

TOMADA DE DECISÕES EM PROPRIEDADES AGRÍCOLAS FAMILIARES: O USO DOS SISTEMAS DE CUSTEIO E INDICADORES DE DESEMPENHO.

Timóteo Ramos Queiroz¹

UFSCar - Departamento de Engenharia de Produção
Mestrando em Engenharia de Produção
Via Washington Luís, Km 235, Cx. Postal 676
CEP: 13565-905 - São Carlos/SP
Fone: (16) 260-8236 ramal 237
timoteo@dep.ufscar.br

Mário Otávio Batalha²

UFSCar - Departamento de Engenharia de Produção
Professor Adjunto do Departamento de Engenharia de Produção
Via Washington Luís, Km 235, Cx. Postal 676
CEP: 13565-905 - São Carlos/SP
Fone: (16) 260-8236 ramal 237
dmob@power.ufscar.br

Resumo

O Sistema Agroindustrial (SAI) Brasileiro tem cumprido um papel importantíssimo na balança comercial brasileira, alavancando a economia e a competitividade do país. A agricultura familiar (AF) desempenha um papel de extrema relevância, social e econômica, junto ao SAI Brasileiro. Todavia, existe uma grande lacuna entre a capacidade técnica/produtiva e gerencial das empresas inseridas neste sistema, especialmente àquelas ligadas à agricultura familiar. Diversas dificuldades operacionais e estruturais limitam a capacidade de gerar dados para a correta tomada de decisões e ações gerenciais. É também evidente, que a prática de tomada de decisões deve estar baseada em dados extremamente confiáveis. Para isto, os sistemas de custeio e indicadores de desempenho são ferramentas extremamente capazes de fornecer dados confiáveis, quando corretamente empregadas. Caminhando nesta linha, a intenção deste artigo é questionar e criticar os métodos de implementação, apuração e controle de custos e indicadores de desempenho utilizados pela AF. Espera-se com isto, contribuir para a adequação dessas ferramentas às características culturais, sociais, econômicas e educacionais dos agricultores familiares. Os dados apresentados neste artigo resultam de uma pesquisa realizada com produtores familiares (AF) da região de São Carlos-SP. Foi realizada também, a contraposição da agricultura familiar junto a um grupo de agricultores patronais (AP), com a intenção de identificar carências e falhas dos primeiros.

Palavras-chave: tomada de decisões, sistema de custeio, indicadores de desempenho.

¹ Bolsista de Mestrado FAPESP; Pesquisador do GEPAI – Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais.

² Doutor em Engenharias de Sistemas Industriais pelo *Institut National Polytechnique de Lorraine*, França; Coordenador do GEPAI.

TOMADA DE DECISÕES EM PROPRIEDADES AGRÍCOLAS FAMILIARES: O USO DOS SISTEMAS DE CUSTEIO E INDICADORES DE DESEMPENHO.

1. INTRODUÇÃO

Reconfigurações e aumento de importância ocorridos no Sistema Agroindustrial (SAI) Brasileiro vêm exigindo cada vez maior grau de profissionalização e competência dos administradores das empresas envolvidas nessa atividade. Alguns números podem ilustrar a importância deste setor atualmente para o país. Por exemplo, estima-se que cerca de 21% do PIB nacional estejam ligados a produtos e serviços relacionados ao *agribusiness* do país (Nunes & Contini, 2001).

As vantagens comparativas que o país apresenta neste setor, diante do quadro nacional e internacional de produção e consumo de alimentos, fibras e combustíveis, permitem supor que esta importância tenderá a aumentar ou, no mínimo, se manter nos anos vindouros. O papel relevante que o agronegócio desempenha no equilíbrio das contas externas nacionais e na segurança alimentar interna também atesta de forma inequívoca esta importância.

A condição para se manter competitivo no ramo dos agronegócios passa pela obrigatoriedade de se tomar decisões rapidamente e com a menor incidência de falhas possível. A tomada de decisão pode ser descrita por um encadeamento lógico e ordenado, sendo: a) identificar e definir o problema; b) coletar dados relevantes; c) elaborar e escolher soluções; d) implementar a decisão; e) avaliar os resultados e f) monitorar resultados periodicamente.

