

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DO CERRADO-UNICERP**  
**PATROCÍNIO**  
**Graduação em Tecnologia em Agronegócio**

**GESTÃO DA PROPRIEDADE RURAL COMO MECANISMO DE AGREGAÇÃO DE  
VALOR PARA O CAFEICULTOR: um estudo de caso em propriedades da  
região do Cerrado Mineiro**

**Talia Veloso Aparecido**

**PATROCÍNIO - MG**  
**2017**

**TALIA VELOSO APARECIDO**

**GESTÃO DA PROPRIEDADE RURAL COMO MECANISMO DE AGREGAÇÃO DE  
VALOR PARA O CAFEICULTOR: um estudo de caso em propriedades da  
região do Cerrado Mineiro**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Agronegócio do Centro Universitário do Cerrado-Patrocínio, como exigência para obtenção do título de Tecnólogo em Agronegócio.

Orientadora: Prof. Esp. Sandra das Graças de Moraes

**PATROCÍNIO - MG  
2017**



**Centro Universitário do Cerrado Patrocínio**  
**Curso de Graduação em Tecnologia em**  
**Agronegócio**

Trabalho de conclusão de curso intitulado “*Gestão da Propriedade Rural Como Mecanismo de Agregação de Valor para o Cafeicultor: um estudo de caso em propriedades da região do Cerrado Mineiro*”, de autoria da graduanda Talia Veloso Aparecido, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

---

Prof.º Sandra das Graças de Moraes - Orientadora  
Instituição: UNICERP

---

Prof.  
Instituição: UNICERP

---

Prof.  
Instituição: UNICERP

Data de aprovação: \_\_/\_\_/2017

Patrocínio, \_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017

**DEDICO** este estudo à minha família, que sempre esteve ao meu lado me ajudando. A minha Prof<sup>a</sup> e orientadora Sandra das Graças de Moraes que contribuiu nessa minha caminhada com todo seu conhecimento e dedicação para me ajudar. Sei que sem vocês eu não teria chegado até aqui.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por toda benção em minha vida, que por mais difícil que seja não me deixou desanimar e desistir dos meus sonhos me fez chegar até aqui, me guiando e me auxiliando, fazendo assim se tornar realidade um dos meus vários sonhos.

À minha família, por sempre ter estado ao meu lado, me dando todo o amparo possível durante este processo de ensino;

A minha professora e orientadora Sandra, por toda ajuda e dedicação que me foi dada para concluir meu trabalho, certo de que, com o conhecimento adquirido ao decorrer do projeto, devo desempenhar um belo papel profissional na área do Agronegócio. E a todos outros demais professores que contribuíram para meu aprendizado.

A meus amigos, que sempre que precisei me ajudaram, nos momentos de trabalhos, entre outros, tornando as noites de faculdade mais alegres e com muitos risos.

Enfim, a todos se sempre tentaram me ajudar de alguma forma, aqueles que me confortaram nos momentos que pensei em adiar esse processo, nenhuma conquista é fácil, e essa eu já conquistei.

## RESUMO

Este estudo foi desenvolvido com o intuito de ressaltar a importância dos aspectos gerenciais em propriedades rurais do segmento café na região do Cerrado Mineiro. A adoção de métodos de gestão, mesmo os mais singelos, são impreteríveis para a alavancagem da eficiência produtiva e conseqüentemente da lucratividade. Logo, a gestão de custos de produção em atividades agrícolas pode garantir o sucesso das empresas. No cenário atual este tema torna-se cada vez mais relevante por ser preciso tratar a propriedade rural como uma empresa, e para isso é necessário entender o negócio, saber quais ferramentas usar, e principalmente saber qual o custo de produção. Com base nisso, propôs-se a evidenciar as metodologias gerenciais simples e eficazes e a analisar o seu uso partindo de um questionário e observações feitas a produtores cafeeiros da região. Foi abordado alguns tipos de ferramenta administrativas que podem ser utilizados por esses produtores, para melhorarem seus desempenhos diminuindo o custo e aumentando a sua produtividade. Os resultados obtidos foram: 30% da amostragem avaliada conduzem seu negócio com foco no controle e na gestão dos processos. Estes possuem uma visão empreendedora do negócio e buscam pela sustentabilidade do empreendimento. No tocante aos 70% dos produtores estudados, observou-se que a não adesão pelos métodos de gestão comprometem substancialmente o seu negócio uma vez que causam perda de oportunidades o que impacta no melhoramento do lucro.

