

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*

TIAGO FABRO ARCARO

GESTÃO DE EMPRESA RURAL: PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS

CRICIÚMA

2014

TIAGO FABRO ARCARO

GESTÃO DE EMPRESA RURAL: PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS

Monografia apresentada para obtenção do grau de Especialista em Controladoria Estratégica, do curso de Pós-Graduação, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. MSc. Janaina Veronezi Alberton

CRICIÚMA

2014

DEDICATÓRIA

Em primeiro lugar dedico a Deus, razão do meu existir, a ele toda honra e toda glória.

Aos meus amados pais, que juntamente com Deus me deram vida, amor, força, apoio e acima de tudo a oportunidade de estar realizando este sonho.

Ao meu irmão, pela paciência e companheirismo.

A minha orientadora Janaina Veronezi Alberton, pela sua paciência e apoio.

Aos meus familiares, professores, amigos, colegas de trabalho, colegas de sala de aula e a todos que de alguma forma me incentivaram a prosseguir.

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho, primeiramente, a Deus, pois sem Ele, nada seria possível.

Ao meu pai Nelcione e minha mãe Vera, pela vida, pelo amor incondicional, pelo esforço, pelo apoio, pelo incentivo, pela dedicação e compreensão, em todos os momentos desta e de outras caminhadas.

Ao meu irmão Jivago, pelas horas de descontração e distração, pelas risadas, pelo carinho, pelo apoio e incentivo.

A minha namorada Bruna, por sua paciência e todo seu carinho, por compreender a minha ausência durante a realização deste trabalho, sempre me apoiando e ajudando a resolver tudo.

Quero lhes agradecer pelas noites em vigília, pelas preces, pelas palavras de apoio, pela dedicação plena.

Surgem, nos horizontes, dias mais tranquilos e noites mais amenas, porque a felicidade está chegando...

“Para ser superado não é preciso parar, basta permanecer com a mesma velocidade, atitude ou forma de pensar.”

Claudiney Fullmam

RESUMO

ARCARO, Tiago Fabro. **Gestão de Empresa Rural: Procedimentos Administrativos**. 2014. 45 p. folhas. Orientador: MSc Janaina Veronezi Alberton. Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização Controladoria Estratégica. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

O presente trabalho tem como objetivo principal demonstrar a utilidade dos procedimentos administrativos na empresa agrícola familiar. Para tanto, apresenta um embasamento teórico, realizado através de consulta, dos diversos contextos que o trabalho engloba. Posteriormente, é realizada a descrição da realidade da empresa o que propicia uma análise dos processos da organização e da arena competitiva. Após o conhecimento da empresa e seus processos, e das informações absorvidas nas pesquisas, são propostas sugestões para a melhoria dos pontos fracos e maximização dos pontos fortes.

PALAVRAS CHAVES:

Planejamento, Controle, Administração Rural, Informação, Tomada de Decisão, Meta, Objetivo.

LISTA DE ILUSTRAÇÃO

Quadro 1 – Organograma da empresa Arcaro & Irmãos.....	20
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Produção e consumo de arroz, base casca, nos principais países, média 2011.....	17
Tabela 2 – Principais exportadores de arroz e importadores de arroz beneficiado, 2011.....	17
Tabela 3 – Área, produção e produtividade média de arroz, na safra 2012/13.....	18

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
1.1 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	7
1.2 PROBLEMA.....	7
1.3 OBJETIVOS.....	8
1.3.1 Objetivo Geral.....	8
1.3.2 Objetivos Específicos.....	8
1.4 JUSTIFICATIVA.....	8
2 FUNDAMENTAÇÕES TEÓRICO.....	10
2.1 CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO.....	10
2.2 O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO.....	10
2.2.1 Planejamento.....	11
2.2.2 Organização.....	11
2.2.3 Direção.....	11
2.2.4 Controle.....	12
2.3 FATORES DE PRODUÇÃO E PROCESSO PRODUTIVO.....	12
2.4 A ADMINISTRAÇÃO E PRODUÇÃO FAMILIAR NA GRICULTURA.....	13
2.5 PARTICULARIDADES DAS UNIDADES DE PRODUÇÃO FAMILIAR.....	14
2.6 A ADMINISTRAÇÃO RURAL E SUA UTILIZAÇÃO.....	14
3 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	16
3.1 ARROZ.....	16
3.1.1 O arroz no mundo.....	16
3.1.2 O Arroz no Brasil.....	17
3.1.3 O Arroz em Santa Catarina.....	18
3.2 MISSÃO, OBJETIVOS, META, VALORES.....	19
3.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA.....	20
3.3.1 Layout de localização.....	20
3.3.2 Planejamento empresarial.....	21
3.5 AMBIENTE DIRETO E INDIRETO EM QUE A EMPRESA ATUA.....	21
3.5.1 Ambiente direto.....	21
3.5.1.1 Fornecedores.....	21

	4
3.5.1.2 Identificação e descrição da concorrência.....	22
3.5.1.3 Clientes.....	23
3.5.1.4 Potencial de mercado.....	24
3.5.2 Ambiente indireto onde a empresa atua.....	24
3.5.2.1 Ambiente demográfico.....	24
3.5.2.2 Ambiente tecnológico.....	25
3.5.2.2.1 <i>Mecanização agrícola</i>	25
3.5.2.2.2 <i>Insumos de qualidade</i>	25
3.5.2.2.3 <i>Conhecimento</i>	26
3.5.3 Ambiente político/legal.....	26
3.5.4 Ambiente cultural.....	27
3.5.5- Ambiente natural.....	27
3.6 FATURAMENTO.....	28
3.6.1- Faturamento com vendas.....	28
4 DIAGNÓSTICO.....	29
4.1 SETOR DE COMPRAS.....	29
4.2 SETOR DE VENDAS.....	29
4.3 SETOR DE PRODUÇÃO.....	30
4.4 SETOR ADMINISTRATIVO.....	30
5 ANÁLISE E PROGNÓSTICO.....	32
5.1 ANÁLISE.....	32
5.1.1 Pontos Fortes.....	32
5.1.1.1 Elevado nível de conhecimento técnico de produção sobre a atividade.....	32
5.1.1.2 Sistematização do terreno.....	32
5.1.2 Oportunidades.....	33
5.1.2.1 Produção para segmentos de mercado (nichos).....	33
5.1.2.2 A qualidade dos insumos influencia na produtividade.....	33
5.1.3 Pontos fracos.....	34
5.1.3.1 Elevado grau de incerteza.....	34
5.1.3.2 Ocorrência de despesas desnecessárias.....	35
5.1.3.3 Falta de controles para análise comparativa e correlativa.....	35
5.1.4 Ameaças.....	35

	5
5.1.4.1 A escassez da água é um dos maiores problemas do mundo.....	36
5.1.4.2 Fatores climáticos intercedem na produtividade.....	36
5.1.4.3 Demanda restrita ao mercado interno.....	36
5.1.4.4 Política governamental.....	36
5.2 PROGNÓSTICO.....	36
5.2.1 Ponto forte.....	36
5.2.1.1 Elevado nível de conhecimento técnico de produção sobre a atividade.....	36
5.2.1.2 Sistematização do terreno.....	37
5.2.2 Ponto Fraco.....	38
5.2.2.1 Elevado grau de incerteza.....	38
5.2.2.2 Ocorrência de despesas desnecessárias.....	40
5.2.2.3 Falta de controles para análise comparativa e correlativa.....	42
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
REFERÊNCIAS.....	46

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas o mundo tem passado por grandes e rápidas mudanças que afetam a sociedade como um todo e as empresas em particular, trazendo ameaça à sua sobrevivência em virtude do expressivo aumento do volume de informações e da competitividade. Para competir e sobreviver dentro dessa nova realidade torna-se de grande valia para as empresas programar estratégias e ferramentas que maximizem a utilização dos recursos disponíveis, tais como os físicos, financeiros e humanos. Administrar uma organização dentro desta realidade atual exige conhecimentos, habilidades, competências e estratégias que possibilitem a utilização de métodos viabilizando e facilitando o processo de decisão.

Na administração de empresas familiares pertencentes ao setor primário a situação não é diferente. Os níveis de capitalização e comercialização das propriedades familiares, decorrentes do processo de modernização da agricultura, fizeram com que essas unidades de produção se tornassem dependentes do setor urbano industrial quanto ao uso de insumos, máquinas e equipamentos, quanto à transformação ou beneficiamento da produção, como também aos serviços financeiros e comerciais. São unidades que, além da produção para assegurar a reprodução familiar, produzem valores de troca como parte de um complexo agroindustrial que, na maioria das vezes, lhes condiciona a utilizar a tecnologia industrial para produzir. Mesmo que o agricultor não esteja totalmente conscientizado da dimensão dessa ingerência externa à propriedade, começa a perceber que a sua produção para o mercado necessita ser avaliada na direção de relacionar quanto custou para produzir e o benefício de manter a atividade.

