



CONTROLES GERENCIAIS EM PROPRIEDADES RURAIS: UM ESTUDO DA GESTÃO E DO COMPORTAMENTO PRODUTIVO NA AGRICULTURA FAMILIAR

GABRIELA MACHADO DA SILVA; CLARISSA BASSO PERIM; AMANDA BALSANELLI CARNEIRO DE OLIVEIRA; LUIZ FELIPE CAVALLARI; LUDHANNA MARINHO VERAS

RESUMO

Uma cultura do empreendedorismo saudável pode desempenhar um papel significativo no crescimento econômico, na geração de empregos, na inovação tecnológica e no desenvolvimento social de uma comunidade ou nação. O objetivo do trabalho foi incentivar o uso de ferramentas de controles em pequenas propriedades rurais para impulsionar a produtividade e o faturamento em pequenas empresas rurais em cidades que fazem parte do ER Barretos -SP. A pesquisa foi realizada com base na abordagem qualiquantitativa, por meio de coleta de dados, com questionário aplicado em dois tempos T0 (Tempo inicial) e TF (Tempo Final). Para tanto, foram atendidos onze empresários rurais entre os meses de setembro de 2022 a abril de 2023, onde tivemos dez concluintes do um desistente. Os atendimentos aconteceram nos municípios de Bebedouro, Colina e Monte Azul Paulista, todos pertencentes ao estado de São Paulo. A dimensão estudada que mais demonstrou resultados positivos foram os Controles Gerenciais, onde observou-se um aumento de escala expressivo, com valores médio de 1,63 para T0 e 2,67 para Tf, o que significou um progresso de 64%, o que consequentemente alavancou o faturamento das empresas atendidas em 44% ao final do acompanhamento. Os controles gerenciais são essenciais para o funcionamento eficaz de um negócio. Eles fornecem informações relevantes, facilitam a tomada de decisões, possibilitam identificar problemas e oportunidades, e foram fundamentais para o alcance dos objetivos das empresas acompanhadas ao longo dos 8 meses. É importante lembrar que as práticas adotadas por cada empresa ainda estão em continuidade, o que consequentemente elevava ainda mais os lucros em cada propriedade.

Palavras-chave: Faturamento; Meta; Controle financeiro; Oportunidades; Desenvolvimento; Empreendedorismo.

1 INTRODUÇÃO

A cultura do empreendedorismo vem cada vez mais se destacando no cenário mundial. É um assunto frequentemente abordado pelas mídias e que requer constante discussão (SCHMIDT; DREHER, 2008), uma vez que se trata de um conjunto de ideias, valores, ponto de vista e atitudes que geram uma mentalidade empreendedora da sociedade (LOPES, 2010). Através dessa cultura empreendedora surgem oportunidades de novos negócios, soluções inovadoras e a busca constante de oportunidades de crescimento, causando impactos positivos na economia e em diversas áreas de desenvolvimento da sociedade como um todo.

Existe uma série de componentes básicos para que a cultura empreendedora seja de fato exercida na prática. Dentre elas destaca-se a mentalidade proativa do empresário capaz de trazer inovações, solucionar conflitos, buscar oportunidades, disposição para correr riscos calculados, estar aberto às mudanças constantes e ser tolerante quanto a possíveis fracassos (JARDIM, 2019). Também é importante que o empresário tenha uma rede de apoio para aprender através de mentorias, troca de experiências e crescimento simultâneo.

O empreendedorismo rural segue a mesma vertente do urbano baseado no processo de criar, desenvolver e administrar negócios em áreas rurais (FIGUEIREDO, 2014). Este tipo de negócio desempenha um papel importante no desenvolvimento econômico e social das áreas rurais, gerando empregos, estimulando a inovação e contribuindo para a sustentabilidade das comunidades locais (TOMEI e ARANTES, 2014). Mas vale ressaltar, que é de extrema importância reconhecer que as características e os desafios do empreendedorismo rural podem ser diferentes daqueles encontrados em áreas urbanas, exigindo abordagens específicas e adaptadas à realidade do meio rural (BREITENBACH, 2014).

