UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
ESCOLA DE AGRONOMIA E ENGENHARIA DE ALIMENTOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIO

Ivan Alves

GESTÃO RURAL: um estudo na Fazenda Parrode

Goiânia - GO
2009

Ivan Alves

GESTÃO RURAL: um estudo na Fazenda Parrode

Dissertação escrita como requisito para obtenção do título de mestre em Agronegócio, sob orientação da Profª. Drª. Eliane Moreira Sá de Souza

Goiânia - GO
2009

IVAN ALVES

GESTÃO RURAL: um estudo na Fazenda Parrode

Dissertação defendida no Curso de Mestrado em Agronegócio da Universidade Federal de Goiás, para obtenção do grau de Mestre, aprovada em _____ de _____ de _____, pela Banca Examinadora constituída pelos seguintes professores.

_____

Profª. Drª. Eliane Moreira Sá de Souza

Orientadora

_____

Profª. Drª. Maria do Amparo Alburquerque Aguiar

Co-orientadora

_____

Professor : Dr. Alcido Elenor Wander

_____

Professora: Dra. Silvana de Brito Arrais Dias

DEDICATÓRIA

A Deus por nunca desistir de mim, sempre me guardando e tendo misericordia, me capacitando e me guiando nos momentos de trevas, e a minha família pelo incondicional apoio em toda a minha vida.

AGRADECIMENTOS

Á professora e orientadora, Drª. Eliane Moreira Sá de Souza pela paciência e dedicação, pois, muitas vezes teve para comigo, deixando seus afazeres para me ajudar.

A profª Co-orientadora Drª. Maria do Amparo Alburquerque, pela confiança.

A todos os outros professores do Programa do Mestrado em Agronegócio e aos colegas do curso onde choramos e sorrimos juntos.

Ao amigo Joaquim Parrode Neto, que abriu as portas da sua empresa sem restrições, fornecendo todas as informações necessarias para a eleboração dessa dissertação.

Aos companheiros das Faculdades Alfredo Nascer que acreditaram em mim, principalmente o diretor do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas o Prof. Aldair Vilela que me incentivou depositando sua confiança em mim.

Um agradecimento especial a **Alessandra Martins Tomáz** que nos momentos finais dessa dissertação, me proprocionou alegria, paz, confiança, carinho, respeito e amor. Sem sua ajuda Amor não teria terminado essa etapa da minha vida. Obrigado.

RESUMO

ALVES Ivan. **Gestão Rural: um estudo na Fazenda Parrode** Goiânia -Go: Universidade Federal de Goiás, 2009, 98 p.

Esta dissertação tem como objetivo geral identificar os instrumentos de controle que facilita a gestão financeira da unidade rural de produção denominada Fazenda Parrode. Para que esse objetivo fosse concretizado fez-se necessário a execução de objetivos específicos que foram aplicados na seguinte ordem: caracterizar o processo gerencial financeiro da unidade rural de produção "Fazenda Parrode"; identificar os indicadores financeiros relevantes ao processo de controle gerencial; desenvolver um balanço scorrecard para a Fazenda Parrode como foco na perspectiva financeira. A metologia utilizada nesta dissertação foi a pesquisa de campo e bibliográfica onde foi possível apurar os dados pertinentes ao tema abordado, utilizando-se como instrumento de coleta dos dados a observação direta, a entrevista com questionário e o questionamento em relação aos fatores observados pelo pesquisador. Os resultados são apresentados de forma a levar o leitor a uma identificação da situação atual da unidade rural, demonstrando os indicadores financeiros, os instrumentos de controle financeiro e a análise de cada área da gestão administrativa da organização e a elaboração de um mapa estratégico que servirá como norteador na tomada de decisão.

Palavras Chaves: Gestão financeira, Indicadores Financeiros, Mapa Estratégico.

ABSTRACT

This work has as general objective to identify the control instruments to facilitate the financial administration of the rural unit of denominated production Fazenda Parrode. So that objective was rendered was done necessary the execution of specific objectives that they were applied in the following order: to characterize the process managerial financier of the rural unit of production " Fazenda Parrode "; to identify the relevant financial indicators to the process of managerial control; to develop a balanced scorecard for Fazenda Parrode as focus in the financial perspective. The methodology used in this dissertation was the field and bibliographical research where it was possible to clean the pertinent data to the approached theme, being used as instruments of collection of the data the direct observation, the interview with questionnaire and the questions in relation to the factors observed by the researcher. The results are presented from way to take the reader to an identification of the current situation of the rural unit, demonstrating the financial indicators, the instruments of financial control and the analysis of each area of the administrative administration of the organization and the elaboration of a strategic map that will support decision making.

