# SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA DO NEGÓCIO AGRÍCOLA

Atualmente existem diferentes ferramentas de gestão da propriedade rural, com maior ou menor tecnologia. Entretanto, tudo começa por saber quanto custou cada passo na produção e, a partir daí, calcular (e defender) a margem desejada. As ferramentas podem começar com o tradicional caderninho, passar por planilhas de Excel ou utilizar modernos softwares que contam, inclusive, com inteligência artificial para a solução de problemas e utilização de dados. E a gestão do negócio vai muito além, como, por exemplo, saber quando e como fazer um investimento e a busca constante pela capacitação administrativa

*Thais D'Avila*
*thais@agranja.com*

Quem começa hoje na produção rural encontra condições muito diferentes do que existiam há poucos anos. Ao mesmo tempo em que cresceram as exigências ambientais, sociais e tecnológicas, proporcionalmente aumentaram as fontes de informação e o acesso a tecnologias e ferramentas de gestão agronômica, zootécnica e administrativa/financeira foi democratizado. Com margens cada vez mais apertadas, o produtor que controla os custos é o que obtém melhores resultados.

Entretanto, é preciso diferenciar ambição de ganância e entender que o que o produtor busca - e precisa - ao final do processo produtivo é da lucratividade. A diferença entre essas duas palavras (ganância e ambição) pode ser sutil, mas é importante entendê-la para ter uma visão realista do negócio e focar no lucro de forma saudável. Ambição é um desejo de crescer e evoluir, preservando o negócio. Já a ganância é um desejo egoísta e intenso por ter mais do que os outros, geralmente querendo ter vantagem em tudo e, cá entre nós, não é possível ter vantagem em tudo sempre.

Por isso, a coleta de dados faz a diferença para a gestão da propriedade. Quanto mais dados e mais precisos forem, maior vai ser o controle sobre o único aspecto que depende exclusivamente do produtor: o custo. Conforme o professor e pesquisador do Centro de Estudos em Economia Aplicada da Esalq/USP (Cepea) Mauro Osaki, cada produtor tem uma metodologia. "Tem alguns mais criteriosos, que fazem uma apuração mais aprofundada, capaz de entender melhor cada centímetro da sua fazenda e têm os que olham os 'grandes números'. Independentemente do método de apuração dos valores, o grande gargalo que recai sobre os produtores é qual o momento de começar a proteger a margem", explica.

Segundo ele, o produtor que é mais cuidadoso – "que é uma pequena parcela" – consegue proteger melhor a margem e atua com mais eficiência. Já quem trabalha com os chamados grandes números sofre mais com as variações e acaba ficando com preços desprotegidos. Ele afirma ainda que é fundamental avaliar e definir esses momentos de proteção conforme o próprio diagnóstico, sem olhar para o que fazem os outros produtores. "Eu brinco que tem produtores que usam parâmetro do vizinho como seu custo de produção, em vez de fazer o seu próprio. É como pegar o exame de sangue do vizinho e usar os remédios dele."

Para Osaki, o importante é a coleta de dados para esse diagnóstico próprio. "Quanto de precisão que eu quero nos valores? É uma pergunta que o produtor precisa se fazer", explica. Conforme o professor, que é doutor em Engenharia da Produção, são etapas. "Para aquele produtor que não fez nenhum apontamento de custo, não adianta oferecer o mais detalhado, pois é desgastante para quem nunca fez controle. A evolução da gestão de custo é passo a passo, não existe atalho. Você deve estar consciente de que é um trabalho árduo e, às vezes, com detalhe de uma safra pra outra, senão acaba relaxando nos controles e deixando de lado. E volta para os grandes números", descreve.