Em se tratando de uma empresa rural, deve-se levar em conta alguns pilares essenciais que fazem parte da gestão básica de um negócio. Dentre eles, destacam-se os controles gerenciais de um modo geral, gestão de pessoas, processos produtivos, otimização e redução de custos, cultura da inovação, marketing e vendas (BREITENBACH, 2014). Estes pilares são os mesmos utilizados e trabalhados na metodologia do Programa ALI Rural, do Sebrae.

Os controles gerenciais desempenham um papel fundamental na gestão e no sucesso de uma empresa. Eles se referem a um conjunto de práticas, ferramentas e procedimentos utilizados pelos gestores para monitorar, analisar e direcionar as atividades da organização (MERCHANT & VAN DER STEDE, 2007). Um gestor de uma propriedade deve dispor da prática constante de executar tais controles na empresa que administra, pois assim é capaz de tomar decisões assertivas e embasadas em dados concretos.

Nesse sentido, identificou-se que uma das maiores dificuldades dos pequenos produtores rurais em relação a administração de seus próprios empreendimentos, é a prática de executar os controles gerenciais. Principalmente, quando envolve informatização e tecnologia, pois a maioria apresenta resistência quanto ao uso frequente de computadores e outros meios tecnológicos para tal operação. Sendo assim, não se trata apenas de inovação tecnológica, mas também de um desenvolvimento consciente para o crescimento econômico e preservação dos recursos naturais, com identificação de oportunidades, inovação e o uso eficiente dos recursos disponíveis no meio rural para criar empreendimento bem-sucedidos e com autonomia para tomar decisões.

Assim, o objetivo do presente estudo ou trabalho foi incentivar o uso de ferramentas de controles em pequenas propriedades rurais para impulsionar a produtividade e o faturamento pequenas empresas rurais das cidades de Colina, Bebedouro e Monte Azul Paulista, todas localizadas no interior de São Paulo.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

No presente trabalho serão abordados os pilares cruciais da gestão das empresas rurais e seus respectivos resultados obtidos a partir dos acompanhamentos realizados dentro de pequenas propriedades rurais, na região de Barretos – SP. A pesquisa se configura como um estudo qualitaquantitativo (PRODANOV e FREITAS 2013; PROETTI, 2017).

Para tanto, foram atendidos pela autora um total de onze empresários rurais entre os meses de setembro de 2022 a abril de 2023, onde tivemos dez concluintes do programa e um desistente. Os atendimentos aconteceram nos municípios de Bebedouro, Colina e Monte Azul Paulista, todos pertencentes ao estado de São Paulo.

Para a aplicação do estudo, foram realizados oito encontros individuais e dois coletivos

com cada empresário participante durante os oito meses de acompanhamento. A coleta de dados se deu por meio de aplicação de questionários, com os gráficos Radar em T0 e TF, que tem como objetivo registrar e analisar diferentes dimensões de um determinado grupo de variáveis, evidenciando os resultados e diagnóstico através de um gráfico. Sua apresentação simples e didática permite uma demonstração objetiva dos pontos a serem melhorados ao longo da jornada.

O questionário conta com vinte e um assuntos de interesse (Figura 1), englobando cinco pilares importantes, que são eles: controles gerenciais, melhoria do processo produtivo, marketing e vendas, redução de custos e novos produtos.