Nas unidades de produção rurais caracterizadas como familiares, os controles e registros sistematizados para a tomada de decisões não fazem parte da rotina de trabalho dos agricultores. No entanto, esses agricultores conduzem um processo produtivo que envolve trabalho, terra e capital, tal como os empresários nas suas empresas. Uma análise superficial da situação pode conduzir o observador a afirmar que os agricultores familiares são também empresários e que suas unidades de produção constituem empresas rurais. Assim sendo, tais agricultores

são passíveis de receber e adotar a administração rural na condução de suas unidades.

Sendo assim, para estudar as pragmáticas acima citadas, busca-se elaborar um estudo de caso na empresa Arcaro & Irmãos, para elaborar uma pesquisa que traga benefícios administrativos demonstrando especificamente cada ponto que pode ser transformado e melhorado.

1.1 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O trabalho abordará alguns conceitos agrônômicos no cenário atual, bem como alguns conceitos de administração, logo após trabalhará com os problemas abordados dando uma breve justificativa pela escolha de determinado tema e sua importância para uma instituição beneficiadora agrícola, e os objetivos a serem alcançados e como devem ser alcançados. Percebe-se na metodologia, algumas citações de autores que abordam o mesmo tema, dando certa ênfase para criar uma fundamentação teórica específica a fim de poder entrar na empresa focado no que deverá se buscar, obtendo informações para apresentar a pesquisa de campo.

1.2 PROBLEMA

Diante do exposto, chegasse ao seguinte questionamento:

Quais os procedimentos administrativos para que se possa realizar a gestão agrícola de uma empresa rural?

A gestão financeira se constitui numa das questões mais importantes dentro do processo administrativo de qualquer organização, possuindo esta, objetivos que focalizem lucros financeiros ou não. Desta feita, é importante que nós reconheçamos a relevância da contabilidade de custos sob o aspecto de um processo que visa à otimização dos limitados recursos disponíveis para que qualquer organização possa prosperar.

Deste modo, vemos que é fundamental que o produtor rural esteja bem informado sobre a composição e o comportamento de seus processos administrativos para elaborar estratégias de ação fundamentadas em dados

confiáveis, ponderadas e que busquem as melhores alternativas possíveis, além de possibilitar a visualização antecipada de restrições e dificuldades impostas pelo mercado dos elementos componentes do custo rural.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Propor a utilização dos procedimentos administrativos na empresa agrícola Arcaro & Irmãos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Fazer revisão bibliográfica;
- b) Prospectar o cenário da empresa;
- c) Identificar a importância da administração na atividade agrícola;
- d) Diagnosticar as informações necessárias;
- e) Avaliar o sistema existente na empresa;
- f) Propor soluções de melhoria.

1.4 JUSTIFICATIVA

Nas unidades de produção rurais caracterizadas como familiares, os controles e registros sistematizados para a tomada de decisões não fazem parte da rotina de trabalho dos agricultores. No entanto, esses agricultores conduzem um processo produtivo que envolve trabalho, terra e capital, tal como os empresários nas suas empresas. Uma análise superficial da situação pode conduzir o observador a afirmar que os agricultores familiares são também empresários e que suas unidades de produção constituem empresas rurais. Assim sendo, tais agricultores são passíveis de receber e adotar a administração rural na condução de suas unidades.

Sendo assim, para estudar as pragmáticas acima citadas, busca-se elaborar um estudo de caso na empresa Arcaro & Irmãos, para elaborar uma pesquisa que traga benefícios administrativos demonstrando especificamente cada ponto que pode ser transformado e melhorado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO

Administrar envolve uma série de funções que buscam como objetivo final o lucro, ou seja, administrar pelo menor custo para obter o maior resultado positivo. O resultado obtido, frequentemente, pode estar representado na forma de tempo, dinheiro, materiais, esforço, etc.

Segundo Stoner (1994) as funções do administrador consistem basicamente em planejamento, organização, liderança e controle do trabalho das pessoas envolvidas na organização e do emprego de todos os outros recursos organizacionais para se chegar aos objetivos determinados.

A administração se compõe, contudo, numa forma sistemática de realizar as coisas. Independente das qualificações e capacidades, os administradores, se dedicam a certas atividades inter-relacionadas a fim de atingir seus objetivos desejados.

Para kwasnicka (1995) o mais consistente e importante uso do termo administração é aquele em que ele é visto como um processo integrativo fundamental, na busca de resultados específicos.

2.2 O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO

Como já foi visto anteriormente, a administração é vista como um processo. Desse modo, pode-se dizer que a definição de administração compõe várias funções principais. Entretanto, para sua melhor compreensão, deve-se descrever e analisar cada função separadamente. Como resultado, pode-se ter a impressão de que o processo administrativo consiste em uma série de funções separadas. Isso não é verdade; essas funções, na prática, tornam-se um processo contínuo de atividades. “Administração é o processo de planejamento, organização, liderança e controle do trabalho dos membros da organização e de emprego de todos os recursos organizacionais para se atingir os objetivos estabelecidos”. Stoner (1994, p. 65).

2.2.1 Planejamento

Planejamento é o processo administrativo que determina previamente o que um grupo de pessoas deve fazer e quais os objetivos devem ser atingidos. “Através do planejamento a organização escolhe metas baseadas em estimativas e previsões futuras, dando forma e direção aos esforços, de administradores e trabalhadores dos demais níveis organizacionais” (Kwasnicka, 1989).

A necessidade de planejamento ultrapassa os limites do atendimento dos objetivos organizacionais. Ele também é importante para definir os métodos e tipos de controle necessários, bem como decidir por que tipo de administração a empresa vai adotar.

2.2.2 Organização

A organização significa a ação de estruturar a empresa, reunindo pessoas e os equipamentos necessários ao trabalho de acordo com o planejamento definido. Kwasnicka (1989, p. 185) complementa: “Organização é mais bem definida como sendo a estrutura ou a rede de relações entre indivíduos e posições em um ambiente de trabalho e o processo pelo qual a estrutura é criada, mantida e usada”.

A definição acima apresenta dois aspectos inter-relacionados: a estrutura e o processo. A primeira se compõe em uma rede de relacionamento específico entre as pessoas, posições e tarefas. Essa é uma visão estática. A segunda refere-se às funções gerenciais pelos quais as organizações são criadas, adaptadas e mudadas continuamente, essa é uma visão dinâmica.

2.2.3 Direção

“Direção é o processo administrativo que conduz e coordena o pessoal na execução das tarefas antecipadamente planejadas” Silva (1990, p. 65). Definir planos e estruturar uma organização não significam que as tarefas serão realizadas e os objetivos atingidos; a divisão das tarefas, por exemplo. Com a finalidade de aumentar a eficiência operacional necessita ser coordenada para que os indivíduos

possam executar essas tarefas sem dispersão de energias e recursos desnecessários.

Segundo Stoner (1994, p. 12) (...) “após a formulação dos planos e a determinação da estrutura da organização, o próximo passo é arranjar pessoal para a organização e fazer com que esta caminhe na direção de seus objetivos definidos”.

2.2.4 Controle

O controle consiste, basicamente, em verificar se tudo está sendo feito de acordo com o que foi planejado e as ordens dadas, bem como apontar as faltas e os erros, a fim de reestruturá-los evitando que os mesmos problemas ocorram. “No planejamento das atividades de uma organização determinam-se metas a serem cumpridas. O processo de controle mede o progresso rumo a essas metas e permite que se descubram os possíveis desvios a tempo de tomar medidas corretivas”. Kwasnicka (1989, p. 209).

2.3 FATORES DE PRODUÇÃO E PROCESSO PRODUTIVO

Fatores de produção são os recursos necessários para que se possa produzir. Sem eles não ocorrerá produção agrícola. São: Terra, Mão-de-obra e Capital e, naturalmente, na falta de qualquer um deles não se terá condições de obter produto agrícola. Nos dias atuais também se considera fator de produção as informações. Embora se possa produzir sem elas, ocorre-se o risco de obter produções fora dos padrões exigidos pelo mercado, a custos elevados, sem aceitação do consumidor, etc., enfim, com o perigo de se ter prejuízos.

De acordo com Spies (Programa Catarinense de Profissionalização de Produtores Rurais) “O sucesso do administrador depende da boa combinação dos fatores de produção que ele pode utilizar na sua empresa agrícola. Os bons resultados econômicos são obtidos em função do uso racional dos fatores de produção”.