Osaki alerta que enquanto os preços são bons, a margem permite cometer erros, já que a atividade vai indo bem. O problema é o momento de crise, com margem reduzida. "É quando começa a selecionar quem realmente pode continuar a atividade e quem vai sair",

Divulgação Cepea/Esalq-USP

Mauro Osaki, do Cepea/Esalq acredita que o produtor precisa focar na variável sobre a qual tem maior controle: a gestão de custos

lamenta. Por isso, reitera que toda a decisão do produtor deve levar em conta a margem desejada. "No português bem claro: quanto vai sobrar no bolso", brinca. É preciso ainda lembrar que se houver prejuízo em uma safra ou uma dívida, será carregado para outra. E, em caso de problemas climáticos, você poderá ter preço, mas não terá produto.

## Investimento consciente no momento certo

A adoção de novas tecnologias, a renovação da frota de máquinas, ou outros movimentos que exijam mudança estrutural na propriedade e que requerem investimento de mais capital precisam prever o retorno ou não serão positivos para a escala em que ele está trabalhando. "Muitas vezes o produtor vai na empolgação, e acaba adquirindo uma máquina que não precisava naquele momento. Ele poderia continuar com a máquina que estava ou melhorar um ou outro item", pondera. A pergunta que precisa ser feita, conforme Osaki, é a seguinte: "Quanto esse investimento vai retornar no sistema da minha fazenda?". Segundo ele, esse critério é muitas vezes ignorado e vira uma bola de neve que requer várias safras para ser solucionada.

Uma das questões é que as decisões de substituição de máquinas ou outros grandes investimentos ocorrem em momentos em que os valores destes bens são mais caros, pois todo o mundo teve uma rentabilidade positiva, o bem está bastante demandado e há uma correção dos preços. "Pelo valor mais alto, o retorno deste investimento vai demorar mais ou você vai ter que ter uma rentabilidade muito maior para quitar no tempo em que está projetando", alerta. Ele brinca que o produtor é amador, não no sentido de não saber fazer, mas sim por amar muito o que faz. "Ama tanto que aceita trabalhar com custo de oportunidade zero. Que é característico do produtor. Ele planta, não tem retorno, e continua na atividade."

Essa, compara Osaki, é a diferença entre um empresário rural e alguém do setor industrial, por exemplo. “Se alguém da indústria vê que não há custo de oportunidade, que não vai remunerar, fecha as portas. A fazenda não permite fazer isso. Não pode fechar por um tempo até as coisas melhorarem. Alguém invade ou desapropria. Para todos é o mesmo condicionamento econômico, a diferença é o perfil. O produtor é tomador de preço. Quanto você consegue ser resiliente em um mercado em que você toma preço, toma custo e toma tecnologia? E você não determina preço em nenhum momento. Toda a vez que vai trabalhar a margem é próxima de zero”, afirma.

Lembra da ganância mencionada no começo desta reportagem? Ela volta na reflexão do professor Osaki quando o assunto é o preço de venda. “Ganância é achar também que vai acertar o olho da mosca voando, achar que vai pegar sempre o preço mais alto. Quando você coloca a ganância de lado e pensa que quer trabalhar com a atividade a longo prazo, é preciso pensar em preço médio”, ressalta. Para Osaki é focar na margem para a sustentabilidade do negócio, e chegando no valor programado, vende uma parcela. A partir daí poderá trabalhar com mais tranquilidade, depois de defender a margem, remunerando os negócios e fechando as contas. “O que sobrou, a decisão é do produtor: se vai continuar especulando ou segurar para fugir da época da manada”, acrescenta.

Ele destaca que a informação sobre o mercado é basicamente a mesma para todos, o que pesa para a decisão pessoal é o que ele sabe que precisa fazer. E, muito importante: a disciplina do produtor em aplicar o conhecimento que adquirir. “Ter essa disciplina na gestão de custo ou em qualquer outro comportamento, a cartilha do sucesso vai brilhar pra você, na gestão da empresa em qualquer negócio ou na vida pessoal.”

O professor Osaki traz uma boa comparação a uma maratona. “A produção rural é como uma maratona. Exige preparo físico, boa alimentação, fortalecimento muscular, senão não é possível completar a prova. Você não começa correndo 42 quilômetros, você faz outras provas menores, vai se preparando e treinando. É o quanto nos capacitamos para fazer o trajeto (produção) com mais eficiência.”