**PALAVRAS-CHAVE:**Custo de produção; Ferramentas Administrativas; Gestão; Lucro; Propriedade Rural.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Paralelo entre Produtor Tradicional e o Empresário Rural.....	33
--	----

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	9
2 DESENVOLVIMENTO .....	10
2.1 Referencial Teórico .....	10
2.1.1 Abordagem a visão sistêmica do gestor rural.....	10
2.1.2. As ferramentas administrativas: ênfase ao controle.....	12
2.1.3 Gestão do custo de produção como metodologia de rentabilidade.....	13
2.1.4 Conceito de Gasto.....	15
2.1.5 Fluxo de caixa como método de controle e planejamento.....	16
2.1.6 Mercado a termo como ferramenta de competitividade para o mercado de café .....	17
2.1.7 O projeto Educampo .....	18
2.2 Metodologia.....	19
2.3 Resultado da pesquisa .....	20
2.3.1 Identificação dos casos de sucesso: .....	20
2.3.2 Identificação dos casos de não sucesso: .....	20
2.3 Análise e discussão dos resultados .....	21
3 CONCLUSÕES .....	21
REFERÊNCIAS.....	23
ANEXO 1.....	24

## 1. INTRODUÇÃO

Os produtores da região do cerrado mineiro são beneficiados pelas características de clima, relevo dentre outros fatores pertinentes. São mais de 4.500 produtores cadastrados no sistema gerido pela Federação dos Cafeicultores do Cerrado. Haja vista, cada qual possui suas particularidades em relação aos métodos de gestão de sua propriedade rural. Muito se deve ao fato de esta região ser uma região de diversidades de perfis em relação à cafeicultura.

Embora o perfil do cafeicultor da região do cerrado mineiro seja diferente comparado aos demais produtores dos cinturões cafeeiros do Brasil, o que tem sido observado é que muitos desses produtores ainda não aderiram a adoção de ferramentas adequadas de controle e gestão do seu negócio. Infelizmente esse ainda é um dos grandes problemas da nossa região, principalmente notado em pequenas e médias propriedades produtoras de café. Não obstante, o que se observa é que os produtores são prejudicados por não aproveitarem as oportunidades que o mercado oferece por falta de conhecimento do seu custo de produção.

Atualmente, a administração exige mais do que apenas desenvolver planos e escolher atividades produtivas para as empresas: ela envolve a apresentação de escolhas e planos, o monitoramento da performance atual e a constante avaliação dos resultados, com vista não somente no tratar o curto prazo, mas também referente as estratégias de longo prazo. Logo, torna-se relevante aderir aos métodos de gestão disponíveis para o mercado de café para a finalidade de melhoria dos controles de pequenas e médias empresas rurais de produtores da região.

Deste modo, este trabalho propôs reforçar sobre a importância quanto a adoção de métodos de gestão, mesmo aqueles mais simples, dando ênfase à inserção em grupos de Educampo como forma de melhorar a eficiência na gestão dos custos de produção. Torna-se imprescindível desmistificar as dificuldades apresentadas por gerentes tradicionais quanto aos controles do custo, uma vez que estes são formatados para facilitar a administração. A resistência das pessoas envolvidas é considerada o maior embargo no contexto de processos de gestão de fazendas.

Este tema justificou-se devido ao fato de cada vez mais se tornar relevante tratar a fazenda como uma empresa rural e como uma atividade sustentável. Por este motivo, a ferramenta Educampo torna-se uma alternativa viável para auxiliar na gestão da propriedade agrícola. No entanto, para inserir-se ao Educampo é necessário ser moldado a uma mentalidade e perfil específico. O sistema moderno de agrobusiness tem como objetivo

específico ampliar os limites da atividade agrícola, de modo que a agricultura atual não se limite às porteiras das fazendas, mas abrange um conjunto mais amplo de atividades e setores que envolvem melhor gestão do custo de produção e análise contínua das decisões-chaves a serem tomadas.

Logo, o trabalho instiga uma reflexão sobre os aspectos gerenciais de uma propriedade agrícola do segmento de café, com o intuito de mostrar o quanto os controles auxiliam o produtor a elaborar seu planejamento e lhe dar condições de gerir seu negócio.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 Referencial Teórico**

#### **2.1.1 Abordagem a visão sistêmica do gestor rural**

De acordo com Bastos (2007), o processo de gestão de uma organização requer que haja alguém que pense estrategicamente o negócio, que gerencie as finanças e os processos produtivos, que motive e envolva as pessoas num espírito de equipe fazendo com que todos estejam comprometidos com a organização, que sua marca, produto ou empresa sejam reconhecidos pelo mercado e que tudo isto gere resultados positivos.

Sob esta ótica vale ressaltar que em organizações formais e melhores estruturadas há um organograma com seus diversos departamentos passando pela alta direção, gerências diversas até chegar aos setores operacionais, e em cada caixinha do organograma há pelo menos uma pessoa identificada e responsável por aquele setor ou departamento. Este serve como ferramenta ilustrativa para mostrar a disposição hierárquica.

Roque e Vivan (1999) apud Gaffuri e Teodoro et.al. (2005) ainda evidenciam que produtores rurais em suas bases agrícolas, assim como todos os outros setores da economia nacional, devem abrir suas propriedades para uma forma de gerenciamento que exige produtos/serviços e estratégias empresariais compatíveis com os novos padrões vigentes. Não obstante, a percepção para um melhor aproveitamento do ambiente rural permite a introdução de novas atividades que garantem outras fontes de renda para o produtor e, conforme o caso, a agregação de valores aos seus produtos.

Esta geração de produtores, agora denominados empresários do setor rural, buscam atividades não-agrícolas, para superar os problemas comuns relacionados aos altos custos de produção, interferências de fatores climáticos, desvalorização das terras e as baixas taxas de retorno sobre investimentos, bem como uma forma de aumento de renda e auxílio no desenvolvimento do campo.