Apesar da enorme exigência de capacidade gerencial e competência administrativa, sobrevivem neste setor, a duras penas, um grande grupo de pequenos produtores, cuja exploração de seus negócios está fortemente condicionada pela característica familiar do empreendimento.

A agricultura familiar, considerando suas várias dimensões, constitui-se em parcela importante do agronegócio brasileiro. Cerca de 4,1 milhões de estabelecimentos rurais brasileiros enquadram-se nesta categoria. Além disso, eles ocupam 30,5% da área agrícola do país e geram 38% do valor bruto da produção agropecuária nacional (Guanziroli, *et al.*, 2001).

Existem evidências que estes produtores são extremamente carentes em termos de ferramentas gerenciais de apoio à decisão, a exemplo do que acontece com as micro e pequenas empresas dos setores industriais e de serviços (Batalha & Demori, 1990). Além disso, a gestão de empresas rurais é, na maior parte das vezes, focalizada nas técnicas de produção e conceitos operacionais das atividades específicas desenvolvidas, em detrimento das informações financeiro/administrativas.

Os autores Callado & Callado (1999) também afirmam que a gestão de empresas rurais é geralmente focalizada em aspectos técnicos. Os autores constatam que a administração rural no Brasil ainda se desenvolve dentro de critérios tradicionais, com padrão baixo de desempenho operacional e econômico.

Vale salientar que este problema não se restringe ao caso das propriedades agropecuárias ligadas a agricultura familiar, embora nestes casos ele seja mais crítico. A bibliografia sobre gestão de negócios não contempla adequadamente as organizações agroindustriais (Batalha, 2001).

O sucesso e a sustentabilidade dos pequenos empreendimentos rurais, os quais são vitais para o tecido agroindustrial do país, são tributários de uma gestão eficiente. A administração da empresa rural, independentemente do seu porte, não pode mais ser feita de maneira amadora. Assim sendo, é fundamental que os agricultores possam dispor de

ferramentas gerenciais adequadas às especificidades dos seus sistemas produtivos e de suas culturas empresariais. Entre estas ferramentas gerenciais destacam-se os indicadores de desempenho e os sistemas de custeio.

2. OBJETIVOS

Com o objetivo de avançar nesta direção, este artigo se propõe a questionar e criticar os métodos de gestão destinados à agricultura familiar, principalmente aqueles que se referem à implementação, apuração e controle de **custos e indicadores de desempenho** praticados em pequenas propriedades agrícolas familiares, além de sugerir novas direções para o desenvolvimento de ferramentas adequadas a este propósito. Espera-se também, promover uma contraposição de cenários entre os agricultores familiares e patronais.

Desta forma, este artigo contempla os seguintes objetivos, são eles:

- Analisar o processo de gestão relativo aos custos de produção nas propriedades ligadas à agricultura familiar, verificando formas e métodos utilizados.
- Apontar os principais indicadores de desempenho e as principais variáveis utilizadas no processo de tomada de decisão nas propriedades ligadas à agricultura familiar.
- Elaborar uma análise comparativa entre agricultores familiares e patronais no uso dos sistemas de custeio e indicadores de desempenho.
- Identificar as principais dificuldades no desenvolvimento, implantação e utilização de sistemas de custeio e indicadores de desempenho relacionadas ao processo de tomada de decisão nas propriedades agrícolas familiares.
- Apontar características a serem contempladas por futuros sistemas de custeio e indicadores de desempenhos dirigidos à agricultura familiar.

Convém acrescentar que este artigo insere-se em uma proposta mais ampla de pesquisa, que conta com o financiamento do **CNPq** (Processo 520973/2001-1). Desta forma, seus resultados deverão servir para o desenvolvimento de um “Sistema Integrado de Gestão para a Agricultura Familiar (GIAF)”. O GIAF contará, além do módulo de custos e de indicadores de desempenho, de módulos que considerarão questões ligadas ao marketing, comercialização, planejamento e controle da produção, recursos financeiros e qualidade.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Agricultura Familiar

Existem diversos debates sobre a relevância socioeconômica da exploração agrícola familiar. Outro ponto, bastante discutido é a sua importância para o desenvolvimento econômico. Entretanto, as opiniões sobre suas delimitações e características tomam, por vezes, diferentes patamares de compreensão.

