos envolvidos acerca do problema em estudo. Mediante a análise indutiva dos dados inicialmente coletados, foi efetuado levantamento com o intuito de recolher informações dos integrantes do universo pesquisado. Este levantamento constituiu-se de entrevista estruturada, que contemplou as ferramentas necessárias para a sistematização dos dados para atender aos objetivos deste trabalho.

2.2 RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS

A pesquisa proposta foi aplicada para uma amostra de produtores rurais dos Estados do Paraná, Mato Grosso do Sul e São Paulo. Os resultados gerados foram tabulados em quadros que serão apresentados a seguir.

No primeiro bloco, os quadros mostram a caracterização e identificação do perfil dos produtores rurais envolvidos, considerando idade, escolaridade, estado civil, tempo de atuação, condição de posse, tamanho da propriedade, localização.

No segundo bloco de questões, foram abordadas perguntas referentes a utilização de ferramentas de gestão na propriedade rural, que permitam definir quem é o gestor, se

existe delegação de atividades, reuniões, existência de cargos e funções, organograma agenda periódica com rotina de atividades, fluxogramas, controle de estoques de produtos e óleo diesel, identificação visual da propriedade, gestão a vista, GUT, POP, estudo detalhado de áreas, documentação legal, processo de contratação e demissão, utilização de entrevistas.

2.2.1 Identificação do Produtor (a) Rural e Propriedade

Quadro 1: Idade dos Produtores

| Idade | Número de Produtores Rurais da Amostra |
|------------------|--|
| Até 25 anos | 2 |
| De 26 a 35 anos | 5 |
| De 36 a 50 anos | 2 |
| De 51 a 65 anos | 3 |
| Acima de 65 anos | 3 |
| Total | 15 |

Fonte: Desenvolvido pela Autora a partir da Pesquisa de Campo, 2016

Quadro 2: Estado Civil

| Estado Civil | Número de Produtores Rurais da Amostra |
|---------------|--|
| Solteiro (a) | 4 |
| Casado (a) | 11 |
| Viúvo (a) | 0 |
| União Estável | 0 |
| Total | 15 |

Fonte: Desenvolvido pela Autora a partir da Pesquisa de Campo, 2016

Os produtores rurais da amostra possuem idade variando de 22 a 86 anos de idade (Quadro 1), todos trabalham no dia a dia da propriedade rural, dos quais onze são casados e quatro solteiros (Quadro 2).

Quadro 3: Escolaridade

| Escolaridade | Número de Produtores Rurais da Amostra |
|-------------------------------|--|
| Nunca frequentou a escola | 0 |
| Ensino Fundamental Incompleto | 2 |
| Ensino Fundamental Completo | 0 |
| Ensino Médio Incompleto | 0 |
| Ensino Médio Completo | 4 |
| Ensino Superior Incompleto | 3 |
| Ensino Superior Completo | 3 |
| Pós-Graduação | 3 |
| Total | 15 |

Fonte: Desenvolvido pela Autora a partir da Pesquisa de Campo, 2016

Entre os quinze produtores rurais que responderam à pesquisa, dois possuem ensino fundamental incompleto, tendo frequentado a escola por três e sete anos respectivamente, deixando os estudos para trabalhar como empregados em madeireiras e posteriormente tornando-se proprietários rurais (Quadro 3). Os demais possuem escolaridade variando entre ensino médio completo, ensino superior incompleto e completo e pós-graduação. O perfil da idade associado à escolaridade revela que os mais jovens possuem escolaridade maior e existe a preocupação das famílias produtoras de qualificar os filhos para o trabalho no campo, permitindo que estes façam escolhas profissionais que permitam continuar atuando como produtores ou lhes dar a segurança de ter uma opção extra de profissão para o futuro.

Quadro 4: Tempo que trabalha como produtor rural

| Tempo na atividade | Número de Produtores Rurais da Amostra |
|--------------------|--|
| Menos de 5 anos | 2 |
| De 6 a 10 anos | 4 |
| De 11 a 20 anos | 6 |
| De 21 a 30 anos | 2 |
| Acima de 31 anos | 1 |
| Total | 15 |

Fonte: Desenvolvido pela Autora a partir da Pesquisa de Campo, 2016

O Quadro 4 apresenta dados sobre o tempo que os produtores da amostra trabalham na propriedade rural, nove deles há mais de uma década na atividade, seis com menos de dez anos de experiência.