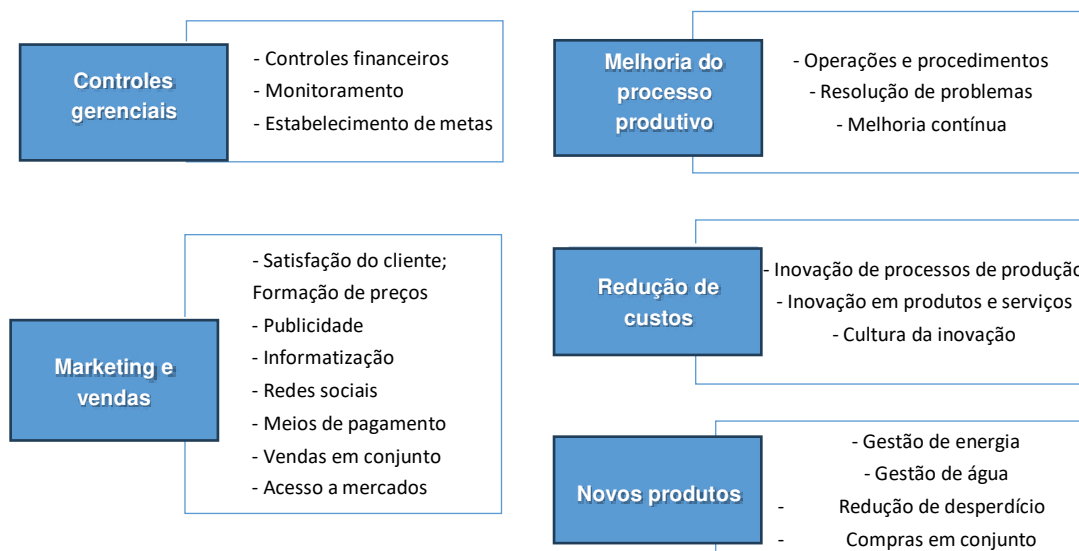


Figura 1. Temas de interesses abordados e suas respectivas dimensões.

A partir do resultado de T0 inicial foi possível elaborar todo o planejamento das principais ações corretivas a serem adotadas em prol de melhorias do empreendimento. Ao final da jornada, o mesmo questionário foi aplicado com a finalidade de mensurar o grau de evolução da empresa, depois de adotar as ações de melhorias propostas.

Este estudo se configura como uma pesquisa de abordagem quali-quantitativa (PRODANOV e FREITAS 2013; PROETTI, 2017), onde na abordagem qualitativa o ambiente natural é a fonte direta para se realizar a coleta de dados e o pesquisador, nesse caso o Agente, é o instrumento-chave. Já na abordagem quantitativa permite-se traduzir em números, as opiniões e as informações coletadas para classificá-las e analisá-las, o que só foi possível a partir da aplicação do Gráfico Radar em T0 e TF, durante o acompanhamento de produtores.

O acompanhamento de produtores se deu em 10 Encontros, sendo oito individuais e dois coletivos, no período de 8 meses. As visitas aconteceram a cada mês, na propriedade de cada produtor rural participante. Foram atendidos 13 produtores/empresários rurais na região de Barretos SP. Dentre as empresas atendidas se encontram pesque e pague com restaurante, pesque e solte com restaurante, orquidário, mini fazendinhas com restaurante e chácara de locação para festas.

O estudo analisou 05 dimensões centrais, sendo elas: Controles Gerenciais, Melhoria do Processo Produtivo, Marketing e Vendas, Redução de Custos e Novos Produtos e 21 temas de interesse, que auxiliam no processo de diagnóstico e planejamento do empreendimento rural. Cada questão pontuava de 1 a 5 e tinha por objetivo estimar o grau de inovação em que a empresa se encontrava e posteriormente com o acompanhamento apontar quais atividades inovadoras poderiam ser desenvolvidas pela empresa. Os dados coletados foram utilizados para

a composição de gráficos e tabelas, analisados nesse estudo.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados apresentados a seguir são baseados nas análises dos dados obtidos a partir do Gráfico Radar de mensuração inicial (T0) e final (Tf) de modo geral, envolvendo todos os produtores rurais atendidos e concluintes do programa, ao longo dos oito meses da jornada (figura 2). Também foram demonstrados resultados de ações adotadas pelos empresários e seus impactos na mensuração final.

Para a dimensão de Controles Gerenciais, observou-se um aumento de escala expressivo, com valores médio de 1,63 para T0 e 2,67 para Tf, o que significou um aumento de 64%. Esse ganho só foi possível com a execução das ações voltadas para este quesito, propostas no plano de melhorias de cada empresa acompanhada. Os controles gerenciais estão entre os métodos mais importantes em se tratando de gestão hábil de uma empresa, pois permitem que os gestores tomem decisões mais assertivas e estratégicas (DOS SANTOS E FERNANDES, 2021).