Chiapetti (2000) apud Gaffuri e Teodoro et.al. (2005) corrobora destacando que o empreendedor não objetiva apenas a criação de empresas, mas também o intuito de mudanças de comportamento e atitudes que conduzam a inovação nos diversos campos de atuação. Desta forma, o empreendedor deve ser considerado como o agente de mudanças que desempenha o papel de motor do sistema econômico através da introdução da inovação em alguma atividade e o aproveitamento de oportunidades de negócios.

Assim, o empreendedor é mais conhecido como o que cria negócios e inova dentro do negócio. Um empreendedor precisa detectar uma oportunidade e saber assumir riscos. Este empreendedor não somente é o dono da propriedade, mas aquele que acrescenta ao negócio por ser audaz em seus pensamentos e ações e pelo foco na melhoria contínua do processo na atividade agrícola. Trata-se da pessoa que junto do empresário rural desmistifica algumas ideias tradicionais retrógradadas.

Lista-se no quadro 1, de acordo com Lupinacci (2012), um paralelo que mostra a diferença básica entre o produtor rural e o empresário rural:

**Quadro 1:** Paralelo entre Produtor Tradicional e o Empresário Rural

<b>Parâmetro</b>	<b>Produtor Tradicional</b>	<b>Empresário Rural</b>
Visão do negócio	Pontual	Sistêmica ou holística
Forma de gerenciamento do negócio	Familiar e Paternalista	Empresarial
Planejamento do negócio	Na cabeça (informal)	No papel (formalizado)
Estrutura gerencial	Inexistente	Presente
Controle gerenciais	Inexistentes ou incipientes	Presentes
Tomada de decisão	Baseadas em sentimento	Baseadas em controles
Métricas de desempenho (Operacional e Financeiro)	Inexistentes	Presentes e periódicos
Contas Bancárias (Família e Negócio)	Misturadas	Separadas
Base para premiação dos colaboradores	Produtividade (receita bruta)	Lucratividade (margem líquida)

Consultoria Gerencial	Inexistente	Presente
-----------------------	-------------	----------

Fonte: Lupinacci, 2012, p.46

Callado (2011), ressalta que as novas atividades rurais estão desenvolvendo a mentalidade do empreendedorismo rural, provocando uma clara mudança no modo de encarar a pluriatividade no campo, pois no passado, as atividades não-agrícolas não eram consideradas como fatores relevantes para o aumento da geração de renda e do nível de emprego no campo.

Assim, a gestão de uma empresa é um processo que busca concretizar objetivos organizacionais, por meio do trabalho com pessoas e recursos, onde suas principais funções são o desempenho do planejamento, da implementação e do controle das atividades. Tais princípios básicos da Administração, que são aplicados à indústria e ao comércio, em termos gerais, são válidos também para o meio rural.

Neste contexto, conforme Callado (2011), pode-se dizer que a gestão de uma empresa rural é um processo de tomada de decisão que avalia a alocação de recursos escassos em diversas possibilidades produtivas. Independentemente do seu tamanho, o gerenciamento do empreendimento rural é um dos fatores indispensáveis para alcançar o desenvolvimento sustentável da propriedade como um todo.

De forma a operacionalizar o papel do administrador rural, pode-se caracterizar suas funções a partir de processos gerenciais. Assim, cabe ao administrador rural encontrar meios para responder às questões essenciais do seu empreendimento como o que produzir, quanto produzir, como produzir, quando produzir e para quem produzir. Tais respostas podem ser encontradas adotando-se ferramentas de suporte à gestão que, encontram-se amplamente difundidas em sistemas de produção industriais disponíveis no mercado. (CALLADO, 2011).

### **2.1.2. As ferramentas administrativas: ênfase ao controle**

Marques (2016), ressalta que as ferramentas administrativas são técnicas de gestão de empresas que podem auxiliar nas tomadas de decisão e no gerenciamento da instituição, otimizando pensamentos, ideias e mostrando o caminho para iniciar as ações. A utilização dessas ferramentas contribui para a análise dos problemas, resultando em soluções pertinentes no planejamento e no gerenciamento de projetos.

Com o tempo e conforme sua utilização, as ferramentas podem ser modificadas de acordo com as necessidades particulares seu negócio ou a complexidade das operações que se necessita, propiciando evolução constante na administração. (MARQUES, 2016).

Segundo Portal do Administrador (2009), as organizações não operam na base da improvisação e nem ao acaso, elas precisam ser devidamente controladas. Elas requerem considerável esforço de controle em suas várias operações e atividades. O controle constitui a última das funções administrativas, vindo depois do planejamento, da organização e da direção. Controlar significa garantir que o planejamento seja bem executado e que os objetivos estabelecidos sejam alcançados adequadamente.

O Portal do Administrador (2009) ressalta ainda que a função administrativa de controle está relacionada com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados através da atividade das pessoas que compõem a organização. O planejamento serve para definir os objetivos, traçar as estratégias para alcançá-los e estabelecer o plano de ação. A organização serve para estruturar as pessoas e recursos de maneira a se trabalhar de forma organizada e racional. A direção mostra os rumos e dinamiza as pessoas para que utilizem os recursos da melhor maneira possível. Por fim, o controle serve para que tudo funcione da maneira certa e no tempo certo.