Quadro 5: Condição de Posse da área

| Produtor (a) Rural: | Número de Produtores Rurais da Amostra |
|--------------------------|--|
| Proprietário (a) | 8 |
| Arrendatário (a) | 2 |
| Sucessor (a) em Formação | 4 |
| Mais de uma opção | 1 |
| Total | 15 |

Fonte: Desenvolvido pela Autora a partir da Pesquisa de Campo, 2016

Quadro 6: Tamanho da propriedade rural (em hectares)

| Tamanho (hectares) | Número de Produtores Rurais da Amostra |
|--------------------|--|
| Até 20 ha. | 2 |
| De 21 a 50 ha. | 3 |
| De 51 a 100 ha. | 4 |
| De 101 a 200 ha. | 2 |
| Acima de 201 ha. | 4 |
| Total | 15 |

Fonte: Desenvolvido pela Autora a partir da Pesquisa de Campo, 2016

Os produtores rurais trabalham em áreas próprias ou arrendadas (pagam renda em soja anualmente), com as famílias como sucessor em formação, ou seja, não plantam área para fins próprios, mas sim para a família como um todo, como mostra o quadro 5. As propriedades entrevistadas possuem perfil variado de tamanho, partindo de pequenas propriedades familiares até grandes propriedades produtivas, com atividades diversificadas (produção de grãos, pecuária de leite, ovos, pecuária de corte), identificadas pelo tamanho no quadro 6.

Quadro 7: Localização das Propriedades Rurais:

| Localização da Propriedade Rural | Número de Propriedades Rurais da Amostra |
|-------------------------------------|--|
| PR – Boa Esperança | 1 |
| PR – Boa Ventura de São Roque | 1 |
| PR – Campo Mourão | 2 |
| PR – Farol | 1 |
| PR – Luiziana | 1 |
| PR – Mamborê | 4 |
| PR – Peabiru | 1 |
| PR – Pitanga | 2 |
| MS – Itaquiraí | 4 |
| SP – Igaratá | 1 |
| Total de Propriedades Rurais | 18 |

Fonte: Desenvolvido pela Autora a partir da Pesquisa de Campo, 2016

O quadro 7 mostra a localização das propriedades, considerando que há produtores rurais que atuam em mais de um município (Mamborê-PR e Itaquiraí-MS, Mamborê PR e Farol-PR, Mamborê-PR e Boa Esperança-PR), os demais atuam no município indicado no quadro com propriedade única ou múltiplas.

2.2.2 Diagnóstico da utilização de Ferramentas de Gestão na Propriedade Rural

Quadro 8: Gestor da propriedade

| Gestor da Propriedade | Número de Produtores Rurais da Amostra |
|---------------------------------|--|
| Proprietário(a)/Arrendatário(a) | 13 |
| Filho(a) | 0 |
| Irmão(ã) | 1 |
| Gestor(a) Contratado(a) | 1 |
| Outros | 0 |
| Total | 15 |

Fonte: Desenvolvido pela Autora a partir da Pesquisa de Campo, 2016

O primeiro passo para compreender como é visto o processo de gestão, durante a pesquisa, foi questionar quem é o gestor da propriedade. No quadro 8, as respostas mostram como cada entrevistado respondeu à questão. As respostas tabuladas mostram o proprietário ou arrendatário como gestor; porém, entre os proprietários, no dia a dia, quem

exerce o papel de gestor das atividades não necessariamente é o próprio. Da amostra, em pelo menos cinco casos, o gestor de fato é um filho ou filha do produtor. O respeito na hierarquia familiar justifica esta diferença; mesmo exercendo papel de liderança e tomada de decisão, os filhos mantêm o pai como figura central, deixando o “cargo” de gestor para aquele que iniciou a atividade.

Quadro 9: Gestor da propriedade delega tarefas (compartilha responsabilidades) ou centraliza (assume a responsabilidade por todas as decisões)

| Perfil do Gestor | Centralizador (a) | Democrático/ Delega tarefas |
|-----------------------------|-------------------|-----------------------------|
| Nº de Produtores da Amostra | 9 | 6 |
| Total | 15 | |

Fonte: Desenvolvido pela Autora a partir da Pesquisa de Campo, 2016

O conhecimento empírico mostra o perfil do produtor rural como centralizador. No quadro 9, pode-se observar que, dos quinze gestores que responderam à pesquisa, nove se consideram gestores centralizadores e seis democráticos. Os produtores com mais de 36 anos consideram-se centralizadores, apenas um produtor com até 35 anos considera-se centralizador, mostrando uma forte tendência de que as futuras gerações do campo assumam uma postura mais democrática e com delegação de tarefas, compartilhando informações sobre a propriedade com todos os envolvidos.