Para este artigo adotou-se a definição de agricultura familiar de Guanzioli (1996). Esta definição está estabelecida desta forma: “A Agricultura Familiar pode ser definida a partir de três características centrais: a) a gestão da unidade produtiva e os investimentos nela realizados são feitos por indivíduos que mantêm entre si laços de sangue ou de casamento; b) a maior parte do trabalho é igualmente fornecida pelos membros da família; c) a propriedade dos meios de produção (embora nem sempre a terra) pertence à família e é em seu interior que se realiza sua transmissão em caso de falecimento ou de aposentadoria dos responsáveis pela

unidade produtiva”. Embora, esta definição não caracterize completamente a agricultura familiar, atende o grupo-foco para este trabalho.

A área da propriedade se faz peculiaridade inerente à agricultura familiar. Considerou-se, além das características acima, uma área máxima de 15 módulos fiscais, de acordo com Guanziroli (2001). Esta área equivale, na Região Sudeste, a 384 ha.

3.2 Agricultura Patronal

De acordo com definições estabelecidas pela FAO e INCRA (ver Guanziroli, 1996), ao se definir agricultura familiar é necessário que se esteja atento às características diferenciais desta com a agricultura patronal. O Quadro 1 traz um comparativo entre estes dois sistemas produtivos.

QUADRO 1 - Características das agriculturas patronal e familiar

Modelo Patronal	Modelo Familiar
Completa separação entre gestão e trabalho.	Trabalho e gestão intimamente relacionados.
Organização centralizada.	Direção do processo produtivo realizada diretamente pelos proprietários.
Ênfase na especialização.	Ênfase na diversificação.
Ênfase em práticas agrícolas padronizáveis.	Ênfase na durabilidade dos recursos naturais e na qualidade de vida.
Trabalho assalariado predominante.	Trabalho assalariado complementar.
Tecnologias dirigidas à eliminação das decisões “de terreno” e “de momento”.	Decisões imediatas, adequadas ao alto grau de imprevisibilidade do processo produtivo.
Tecnologias voltadas principalmente à redução das necessidades de mão-de-obra.	Tomada de decisões “in loco”, condicionadas pelas especialidades do processo produtivo.
Pesada dependência de insumos comprados.	Ênfase no uso de insumos internos.

Fonte: adaptado de FAO/INCRA (ver Guanziroli, 1996).

Este artigo tomará como delimitação dos termos agricultura familiar e patronal as definições trazidas pelo Quadro 1. As comparações entre ambos deverão também respeitar os critérios aqui estabelecidos.

3.3 Sistemas de custeio

De acordo com Martins (2001) custo pode ser entendido como "gasto relativo ao bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços". Custo significa o total de recursos, medido em termos monetários, previstos para alcançar um objetivo específico. O objeto de custeio é um núcleo central do custo gerencial. Pode ser uma operação, uma atividade ou um conjunto de atividades ou operações que consomem recurso.

O custo deve fazer referência a algum objeto de custeio, o custo de um único objeto pode fazer parte dos custos de vários outros objetos, simultaneamente. Por exemplo, o custo de transporte pode fazer parte do custo da atividade logística e da matéria-prima. Os objetos utilizados neste trabalho serão chamados de atividades geradoras de custos e assim divididas: a) preparo do solo, b) preparo da muda, c) fase de crescimento, d) colher, embalar e armazenar e e) outros.

Em termos gerais, o custo de qualquer objeto deve ter como propósito o planejamento, controle ou avaliação, sendo: **planejamento** (processo que visa decidir que ação deverá ser tomada); **controle** (processo que visa assegurar, tanto quanto possível, que a organização siga os planos e as políticas pré-determinadas); **avaliação** (metodologia que visa apurar ou medir em que grau os objetivos estabelecidos foram atingidos).

A contabilidade de custos tradicionalmente utilizada pelas empresas, de acordo com Pamplona (1997), está estruturada em conceitos desenvolvidos há quase um século quando a natureza da competição e as demandas por informações internas eram muito diferentes das existentes atualmente.