A análise a administração dos fatores de produção devem ser feitas no conjunto, para se descobrir qual é o que está em menos disponibilidade de acordo com a necessidade. O administrador, então, precisa saber qual é a disponibilidade e a necessidade de cada um dos fatores de produção da sua propriedade. Os fatores de produção são escassos e limitados. Dessa forma, eles devem ser usados no sentido de dar o maior retorno econômico possível.

2.4 A ADMINISTRAÇÃO E PRODUÇÃO FAMILIAR NA AGRICULTURA

De acordo com Lima (2001) no campo específico das experiências que buscam trabalhar com os agricultores, pode-se observar três proposições básicas:

- **A difusão de tecnologia gerencial** – Fundamenta-se no pressuposto de que os agricultores adotam procedimentos inadequados na administração de suas atividades. Por isso, é necessário difundir um conjunto de métodos e técnicas gerenciais “modernas” para que os agricultores passem a tomar decisões mais racionais. A estratégia adotada nesse tipo de trabalho consiste, geralmente, no treinamento dos agricultores para o uso de técnicas de controle (contabilidade, registros agropecuários), de análise econômica, financeira e de planejamento.

- **A assistência gerencial** – Parte da premissa que a complexidade da agricultura moderna não permite mais que o agricultor administre “sozinho” suas atividades. É preciso que os agricultores possuam uma visão empresarial da agricultura. Só assim eles poderão se tornar mais eficientes e competitivos. Em muitos casos, cabe aos técnicos prestar-lhes assistência administrativa.

- **A formação econômica e gerencial** – Uma sólida informação econômica e gerencial, dos agricultores constitui-se condição indispensável para que eles possam praticar, de forma eficaz, uma agricultura mais complexa e em constante transformação. LIMA (2001, p. 25)

Como se pode perceber há uma necessidade intensa das empresas familiares de se profissionalizar para melhor desenvolver seus fins.

2.5 PARTICULARIDADES DAS UNIDADES DE PRODUÇÃO FAMILIAR

Segundo Lima (2001) devido ao fato de a produção ser realizada pela família faz com que não exista a separação, entre proprietários de meios de produção e os trabalhadores.

O planejamento das atividades e a tomada de decisão são objetos de discussão entre os integrantes da família. As decisões relativas à produção são, normalmente, discutidas com os vizinhos.

Segundo Lima (2001, p. 43) “O sistema de controle e informações desses agricultores é completamente informal. As informações relativas às unidades de produção resultam da vivência cotidiana e da observação direta. Praticamente ninguém possui registro contábil das suas atividades”.

Todas as informações estão na memória do agricultor e dos demais membros da família. As informações sobre o que ocorre fora da unidade de produção são obtidas através do rádio e da televisão ou pelo contato com técnicos, vendedores e comerciantes. Lima (2001, p. 40) afirma que “Para se reproduzir como forma economicamente viável, as unidades de produção familiar são compelidas a mudar suas determinações, suas bases de funcionamento e, conseqüentemente, suas bases materiais, integrando-se cada vez mais ao circuito financeiro e industrial”.

2.6 A ADMINISTRAÇÃO RURAL E SUA UTILIZAÇÃO

Segundo Lima (2001) a necessidade do agricultor em termos de administração decorre, em grande parte, do problema administrativo que ele enfrenta na realização de sua atividade produtiva, tendo em vista seus objetivos de reprodução econômica e social. Esse problema administrativo tem a ver com a forma de utilização racional dos recursos.

Por isso, para o agricultor, o problema administrativo fundamental consiste em decidir sobre a melhor forma de utilização dos recursos de que dispõe ou pode dispor para atingir seus objetivos.

Para decidir o agricultor precisa conhecer as diferentes possibilidades de utilização dos recursos existentes. É necessário também, raciocinar a respeito das possibilidades de implementação das alternativas existentes, em função dos seus objetivos e da sua situação completa.

Segundo Lima (2001, p.51) “O caráter da organização do processo de trabalho, nas unidades de produção familiar, faz com que não haja a separação entre as funções administrativas e executivas e não ocorra à rigorosa especialização das tarefas, como classicamente acontece nas grandes organizações”. Esse fato determina que o próprio agricultor seja o administrador de sua unidade de produção e, ao mesmo tempo, participe diretamente na realização ou execução das tarefas. Como consequência, a atividade administrativa não é exercida de forma profissional e especializada.

Segundo ainda Lima (2001, p.55) (...) “a informalidade do processo administrativo, costumeiramente praticado pelo produtor, impede que ele perceba claramente a utilidade desse acompanhamento para a solução de seus problemas”.

Além dessa informalidade, a demora na consecução de um processo também dificulta o acompanhamento. Exige do agricultor maior rigor e disciplina no controle das suas atividades.

3 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.

3.1 ARROZ

3.1.1 O arroz no mundo

Cultivado em 159 milhões de hectares, com uma produção de 683 milhões de toneladas base casca, o arroz é um dos cereais mais produzidos e consumidos em todo o mundo (FAO, 2011).

Presente principalmente nos países em desenvolvimento, a cultura do arroz desempenha papel estratégico em níveis econômico e social.

A produção mundial de arroz está concentrada principalmente no Continente Asiática, correspondendo a aproximadamente 90% da área plantada no mundo. Dos 10 países maiores produtores de arroz, 9 localizam-se na Ásia e produzem 84,1% do total mundial, como pode ser analisado na Tabela 1.

Os maiores produtores são também os maiores consumidores. A China, Índia e Indonésia totalizam 58,9% da produção e 66,5% do consumo (Tabela 1). A Tailândia é o principal exportador (Tabela 2).

Tabela 1. Produção e consumo de arroz, base casca, nos principais países, média 2011.

Países	Produção (milhões t)	Participação no total (%)	Consumo (milhões t)	Participação no total (%)
China	187,0	28,6	186,0	32,5
Índia	141,1	21,6	138,4	24,1
Indonésia	57,0	8,7	56,8	9,9
Bangladesh	43,5	6,6	34,4	5,9
Vietnã	35,5	5,4	30,0	5,2
Myanmar	32,6	5,0	32,0	5,5
Tailândia	27,8	4,2	17,3	3,0
Filipinas	16,0	2,4	17,5	3,0
Brasil	11,0	1,7	11,0	1,9
Japão	10,9	1,6	10,4	1,8

Fonte: FAO (2011) – Ref. Dados 2011.

Tabela 2. Principais exportadores e importadores de arroz beneficiado, 2011.

Exportações		Importações	
Países	Milhões t	Países	Milhões t
Tailândia	10,00	Filipinas	2,00
Vietnã	4,50	Nigéria	1,60
Estados Unidos	3,58	União Europeia	1,20
Paquistão	2,70	Indonésia	1,10
Índia	2,50	Japão	0,70
China	1,00	Brasil	0,50
Outros	4,17	Outros	18,27
Total Mundial	28,45	Total Mundial	25,37

Fonte: USDA (2011) – Ref. Dados 2011.

3.1.2 O Arroz no Brasil

O Arroz é uma das mais importantes culturas produzidas no Brasil. Sua contribuição na produção nacional de grãos varia de 15% a 20%. Em 2012, apesar dos fatores negativos na implantação da cultura, como preço dos insumos e o clima adverso, a produtividade média do país é 3% superior a registrada na temporada passada, saindo de 4195 kg/ha para 4324 kg/ha na atual safra. A produção nacional totalizou 12,81 milhões de toneladas, 6,2% superior a oferta passada, resultado das boas condições de clima para a cultura em todo o ciclo, aliada à boa tecnologia adotada, o que proporcionou ganhos consideráveis na produtividade (CONAB,

2012). Essa produção é oriunda de dois sistemas de cultivo: de várzeas (irrigado) e de terras altas (sequeiro).

A partir da safra 2003/04, o Brasil atingiu a autossuficiência na produção de arroz, embora até hoje não tenha assumido a condição de exportador líquido, devido à continuidade das importações do Uruguai e Argentina, favorecidas pelos acordos comerciais do MERCOSUL (IRGA, 2011). Hoje, o Brasil absorve cerca de 1,9% do volume das importações mundiais (CEPA, 2012).

A Região Sul (RS, SC e PR), é a principal produtora, com cerca de 71,1% do total, e a Região Nordeste 10 % (Tabela 3), são autossuficientes na produção e exportam para outras regiões do país. A Região Sudeste é a que apresenta maior deficit na produção em relação ao consumo interno (CONAB, 2013).

Tabela 3. Área, produção e produtividade média de arroz, na safra 2012/13.

Região	Área (1000 ha)	Produção (1000 t)	Participação na produção nacional (%)	Produtividade média (kg/ha)
Norte	395,7	991,1	7,7	2504
Nordeste	725,5	1269,4	10,0	1750
Centro-Oeste	417,4	1223,7	9,5	2932
Sudeste	82,1	216,7	1,7	2638
Sul	1301,9	9108,4	71,1	6996
Total Brasil	2922,6	12809,3	100	4324

Fonte: CONAB (2013).