Key words: Financial administration, financial indicators, strategic map.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Componentes do sistema agroindustrial.....21
Figura 02 – Complexo Agroindustrial - CAI.....21
Figura 03 – Cadeia de produção Agro-industrial.....22
Figura 04 – Modelo geral de cadeia produtiva 23
Figura 05 - Método utilizado para caracterizar e quantificar Sistemas Agroindustriais. 24
Figura 06 – Sistema de Agronegócio e Transações típicas.....24
Figura 07 – Sistema agroindustrial simplificado.....25
Figura 08 – Tipos de redes de empresas 27
Figura 09 – Taxas de crescimento acumuladas (%) de 2008.....31
Figura 10 – Processo administrativo.....32
Figura 11 – Etapas do processo de gestão estratégica 33
Figura 12 – Matriz SWOT.....38
Figura 13 – O BSC faz inter-conctividade entre os indicadores de desempenho 42
Figura 14 – Processo de implementação de forma genérica do BSC 44
Figura 15 – Cadeia de causa e efeito das quatro perspectivas do BSC 45
Figura 16 – As quatro fases do controle 47
Figura 17 – Tipos de controle controles de acordo com a sua relação com o processo.48
Figura 18 – Atividade de controle 51
Figura 19 – Fluxograma global.....65
Figura 20 – Fluxograma vertical da tesouraria, contas a pagar e receber 69
Figura 21 – Mapa estratégico 80

LISTRA DE QUADROS

Quadro 01 – Elementos estruturais das redes de empresas 26
Quadro 02 – Orientações estratégicas 39
Quadro 03 – Críterios de avaliação.....40
Quadro 04 – Análise dos pontos positivos e negativos do ambiente interno 41
Quadro 05 – Área de finanças.....41
Quadro 06 – Etapas do processo de implementação do BSC 44
Quadro 07 – Níveis de controle 49
Quadro 08 – Itens do sistema de controle 50
Quadro 09 – Qualidade de um sistema de controle 50
Quadro 10 – Fluxo de bens e serviços e apuração dos resultados 52
Quadro 11 – Fórmulas dos indicadores 57
Quadro 12 – Balanço Patrimonial .....Apêndice
Quadro 13 – Análise interna da área administrativa 75
Quadro 14 - Análise da área de Recursos Humanos 76
Quadro 15 - Análise da área Mercadológica 76
Quadro 16 - Análise da área de Produção 77
Quadro 17 - Análise da área Financeira 78
Quadro 18 – Objetivos e indicadores da perspectiva Financeira.....80

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Estimativa do valor do agronegócio brasileiro.....28
Tabela 02 - PIB do Agronegócio - Brasil - Taxas de Crescimento (%) - 2006.....29
Tabela 03 - PIB do Agronegócio - Brasil - Taxas de Crescimento (%) – 2007.....29
Tabela 04 - Taxas de Crescimento Anual (%) Segmentos da Agroindústria – 2007.....30
Tabela 05 – PIB do Agronegócio, no período de 2001 a 2008.....30
Tabela 06 – Índices de liquidez.....71
Tabela 07 – Índices de estrutura de capital.....71
Tabela 08 – Demonstração do resultado do exercício.....Anexo A
Tabela 09 - Indicadores de rentabilidade e investimento. 72

SUMÁRIO

Pág.

Resumo.....05
INTRODUÇÃO.....13
1 REFERENCIAL TEÓRICO.....16
1.1 Histórico do Agronegócio.....16
1.1.2 Escola Americana 18
1.1.3 Escola francesa.....18
1.2 Complexos agroindustriais.....19
1.2.1 As organizações.....19
1.2.2 Empresa.....19
1.2.3 Cadeia de produção 20
1.2.4 Sistema Agroalimentar – SAG.....22
1.3 Redes de empresas.....25
1.3.1 Definição de redes.....26
1.3.2 Tipos de redes.....26
1.4 O Agronegócio atual.....28
1.5 Gestão.....32
1.5.1 Gestão Estratégica 33
1.6 Análise de Swot.....38
1.6.1 Orientações Estratégicas.....39
1.7 Balanced Scorecard 41
1.8 Controle.....46
1.8.1 Controle de gestão.....47
1.8.2 Tipos de controle.....48
1.8.3 Projeção de sistemas de controle.....49
1.9 Áreas Funcionais.....51
1.9.1 Finanças.....51
1.9.2 Indicadores Econômicos financeiros.....53
1.9.3 Planejamento financeiro.....57
1.10 Relevância do controle de gestão.....60
2. METODOLOGIA.....62
2.1 Tipo de Pesquisa.....62

2.2 Campo de estudo 62
2.3 Seleção dos sujeitos.....63
2.4 Coleta de Dados.....63
2.5 Tratamento de Dados.....63
3. ANÁLISE DOS RESULTADOS 64
3.1 Caracterização da empresa 64
3.2.1 Apresentação dos resultados 65
3.2.2 Os indicadores financeiros relevantes ao processo de controle gerencial no Agronégocio.....70
3.3 Um balanço scorecard para a fazenda Parrode com foco na perspectiva financeira.....74
3.3.1 Propósito organizacional.....74
3.3.3 Análise Interna 75
3.4 Mapa Estratégico 78
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS 83
REFERENCIAIS BIBLIOGRAFIA.....85
APÊNDICE 93
ANEXO 96

INTRODUÇÃO

Atualmente tem-se percebido nos mercados uma crescente competitividade afetando o ciclo de vida das organizações e, assim, transformado as características de atuação das empresas, bem como o perfil dos agentes participantes deste processo. Encontrar um tipo de gestão eficiente tem sido uma tarefa árdua para os administradores, pois com as mudanças ocorridas, principalmente a partir década de 1980, onde aspectos de formalização de sistemas de controle e a profissionalização da gerência ganharam espaço dentro das organizações. No agronegócio observa-se que estes aspectos foram ainda mais evidentes, visto ter características impares neste segmento.