Para o autor Nakagawa (1991) os sistemas de custeio tradicionais mostram-se, em muitos casos, incapazes de trazer informações consistentes para um relatório gerencial adequado. Além disso, os sistemas de custeio mais modernos, como é o caso do ABC (*Activity Based Costing*), entre outras vantagens, é capaz de identificar e esclarecer quais são as etapas do sistema produtivo que não adicionam valor ao produto e que, portanto podem ser eliminados. Somados a possibilidade de eliminação das etapas que não geram valor, o ABC é capaz de calcular com maior exatidão o custo econômico (ou custo real) dos produtos.

Para Di Domenico & Lima (1995) a “estrutura de alocação de custos modelada deve levar em conta algumas características particulares da gestão do ambiente agrícola”. A sazonalidade, característica particular da produção agrícola como as pulverizações, fertilizações, roçagens e outras atividades são executadas em função de algumas variáveis, como as infestações de pragas e os índices pluviométricos. Conclui-se por este fator, que um sistema de gestão de custos para a área agrícola não pode ser o mesmo que é utilizado nos ambientes industriais, onde os processos de fabricação se repetem nos vários meses do ano.

No mesmo sentido, Hoffmann (1984) esclarece que as informações oriundas de um sistema de custeio possibilitam uma política de tabelamento de preços, cálculo das necessidades de crédito, orientação dos trabalhos de assistência técnica, de decisões sobre a produção e fixação de preços mínimos.

3.4 Indicadores de desempenho

Uma possível conceituação de desempenho no âmbito das organizações é a capacidade da empresa atingir seus objetivos através da implementação de estratégias adotadas dentro do seu processo de planejamento. A empresa, dessa forma, deve contar com um sistema de indicadores de desempenho que permita a verificação do efetivo sucesso de seus objetivos.

Para Kaplan e Norton (1998), os indicadores de desempenho devem apresentar uma relação de causa-efeito, vetores de desempenho e relação com os fatores financeiros. As empresas que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração têm muito mais probabilidade de executar sua estratégia porque conseguem transmitir objetivos e metas mensuráveis.

As empresas têm sistematicamente usado instrumentos que privilegiam o uso de indicadores financeiros para avaliar o seu desempenho. Os gestores, administradores ou acionistas encontram ali todas as formas de mensuração que reflita ou justifique determinado comportamento das variáveis financeiras. De acordo com Parmenter (1998), a administração deve estar consciente da importância de se focalizar indicadores chave de desempenho que possam refletir o desempenho da organização. Na mesma linha, Atkinson (2000) enfatiza que o sistema deve focar a atenção sobre variáveis de controle que são críticas para o sucesso da organização e, a partir desta identificação, estruturar sistemas de compensação baseados no desempenho de seus funcionários.

Tradicionalmente os pequenos empreendimentos rurais utilizam indicadores técnicos para a mensuração de eficiência das suas atividades. Muitas vezes estes indicadores estão completamente desvinculados de qualquer lógica financeira ou econômica.

Sistemas de medidas de desempenho são uma parte integrante do controle da administração. O sistema reflete a cultura organizacional e descreve a superioridade do

trabalho em termos de custo, tempo e qualidade. Para serem efetivas, as medidas de desempenho necessitam refletir variações ocorridas na competitividade da organização. (Tatikonda e Tatikonda, 1998).

Os autores, Hacker & Brotherton (1998) complementam essa idéia, ressaltando que um efetivo sistema de indicadores deve propiciar capacitação aos administradores de uma organização para determinar se as atividades programadas vão ao encontro do atendimento dos objetivos da empresa.

3.5 Controladoria das atividades rurais

A eficiência de uma administração dentro de qualquer negócio depende, dentre vários fatores, de um suporte capaz de prover informações relevantes para as diversas decisões gerenciais, atualizando de maneira sistemática os diversos usuários destas informações. Este processo se dá através de um sistema gerador do perfil real da situação financeira e contábil da empresa (Callado & Callado, 1999).