### **2.1.3 Gestão do custo de produção como metodologia de rentabilidade**

“O processo de modernização da agricultura, durante o século XX, trouxe consigo a ideia de eficiência produtiva, ou seja, necessidade de maximizar o uso dos fatores de produção, a fim de obter maiores níveis de produtividade e rentabilidade”. (LOPES, 2009). No entanto, observa que ainda hoje boa parte dos produtores rurais adota decisões condicionadas apenas à sua experiência, à tradição, potencial da região e à disponibilidade de recursos financeiros e de mão-de-obra. Quando a rentabilidade é baixa, o produtor percebe, mas tem dificuldade em quantificar e identificar os pontos de estrangulamento do processo produtivo. Daí a importância de uma boa gestão de custos que auxilie o produtor na tomada de decisões estratégicas em seu empreendimento.

Para Callado (2011) uma contabilidade de custo é desenvolvida para atingir finalidades específicas, que podem estar relacionadas com o fornecimento de dados de custo para a medição dos lucros, determinação da rentabilidade e avaliação do patrimônio, identificar

métodos e procedimentos para a controle das operações e atividades da empresa e prover informações sobre custos através de processos analíticos.

Santos, Marion e Segatti (2002, p. 34) definem um sistema de custo como “um conjunto de procedimentos administrativos que registra, de forma sistemática e contínua, a efetiva remuneração dos fatores de produção empregados no processo”. Para estes autores, os principais objetivos da gestão do custo tratam-se dos benefícios que traz à administração na organização e controle da produção, permitindo assim uma correta valorização do estoque e mecanismo de balizamento para os órgãos públicos e privados na fixação de medidas como garantia de preços mínimos.

De acordo com Batalha (2010, p. 24), o primeiro passo para apurar resultados, consiste no desenvolvimento prévio de uma análise e de uma classificação de centros de custos. Assim, torna-se inevitável conhecer o objeto e propósitos da análise do custo. Quer seja o propósito financeiro, operacional e estratégico. Para o autor, o objeto de custeio é núcleo central do custo gerencial. Desta forma, pode ser uma operação, uma atividade ou um conjunto de atividades ou operações que consomem recursos.

Um sistema de contabilidade de custo adotado por uma empresa precisa ser compatível com sua estrutura organizacional, com os procedimentos de manufatura e com tipo de informação sobre custos que a administração deseja. (CALLADO, 2011). Desta forma, corrobora-se que a contabilidade de custos tem a função de suprir a administração de uma organização com dados que representem o montante de recursos utilizados para executar as várias fases de seu processo operacional.

A contabilidade de custos torna-se importante quando a organização se encontra inserida dentro de um mercado dinâmico e competitivo. Em conformidade com Lopes (2009), ao afirmar que “quando se busca, dentro do arcabouço da administração, verificar a rentabilidade e quantificar os centros de gastos de uma atividade produtiva, desenvolve-se uma análise de custos de produção”. Por estas assertivas, compreende-se que existem várias finalidades para a determinação do custo dentro de uma empresa rural através de critérios gerenciais que buscam uma maior capacidade gerencial por meio do suprimento de informações relevantes sobre seus diversos produtos, serviços ou atividades operacionais.

Pode-se constatar de acordo com Callado (2011, p.38) que, “embora não seja verdade absoluta, a administração das empresas ligadas ao agronegócio brasileiro ainda se desenvolve dentro de critérios tradicionais que apresentam um padrão de desempenho restrito, considerando seu potencial global”.

Para o autor o controle dos custos de cada atividade visa orientar o gestor de forma: mostrar os gastos dos diferentes empreendimentos; possibilitar calcular os rendimentos das diversas culturas e criações; permitir a determinação do volume do negócio; indicar as melhores épocas para a venda e aquisição de produtos; permitir o cálculo dos custos da produção; e permitir o cálculo das medidas de resultado econômico. (CALLADO, 2011)

No entanto, na prática, o que se percebe é uma severa resistência do produtor e envolvidos. Para Callado (2011), a contabilidade rural é uma ferramenta gerencial pouco utilizada pelos produtores brasileiros, pois é vista como uma técnica complexa em sua execução e que apresenta um baixo retorno prático. A apuração de custos no agronegócio apresenta uma de suas maiores dificuldades de implantação e desenvolvimento devido à necessidade de rigor no controle dos seus elementos de forma a obter uma correta apropriação dos custos de cada produto, principalmente sobre os gastos gerais, que devem ser rateados pelos diversos produtos cultivados.

Comentando sobre a participação da contabilidade de custos na gestão do agronegócio, Callado (2011) apud Pereira (1996) afirma que:

A eficiência e a eficácia dos controles de custos para a gestão econômica envolvem necessariamente o estabelecimento dos padrões de eficiência e conseqüentemente os padrões de custos das atividades na agropecuária, de forma a possibilitar a formulação de orçamentos que atendam às tarefas de planejamento e controle. (CALLADO, 2011).