Exemplos de atitudes que demonstram o perfil dado como resposta ao questionário:

a) Centralizador (a):

- “Não se pode trocar um rolamento de máquina sem a presença do gestor”, como ele mesmo diz. (Resposta dada por três produtores).
- “Sou centralizador, não confio que os meninos saibam fazer a regulagem das máquinas como eu”.
- “A regulagem de implementos, plantio e colheita são realizados pelo gestor”.
- “Todas as atividades e decisões são tomadas pelo gestor”.
- “Sou centralizador, estou tentando começar um início de processo de sucessão e gestão”.
- “Sou centralizador, divido as tarefas do dia a dia, defino quem fará o quê com minha supervisão. Tenho resistência em aceitar ideias de terceiros”.

b) Democrático / delega tarefas e responsabilidades

- “Procuo na maior parte do tempo saber ouvir, delegar tarefas e procurar a opinião dos envolvidos na atividade. Permito que colaboradores mostrem a sua forma de fazer uma determinada atividade, pois pode facilitar e agilizar o processo”.
- “Quem faz a gestão é meu irmão, ele sabe delegar e tem facilidade em aceitar novas ideias”.
- “Gosto de compartilhar decisões, o empregado se sente valorizado”.
- “Costumo delegar tarefas ao funcionário fixo e aos terceirizados, sozinho não daria conta”.
- “O gestor é um visionário, delega funções e compartilha informações”.
- “Tenho uma estrutura bastante enxuta, eu e apenas mais um funcionário, a delegação é uma necessidade”.

Quadro 10: Número de pessoas que trabalham no dia a dia na propriedade

| Número de pessoas que trabalham na propriedade rural | Número de Produtores Rurais da Amostra |
|--|--|
| Até 2 pessoas | 5 |
| De 3 a 5 pessoas | 9 |
| De 6 a 10 pessoas | 1 |
| Acima de 10 pessoas | 0 |
| Total | 15 |

Fonte: Desenvolvido pela Autora a partir da Pesquisa de Campo, 2016

No quadro 10, as respostas apresentam dados das pessoas envolvidas no dia a dia operacional. Os produtores não consideraram a mão de obra terceirizada de engenheiros agrônomos, técnicos, veterinários, mecânicos, trabalhadores rurais temporários (que trabalham por dia), caminhoneiros/ carreteiros, entre outros. Estes colaboradores do processo produtivo não são computados pelos produtores rurais, mesmo estes pagando comissões, diárias ou tarefas cumpridas para tais. Entre os produtores existe o hábito de informar apenas os funcionários com carteira registrada ou os familiares que vivem da propriedade e trabalham no dia a dia apenas para esta unidade produtiva.

Quadro 11: Presença de cargo e função definido para os trabalhadores da propriedade

| Cargo/Função | Sim | Não |
|-------------------------------|-----------|-----|
| Possui Cargo/Função Definido? | 9 | 6 |
| Total | 15 | |

Fonte: Desenvolvido pela Autora a partir da Pesquisa de Campo, 2016

As propriedades analisadas possuem cargo e função definidos entre seus trabalhadores em nove dos casos da amostra. Nos outros seis, os trabalhadores cumprem tarefas sem definição de responsabilidades da função, submetem-se às demandas da agenda de produção, como mostra o quadro 11. Nestas propriedades, onde não há cargo e função definidos, existe um conflito de hierarquia, especialmente quando há mais de uma demanda de trabalho a fazer e mais de uma pessoa no papel de gerenciamento, mesmo que oficialmente exista apenas um gestor, deixando o trabalhador na dúvida de qual tarefa cumprir, especialmente quando o proprietário traz suas demandas em ambiente onde no dia a dia quem atua seja outro gestor (como um filho).