3.1.3 O Arroz em Santa Catarina

O sistema de produção de arroz irrigado com sementes pré-germinadas é característico de Santa Catarina. Ele foi introduzido pelos imigrantes italianos no Vale do Itajaí, no começo do século XX, e seguiu, provavelmente, em decorrência do próprio ambiente da região, caracterizado pela predominância de solos argilosos mal drenados e pela inexistência de uma estação seca, dificultando o preparo convencional do solo (GOMES, 2004).

Até meados da década de 70, quase toda tecnologia conhecida pelos orizicultores catarinenses era originária de São Paulo e do Rio Grande do Sul. Os trabalhos de pesquisa em arroz irrigado em Santa Catarina foram iniciados pelo

DNPEA (Departamento Nacional de Pesquisa Agropecuária), antigo órgão do ministério da Agricultura, assumidos pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA – no período de 1969 a 1975. A partir de 1975, foi atribuída a Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina – S.A. – a função de executar a pesquisa no Estado. Assim, os resultados obtidos em mais de 25 anos de pesquisa possibilitam um aumento na produtividade média, passando de 2300 kg/ha em 1976 para 7000 kg/ha em 2004 e, atualmente, com a aplicação dos conhecimentos disponíveis, pode-se atingir rendimentos superiores a 10000 kg/ha. Além do que se obtém também uma melhoria na qualidade do produto e redução do custo relativo de produção (EPAGRI, 2005).

No Estado de Santa Catarina, a produção de arroz na última década cresceu 30,5%, passando de 721,5 mil para 1037 milhões toneladas. A área de cultivo passou de 109,6 mil hectares (1991/92) para 152,5 mil hectares em 2008/09, (crescimento de 28,1%), e a produtividade média ultrapassou os 4700 kg/ha da safra de 1991/92 para, atualmente, atingir 7150 kg/ha (CONAB, 2009).

As principais regiões produtoras de Santa Catarina são: Sul do Estado, produzindo 42% do total; Litoral Sul, 13%; Alto Vale do Itajaí, 10%; Litoral Norte, 22%; Litoral Centro, 2% e Baixo e Médio Vale do Itajaí, 11%; da produção Estadual (EPAGRI, 2005).

Em Santa Catarina, o cultivo de arroz é realizado 100% no sistema pré-germinado, alcançando uma produtividade ao redor de 7150 kg ha⁻¹, em uma área de 152,5 mil hectares. O Estado ocupa o segundo lugar na produção de arroz irrigado, com cerca de 1037 milhões toneladas anuais (CONAB, 2009).

3.2 MISSÃO, OBJETIVOS, META, VALORES

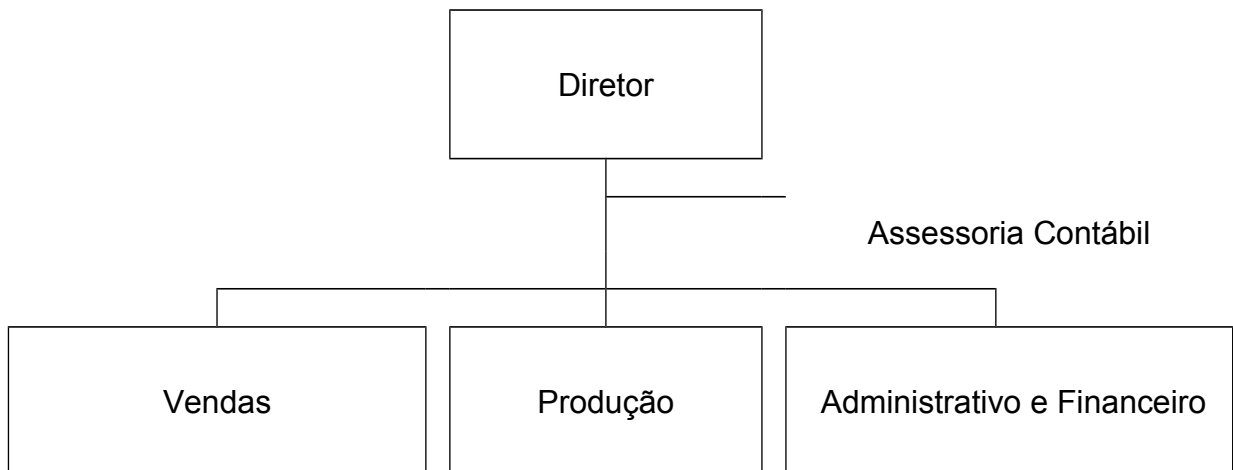
Não há definição formal sobre os objetivos, meta, valores e missão da empresa.

3.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA

As atividades são distribuídas, teoricamente, em dois níveis: gerencial e operacional, tendo a contabilidade como apoio. O proprietário desenvolve as etapas de organização e controle, coordenando todas as atividades de produção, finanças, vendas e administração do empreendimento, sendo que, consulta sua família em todas as decisões.

Como é comum nas pequenas empresas poucas pessoas desempenham diversas funções. Mas todos, conforme a necessidade trabalham em todos os estágios produtivos. Ver quadro 1.

Quadro 1. Organograma da empresa Arcaro & Irmãos.



3.3.1 Layout de localização

A empresa Arcaro & Irmãos tem sua sede situada na rodovia SC km 285, município de Turvo – SC. Neste ambiente se encontra todo maquinário disponível para a atividade, além do silo secador que armazena o produto.

3.4.2 Planejamento empresarial

O planejamento empresarial é de suma importância para a sobrevivência da empresa; é onde a empresa deve prever e analisar situações e até mesmo efetuar mudanças na conjuntura da mesma. Para isso, é necessário conhecer melhor os aspectos micro e macroeconômicos que envolvem a empresa. Através desses aspectos, poderão ser identificados os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades presentes numa empresa.

3.5 AMBIENTE DIRETO E INDIRETO EM QUE A EMPRESA ATUA

A análise ambiental é a prática de rastrear as mudanças que possam afetar a habilidade da administração de uma organização e suas transações bem-sucedidas com seus mercados que são compostos por forças mais próximas ou mais distantes da empresa, Micro e Macro forças, constituídas pelos Ambientes Direto e Indireto.

3.5.1 Ambiente direto

Está relacionado com forças próximas à empresa que afetam a capacidade de servir o cliente.

3.5.1.1 Fornecedores

Compreendem os indivíduos e/ou firmas que suprem as empresas de matéria-prima e insumos necessários para fabricação de produtos e serviços.

O comportamento dos fornecedores precisa ser cuidadosamente monitorado, pois as suas alterações de custos frequentemente afetam o resultado final da empresa, uma vez que a matéria-prima é importante item do custo total. Qualquer alteração que interfira na qualidade do produto oferecido pelo fornecedor também pode afetar negativamente o negócio da empresa.

A empresa tem como seus principais fornecedores, os localizados na região sul do estado de Santa Catarina. Dentre os mais importantes, e seus produtos, destacam-se:

- **De insumos:**

Coopersulca, Plantar Agropecuária e Meta agrícola.

- **De combustível:**

Posto Romano e Posto Duminelli.

- **De máquinas e equipamentos:**

New Holland, John Deere, Pagé, e oficinas mecânicas em geral.

3.5.1.2 Identificação e descrição da concorrência

Os concorrentes compreendem as outras empresas que oferecem produtos/serviços semelhantes ou substitutos aos produtos/serviços de uma empresa.

Administrar convenientemente a ação da concorrência é um dos grandes desafios ambientais. De qualquer maneira, é graças à atuação da concorrência que uma empresa tende a organizar-se, adaptar-se e até mesmo inovar para poder vencer a batalha do mercado.

No balanceamento dos pontos fortes e os fracos versus os da concorrência e na aferição das ameaças e oportunidades recíprocas é que uma organização se supera e até mesmo cresce.

A empresa Arcaro & Irmãos tem como suas concorrentes todas as empresas rurais que dominam características similares exercendo as mesmas atividades, sendo que as mesmas procuram desenvolver seus produtos da melhor qualidade possível para assim conquistar o mercado tão exigente em tempos atuais. É importante salientar que a concorrência está localizada em todo território nacional e, também, em países vizinhos do Brasil, através de rizicultores que exercem a mesma atividade.

Podem ser considerados também concorrentes, os produtores de produtos que são possíveis substitutos do arroz na alimentação.

3.5.1.3 Clientes

São o mercado alvo que uma empresa deseja atingir com seus produtos.

Como as necessidades dos clientes são estáticas e a tendência da empresa é centrar o seu negócio nessas necessidades, observa-se que essas obrigam frequentemente a empresa a buscar cada vez mais qualidade nos produtos produzidos.