No atual contexto econômico, os segmentos mais dinâmicos do agronegócio são constantemente desafiados a aprimorar seus conhecimentos sobre a administração, procurando não só alcançar elevados níveis de produtividade, mas também saber como gerenciar a produtividade obtida (CALLADO, 2011).

Como parte de um sistema de informações, a contabilidade de custos é desenvolvida através de coleta e processamento de dados que culmina com a produção e distribuição de informação na forma de relatórios contábeis. (CALLADO, 2011). Logo, os sistemas de custos são provedores de informações para que a gerência possa tomar as decisões mais corretas e possam se organizar financeira dentro de uma análise de longo prazo.

Callado (2011), ainda ressalta quanto a determinação do lucro. Para o autor, a contabilidade de custos utiliza os dados registros convencionais de contabilidade ou compilando-os de um modo diferente para que eles tornem-se úteis à administração. No controle das operações ela estabelece padrões e orçamentos, comparações entre o custo real e

o custo orçado. Na tomada de decisões ela auxilia na formação de preços, quantidade que deve ser produzida, que produto produzir ou ser cortado e a escolha entre fabricar ou comprar.

#### **2.1.4 Conceito de gasto**

De acordo com SÉCULO XXI - CONVENIADA FGV (2017) na visão contábil e empresarial, gasto é toda saída de dinheiro feita pela empresa e para a empresa visando aumento dos lucros, a manutenção do espaço, e ampliação de recursos como maquinário, matéria-prima e mão de obra.

Em outras palavras, é tudo que a empresa gasta para concretizar sua atividade fim. Isso já configura o controle dos gastos como função base de uma boa gestão financeira. Aplicar uma visão estratégica e analítica dessas informações ajudam a identificar tendências de crescimento e principalmente, garantem a vida útil da empresa(SÉCULO XXI - CONVENIADA FGV, 2017).

#### **2.1.5 Fluxo de caixa como método de controle e planejamento**

Segundo Femenick (2005) o fluxo de caixa é um retrato fiel da composição da situação financeira da empresa. É imediato e pode ser atualizado diariamente, proporcionando ao gestor uma radiografia permanente das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa. O fluxo de caixa evidencia tanto o passado como o futuro, o que permite projetar, dia a dia, a evolução do disponível, de forma que se possam tomar com a devida antecedência, as medidas cabíveis para enfrentar a escassez ou o excesso de recursos.

Mais para Femenick (2005) por outro lado, é importante ressaltar que o fluxo de caixa também apresenta suas limitações. Uma delas é a incapacidade de fornecer informações precisas sobre o lucro e sobre os custos dos produtos da empresa. Isto porque as apurações e demonstrações são realizadas pelo regime de caixa e não pelo regime de competência. Todavia, pode-se afirmar que o fluxo de caixa é um instrumento de controle e análise financeira que juntamente com as demais demonstrações contábeis torna-se efetivamente um instrumento de apoio à tomada de decisões de caráter financeiro.

Nota-se que o planejamento financeiro, além de indicar caminhos que levam a alcançar os objetivos da empresa, tanto a curto como a longo prazo, cria mecanismos de controle que envolvem todas as suas atividades operacionais e não-operacionais. O planejamento e o

controle orçamentário, quando realizado juntamente com o controle financeiro, possibilitam mudanças táticas rápidas para tratar de eventos estranhos ao processo administrativo, os quais colocam em risco o alcance das metas estabelecidas. Aumentos inesperados no índice de inadimplência no recebimento de créditos ou dificuldades na obtenção de recursos de terceiros são rapidamente identificados. Com um controle financeiro eficaz, a empresa poderá sempre adotar uma postura proativa em relação a tais eventos (FEMENICK 2005).

### **2.1.6 Mercado a termo como ferramenta de competitividade para o mercado de café**

O café desempenha um papel de extrema importância no cenário econômico, político, social e ambiental do país, sendo responsável diretamente por um alto percentual dos investimentos no setor agrícola, que são dados: por meio da comercialização de máquinas e equipamentos, pelo uso de tecnologias de produção (como fertilizantes e defensivos), através da grande empregabilidade de que necessita para seu cultivo; e principalmente, pelo grande volume de exportações (MARCOMINI, G. R,2008) apud (COSTA et.al., 2015).

Segundo Costa e Silva (2001) apud Costa et.al., (2015) “a cultura cafeeira, por se tratar de ciclo perene, com produção bianual, grande diversidade de situações e de sistemas produtivos e com razoáveis níveis de investimentos na implantação, condução e pós-colheita, requer maior rigor na análise e interpretação dos resultados de custos”. Tais particularidades tornam a cadeia produtiva do café mais arriscada e por este motivo a adoção de mecanismos de trava futura tem se tornado tão procurados pelos cafeicultores.

Para Callado (2011), o mercado a termo é caracterizado como um contrato de compra e venda, com preço preestabelecido, em que o comprador assume a responsabilidade de pagar o valor previamente ajustado e contratado ao vendedor na data da entrega do bem e o vendedor assume a responsabilidade de entregar o bem no local, na quantidade e na qualidade previamente acordadas.