De acordo com Marion (1996), a controladoria é uma ferramenta que “tem o papel de apoiar os gestores com fornecimento de informações relevantes e oportunas, induzindo-os às melhores decisões que garantirão a otimização dos resultados da empresa”. Um sistema de custeio e indicadores de desempenho é construído e implantado para atingir finalidades específicas dentro de um modelo gerencial e de uma estrutura organizacional. Estas finalidades podem estar relacionadas com o fornecimento de dados de custos para a medição dos lucros, determinação da rentabilidade e avaliação do patrimônio, identificar métodos e procedimentos para o controle das operações e atividades executadas, de modo a prover informações sobre custos para a tomada de decisões e de planejamento.

De acordo com Callado e Callado (1999), análise de custos para qualquer atividade econômica rural apresenta como um dos maiores problemas o rigor do controle de seus elementos de forma a obter uma correta apropriação dos custos de cada um dos produtos existentes dentro da propriedade. Para os autores, a falta de precisão na apuração e controle de custos irá comprometer a qualidade das decisões tomadas. Conseqüentemente, a gestão da propriedade rural ficará comprometida, já que a opção por determinados cursos de ação poderá levar a uma perda de competitividade.

4. MÉTODO UTILIZADO

O método adotado para a realização deste artigo foi o de estudo multicaso, com a aplicação de questionários qualitativos semi-estruturados. As entrevistas foram realizadas nos meses de novembro de 2002 a janeiro de 2003. No total, foram entrevistados 33 produtores familiares e 06 patronais para a elaboração deste artigo.

Foram realizadas entrevistas com produtores de hortaliças³ da região de São Carlos. A escolha de um único sistema produtivo deve-se a alguns fatores: a agricultura familiar apresenta uma grande heterogeneidade entre os sistemas produtivos possíveis, sendo assim, a escolha de uma única atividade produtiva reduz o grau de heterogeneidade e permite melhores comparações e conclusões. Além disso, produção de hortaliças apresenta como peculiaridade um grande número de produtores familiares.

³ Hortaliças de acordo com Gomes (1996) compreendem as verduras, legumes, raízes, bulbos e tubérculos.

Para que o produtor, tanto familiar quanto patronal, entrasse na amostra, a produção de hortaliças deveria ser pelo menos a terceira atividade em importância, quando analisada a renda bruta obtida. O tipo de amostragem foi intencional e não-probabilística. Os produtores selecionados foram escolhidos aleatoriamente de uma lista cedida pela Secretaria Municipal de Agricultura e Abastecimento de São Carlos, onde estavam relacionados diversos produtores familiares, ou não, de hortaliças do município.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Quando analisadas as práticas gerenciais, a pesquisa apontou que 39 %, ou seja, 13 dos 33 produtores familiares pesquisados não coletam ou registram quaisquer informações/dados referentes à atividade produtiva. Os produtores que realizam coleta ou registro de quaisquer dados da atividade produtiva somam 20 e correspondem a 61% da amostra.

Percebe-se também, uma característica da gestão da AF que a diferencia de outros setores econômicos. Quando perguntado aos gestores se o controle de gastos pessoais/família são realizados separadamente dos gastos com a propriedade, 45,5% (15 produtores) alegaram que são feitos em separado, porém a maioria 54,5% (18 produtores) afirmou que os gastos são feitos de forma agregada. Estas proporções referem-se ao total dos produtores, mesmo aqueles que alegam não realizar coleta e registro das informações que dizem respeito à atividade produtiva.

O mesmo não ocorreu para a AP. Nota-se que a coleta e controle das informações produtivas são de praxe. Percebe-se também que gastos familiares e com a propriedade são tratados de forma totalmente desagregados.

As razões pelas quais os produtores familiares não realizam a coleta e registro de dados da atividade estão apontadas na Tabela 1, ordenadas pela frequência que foram citadas pelos produtores. Embora os produtores tivessem liberdade de opinião para citar quantas e quaisquer razões julgassem necessárias, apenas um dos produtores o fez mais que uma vez. Os três principais fatores apontados foram: “falta de tempo”, “não acha importante” e “falta de hábito”, respectivamente por incidência de respostas.

Tabela 1 – Razões pelas quais a coleta e registro de dados da atividade não são realizados.