Por fim, Mauro Osaki explica que o produtor não é dono do negócio, pois agricultura é algo que se faz para a geração seguinte. “Eu tomo emprestado a propriedade do meu filho. E eu tenho que entregar para ele amanhã o negócio saudável o suficiente para ele continuar a atividade, para ele sentir que é rentável e que vale a pena continuar.”

## Assistência técnica e gerencial

Dentro do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural em Mato Grosso, o Senar-MT, o programa chamado ATeG vem trazendo novas perspectivas para produtores de diferentes regiões do estado. O projeto consiste em atendimento de produtores ao longo de 36 visitas de quatro horas, uma por mês. “O técnico vai ajudar o produtor na parte de gestão e na parte técnica, na busca do crescimento dentro da cadeia que ele produz”, explica o gerente de ATeG, Bruno de Faria.

Para ajudar o produtor atendido, Faria destaca que os técnicos deixam claro que não há receita de bolo e cada propriedade tem a sua particularidade. “Buscamos o meio termo e trabalhar com a realidade de cada produtor, já que temos produtores com estrutura financeira melhor, outros com nível inferior, assim como o nível tecnológico”, pondera. E a pergunta principal feita ao produtor é a seguinte: está dando lucro o que você está produzindo? “O maior gargalo do produtor é ver se realmente o que ele está produzindo está dando lucro. E como ele vai saber se está ou não dando lucro se ele não souber o custo de produção?”, provoca.

Para sensibilizar os participantes o técnico precisa ganhar a confiança, não só do produtor, mas da família. “Estamos trabalhando com pessoas. Temos que envolver o filho, a esposa, o marido, toda a equipe que está trabalhando, os funcionários se sentindo inseridos no sistema e todo o mundo buscando a superação”, destaca Faria. Além de chegar com o nome do sindicato rural local, Faria explica que a realização de eventos com cases de sucesso e o depoimento de produtores que já conseguiram avanços, ajuda. “Quando o produtor participante fala, o vizinho vê que o resultado superior é possível e se motiva, cria uma espécie de busca do êxito”, revela.

Bruno Faria do Senar–MT aposta na gestão de custos como diferencial para garantir rentabilidade na atividade rural. “Tem produtor que reclama do preço final mas não sabe qual o custo de produção”, alerta.

## Sebrae: Projeto Ali Rural e as práticas de inovação

Apesar de ter o Senar como protagonista no treinamento e capacitação de produtores rurais, especialmente de menor porte, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) cada vez mais se aproxima do agro. Um exemplo é o projeto Ali Rural, que atendeu, só no ano passado, mais de 12 mil produtores em 22 estados. O programa, que começou em 2022, tem como foco a gestão da propriedade, inovação e sustentabilidade. Em média, os atendidos pelo programa tiveram um aumento de 17% no faturamento.

A gestora do programa, Carolina Westrup, explica que o Ali Rural tem como metodologia uma jornada de acompanhamento. São mais de 480 pesqui-

Carolina Westrup, do Ali Rural, afirma que o Sebrae Nacional cada vez mais aposta no agro. Programa já está presente em 22 estados brasileiros

Arquivo pessoal

sadores bolsistas que ficam até oito meses acompanhando todos os processos dentro da propriedade escolhida. O pesquisador introduz ferramentas e, sobretudo, observa os processos de faturamento. E existe outro indicador mensurado no programa, que são as práticas de inovação. "Aquele olhar do antes e do depois, o que é o pequeno produtor no início da jornada, na primeira vez, e o que conseguiram colocar em prática, a partir das nossas ferramentas de inovação, das provocações que fazemos durante essa jornada", explica Carolina.

Conforme a gestora, o Ali Rural entende que o negócio rural precisa ser provocado a ser introduzido num sistema de gestão e inovação e traduz esse sistema de maneira muito prática. "Não é algo fora da realidade dos produtores. Nosso entendimento é que qualquer prática que ele faça de maneira a mudar um processo ou melhorar um produto é uma inovação", completa. Desde a implantação, se observou que 61% das empresas implementaram ações em inovação – seja um fluxo de caixa, controle gerencial ou a criação de uma rede social. "Não fazemos coisas mirabolantes que as pessoas não possam continuar após o fim da participação no projeto. Eles precisam vivenciar isso na prática cotidiana, aumentar o faturamento e conseguir a emancipação econômica da família."