Quadro 12: Organograma que mostre quem é responsável por qual setor na propriedade

| Organograma | Sim | Não |
|------------------|-----------|-----|
| Há organogramas? | 3 | 12 |
| Total | 15 | |

Fonte: Desenvolvido pela Autora a partir da Pesquisa de Campo, 2016

Em doze dos casos das propriedades analisadas na amostra, não existe organograma que mostre o desenho da hierarquia e responsabilidades de cada cargo/função da unidade produtiva. O quadro 12 apresenta este resultado, reforçando a dificuldade entre os produtores de assumir uma estrutura definida como empresa rural em suas áreas.

Quadro 13: Agenda periódica com a rotina de plantio, colheita e de aplicação de agroquímicos

| Agenda | Sim | Não |
|------------------------------|-----------|-----|
| Agenda de Rotina de Trabalho | 4 | 11 |
| Total | 15 | |

Fonte: Desenvolvido pela Autora a partir da Pesquisa de Campo, 2016

No campo, é natural a utilização de conhecimentos como a pesquisa e zoneamento agroclimático para orientar seus períodos de plantio e colheita. Mesmo assim, a adesão a agenda periódica com as rotinas de plantio, colheita e aplicação de agroquímicos não faz parte da rotina de onze das propriedades analisadas na amostra, como indica o quadro 13. Na prática, ao chegar o período determinado, os produtores fazem forças-tarefa para cumprir as etapas necessárias de regulagem de máquinas, limpeza, manutenção preventiva e corretiva, aquisição de peças. Os produtores também seguem uma agenda externa, criada por cooperativas e revendas que fazem semanas de venda de insumos agrícolas com preços especiais, para o planejamento de culturas futuras.

Quadro 14: Presença de fluxogramas

| Fluxogramas | Sim | Não |
|---------------------------|-----------|-----|
| Fluxogramas de orientação | 2 | 13 |
| Total | 15 | |

Fonte: Desenvolvido pela Autora a partir da Pesquisa de Campo, 2016

Apenas duas das propriedades analisadas na amostra apresentam fluxogramas com padronização de atividades diárias ou periódicas da mesma. No quadro 14, observa-se esse dado. A falta destes fluxogramas no dia a dia atrapalha a eficiência do trabalho, pois a ausência de integrantes da equipe que sejam substituídos por pequeno ou longo período de tempo faz com que seja preciso que outra pessoa da equipe pare suas tarefas para explicar atividades padrão.

Quadro 15: Controle de estoques de insumos, como agroquímicos e adubos, ração, vacinas, entre outros, na propriedade

| Controle de Estoques | Sim | Não |
|----------------------|-----------|-----|
| Há controle? | 7 | 8 |
| Total | 15 | |

Fonte: Desenvolvido pela Autora a partir da Pesquisa de Campo, 2016

O quadro 15 mostra informações referentes ao controle de estoques de agroquímicos, adubos, ração, vacinas entre outros. Dos produtores que responderam que fazem o controle de estoques, três não trabalham com estoques na propriedade, estão em regiões onde roubos rurais são comuns e deixam os insumos que adquirem sob a guarda das empresas que lhes venderam, retirando o que será utilizado em curtos períodos (1 dia, 3 dias ou, no máximo, 30 dias), o que lhes auxilia neste processo de controle, pois ao retirar os produtos é gerado um relatório atualizado da própria empresa para o produtor rural. Os outros quatro fazem controles informais, com cadernos de anotação ou planilhas simples em Excel. Na amostra, oito dos produtores não fazem controle.

Formas de Controle citadas:

- Controle feito através de uma ficha de entrada e saída, que controla todos os insumos que entram e saem da propriedade.
- Os estoques são todos anotados, as entradas, saídas e aplicações.
- Só são retirados da cooperativa os produtos no momento em que serão utilizados, para evitar roubos.
- O controle é feito em cada fechamento de colheita com base no planejamento de safra, com alterações feitas durante o ano safra corrente.

- Quando os insumos estão acabando o produtor providencia a compra, quando houve uma negociação de grande volume, é controlado a partir de relatórios emitidos pela cooperativa.
- As aquisições são realizadas para 30 dias, no vigésimo dia é feita uma estimativa e se for preciso faz a compra de novos produtos que atendam até o dia 30.
- A ração estocada em silo, vacinas em refrigeração, outros produtos não estocamos, compra-se o suficiente para atender a demanda de uso no dia.