As vantagens proporcionadas ao mercado por meio desse contrato são: o vendedor garante mercado e preço para a sua produção; o comprador garante fornecimento e preço para o produto; existe menor oscilação de preço do produto; existe maior informação sobre o preço futuro do produto. (CALLADO, 2011).

Nesse mercado, a data de entrega do contrato pode ocorrer a qualquer dia, conforme conveniência para as partes, sem ter que seguir os padrões da bolsa. É especificada apenas uma única data de entrega, o que o diferencia do mercado futuro, onde o período de entrega

pode englobar vários dias. (CALLADO 2011). Logo, os contratos a termo só são encerrados com a entrega física do ativo ou na liquidação financeira final.

De acordo com Callado (2011) os termos de um contrato a termo são negociados cada vez que uma transação é realizada e incluem data de entrega, mercadoria ou ativo a ser entregue, local de entrega, detalhes sobre crédito e provisões contra inadimplência etc. Esses contratos podem ser feitos sob medida, para satisfazer às especificações exatas das partes contratantes, o que lhes proporciona flexibilidade única. Por outro lado, o custo dessa flexibilidade pode ser significativo.

Outras ferramentas também podem ser aderidas pelos produtores como forma de melhorar a rentabilidade, como por exemplo: as opções, mercado futuro, swaps, dentre outras formas estruturadas de gestão de riscos. Haja vista, o mercado a termo é uma ferramenta mais simples e mais acessível para o produtor rural.

### **2.1.7 O projeto Educampo**

O EDUCAMPO é um projeto pelo Sebrae Minas e que propõe a orientar grupos de produtores rurais, através da capacitação técnica e gerencial, como o objetivo de desenvolver aspectos econômicos e sociais, tornando-os mais eficientes e competitivos. As ações do Projeto visam o aumento da produtividade agropecuária e, conseqüentemente, a lucratividade e da qualidade de vida do produtor rural (SEBRAE 2006, p. 7).

Nas propriedades rurais, a assistência é conduzida por técnicos capacitados e com conhecimentos em metodologia que contempla o atendimento às necessidades técnicas e gerenciais dos produtores (SEBRAE 2006, p. 7).

Para participar do EDUCAMPO é fundamental que o produtor apresente perfil empreendedor e esteja disposto a adotar as orientações do técnico que o acompanha, tanto no tocante às técnicas produtivas, quanto aos controles gerenciais que se constituem no grande diferencial da assistência oferecida pelo Projeto (SEBRAE 2006, p. 7).

Os objetivos do projeto Educampo é criar condições de aumento do lucro do produtor rural; viabilizar o acesso à assistência técnica e gerencial como insumo básico para a modernização dos processos de produção agropecuária, integrando o produtor rural ao complexo agroindustrial; orientar sobre o gerenciamento da empresa rural; difundir inovações através de grupos de produtores, aumentando sua produtividade, além de facilitar a multiplicação das ações junto aos demais produtores fornecedores da agroindústria; utilizar os

grupos de produtores como polos de referência para outros produtores não participantes dos mesmos, extrapolando os resultados do EDUCAMPO; trazer retorno econômico ao produtor e à agroindústria, viabilizando assim, sua participação financeira nos custos do EDUCAMPO; estimular a terceirização da assistência técnica nas empresas como alternativa ao modelo atual.(SEBRAE 2006).

O produtor que procura aderir ao projeto consegue vantagens de melhoramento como aumento do lucro; acesso contínuo a informações técnicas e gerenciais; maior conhecimento da atividade que exerce e do mercado em que atua; maior organização da produção; Planejamento e Organização dos processos referentes à atividade; racionalização da utilização da terra, mão de obra, etc.; acesso ao trabalho associativo e de promoção de parcerias (alocação de mão de obra, aluguel de máquinas e equipamentos, etc.); aumento da produtividade; aumento da competitividade; e melhoria da qualidade de vida dos produtores; (SEBRAE 2006).

## **2.2 Metodologia**

Para a realização deste trabalho optou-se pelo formato de pesquisa. Segundo as abordagens de Beuren (2004), dentro das ciências sociais aplicadas os tipos de pesquisa em relação aos objetivos, aos procedimentos e quanto a abordagem do problema, são as metodologias mais utilizadas para mensurar os problemas.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa desenvolvida foi um estudo de caso. Gil (1999) ressalta que o elemento mais importante para identificação de um delineamento é o procedimento que será escolhido. O estudo foi através de um estudo de caso, feito em uma amostragem de 10 cafeicultores. Pretende-se demonstrar quais são os resultados percentuais de produtores que estão à luz da adesão por técnicas administrativas.

Em relação ao local da pesquisa, a pesquisa foi realizada com produtores do município de patrocínio, para analisar como é a gestão dentro das propriedades rurais, como é feita a gestão e sobre as ferramentas utilizadas, etc. Em relação à população e amostra, na presente pesquisa será utilizada a amostragem não probabilística por acessibilidade, que, segundo Vergara (1998, p.49), “é aquela que está longe de qualquer procedimento estatístico, onde os elementos foram selecionados pela facilidade de acesso a eles”.

Escolheu-se o Município de Patrocínio-MG, considerando que dentro da microrregião a existência de pequenos e médios produtores de café não fazem uma gestão adequada na propriedade.