O programa funciona com oito meses de atendimento, dez encontros individuais e coletivos para a aplicação da metodologia nos quais os produtores são convidados a pensar novas formas de melhoria de produto, processo e comercialização e que possam ver o negócio como empresa. A gestora afirma ainda que o Ali Rural é também uma grande porta de entrada para outras soluções do Sebrae.

"Ele entende quais os gargalos que ele tem e como o Serviço pode ajudar, sejam consultorias, cursos ou outras atividades. É um programa muito completo e estamos muito felizes com os resultados, pois entendemos que chegamos com força e produzindo mudanças reais no universo do agro. E o mais importante: que o produtor se enxergue como gestor do seu negócio", destaca.

## O caso do café da Mogiana

A engenheira eletricista Sara Abrão, de Pedregulho, na região da Mogiana Paulista, viu-se diante do desafio de administrar junto com a mãe, Maria Izabel e a irmã Fariza, a propriedade iniciada pelo avô. Aziz Abrão, hoje tem 90 anos e segue opinando na propriedade. Filho de imigrantes sírios, Aziz escolheu a profissão de caminhoneiro, mas tinha o sonho de ser produtor rural. Na década de 1970 adquiriu um sítio com um sócio. Quando seu filho mais velho cresceu, largou a faculdade para ajudar o pai. Era o pai de Sara, que até cinco anos atrás administrava a propriedade. Falecido repentinamente em 2019, deixou para a esposa e as filhas a responsabilidade de continuar o negócio. "Não estávamos preparadas", conta.

Sem experiência ou conhecimentos no campo, Sara procurou o Sebrae para saber como proceder, melhorar os negócios e dar sequência ao legado da família. Foi quando conheceu o Ali Rural e passou a ter na gestão a confiança que precisava para tocar as atividades, inovar na produção e comercialização e até na certificação do café produzido.

"Precisávamos melhorar técnicas de produção para obter certificação. Tentamos com algumas certifi-

allcomp geotecnologia e agricultura
dji AGRICULTURE
DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DJI AGRICULTURE VENDAS | ASSISTÊNCIA TÉCNICA
PREMIADO PELA DJI PELO MELHOR ATENDIMENTO!
AGRAS T20P

LEVE E ÁGIL
O novo design do Agras T20P facilita seu transporte no campo, radares anticolisão, bicos aspersores centrífugos, largura de aplicação de 7 metros e eficiência de até 12 hectares/hora completam o pacote de benefícios que ele oferece.
AGRAS T40

ROBUSTO E RÁPIDO
Equipado com motor coaxial duplo e estrutura reforçada, permite uma carga de até 50kg, podendo ser líquidos ou sólidos. Barra de pulverização de 11 metros e eficiência de 21ha/hora, elevam os patamares de produtividade do Agras T40.
AV. PERNAMBUCO, 1207, NAVEGANTES - PORTO ALEGRE/RS | TEL. (51) 2102.7100 | WHATSAPP (51) 99574.6872 www.allcomp.com.br | vendas@allcomp.com.br

Sara Abrão, de Pedregulho (SP) e o consultor e bolsista do Sebrae, Márcio Sander. A produtora atribui as melhorias no processo produtivo e de gestão à participação no projeto Ali Rural. "Abriu nossa mente."

cadoras, mas não tínhamos o embasamento necessário. Quando o Ali Rural chegou deram mais embasamento para realizar as alterações necessárias. Novas práticas de manejo, e abriu a nossa mente", comemora. Agora, estão na fase da criação da marca do café, com patente e pesquisa de público alvo e mercados.