Quadro 16: Gestão à vista - Material de identificação de setores na sede da propriedade (cartazes que indiquem locais perigosos, oficina, quem pode permanecer na área, alertas de presença de agroquímicos, identificação de produtos por classe e separados desta maneira)

| Material Identificação | Sim | Não |
|-------------------------------|-----------|-----|
| Há material de identificação? | 0 | 15 |
| Total | 15 | |

Fonte: Desenvolvido pela Autora a partir da Pesquisa de Campo, 2016

O quadro 16 mostra uma deficiência comum nas propriedades rurais, a gestão à vista, como a identificação de setores, locais proibidos ou perigosos, autorização de permanência, alertas de presença de agroquímicos, separação de produtos por classe toxicológica e separação dos mesmos. Nenhuma das propriedades da amostra possui sinalização em seus ambientes.

Quadro 17: Gestão à vista – Presença de quadros de aviso e lembretes

| Quadro de Avisos | Sim | Não |
|----------------------|-----------|-----|
| Há quadro de avisos? | 2 | 13 |
| Total | 15 | |

Fonte: Desenvolvido pela Autora a partir da Pesquisa de Campo, 2016

A presença de quadros de aviso e lembretes nas propriedades também só ocorre em duas, de acordo com a amostra, como observa-se no quadro 17. Em uma delas, um quadro negro faz o papel de quadro de avisos e, na outra, um caderno e lápis ficam pendurados na parede do barracão de máquinas, onde todos anotam o que consideram necessário ou pertinente para o trabalho da semana, sejam compras a ser realizadas, dosagens de produtos químicos que serão aplicados à lavoura, doses de vacinas e datas das mesmas.

Quadro 18: Técnicas de priorização (Gravidade, Urgência e Tendência) na organização da agenda semanal da propriedade

| Matriz GUT | Sim | Não |
|---------------------------|-----------|-----|
| É utilizada a Matriz GUT? | 5 | 10 |
| Total | 15 | |

Fonte: Desenvolvido pela Autora a partir da Pesquisa de Campo, 2016

O quadro 18 mostra que a matriz de priorização, Matriz GUT, é utilizada em por cinco das propriedades da amostra. O senso de priorizar faz parte do dia a dia dos produtores rurais, visto que o setor possui especificidades dinâmicas como o clima e oscilações de mercado externo que interferem no dia a dia da propriedade e suas ações imediatas e futuras.

Quadro 19: Demarcação e estudo da área detalhado por talhão, com croqui de identificação e análises de precisão do solo e microclima

| Solo e Clima | Sim | Não | Parcialmente |
|----------------------|-----------|-----|--------------|
| Há estudo detalhado? | 3 | 2 | 10 |
| Total | 15 | | |

Fonte: Desenvolvido pela Autora a partir da Pesquisa de Campo, 2016

No quadro 19, os produtores responderam à questão referente ao conhecimento e organização de suas propriedades por talhão, ou seja, por áreas homogêneas que subdividem a propriedade total, onde é explorada uma mesma atividade. O primeiro passo para otimizar o gerenciamento operacional e o planejamento estratégico da empresa rural é conhecer suas forças e fraquezas, o processo que leva a maior precisão na agricultura e na pecuária. Na amostra, as propriedades que possuem estudos detalhados realizados parcialmente estão em processo de implantação de sistemas de precisão na agricultura, coletando amostras de solo e determinando mapas de precisão com utilização de sistemas de geoposicionamento (GPS). As que já possuem estudos detalhados, além dos mapas de precisão, trabalham com sistemas de manejo de solo, água e insumos diferenciado para cada cultivo.

Quadro 20: Documentação legal da propriedade em dia com a legislação ambiental e trabalhista

| Legislação | Sim | Não | Parcialmente |
|----------------------|-----------|-----|--------------|
| Documentação em dia? | 9 | 0 | 6 |
| Total | 15 | | |