A busca incessante da satisfação das necessidades dos clientes deve ser uma constante dentro de qualquer empresa. É nos clientes que está a razão de se fabricar algum produto. Ele é quem determina o que devemos produzir e oferecer.

Os clientes dos orizicultores são, basicamente, as indústrias beneficiadoras de arroz. Estas empresas buscam no mercado o arroz com a qualidade que elas desejam, de acordo com suas necessidades. Restam aos produtores do grão, identificar-se com alguma necessidade e conquistar seu cliente.

A empresa Arcaro & Irmãos possui cerca de 8 (oito) principais clientes. Estes estão todos situados na região Sul de Santa Catarina. São eles:

- ARROZ FUMACENSE LTDA – situa-se no município de Morro da Fumaça.
- AGROMAZA LTDA – presente no município de Turvo.
- CEREAIS REALENGO LTDA – situa-se no município de Turvo.
- COOPERSULCA – se situa em Turvo.
- URBANO AGROINDUSTRIAL – situa-se no município de Meleiro.

Dentre os clientes destaca-se mais ativos na compra:

- ARROZ FUMACENSE – situa-se no município de Morro da Fumaça.
- DALON – presente no município de Turvo.
- KIKA – presente no município de Jacinto Machado.

3.5.1.4 Potencial de mercado

A empresa Arcaro & Irmãos observa no mercado de arroz uma grande necessidade de arroz de ótima qualidade, especialmente, para a produção de arroz tipo 1 branco. O arroz, para atingir essa qualidade de classificação requer constante cuidado especial desde o início da lavoura. É nesse mercado que a empresa vem apostando: boa qualidade no produto produzido. Apresentando um diferencial no mercado competitivo.

3.5.2 Ambiente indireto onde a empresa atua

A ação do ambiente indireto sobre os negócios de uma empresa pode tornar-se dramática se ela não possuir mecanismo de defesa ou de adaptação. Isso inclui compreender o ambiente e suas forças econômicas, demográficas, sociais, culturais, tecnológicas, legais e políticas. Essas forças são incontroláveis. Mas, à medida que a empresa consiga prever suas megatendências, poderá transformar essa ação em extraordinária oportunidade estratégica.

3.5.2.1 Ambiente demográfico

As mudanças demográficas representam uma força fundamental e poderosa no mercado, das quais podem surgir ameaças e oportunidades importantes para a organização. As variáveis demográficas incluem idade, sexo, renda, educação, formação familiar e localização geográfica.

O ambiente social é constituído pelas pessoas de uma sociedade e seus valores, crenças e comportamentos. Os profissionais descrevem esse ambiente de acordo com quem são as pessoas e com quais características predominam em sua cultura. Mudanças no ambiente social podem apresentar novas oportunidades ou desafios para uma empresa.

Para descrever o ambiente social são utilizados os dados demográficos da região interessada. A demografia é usada para analisar mercados, aprender sobre os clientes e criar valor para eles. A identificação de mudanças e tendências é essencial para estratégia de marketing.

3.5.2.2 Ambiente tecnológico

A tecnologia pode ser definida como determinado tipo de conhecimento que, a despeito de sua origem, é utilizado no sentido de transformar elementos materiais (matérias-primas, componentes) ou simbólicos (dados, informações) em bens ou serviços, modificando sua natureza ou suas características.

O conhecimento científico, a pesquisa, as invenções e as inovações que resultem em bens e serviços novos ou aperfeiçoados constitui o ambiente tecnológico. Os desenvolvimentos tecnológicos proporcionam oportunidades para diminuir custos e melhorar a qualidade do produto. Quando as organizações não acompanham as mudanças, a tecnologia pode torna-se uma grande ameaça.

3.5.2.2.1 *Mecanização agrícola*

A mecanização agrícola é de suma importância para a atividade, pois se sabe que, com o auxílio das máquinas é possível desenvolver e aumentar em grande escala a produção, diminuindo muitas vezes os custos elevados de produção. A mecanização adequada possibilita o bom preparo do solo e técnicas utilizadas no cultivo. Assim, a empresa passa a aumentar sua produção e, conseqüentemente, sua produtividade. Também reduz custos com mão de obra e tempo.

3.5.2.2.2 *Insumos de qualidade*

Para a produção eficiente de qualquer produto é indispensável à utilização matéria primas de boa qualidade. Na produção de arroz não é diferente. As matérias primas recebem o nome de insumos. Do mesmo modo, é necessário

utilizar insumos de boa procedência e qualidade capaz de proporcionar ganhos significativos para o setor. São exemplos de insumos: sementes, fertilizantes, herbicidas, inseticidas e mão de obra empregada.

3.5.2.2.3 Conhecimento

Para o desenvolvimento contínuo de uma empresa é indispensável à busca incessante de conhecimento. A todo momento novas descobertas estão sendo feitas, novas tecnologias sendo criadas, novas políticas sendo adotadas, e, é muito importante que as empresas busquem essas informações no mercado. Não só para estarem atualizadas, mas também para apresentarem um diferencial frente aos concorrentes.

A Arcaro & Irmãos tem dado grande relevância ao conhecimento. Busca estar sempre atualizado as novidades que surgem na produção de arroz e mercado em geral. Os envolvidos procuram, ao máximo, presenciar encontros, palestras, cursos, e demais atividades que buscam a profissionalização da atividade agrícola.

3.5.3 Ambiente político/legal

Relaciona-se com o conjunto de regulamentos, leis, impostos, bem como com a ambiência política, nas áreas políticas e organizacional do poder constituído.

Uma organização não funciona estritamente de acordo com seu próprio conjunto de regras. Ela deve servir seus clientes e atender os governos federais, estaduais e municipais, assim como a grupos de interesses especiais.

As leis e regulamentações cobrem muitas atividades, entre elas, teste de produtos, embalagem, política de preços, propaganda e vendas. Essa submissão ao sistema pode tanto limitar as atividades como ser uma fonte de oportunidades para organizações que fornecem bens e serviços.

Os aspectos políticos muitas vezes têm causado reflexos no setor, tanto favoráveis como desfavoráveis. Atualmente as medidas políticas e econômicas não

têm ajudado muito o setor da rizicultura, principalmente junto às linhas de créditos e incentivos governamentais. Em alguns casos o governo adota algumas medidas de importação de arroz diminuindo as taxas de importação. Isso reflete diretamente na oferta do produto no país.

Leis ambientais também perduram sobre a produção de arroz. Há um enorme controle, por parte dos ambientalistas, em fiscalizar as possíveis degradações que a atividade pode ocasionar ao meio ambiente. Esses desrespeitos à natureza podem resultar em crime ambiental.

3.5.4 Ambiente cultural

Assim como os fatores econômicos e a evolução da situação demográfica, tendências culturais tendem a representar oportunidades e ameaças para as organizações. Variáveis culturais, como estilo de vida, moda, novos padrões de consciência social, novos formadores de opinião etc., definem o perfil do consumidor e seus hábitos de consumo.

O sistema cultural de uma região é um dos elementos mais importantes do macroambiente. É a cultura que permeia e alimenta a tecnologia, a economia e a política. Ela também é de suma importância no consumo de arroz. São as origens, as influências familiares e grupos de referência que ditam as necessidades e preferências das pessoas. A cultura pode ser passada de geração para geração ou, adquirida pela vivência em uma sociedade.

3.5.5 Ambiente natural

O ambiente natural envolve os recursos naturais disponíveis para a organização ou afetados por ela. O ar, a água, os minerais, as plantas e os animais podem fazer parte do ambiente natural de uma empresa, sendo ou não utilizados

por ela para produzir seus bens e serviços. A capacidade de fornecer bens e serviços pode também ser influenciada pelo clima. Além disso, as atividades da organização podem afetar o ambiente natural gastando ou repondo recursos ou aumentando ou diminuindo a poluição.

Os fatores naturais são os grandes responsáveis pela produção de arroz no mundo. Desses fatores, os climáticos são os principais influenciadores na quantidade final produzida. O excesso de chuvas quanto o excesso de sol podem trazer inúmeros problemas na produção. Por outro lado, condições climáticas favoráveis podem trazer excedentes na produção.

Um aspecto relevante atualmente é a responsabilidade com o meio ambiente natural. As Empresas, a cada ano que passa, estão cada vez mais comprometidas com as questões ambientais, se adequando assim, às exigências dos órgãos governamentais e de grupos ambientalistas.

3.6 FATURAMENTO

3.6.1 Faturamento com vendas

As receitas brutas da empresa são advindas das vendas do arroz, em casca, para indústrias beneficiadoras da região. Pode-se dizer que as vendas do produto ocorrem com bastante sazonalidade.

As vendas são efetivadas, principalmente, em 2 (duas) ocasiões: ora pela necessidade de capital; ora, pela intenção de conseguir um bom preço.