Motivos	Freq.	%
Falta de tempo	5	35,7%
Não acha importante	3	21,4%
Falta de hábito	2	14,3%
Falta de um modelo	1	7,1%
Não há razão	1	7,1%
Tem dificuldades	1	7,1%
Acha complicado	1	7,1%
Total	14	100%

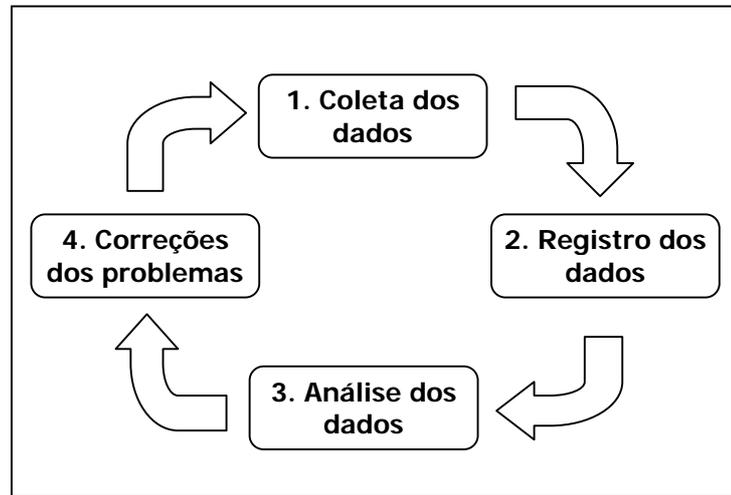
Fonte: Elaborado pelos autores

Para os produtores familiares que realizam o controle, notou-se que estão muito aquém do ponto ideal no que diz respeito à coleta, registro e controle de informações relevantes para a gestão. A pesquisa apontou que a maior parte daqueles que coletam e registram, fazem

somente controles rudimentares e precários de “quantidade e valor de vendas” e das “despesas com fornecedores”.

A figura 1 mostra o esboço do processo de controle de dados esperados para a atividade estudada. As etapas 1 e 2, mostradas nesta figura são razoavelmente contempladas pelos produtores gerenciais. No entanto, as etapas 3 e 4 estão muitíssimo aquém do esperado, não possibilitando a melhoria esperada na gestão destas propriedades.

Figura 1 – Processo de controle de dados esperados para a gestão.



Fonte: Elaborado pelos autores

Os meios utilizados pelos produtores lançam mão para o registro das informações são: registros em papel, uso de planilha eletrônica e até mesmo "de cabeça", como citado por um dos entrevistados (veja Tabela 2). O uso predominante dos registros em papel em detrimento do uso de planilhas eletrônicas pode ser explicado pelos seguintes motivos:

1. Em 66,7% dos casos estudados nenhum membro da família, ou funcionário relacionado à atividade, sabe utilizar o computador;
2. Para 90,9% dos produtores pesquisados, não há computador disponível para o uso em suas propriedades;
3. Em 66,7% dos casos, os proprietários/gerentes não possuem escolaridade de segundo grau, sendo que nenhum dos produtores declarou ter curso universitário.

Estes fatos revelam as fortes carências gerenciais enfrentadas pelas propriedades rurais familiares. Baixo acesso à microinformática aplicada à produção e formação escolar deficientes, explicam parcialmente o controle de custo e de desempenho falhos. Além disso, apenas um dos proprietários afirma utilizar os dados coletados para a gestão da sua atividade, os demais coletam os dados, mas estes não são utilizados para esta finalidade.

Os AP por sua vez encontrem-se em um estágio de qualidade gerencial superior aos produtores familiares. A coleta de informações é realizada com o auxílio de planilhas e microcomputadores. Análises e conclusões são comumente obtidas por meio deste equipamento.

A formação escolar do dono/gestor patronal é um também um diferencial. Em sua maioria estes gestores possuem formação escolar e conhecimentos formais mais elevados do que os AF.

Tabela 2 – Meios utilizados para o registro de dados.

Meio utilizado	Quant.	%
Papel	18	90,0%
Planilha eletrônica	1	5,0%
"De cabeça"	1	5,0%
Total	20	100%

Fonte: Elaborado pelos autores

Contou-se com o auxílio de uma agrônoma, técnicos agrícolas e testes pilotos para a determinação prévia das etapas que geram custos na produção de hortaliças. Estas etapas são: a) fase de preparo do solo, b) fase de preparo da muda, c) fase de crescimento, d) fase de colheita, embalagem e armazenagem e e) outras. Para os entrevistados foi sugerido uma escala de 5 até 1, sendo 5 a atividade mais dispendiosa e 1 a menos dispendiosa, seja em capital ou mão-de-obra utilizada.