Fonte: Desenvolvido pela Autora a partir da Pesquisa de Campo, 2016

Questões legais são um problema recorrente nas propriedades rurais do Brasil. A legislação agrária e ambiental e suas mudanças federais e estaduais dos últimos anos

acabam tornando as propriedades inadequadas /ilegais conforme a mudança determinada. A descrença na seriedade da legislação ambiental, especialmente, fez com que muitos produtores não aderissem ao CAR – Cadastro Ambiental Rural, por exemplo, por acreditar que pudesse haver nova mudança. Os produtores rurais que buscaram adequar-se rapidamente à legislação, historicamente, acabaram por ser “punidos”, pois enquadraram suas propriedades as mais engessadas leis de preservação e, ao final – ainda como exemplo – com a mudança de 2012 aqueles que não fizeram anteriormente a adequação e preservação solicitadas, foram beneficiados, pois puderam incorporar mata ciliar e reserva florestal legal na porcentagem obrigatória de preservação, entre outros benefícios. Isso explica, na amostra, os seis produtores que definem sua propriedade atendendo parcialmente a legislação. Com relação à legislação trabalhista, o produtor rural busca atender a lei; porém, pelas especificidades que existem na atividade, é natural que seja difícil enquadrar a propriedade respeitando a lei vigente, claramente urbana, com a dificuldade de transpô-la para o ambiente rural. Os produtores que responderam que atendem a legislação trabalhista no campo são aqueles que possuem, em seu quadro de trabalho, a família, sem carteira assinada, e não pessoas contratadas; aqueles que possuem contratos de vínculo empregatício respondem parcialmente, como pode ser observado no quadro 20.

Quadro 21: Máquinas agrícolas possuem, além do manual, Procedimentos Operacionais Padrão (POP), que facilitem a regulagem e manutenção periódica

| Procedimento Operacional Padrão (POP) | Sim | Não | Parcialmente |
|---------------------------------------|-----------|-----|--------------|
| Existem POP para as máquinas? | 1 | 3 | 11 |
| Total | 15 | | |

Fonte: Desenvolvido pela Autora a partir da Pesquisa de Campo, 2016

No trabalho do dia a dia é fundamental o conhecimento sobre as máquinas e implementos agrícolas, seu funcionamento, manutenção e regulagem. As máquinas agrícolas possuem manuais completos e, muitas delas, oferecem um guia de iniciação rápido. Este guia os produtores consideram um POP da máquina, que auxilia no processo na regulagem e manutenção diária. No quadro 21, observa-se este dado, os produtores rurais que responderam parcialmente possuem ao menos 1 equipamento com POP, reconhecem que falta um longo trabalho a fazer para elaborar o POP para os demais equipamentos que possuem.

Quadro 22: Controle de consumo de óleo Diesel nas atividades rurais

| Óleo Diesel | Sim | Não |
|-------------------------|-----------|-----|
| Há controle de consumo? | 4 | 11 |
| Total | 15 | |

Fonte: Desenvolvido pela Autora a partir da Pesquisa de Campo, 2016

No quadro 22, um item que é fundamental no custo de produção da agricultura e pecuária brasileira: o consumo de óleo Diesel. Da amostra, onze dos produtores assume não fazer um controle do consumo de combustível por equipamento utilizado. Esse dado é importante, pois a eficiência de consumo é determinada pela forma como o operador de máquinas trabalha (promovendo troca de marchas em momentos corretos, por exemplo), regulagem, dimensionamento correto de implementos que serão tracionados por um trator, utilização de colhedora adequada ao tamanho da área. Além disso, os tanques de combustível de armazenagem das propriedades rurais podem ser saqueados facilmente. A resposta a esta pergunta mostra a necessidade de sistemas de controle fáceis e amigáveis para que todos, independentemente da escolaridade, consigam fazer as anotações e gerar dados de controle.

Respostas de formas de controle de consumo de óleo Diesel dos produtores pesquisados:

- Controle feito com base no horímetro e consumo médio diário.
- São anotadas as horas trabalhadas de cada trator e quanto gastou para executar a tarefa, gerando um diário da máquina.
- O controle é feito pelo volume do tanque de armazenagem do combustível.
- O controle é informal, baseado na média de consumo de uma safra para outra.