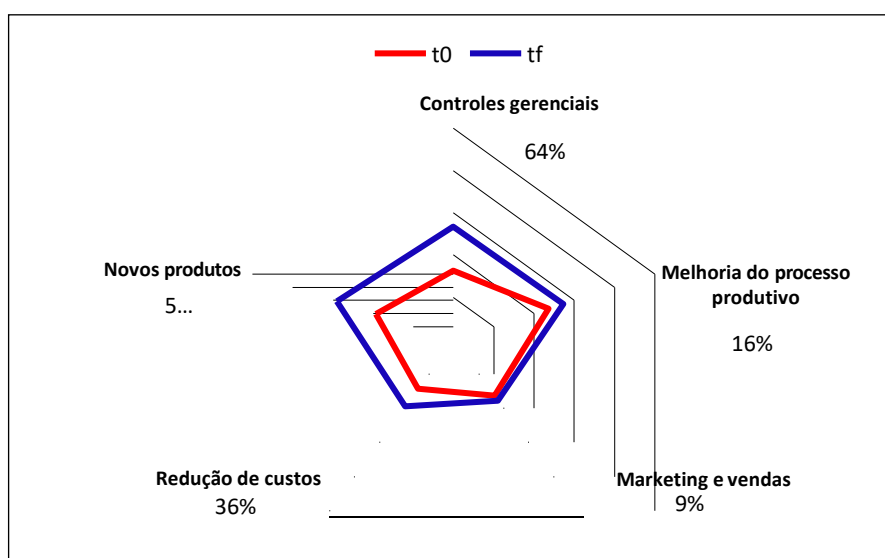


Figura 2. Demonstrativo em porcentagem do aumento geral dos níveis das dimensões de todos os produtores concluintes.

Em relação ao item de Melhoria do Processo Produtivo, nota-se um discreto crescimento na escala comparativa entre T0 e Tf, sendo este acréscimo de 16%, em que T0 apresentou um valor de 2,36 e 2,73 em Tf. Segundo Santos, Fazon e Meror (2011), os processos produtivos proporcionam vantagens competitivas em relação aos concorrentes, ocasionando, uma possibilidade de aumentar seus lucros.

Já no quesito Marketing e Vendas, observou-se o menor índice de evolução, uma vez que em T0 a escala foi apenas de 1,64 para 1,78 em Tf, ocasionando um impacto de apenas 9%. Este pequeno avanço pode estar ligado ao fato de que a maioria dos produtores rurais não são habituados a utilizar as redes sociais como ferramenta prioritária quando o assunto é divulgação de seus produtos. De acordo com Valadão (2012), ainda hoje, é comum no meio rural esta resistência ao uso das tecnologias, o que confirma as hipóteses assim descritas.

Em se tratando de Redução dos Custos, nota-se um moderado progresso de 36% da primeira mensuração em relação a última, saindo de 1,43 em T0 para 1,95 em Tf. Os controles gerenciais bem elaborados e executados, faz com que evite diversos desperdícios podendo ter ligação direta a esta evolução da escala comparativa. A adoção dos controles gerenciais atrelados a execução constante deles, impacta positivamente tanto na redução de custos quanto no bom desempenho da produtividade como um todo, impactando assim, no faturamento da empresa (VITALI; LIZOTE; ZAWADSKI, 2022).

Foi possível verificar um progresso satisfatório da dimensão Novos Produtos, partindo do grau 1,93 (T0) para 2,9 em sua mensuração final (Tf), representando 50% de avanço nesta dimensão. Assim como foi possível atrelar o controle gerencial como um dos pilares cruciais para a redução de custos, também é válido associá-lo aos resultados positivos desta dimensão. Isso se dá ao fato de que inovação não é apenas sobre tecnologia, mas também sobre a adoção de qualquer prática que anteriormente não era executada e agora é realizada (GOUVEIA; GOUVEIA, 2022).