4 DIAGNÓSTICO

A seguir será descrito como funciona a realidade na empresa pesquisada nos setores identificados.

4.1 SETOR DE COMPRAS

As compras de máquinas, equipamentos e insumos são realizados, na maioria das vezes, no período da entressafra. Algumas vezes podem ocorrer algumas oportunidades de negócios, com melhores condições de negociação, fora da entressafra. Este fato não altera a possibilidade de negociação.

De maneira geral as compras são realizadas dependendo da disponibilidade de dinheiro e da necessidade de compra.

A política de compra varia conforme o ano e fornecedor. Alguns negócios são a vista, mais a maioria, são com prazos. Estes, principalmente, para último bimestre do ano.

As máquinas são sempre financiadas em várias parcelas anuais, conforme a política da empresa fornecedora.

É importante dizer que, por ser uma empresa familiar as decisões do setor de compras e investimentos são sempre influenciadas pelas pessoas que fazem parte da empresa.

4.2 SETOR DE VENDAS

O preço e a quantidade de produto a ser vendido depende de como estão os indicadores econômicos e como está a necessidade de caixa em determinado período.

As vendas são feitas devido a dois principais fatores: quando surge necessidade de um valor em dinheiro que o capital de giro não suporta; e/ou, quando o proprietário decide vender, depois de analisar as condições do mercado.

As vendas, na maioria das vezes, são feitas à vista. As vendas a prazo também ocorrem, porém, com menos frequência.

O arroz é todo vendido na região do extremo sul de Santa Catarina, onde estão concentradas as indústrias de beneficiamento.

4.3 SETOR DE PRODUÇÃO

A Arcaro & Irmãos conta com 4 (quatro) pessoas, todos irmãos.

Cabe ao setor de produção fazer o planejamento das atividades a serem executadas direcionando toda e qualquer quantidade de esforço para obtenção dos resultados, ou seja, reduzir custos de produção ou elevar a produtividade.

Os responsáveis pela produção têm a função de organizar as atividades, ordenar o que será feito e o que pode ser feito num certo período de tempo.

A rotina padrão da empresa funciona da seguinte maneira: em meados de junho começam as atividades de preparação da área plantada na propriedade. A plantação é feita no mês de outubro. Durante aproximadamente 150 dias são desenvolvidas as atividades de apoio à produção. Após o término do ciclo de desenvolvimento e maturação se inicia a colheita (meados de março e abril).

No setor de vendas, como no setor de compras, as decisões são sempre influenciadas pelas pessoas que compõe a empresa.

4.4 SETOR ADMINISTRATIVO

Neste setor são concentradas praticamente todas as tomadas de decisões da empresa. Suas atividades estão ligadas diretamente com compras e vendas e apoio à produção.

Cabe ao setor administrativo fazer a:

- Compra de insumos;
- Captação de recursos através de financiamentos ou custeio agrícola;
- Compra de máquinas agrícolas;

➤ Venda do produto final;

Com sazonalidades das vendas durante o ano, a empresa opera ora com saldos altos em caixa, ora com baixos, ou seja, seu saldo oscila conforme as vendas do produto. Isso reflete a política de vendas presente na empresa, que tem a intenção de esperar pelos melhores preços do produto.

Outros fatores importantes:

- A contabilidade é terceirizada e trata apenas de realizar os registros fiscais;
- A empresa não possui um sistema gerencial informatizado;
- O controle financeiro sempre foi informal;
- A empresa não faz o acompanhamento de evolução de vendas, DRE (demonstração do resultado do exercício), entre outros controles;
- Os registros contábeis são apenas de ordem fiscal;
- Não há apuração de resultados;
- Ausência de indicadores no processo produtivo;
- Ausência de controle de qualidade;
- Práticas comerciais estabelecidas pelo proprietário a mais de dez anos, sem reavaliação criteriosa;
- Não há definição formal dos objetivos organizacionais;
- Não há definição formal das metas organizacionais;
- Planejamento estratégico informal;
- Não há separação entre os ativos da empresa e do proprietário;
- Telefone, energia e outros gastos pessoais estão contemplados aos organizacionais;
- Toda a comunicação interna é feita oralmente;
- Nunca se investiu em *marketing* (divulgação do produto). A empresa sempre se ateve em receber os clientes que na empresa apareceram, ou foram ao encontro deles quando fosse preciso fazer uma venda;
- Responsabilidade com o meio social e ambiental.

5 ANÁLISE E PROGNÓSTICO

5.1 ANÁLISE

Neste capítulo serão identificados e descritos os Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e as Ameaças da empresa pesquisada.

5.1.1 Pontos Fortes

Os Pontos Fortes são situações de rotinas inerentes ao ambiente interno da empresa pesquisada. São identificadas e consideradas importantes para a sobrevivência atual da empresa.

5.1.1.1 Elevado nível de conhecimento técnico de produção sobre a atividade

As pessoas que trabalham na empresa possuem elevado conhecimento sobre a atividade produtiva, sendo que é extremamente importante para o bom desempenho da mesma.

O proprietário e seus filhos procuram sempre estar atento às tendências do mercado e suas variações, buscando sempre investir em tecnologia, e aperfeiçoamento de novas técnicas.

Através de cursos e palestras é que o pessoal tem oportunidade de se aperfeiçoar e conhecer novas técnicas produtivas capazes de aumentar a produção da propriedade.

5.1.1.2 Sistematização do terreno

As áreas de plantio são eficientemente organizadas a fim de proporcionar um bom desempenho das máquinas, facilitando, também os esforços das pessoas que nela trabalham. A conservação das terras é uma das prioridades da empresa. Todas as atividades de conservação e manutenção são realizadas visando o longo prazo.

O modo de como os terrenos estão organizados também contribuem para a racional utilização da água, pois se sabe que ela é um recurso limitado.

As estradas internas são construídas de modo que o deslocamento de máquinas e pessoas, bem como o transporte de insumos e produto final sejam facilitados.

A construção das quadras e seu nivelamento são feitos de maneira que possibilite maior produtividade.

Os canais de irrigação e os valos de drenagem são construídos nas extremidades dos terrenos e em pontos estratégicos permitindo o melhor fluxo e distribuição de água.

5.1.2 Oportunidades

As Oportunidades são situações de rotinas inerentes ao ambiente externo da empresa pesquisada, que podem ser utilizadas para melhorias da organização.

5.1.2.1 Produção para segmentos de mercado (nichos)

Observa-se, com o avanço das pesquisas e da tecnologia um aumento de produtos derivados do arroz. Isso faz com que novos mercados comecem a demandar novos produtos.

5.1.2.2 A qualidade dos insumos influencia na produtividade

Existem hoje no mercado produtos com tecnologia capaz de proporcionar elevados resultados de produtividade. Identificar produtos adequados com as necessidades da unidade produtiva é fator condicionante para a maximização dos resultados.

5.1.3 Pontos fracos

Os Pontos Fracos são situações de rotinas alocadas no ambiente interno da empresa pesquisada, consideradas problemas, impedindo atingir os objetivos idealizados pela organização.

5.1.3.1 Elevado grau de incerteza

A falta do acampamento dos resultados tais como lucratividade, crescimento das vendas, retorno sobre investimentos, etc. eleva o grau de incerteza devido à falta de informação. É deficiente a análise para se verificar se os recursos estão sendo usados da maneira mais eficaz e eficiente possível.

O sistema de controle e informações é completamente informal. As informações relativas às unidades de produção resultam da vivência cotidiana e da observação direta. Praticamente não há registro contábil das suas atividades. A falta de informações eficiente, tanto externa quanto interna, dificulta e prejudica a tomada de decisão. O gerente possui poucas e ineficientes informações capazes de oferecer-lhe suporte para a tomada de decisão.

A falta de controle, acompanhamento e sistematização das informações contábeis dificulta o estudo e o entendimento do processo global dos resultados físicos e econômicos obtidos. Isso implica em conclusões deficientes colocando em risco a vida da empresa.

Devido à inexistência de metas e objetivos definidos não existem padrões a serem seguidos. Isso implica em objetivos diferentes entre as pessoas participantes da empresa

Pode-se observar, então, que a atividade administrativa não é exercida de forma profissional. A informalidade no processo de planejamento, organização, direção, controle e demais atividades acaba dificultando a observação da empresa no todo (globalmente).

5.1.3.2 Ocorrência de despesas desnecessárias

O controle das despesas é de forma desorganizada e quase inexistente, ou seja, não existe um modelo a ser seguido. Compra-se aquilo que deve ser comprado, sendo superficialmente analisado os preços, prazos e outras condições que venham ser favoráveis à realização da despesa.

O planejamento das despesas é dedutivo. Apenas se sabe mais ou menos o quanto vai ser gasto e o quanto vai ser colhido. Não há controle de custos.