Para que se alcancem os objetivos propostos neste estudo, a coleta dos dados para a pesquisa foi através observações aleatoriamente a dez produtores de café.

Beuren (2004) infere que a análise e tratamento dos dados busca compreender melhor o discurso, aprofundar e extrair momentos importantes para a pesquisa.

Com relação à análise e tratamento dos dados os mesmos foram analisados e estudados para o entendimento de cada um dos pontos obtidos.

## **2.3 Resultado da pesquisa**

### **2.3.1 Identificação dos casos de sucesso:**

Pelos dados levantados 30% dos produtores, foi notado que os levantamentos dos custos de produção auxiliam o produtor no sentido de: tornar os métodos de gestão mais eficientes para alcançar novos patamares de ações positivas; um controle de informações mais adequado ou então possivelmente as coisas não sairão muito bem, avaliações não serão bem-feitas e o resultado final pode levar a muita insatisfação; conhecer o seu real custo de produção; fazer planejamentos orçamentários é buscar sempre se embasar em fatos e argumentos para realizar as previsões mais precisas e exatas possíveis, se preparando sempre para o futuro; usar fluxo de caixa para controlar receitas e despesas, pois afinal, o principal objetivo de uma empresa é dar lucro, e conhecer suas receitas e despesas é essencial para que ele possa ser apurado.

### **2.3.2 Identificação dos casos de não sucesso:**

Notou que 70% dos produtores analisados em suas diferentes fazendas, não adotam métodos de controles de custo e não optaram pela primazia de administrar seu negócio como uma empresa rural. Decorrente disso: não possuem histórico de dados para fazer comparativos, dificultando assim as tomadas de decisões e análise do negócio; não têm noção de planejamento com isso não obtém clareza e visão para a tomada de decisão; não conhecem

o custo de produção então não é possível saber qual é o seu ganho real; não utilizam o indicador “custo de produção” para saber o ponto de equilíbrio e tomar decisões concisas.

### **2.3 Análise e discussão dos resultados**

Os resultados com vista à análise de dez produtores foram avaliados sob duas dimensões, sendo: ponto de vista de adesão ao programa Educampo e do ponto de vista de adesão por ferramentas simples de controle do custo de produção. Ao analisar os resultados foi visto que 30% da amostragem utilizam adequadamente as ferramentas de gestão e conseguem conhecer o real custo de produção, o que os auxiliam na melhoria em vários outros aspectos. Observou-se que 70% da amostragem não conseguem chegar a esse resultado mesmo que alguns utilizem o projeto Educampo.

Foi analisado que esses 30% tem uma visão mais empreendedora, conseguem visualizar o cenário futuro e sabem o que é preciso fazer na administração do negócio, quais tomadas de decisões tomar, de como e quando agir, além disso conseguem aumentar a produtividade com um gasto menor, consequentemente aumentando o lucro. Diferentemente dos demais que somam a parcela de 70% que não tem esta visão empreendedora e arrojada. Os resultados são: perda de oportunidades em função do não conhecimento sobre o real custo de produção e não controle devido a não adesão de ferramentas simples que possam auxiliar no controle do negócio; não fazem uso das ferramentas de mercado a termo para minimizar o risco no negócio.

## **3 CONCLUSÕES**

Embora boa parte dos cafeicultores da região do cerrado mineiro tenham um perfil diferente comparado aos demais, o que tem sido observado é que muitos desses produtores ainda tratam suas propriedades como roça ao invés de empresa rural, não tendo assim uma noção mais exata dos resultados obtidos em função da gestão utilizada. Infelizmente esse ainda é um dos grandes problemas da nossa região, principalmente notado em pequenas e médias propriedades produtoras de café. O que se observa é que com isso esses produtores tem uma menor rentabilidade, e falta de conhecimento sobre os aspectos gerenciais de seu negócio.

O objetivo deste estudo foi analisar a gestão de cafeicultores da região. Logo, foi feito uma análise abordando os casos de sucesso quantoos de não sucesso. Foi aplicado um questionário a 10 produtores da região onde com isso conseguiu-se obter resultados para que esse trabalho fosse feito. O problema da pesquisa é que a maior parte dos produtores não utilizam ferramentas de gestão, tendo assim uma menor rentabilidade. Haja vista, muitos produtores não possuem um perfil empreendedor ou não conseguem obter e manter o controle de dados da sua empresa rural.

No cenário atual se encontra diversas ferramentas que litigam o risco na cafeicultura como mercado a termo, mercado futuro, opções, CPR e outras de gestão que são mais simples como a singela utilização de ferramentas como o fluxo de caixa e outras planilhas que possam auxiliar a gestão dos custos inerentes.

Com esse estudo foi possível analisar melhor como é tratado a gestão em propriedades cafeiras e quais os problemas e consequências do não uso de ferramentas administrativas. Foi possível identificar também que existem dificuldades para a adesão dos produtores no projeto Educampo pelo fato de não se encaixarem no perfil empreendedor e arrojado, pelo qual o projeto exige. Esses quando insistem com o uso da ferramenta e não conseguem mudar os paradigmas, a consequência é o não atingimento dos resultados positivos que o Educampo propõe em sua meta de trabalho.