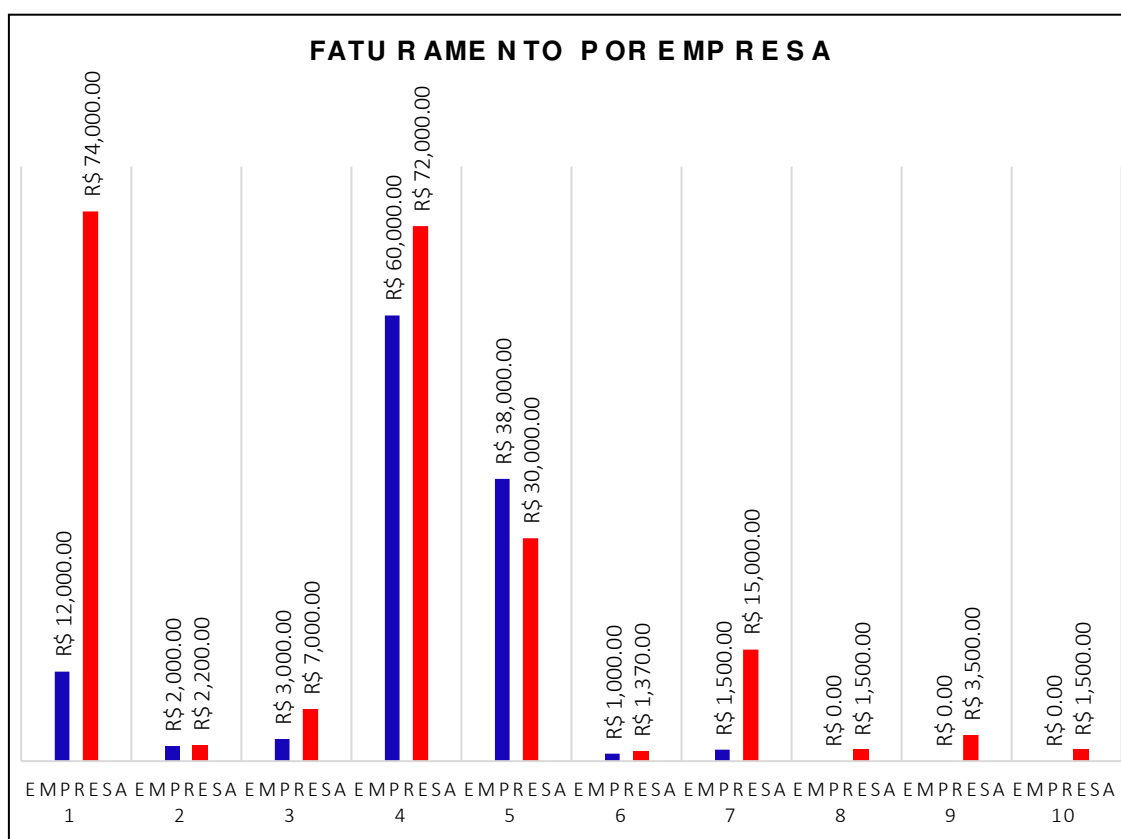


Figura 3. Demonstrativo do faturamento individual de cada empresa atendida.

Por último, analisamos o desempenho financeiro de cada uma das empresas atendidas durante a jornada (Figura 3), nove empresas obtiveram aumento do faturamento comparando o início do ciclo do programa ALI Rural (T0) com a última mensuração, ao final da jornada (Tf), gerando um impacto positivo de 44% no aumento total (figura 4). O pequeno declínio de faturamento da empresa 5 justifica-se pelo fato de terem investido em uma melhoria tecnológica de alto custo (energia solar), o que impactou diretamente no faturamento da empresa.