Não existe projeto de viabilidade para compra de máquinas e equipamentos. Todos esses equipamentos são adquiridos conforme a família acha necessário.

5.1.3.3 Falta de controles para análise comparativa e correlativa

A inexistência de registros de resultados anteriores por parte da empresa e a carência de referências técnicas e econômicas sobre o sistema de produção fazem com que se torne difícil realizar um diagnóstico através de comparação e correlação com outros resultados. Isso implica na avaliação de como está a unidade produtiva.

A não utilização de comparação e correlação com resultados de outros anos ou de outras empresas da mesma atividade para verificar o desempenho atual acaba dificultando o diagnóstico sobre os resultados ocorridos.

5.1.4 Ameaças

As Ameaças são situações verificadas no ambiente externo da empresa pesquisada, que podem ter influencias negativas para organização.

5.1.4.1 A escassez da água é um dos maiores problemas do mundo

Na atividade agrícola não é diferente. Há uma enorme preocupação com o futuro da produção agropecuária devido à escassez e falta de água.

5.1.4.2 Fatores climáticos intercedem na produtividade

A cada ano que passa mais descontrolado fica o ecossistema. Essas mudanças afetam diretamente a cadeia produtiva, já que seus produtos são de ordem natural.

5.1.4.3 Demanda restrita ao mercado interno

O Brasil, já faz alguns anos, é autossuficiente na produção de arroz. Essa suficiência somada da dificuldade para exportar o produto acaba por deixar o mercado interno bastante cômodo.

5.1.4.4 Política governamental

As políticas governamentais afetam diretamente a agricultura. Como se pode perceber, ao contrário dos países de primeiro mundo, o Brasil é um país que não investe, como deveria, no setor primário.

5.2 PROGNÓSTICO

Neste capítulo serão sugeridos ações de melhorias, identificando suas causas e viabilidade para fortalecimento dos Pontos Fortes da empresa pesquisada, objetivando assegurar e intensificar seus procedimentos nas rotinas.

Serão apresentados, também, as causas, as ações de melhorias, a viabilidade para aplicação das ações sugeridas para melhorias e a justificativa das proposições apresentadas relacionadas aos pontos fracos da empresa pesquisada.

5.2.1 Ponto forte

5.2.1.1 Elevado nível de conhecimento técnico de produção sobre a atividade

- **Causa:**

A participação assídua das pessoas em cursos e treinamentos.

O conhecimento adquirido através de muitos anos de trabalho prático.

- **Ações de fortalecimento:**

Buscar cada vez mais acompanhar as novidades no setor produtivo seja através de cursos ou pesquisas.

Buscar extrair de técnicos capacitados as informações não sabidas pelas pessoas da empresa.

Acompanhar e analisar frequentemente o desenvolvimento da lavoura desde seu plantio até a colheita.

- **Viabilidade:**

Os cursos e treinamentos ocorrem frequentemente por toda a região e até, algumas vezes, fora do estado ou do país.

Existem técnicos capacitados que trabalham em órgãos governamentais que fornecem auxílio quando necessitados.

As pessoas da empresa estão constantemente em contato com a atividade.

Todas as ações para melhoria são viáveis, pois não demandam muitos recursos a não ser tempo.

- **Justificativa:**

Quanto mais informações as pessoas da empresa obtiverem, seja, através de cursos e palestras, técnicos ou pesquisas maiores serão os conhecimentos adquiridos e, conseqüentemente, melhores serão os resultados.

5.2.1.2 Sistematização do terreno

- **Causa:**

Realização de constantes manutenções.

Devida conservação da área.

Estrutura física com elevada organização.

- **Ações:**

Manter a frequência das manutenções e conservações da área.

Buscar novas tecnologias para desenvolver atividades que menor agridem o terreno de modo que não acelere sua depreciação.

- **Viabilidade:**

Essas ações geralmente são executadas na entre safra, oportunizando assim suas realizações. Sua viabilidade consiste a longo prazo.

- **Justificativa:**

A terra, além de ser um recurso limitado e finito, é o principal fator de produção na atividade agrícola. Por isso, nada mais correto que manter sua conservação para poder utilizá-la nas próximas safras.

5.2.2 Ponto Fraco

5.2.2.1 Elevado grau de incerteza

- **Causa:**

A informalidade no planejamento, direção, controle e organização das atividades.

Falta de informação sobre resultados.

- **Ações:**

Oportunizar para as pessoas envolvidas na empresa a participação em cursos e treinamentos que demonstram a importância da administração na área rural, o planejamento, a organização e o controle, e seu valor para o bom desempenho da empresa.

Facilitar o acesso dessas pessoas a participar de cursos de informática (*windows, excel*, entre outros).

Adotar um programa (*software*) específica para a administração rural que auxilie no controle, planejamento e, conseqüentemente na tomada de decisão. Nesse caso sugere-se o programa CONTAGRI.

- **Viabilidade:**

É possível em curto prazo realizar essas ações.

Na questão de cursos e treinamentos a empresa tem acesso a órgãos governamentais que proporcionam esse serviço, de forma gratuita, nas mais diferentes áreas da atividade agrícola.

A empresa já possui um computador. Isso facilita o treinamento do pessoal quando da realização dos cursos e também a implantação do programa, já que o mesmo necessita de um computador.

O *software* CONTAGRI está disponível na EPAGRI (extensão e pesquisa agrícola) de Santa Catarina para empresas familiares que se dispõem em realizar uma parceria com a entidade.

A realização dessas ações não demandará custo monetário. O único gasto existente será o tempo dedicado aos cursos.

- **Justificativa:**

A efetuação do planejamento e controle diminuirá o grau de incertezas para a organização.

Um efetivo planejamento e controle facilitam a prevenção de possíveis prejuízos, além de contribuir para a organização e execução de todas as atividades empresariais.

A formalização da administração na propriedade rural tornará possível a organização da mesma. Facilita o entendimento do processo global dos resultados físicos e econômicos obtidos implicando em melhores condições para atuar na tomada de decisão.

A implantação do programa CONTAGRI se constitui numa importante ferramenta de auxílio aos registros, controle e sistematização das informações para a tomada de decisão.

Ele contabiliza criteriosamente todos os atos e fatos administrativos e contábeis relacionados gestão dos sistemas de produção familiares, possibilitando a obtenção de informações úteis para intervenção no sistema acompanhado e também a geração de referências para a melhoria de sistemas produtivos de outros agricultores que têm à sua disposição fatores de produção semelhantes e condições de mercado, mas que apresentam resultados de eficiência inferiores.

5.2.2.2 Ocorrência de despesas desnecessárias

- **Causa:**

A informalidade no planejamento e orçamento.

Falta de registro e controle de custos.

Inexistência da comparação custo/ benefício.

- **Ações:**

Fornecer e promover, para os indivíduos envolvidos na empresa, a participação em cursos e treinamentos que demonstram a função do planejamento, da organização e do controle, bem como do orçamento e sua importância para o bom desempenho da empresa.

É importante também que esse aprendizado contemple a real necessidade e o objetivo de realizar os controles de custos através dos registros contábeis e qual a importância do controle para a tomada de decisão.

Facilitar o acesso dessas pessoas a participar de cursos de informática (*windows, excel*, entre outros).

Desenvolver um plano de ação para captar e armazenar os dados e informações.

Adotar um programa (*software*) específica para a administração rural que proporcione uma análise completa dos custos de produção, auxilie na elaboração do planejamento e orçamento, e, conseqüentemente na tomada de decisão. Nesse caso sugere-se o programa CONTAGRI.

- **Viabilidade:**

A realização dessas ações é possível no curto prazo.

Na questão de cursos e treinamentos a empresa tem acesso a órgãos governamentais que proporcionam esse serviço nas mais diferentes áreas da atividade agrícola sem custos com honorários.

Há também a possibilidade dessas pessoas de frequentarem uma instituição de ensino superior. Existem programas municipais, que oferecem bolsa de estudo e transporte gratuito para os universitários.

A empresa conta com um computador que facilita o aprendizado do pessoal quando na realização dos cursos e também, serve de subsídio para a implantação do programa, já que o mesmo necessita de um computador.

O *software* CONTAGRI está disponível na EPAGRI (Extensão e Pesquisa Agrícola) de Santa Catarina para empresas familiares que se dispõem em realizar uma parceria com a entidade.

Com exceção do curso universitário, todas as outras ações antes descritas, não demandam despesas monetárias. O único recurso necessário será o tempo disponibilizado para os cursos, treinamentos, e implantação e utilização do CONTAGRI.

- **Justificativa:**

A formação do pessoal facilitará a realização do planejamento, orçamento e controle na organização.