Este estudo não pretende ser conclusivo, por isso poderá ser estendido a um número maior de produtores, e principalmente a produtores de outras regiões para analisar o cenário atual de sua metodologia de trabalho fazendo assim um diagnóstico para identificar o problema nos aspectos da gestão. Com isso conclui-se que uma gestão é muito mais que a utilização de uma ferramenta na gerencia, é fazer um planejamento, é controlar, saber agir, analisar e tomar decisões.

## REFERÊNCIAS

- BASTOS, R. M. **GESTOR RURAL**. Agrolink, 2007 Disponível em: <[https://www.agrolink.com.br/colunistas/coluna/gestor-rural\\_384796.html](https://www.agrolink.com.br/colunistas/coluna/gestor-rural_384796.html)>. Acesso em Julho 2017
- BATALHA, Mário Otavio. **GESTÃO AGROINDUSTRIAL: GEPAI: Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CALLADO, Antônio André Cunha. **Agronegócio** – 3º Ed. – São Paulo: Atlas, 2011
- COSTA, C. H. G. **Um modelo de gestão estratégica para propriedades cafeeiras: o BSC aplicado à gestão de custos** XXII Congresso Brasileiro de Custos –Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 11a 13de novembro de 2015Disponível em: <<http://docplayer.com.br/33417053-Um-modelo-de-gestao-estrategica-para-propriedades-cafeeiras-o-bsc-aplicado-a-gestao-de-custo.html>>Acesso em Julho 2017
- FEMENICK R. T. Fluxo de caixa: instrumento de planejamento e controle financeiro e base de apoio ao processo decisório; 2005 Disponível em:<<http://www.tomislav.com.br/fluxo-de-caixa-instrumento-de-planejamento-e-controle-financeiro-e-base-de-apoio-ao-processo-decisorio/>> Acesso em: Novembro de 2017
- GAFFURI, J. **Empreendedores rurais como gestores de negócio para o provimento do desenvolvimento agrícola**. 2º Seminário Nacional Estado e Políticas Sociais no Brasil, 2005Disponível em: <<http://cac-php.unioeste.br/projetos/gpps/midia/seminario2/trabalhos/economia/meco13.pdf>>Acesso em Julho 2017
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KERLINGER, F. N. (1980). **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: E.P.U.
- LOPES, M. Administração e Gestão - **A importância da gestão de custos em empresas rurais**, 2009Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br/administracao-rural/a-importancia-da-gestao-de-custo-em-empresas-rurais/>>Acesso em 30 agosto 2017
- LUPINACCI, A. V. **Gestão da empresa rural: oportunidades para maximizar o retorno econômico**. Revista Agro em Foco: A revista sobre Gestão do Agronegócio. Curitiba, v. 1, p. 44, fev/mar. 2012.
- MARQUES, J. R. **Conheça algumas das ferramentas administrativas**. Portal IBC, 2016Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/conheca-algumas-das-ferramentas-administrativas/>>Acesso em 02/09/17

PORTAL DO ADMINISTRADOR. **Função Controle**, 2009 Disponível em :<<http://pocc-adm.blogspot.com.br/2009/12/funcao-controle.html>> Acesso em Setembro 2017

SANTOS, G. J. D. **Administração de custos na agropecuária**. / Gilberto José dos Santos; José Carlos Marion, Sonia Segatti. – 3. Ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

SEBRAE EDUCAMPO. **Treinamento de Novos Técnicos do Projeto Educampo Café – Sebrae**. Viçosa-MG, 2006.

SÉCULO XXI - CONVENIADA FGV. **Controle de gastos: Investimento, Despesa e Custo, você sabe a diferença?**. 2017 Disponível em:  
<<https://seculoxximinas.com.br/fgv/blog/planejamento/control-de-gastos-investimento-despesa-e-custo-voce-sabe-a-diferenca>> Acesso em: Novembro de 2017

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

## ANEXO 1

### QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

**FAZENDA:**  
**PRODUTOR:**  
**MUNICÍPIO:**

## **TAMANHO DA ÁREA:**

**01-** Faz parte do Educampo?

SIM      NÃO

**02-** Se sim, o que te motivou a aderir o Educampo?

**03-** Você considera que seus métodos de gestão da propriedade rural são eficientes?

SIM      NÃO

**04-** Como você faz o controle de informações em sua propriedade?

Software                                  Excel

Anotações manuscritas      Outros. Quais?

**05-** Você tem conhecimento do seu real custo de produção?

SIM      NÃO

**06-** Você faz um planejamento orçamentário da atividade rural?

SIM      NÃO

**07-** Você possui colaboradores especializados que o auxilia na gestão de seu negócio?

SIM      NÃO

**08-** Você faz uso de ferramentas como fluxo de caixa para programar receitas e despesas?

SIM      NÃO

**09-** Para o cálculo de custo de produção, você considera que a depreciação e o custo da mão de obra do empreendedor deve ser mensurado no custo fixo ou não?

SIM      NÃO

Por que?

**10-** Você se considera eficiente no que se diz respeito a gestão do seu negócio?

SIM      NÃO

Justifique sua resposta.