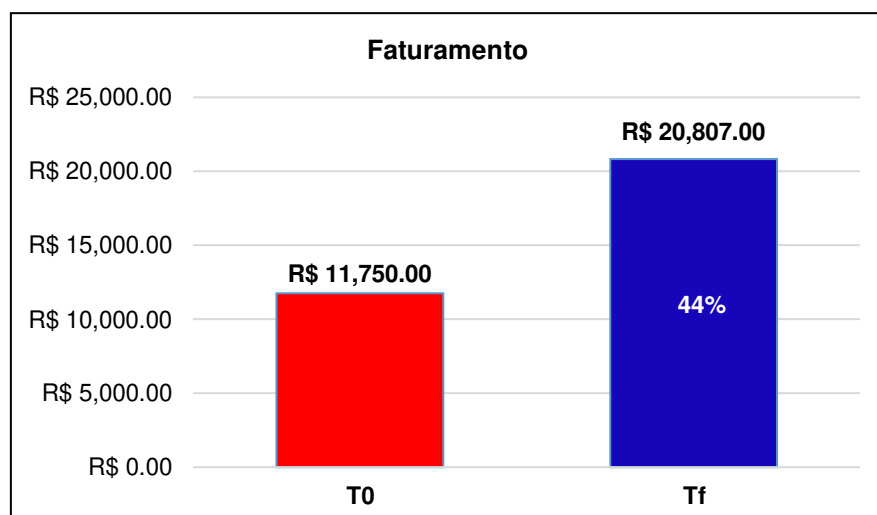


Figura 4. Demonstrativo do aumento do faturamento de todas as empresas atendidas

4 CONCLUSÃO

A prática constante dos controles gerenciais nas propriedades rurais gerou um aumento 64% na dimensão estudada.

Foi notável, como essa prática impactou o faturamento das empresas acompanhadas, promovendo um crescimento médio de 44%.

É importante lembrar que as práticas adotadas por cada empresa ainda estão em continuidade, o que consequentemente elevava ainda mais os lucros em cada propriedade.

O acompanhamento gerou mudanças e agregou conhecimentos não só no bom desempenho das empresas, como também no amadurecimento da mentalidade empreendedora de todos os pequenos produtores que participaram da jornada.

REFERÊNCIAS

BREITENBACH, R. Gestão rural no contexto do agronegócio: desafios e limitações. **Campo Grande**, v.1, n.II, art.8, Mai/Ago 2014.

DOS SANTOS, J. L. P.; FERNANDES, L. P. **Controle contábil na produção de alface, cebola e tomate em uma propriedade rural do sudoeste baiano**. Guanambi – BA, 2021.

FIGUEIREDO, A. R. D. Desenvolvimento rural e empreendedorismo: estudos de caso. Lisboa: ISCTE-IUL, 2014. **Dissertação de mestrado**. Disponível em [www:http://hdl.handle.net/10071/9209](http://hdl.handle.net/10071/9209).

GOUVEIA, L.; GOUVEIA, L. B. O Valor da Informação para Suporte à Inovação e ao Empreendedorismo. **Empreendedorismo, Responsabilidade Social e Tecnologia**, 2022.

JARDIM, J. Cultura empreendedora. in J. Jardim & JE Franco, **Empreendipédia** — Dicionário de Educação para o Empreendedorismo, Lisboa, pp. 181-184, 2019.

LOPES, R. M. A. Educação empreendedora: conceito, modelos e práticas. Elsevier, Rio de Janeiro – São Paulo: **Sebrae**, 2010.

MERCHANT, K. A.; VAN DER STEDE, W. A. Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives, 2nd ed. Harlow: FT Prentice-Hall, 2007.

SANTOS, A. B. A.; FAZION, C. B.; MEROE, G. P. S de. Inovação: um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter. **Revista Caderno de Administração da Faculdade de Administração da FEA PUC/SP**, v. 5, n. 1, p. 1-16.

SCHMIDT, C. M.; DREHER, M. T. Cultura empreendedora: empreendedorismo coletivo e perfil empreendedor. **Revista de Gestão USP, São Paulo**, v.15, n. 1, p. 1-14.

TOMEI, P.A.; ARANTES, D. A. L. A. S. Análise das barreiras que dificultam a transformação do agricultor familiar em empreendedor rural no contexto brasileiro. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, vol. 13, núm. 3, julho-setembro.

VALADÃO, A. D. C. Transição agroecológica nos assentamentos rurais: estratégias de resistência e produção de novidades (**Doctoral dissertation**), 2012.

VITALI, G.; LIZOTE, S. A.; ZAWADSKI, P. Controles e Práticas de Gestão dos Custos das Propriedades Rurais Familiares. 2022.