Com a formação dos complexos agro-industriais, os mapeamentos das atividades do agronegócio foram sendo elaborados no sentido de ganhar maior rentabilidade financeira. Porém, os controles de gestão efetivos, formalizados, ainda carecem de cuidados por parte da administração rural, dificultando, assim, o alcance desse objetivo.

Para Drucker (2001) a "Sociedade do Conhecimento", expressão disseminada nos mais variados meios de comunicação, amplia o profisionalismo do gestor, visto que a informação deve ser analizada para fins de decisão e no agronegócio, assim como em outros segmentos a rapidez na tomada de decisão pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso.

A análise do processo de gestão administrativa rural pode ser um ponto de partida para os administradores rurais no que se refere ao ganho efetivo de eficiência e eficácia nos processos existentes nas suas atividades. Estas aplicadas em todas as áreas funcionais, mas, principalmente nas denominadas básicas, como Finanças, Marketing, Produção e Recursos Humanos.

Vale destacar, também, que as mudanças dentro de um contexto social afetam diretamente qualquer organização. Gomes e Sallas (2001, p.108) afirmam que "... as mudanças socioeconômicas e políticas ocorridas em diversos países, as inovações tecnológicas, novas técnicas administrativas e a nova organização." são fatores que transformaram a forma de como o gestor identifica o sistema de controle de gestão em sua organização. E ainda a pressão do mercado internacional através dos blocos econômicos como a União Européia, o MERCOSUL, e atualmente os países asiáticos, levam os gestores ao novo patamar no processo de gestão.

O agronegócio tem-se destacado nos últimos anos como uma atividade economicamente significativa, tanto no âmbito nacional como no internacional. Isso

tem modificado os cenários, gerando um fluxo de competitividade constante entre as empresas que atuam nesse segmento. Os produtos e serviços oriundos do agronegócio são vários, abrangendo desde *commodities* agrícolas a produtos industrializados, buscando sustentabilidade econômico-financeira, e atualmente com um enorme apelo sócio-ambiental. Logo, uma gestão eficiente e eficaz dos processos administrativos e, principalmente, no que se refere ao controle financeiro, faz-se necessária a sobrevivência de qualquer organização.

As unidades produtivas rurais estão inseridas em um contexto de competitividade onde qualquer processo de gestão executado de forma indevida pode prejudicar o desempenho da organização no mercado onde elas atuam. Contudo, um questionamento deve ser apresentado: **Um controle efetivo no processo de gestão finaneira irá assegurar melhorias do processo administrativo nas unidades rurais denominadas Fazenda Parrode?** Justifica-se o estudo, pois ele aponta uma contribuição para o desenvolvimento do conhecimento no cenário acadêmico, visto se tratar de um assunto atual que envolve uma série de agentes.

Por outro lado, o estudo mostra uma relevância no sentido de sua aplicabilidade prática, sendo que pode-se a partir desse identificar fatores que facilitem a gestão a fim de eliminar problemas existentes.

Para que esse questionamento seja respondido houve a necessidade de eleborar um objetivo geral para a pesquisa agora efetuada, sendo: **Identificar os instrumentos de controle que facilitem a gestão financeira da unidade rural de produção denominada Fazenda Parrode.** Para que esse objetivo fosse concretizado fez-se necessário a execução de objetivos especificos que foram aplicados na seguinte ordem: **caracterizar o processo gerencial financeiro da unidade rural de produção "Fazenda Parrode"; identificar os indicadores financeiros relevantes ao diagnóstico de controle gerencial; desenvolver um *Balanced Scorrecard* para a Fazenda Parrode com foco na perspectiva financeira.**

Surge a partir de então hipóteses que devem ser confirmadas ou não, estas estão dispostar a seguir: **H0-** Há uma relação direta entre controle financeiro e produtividade operacional rural; **H1-** O processo de gestão finaneira interfere na melhoria das atividades rurais; **H2-** A identificação dos instrumentos de controle financeira irá contribuir para o desenvolvimento da unidade rural estudada, possivél de ser extendida a outras unidades do mesmo porte.

Esta dissertação está estruturada em capítulos onde são apresentados os pontos relevantes da pesquisa.

Após a introdução, o capítulo primeiro com o objetivo de dar um melhor entendimento aos temas abordados, foi destinado ao referencial teórico, onde é apresentado o pensamento de autores renomados. O segundo capítulo refere-se à metodologia utilizada. No terceiro capítulo são apresentados as análises dos resultados, onde é explanado todo o conteúdo da pesquisa e finalmente no último capítulo as considerações finais.