Quadro 23: Procedimentos realizados pelo produtor rural na contratação de um empregado rural

| Contratação | Anúncio em Agência de Empregos | Informação com outros produtores | Diferentes Mídias | Utiliza mais de um dos meios propostos |
|--|--------------------------------|----------------------------------|-------------------|--|
| Como acontece o recrutamento e a seleção para a contratação? | 1 | 13 | 0 | 1 |
| Total | 15 | | | |

Fonte: Desenvolvido pela Autora a partir da Pesquisa de Campo, 2016

A busca de trabalhadores rurais é feita baseada na informação com outros produtores para treze das propriedades da amostra, como observa-se no quadro 23. Os produtores rurais informam a dificuldade, na região em que atuam, de realizar um processo de recrutamento e seleção, pois encontram baixa demanda de trabalhadores rurais qualificados para trabalhar com as máquinas e a tecnologia adotada no campo nos últimos anos. O produtor rural que busca trabalhadores com anúncio em agência de empregos mudou-se há poucos anos para a região onde trabalha atualmente, por não conhecer muitas pessoas, opta por buscar a agência de empregos.

Quadro 24: Entrevista estruturada na contratação de empregado rural

| Entrevista | Sim | Não |
|---|-----------|-----|
| É realizada entrevista formal com o candidato à vaga? | 2 | 13 |
| Total | 15 | |

Fonte: Desenvolvido pela Autora a partir da Pesquisa de Campo, 2016

O quadro 24 mostra que os produtores, embora façam perguntas sobre o conhecimento e habilidades dos candidatos a empregado rural, não fazem uma entrevista estruturada, perguntam o que lembram no momento e, em caso de mais de um entrevistado, não fazem o mesmo conjunto de perguntas a todos. O reflexo direto deste dado é a alta rotatividade no campo, o número de contratações que não se efetivam, ou se efetivam por um tempo menor do que o desejado pelo produtor. A rotatividade começa com a contratação da pessoa errada para a função errada.

3 CONCLUSÃO

Ao efetuar o questionário e as entrevistas que servem de base para o presente trabalho, foi possível diagnosticar algumas das principais ferramentas de gestão adequadas ao processo produtivo personalizado para cada propriedade rural. Após a pesquisa de campo, realizou-se a análise do diagnóstico, o que pode trazer elementos para, posteriormente, a criação de um portfólio de serviços de gestão para propriedades rurais – que se propõe sejam realizados por empresas terceirizadas - e que auxiliem o produtor na confecção de um Planejamento Estratégico de médio e longo prazo e, também, para a implantação de gerenciamento de processos através dos índices de produção e produtividade que se espera atingir e que sejam alinhados à cultura organizacional da empresa rural.

Mais especificamente, os resultados da aplicação do questionário demonstram que os produtores rurais, independentemente do tamanho de suas áreas produtivas, acusam a falta de aplicação de método gerencial no dia a dia. Nesse contexto, mesmo propriedades estruturadas há muito tempo na atividade, possuem como protagonista do processo o produtor rural e não a propriedade em si.

Essa constatação faz a diferença na hora de enquadrar as propriedades rurais como empresas rurais, visto que a gestão realizada é centrada nos relacionamentos das pessoas envolvidas, na confiança de dados e memória do produtor e sem a aplicação de controle específico ou metodologia padronizada nas ações executadas nestas áreas. Mesmo os produtores que possuem algum modelo de gestão próprio perceberam, ao responder o questionário, que estão muito aquém de possuir o total controle sobre os fatores de segurança, técnicos, contábeis, financeiros, comerciais e administrativos.

Um fato relevante a ressaltar é que os produtores que responderam “Sim” ou “Parcialmente” para questões diretas sobre GUT, POP, Agenda, Recrutamento e Seleção entre outras, são produtores rurais que participaram de um Curso de 80 horas ofertado pelo SENAR-PR para implantação de ferramentas de gerenciamento de rotina do dia a dia.