Um efetivo planejamento e controle facilitam a prevenção de possíveis prejuízos, além de contribuir para a organização e execução de todas as atividades empresariais.

A formalização da administração na propriedade rural tornará possível a organização da mesma. Facilita o entendimento do processo global dos resultados físicos e econômicos obtidos implicando em melhores condições para atuar na tomada de decisão.

O computador é uma importante ferramenta de auxílio a administração. Sabendo manuseá-lo as pessoas da empresa poderão contribuir para as atividades organizacionais.

A implantação do programa CONTAGRI se constitui numa importante ferramenta de auxílio aos registros, controle e sistematização das informações para a tomada de decisão. Ele gera uma análise completa dos custos de produção das lavouras e criações de uma propriedade. Inclui ferramentas para tratar corretamente de aspectos como cessões internas, autoconsumo da família, inversões rurais, investimentos, depreciações, remuneração de mão de obra familiar, inventários, evolução de rebanho, enfim, toda a complexidade peculiar dos sistemas de produção familiares.

5.2.2.3 Falta de controles para análise comparativa e correlativa

- **Causa:**

A inexistência de registros de resultados anteriores da empresa.

A carência de referências técnicas e econômicas sobre o sistema de produção.

A falta de padrões definidos.

- **Ações:**

Estimular os indivíduos envolvidos na empresa a realizarem eficientemente os registros de dados e informações importantes.

Buscar, através de estudos, trabalhos e pesquisas, informações relevantes para realizar as avaliações e comparações necessárias.

Realizar pesquisas em outras empresas que consistem o mesmo ramo de atividade agrícola.

Adotar um programa (*software*) específico para a administração rural que:

- Permita a comparação de grupos de propriedades para avaliar o desempenho relativo de cada sistema de produção ou atividade;

- Gera análises interanuais de propriedades rurais, permitindo acompanhar e avaliar as melhorias nos sistemas produtivos e os impactos das intervenções e reconversões sobre os resultados;

- Gera de forma automática indicadores técnicos e econômicos de fácil interpretação por técnicos e produtores, (tanto de sistemas de produção como para

as atividades) que são as referências (*benchmarks*) a serem utilizadas na busca de alternativas de melhoria dos sistemas produtivos de outros agricultores familiares.

Nesse caso sugere-se o programa CONTAGRI.

- **Viabilidade:**

É possível realizar essas ações no curto prazo.

Os registros poderão ser realizados sem muitos problemas. A empresa conta com dois alunos que frequentam o ensino superior: um, cursa ciências contábeis e, o outro, administração. Os mesmos são filhos do proprietário. Eles convivem diariamente com cálculos e registros na vida acadêmica.

A captação de informações externas poderá ser, também, de responsabilidade dos dois acadêmicos.

A presença de um computador na empresa facilita o trabalho com os registros. A máquina também poderá ser utilizada para a implantação do programa.

E o software CONTAGRI, desenvolvido pela EPAGRI (Extensão e Pesquisa Agrícola) de Santa Catarina no intuito de auxiliar a administração rural, está disponível pela mesma para empresas familiares que se dispõem em realizar uma parceria com a entidade. Nesses casos sua instalação é gratuita.

Nestas ações, além da necessidade de tempo necessário, haverá alguns gastos com as pesquisas externas. Esses gastos não surtirão efeito na viabilidade das ações.

- **Justificativa:**

A existência de registros internos, por parte da empresa, e, externo, através das pesquisas, facilitará a realização de diagnósticos através de comparação e correlação com outros resultados. Isso implicará na eficiente avaliação de como está a unidade produtiva.

A presença de informações de outras safras e/ou de outras unidades de produção semelhantes na análise e diagnóstico, valida sua realização, facilitando comparações de resultados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competitividade entre mercados cada vez mais abertos está exigindo das organizações uma ginástica através dos tempos em busca da melhor e mais eficiente forma de organizar o trabalho.

O atual processo de produção agrícola caracteriza-se pela dinâmica com que evoluem e se modificam as bases técnicas de produção. Os agricultores que conduzem uma eficiente administração e que dispõem de um maior número de informações têm conseguido acompanhar e apropriar-se dessas modificações gerenciando, conseqüentemente, com maior eficácia a sua unidade de produção.

A sobrevivência de uma empresa depende, em parte, de sua capacidade de planejamento, organização, direção e controle. Mas, para realizar esses processos, antes ela precisa conhecer as oportunidades e ameaças do mercado e identificar claramente quais são seus pontos fortes e fracos.

De acordo com a análise puderam ser destacados quais são os pontos fortes e fracos da empresa estudada. Os pontos fortes podem ser a cada dia melhorados pela empresa e os pontos fracos analisados de uma forma estratégica para que possam se tornar instrumentos de força nas decisões. Através dos pontos fortes e fracos pode-se fazer um estudo de como iniciar o processo decisório da mudança.

Com as pesquisas realizadas se pôde conhecer e acompanhar como ocorreu a evolução da administração nos tempos, sua introdução no setor primário e as conseqüências que ela propicia.

Pôde-se, também, confirmar a importância da utilização dos processos administrativos na atividade agrícola, bem com as benfeitorias que uma administração eficiente pode promover.

Identificaram-se os aspectos mais relevantes do macro e microambiente da empresa que possibilitaram seu diagnóstico e proporcionaram ações de melhoria através do prognóstico.

Contudo, pode-se dizer que foi um trabalho bastante proveitoso devido a utilização de forma prática dos conhecimentos adquiridos durante todos estes anos

em que se desenvolveu a Especialização. Acredita-se, desta forma, ter-se atingido os objetivos inicialmente propostos.

Considero, também, esse estudo como proveitoso, porque ele concretizou o trabalho que vinha sendo desenvolvido na empresa agrícola em questão.

REFERÊNCIAS

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Teoria geral da administração: Pensando e fazendo**. Porto Alegre: AGE, 1998.

CEPA. **Arroz Irrigado**. Disponível em:
<http://cepa.epagri.sc.gov.br:8080/cepa/Publicacoes/sintese_2008/arroz.pdf>
Acesso em: 10 abr. 2013.

COBRA, M. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento: Disponível em:
<http://www.conab.gov.br/conabweb/download/safra/8graos_12.13.pdf> Acesso em:
10 dez. 2013

CREPALDI, S. A. **Curso básico de contabilidade de custos**. São Paulo; Atlas, 2002.

DESER - Departamento De Estudos Socioeconômicos Rurais. **Plano Municipal de Governo para a Agricultura Familiar**. Curitiba, 2000.

DUTRA, René Gomes. **Custos: uma abordagem prática**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nation: Disponível em:
<<http://www.fao.org>>. Acesso: 13 dez. 2013

HOJI, Masakazu. **Administração financeira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA – IBGE. **Arroz no Brasil**. Disponível em:
<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=261&id_pagina=1>. Acesso em: 04 out. 2013.

KWASNICKA, Eunice L. **Introdução A Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KWASNICKA, Eunice L. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LIMA, Arlindo P. [et al.]. **A Administração Da Unidade De Produção Familiar**:

Modalidades De Trabalho Com Agricultores. 2.ed. Ijuí: UNIJUÍ, 2001

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**, 9ª edição, 2006.

MEGLIORINI, E. **Custos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

MOCHON, Francisco M.; TROSTER, Roberto, L. **Introdução A Economia**. São Paulo: Makron books, 1994.

MOREIRA, Janine. **A Perspectiva do Agricultor Frente ao Modelo Modernizador: O Caso dos Produtores de Leite de Presidente Getúlio/SC**. 1994. Dissertação (Mestrado Em Sociologia Política) -UFSC, Florianópolis, 2001.

MUSSOI, E.ros M. O Estado, Descentralização, Políticas e novas instâncias participativas: o caso da agricultura em Santa Catarina. **Revista de ciências Humanas**. Ed. Especial temática, p.13.1999.

NATURAL CONSOTORIA S/A. **Importação de Arroz**. Disponível em: <<http://www.natural.agr.br/site/index.php>> Acesso em: 27 jun. 2013.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria do Estado da Agricultura e do Abastecimento. **Arroz Irrigado: recomendações técnicas da pesquisa para o sul do Brasil**. Cachoeirinha: IRGA, 1996. 87p.

ROSSETI, José P. **Introdução A Economia**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA, Adelphino T. **Administração e Controle**. 7. ed. Rev. E ampl. São Paulo: Atlas, 1990.

SPIES, Airton [et al.]. **PROGRAMA CATARINENSE DE PROFISSIONALIZAÇÃO DE PRODUTORES RURAIS**.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. – 5 ed. – tradução: Alves Calado; Rio de Janeiro: LTC Editora, 1994.

VASCONCELLOS, Marco A. S.; GARCIA, Manuel E. **Fundamentos Da Economia**. São Paulo: Saraiva, 2002.