E a inovação não para por aí. Este ano vão realizar a renovação das lavouras antigas, para melhorar o espaçamento e permitir a mecanização da colheita. Esse passo irá permitir a redução de custo com a mão de obra e o aumento do lucro, tudo com técnicas sustentáveis. Além disso, organizaram melhor as práticas no sítio. "Hoje tudo é anotado, como estoque, compras, vendas, o que sobrou, aplicações de produtos, evitar desperdício e para ao final saber onde pode melhorar", afirma. "E hoje estamos aplicando tudo o que eles falaram, e vamos, aos pouquinhos, fazendo as adaptações. Para ir melhorando cada vez mais."

## JOVEM DE OLHO NA SUCESSÃO E NA TRANSPARÊNCIA DOS NÚMEROS

O produtor André Assis tem 28 anos e a experiência de um produtor de meia idade. Aos 12 anos começou a acompanhar informalmente seu pai, Valdir Assis, na atividade de reflorestamento em Terra Roxa, no Paraná. O negócio da família começou na década de 1980, com Valdir, um jovem DJ de 15 anos, uma motosserra para fazer lenha e um sonho. Hoje, a empresa familiar tem área de quase 1.500 hectares em reflorestamento e mais de 290 hectares com grãos, além de atividades na avicultura e piscicultura. O negócio principal é a venda de cavacos e lenha, mas a diversificação começou em 2012 com a construção de um aviário, e em 2015 iniciou a produção de grãos. Agregar novos negócios foi o segredo para o bom desempenho da empresa nos últimos anos, enfrentando altos e baixos com sustentabilidade.

A empresa hoje tem como principal parceiro comercial a cooperativa C.Vale. "Entregamos nossa produção de grãos, aves e piscicultura para a C.Vale, fornecemos lenha e cavaco para a cooperativa e compramos quase 100% dos insumos com eles. São nossos principais parceiros", revela André. Segundo ele, é mais fácil trabalhar com a cooperativa, especialmente pelo bom relacionamento nas negociações.

André Assis de Terra Roxa – SP, diz que aplicativo para gestão administrativa e técnica contribuiu para um olhar mais geral das diferentes atividades da fazenda

Apesar de jovem e ainda com filhos bem pequenos, o pensamento na sucessão foi um dos motivadores para André Assis buscar ferramentas mais eficientes de gestão. Outra razão foi trazer transparência dos números para dois irmãos que não atuam na atividade, mas são sócios da empresa. "E eu tenho os meus filhos e quero que eles também entrem no futuro, se quiserem. Então a gente precisava de um sistema que pudesse gerenciar o negócio, dar transparência e armazenar dados para a tomada de decisão, avaliar a safra e planejar o ano", explica André que é formado em Agronomia.

André já experimentou diferentes ferramentas para fazer a gestão do negócio, mas como são atividades bastante diferentes, teve dificuldades em alguns aspectos. Hoje, trabalha com um software chamado e-Produtor, de Palotina/PR, que atende tanto a parte administrativa, financeira e fiscal, assim como a agronômica e a zootécnica. "Hoje eu já sei como vai ser o planejamento do próximo ano. O que eu vou usar de insumos, quanto eu vou usar, qual é a meta de colher durante o ano, a meta do valor que eu vou vender. Eu consigo provisionar um fluxo de caixa que pode acontecer na safra de grãos ou na avicultura."

Essa organização, bem como a transparência dos números para os irmãos que não atuam diretamente no negócio, contribui para enxergar o negócio de uma forma mais ampla, permitindo transportar recurso de uma atividade para outra quando há dificuldades. A empresa também conta com colaboradores: 60 diretos e 90 indiretos. Essa organização com ferramentas de gestão e a seleção de funcionários de confiança permite aos sócios ter mais tranquilidade.

Quando André atendeu a reportagem, estava em viagem aos Estados Unidos com a família. "Eu tenho esse projeto de vida que é poder ser um pouco mais flexível. A gente está tendo uma safra mais complicada na nossa região, mas como a gente tem outros negócios, tem sustentabilidade. Com o sistema ficamos mais tranquilos", argumenta.