Os diversos elementos levantados ao longo deste trabalho (pelo diagnóstico por ele propiciado) possibilitou identificar focos de atuação para possíveis serviços a serem oferecidos aos produtores rurais para implantar em suas propriedades ferramentas que facilitem a padronização de atividades, o aumento de eficiência, a otimização de custos e um melhor controle do processo produtivo, através da adaptação agrônômica necessária, tornando adequadas e fáceis para assimilação de toda a equipe do campo, com orientação e supervisão de empresa de planejamento rural durante o período necessário para incorporação do sistema. O primeiro passo para a padronização é seguir o modelo de reuniões produtivas proposto por Barbosa (2009), que orienta a organização de pautas e tempo programado para início e fim, favorecendo os produtores rurais em seu dia a dia no repasse de informações para a equipe, evitando o sentimento de que conversas antes do expediente são desperdício de tempo. Melhorando a comunicação, será levantado quais as principais dificuldades na gestão da propriedade, possibilitando a oferta das ferramentas corretas para cada momento e personalizados de acordo com o perfil do produtor e da sua área produtiva.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Christian. **Estou em Reunião**: um programa para modernizar as reuniões na sua empresa. Rio de Janeiro, Agir, 2009.
- DAVIS, Jonh H.; GOLDBERG, Ray A. **A Concept of Agribusiness**. Boston: Division of Research/ Graduate School of Business Administration/ Harvard University, 1957.
- FALCONI CAMPOS, Vicente. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia**. 9ª. ed. Falconi: Nova Lima, 2013.
- FALCONI CAMPOS, Vicente. **Gerenciamento pelas Diretrizes (Hoshin Kanri)**. 5ª. ed. Falconi: Nova Lima, 2013.
- FALCONI CAMPOS, Vicente. **O Valor dos Recursos Humanos na Era do Conhecimento**. 8. ed. Falconi, Nova Lima, 2014.
- FALCONI CAMPOS, Vicente. **O Verdadeiro Poder**. 2. ed. Falconi, Nova Lima, 2013.
- FAYOL, Henri. **Administração Geral e Industrial**. 10 ed. Editora Atlas, São Paulo, 1990.
- GOUREVITCH, Philip. MORRIS, Errol. **Procedimento Operacional Padrão: uma história de guerra**. São Paulo., Companhia das Letras, 2008.
- HACKER, Marla E., BROTHERTON, Paul A. **Designing and installing effective performance measurement systems**, IIE Solutions, Vol. 30, Nº 8, 1998.
- LEAL, Adriana Schwantz et al., (2011) - **Gestão da qualidade no serviço público**. Disponível em: http://www2.ufpel.edu.br/cic/2011/anais/pdf/SA/SA_00440.pdf Acesso em: 24 nov.2016.
- LINS, Bernardo Felipe Estellita. **Ferramentas básicas da qualidade**. Brasília, 1993.
- OLIVEIRA, Wagner Jorge. **Sistema de Informação**. 2009. Disponível em: < <http://xa.yimg.com/kq/groups/22755187/1481008806/name/Proc.Neg.Atividade.pdf> >. Acesso em: 24 nov.2016
- MARION, José Carlos. **Contabilidade Rural: Contabilidade agrícola, contabilidade da pecuária, imposto de renda pessoa jurídica**. 8ª edição. São Paulo. Atlas, 2005.
- MOREIRA, Vilmar R.; SILVA, Christian L.; MORAES, Edmilson A.; PROTIL, Roberto Max. **O Cooperativismo e a Gestão dos Riscos de Mercado**: análise da fronteira de eficiência do agronegócio paranaense. RESR, Piracicaba-SP, Vol. 50, Nº 1, p. 051-068, Jan/Mar 2012 – Impressa em abril de 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/resr/v50n1/a03v50n1.pdf> , acesso em 11jul.2016.

NOVAES, Amilton Luiz; MOREIRA, Bruno Cristaldo Romero; OLIVEIRA, Leticia; TALAMINI, Edson; VIANA, José Jair Soares. **Análise dos Fatores Críticos de Sucesso do Agronegócio Brasileiro**. UFGD, DOURADOS - MS - BRASIL. Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural- SOBER- Campo Grande-MS-2009. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/15/839.pdf>, acesso em 12 jul.2016.

TATIKONDA, Lakshmi V., TATIKONDA, Rao J. **We need dynamic performance measures**. Management Accounting. Vol. 80, Nº 3, 1998.

TRISTÃO, Renata Guimarães Couto (2011) - **A importância das ações corretivas e ações preventivas nos sistemas de gestão da qualidade** - um estudo em empresas certificadas ISO 9001 no Estado do Rio de Janeiro. Niterói, Rio de Janeiro. UFF. Disponível em: http://www.btdt.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2011-08-03T121856Z3041/Publico/Dissertacao%20%20Renata%20Tristao.pdf , Acessado em: 24 nov.2016.

VALERIANO, Dalton. **Moderno Gerenciamento de Projetos**. 1ª Edição. São Paulo. Pearson Prentice Hall,2005.

WILL, Daniela Erani Monteiro. **Metodologia da pesquisa científica**. Palhoça: UnisulVirtual, 2016.