De acordo com os AF, as atividades que mais geram custos são as de “preparo de solo” (aração, colocação de substrato, adubagem etc.) e “fase de crescimento” (tratos culturais como utilização de defensivos durante o desenvolvimento da planta, em um segundo nível estão o “preparo da muda” e “colher, embalar e armazenar”. “Outras” atividades não receberam pontuações expressivas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados obtidos apontaram que os produtores familiares estudados não utilizam ferramentas gerenciais adequadas às chamadas práticas gerenciais modernas. No que se refere às atividades de coleta, registro, controle e utilização das informações referentes à produção, estas são fracamente realizadas. Além disso, vários fatores internos (baixa qualificação, formação escolar deficitária, acesso restrito à micro-informática, entre outros) e externos (concentração monopsonica do setor de hortaliças, além de pouco acesso a crédito e grandes mercados etc.) atuam negativamente sobre a gestão das empresas agrícolas familiares e prejudicam o seu desenvolvimento.

Ainda no tocante às práticas de gestão adotadas pelos proprietários/gerentes familiares, vê-se que a imperícia e a falta de práticas formais de controle prejudicam a implementação de um sistema de melhoria gerencial. Constatou-se que apesar da maioria (cerca de 61%) dos produtores pesquisados alegarem fazer coleta e registro de dados referentes à atividade produtiva, esta é, quando realizada, sofrível e em raríssimos casos revertem em análises úteis ao gerenciamento do negócio.

Para os 39% dos entrevistados da amostra que afirmaram não fazer coleta e registro de dados, os motivos mais importantes apontados foram: a) falta de tempo (35,7%), b) acredita que isto seja importante para a gestão da atividade (21,4%) e c) falta de hábito para a realização de coleta e registro (14,3%).

Para aqueles que realizam tais procedimentos, nota-se que estão em patamares rudimentares e ainda distantes do aceitável, tanto no que diz respeito aos itens levantados, quanto o meio utilizado para o registro destas informações. Os principais dados coletados e registrados nestes casos são: quantidade e valor da venda de seus produtos e despesas com fornecedores. A forma predominantemente utilizada para o registro das informações é o papel (90% dos casos encontrados). Fato que pode ser explicado pela baixa incidência da micro-informática e baixo nível de escolaridade dos proprietários/gestores.

Outro fato bastante preocupante recai sobre as práticas gerenciais de coleta, registro, análise e uso dos dados na correção de eventuais falhas gerenciais. Percebe-se que, a absoluta maioria dos produtores (95%), que iniciam esta prática gerencial, param nas etapas iniciais, não utilizando os benefícios da coleta e análise dos dados em favor deles próprios. Desta forma, diversas decisões que poderiam ser apoiadas na análise destes dados deixam de sê-lo e aumentam as possibilidades de erros estratégicos e gerenciais.

A mesma crítica não pode ser aplicada aos produtores patronais. Estes atuam de forma muito mais condizente com as necessidades gerenciais. Realizam coleta, controle e análise dos dados produtivos revertendo-os em prol da atividade. Lançam mão de recursos diversos como informática e planilhas, obtendo conclusões muito mais confiáveis para a tomada de decisões. O Quadro 2 aponta as principais disparidades gerenciais encontradas entre os dois grupos analisados.

QUADRO 2 – Diferenças gerenciais entre agricultores familiares e patronais.

Modelo Patronal	Modelo Familiar
Gestores com formação escolar em nível superior	Gestores sem nível superior
Controle de gastos da propriedade e da família tratados de forma desagregada	Controle de gastos da propriedade e da família tratados em conjunto
Possui ferramentas gerenciais adequada (ex.: planilhas, sistemas de custeio e microcomputadores)	Não possui ferramentas gerenciais adequadas
Realiza o controle de informações produtivas de forma rigorosa e sistematizada	Não realiza o controle formal das informações produtivas ou realiza de maneira rudimentar
Possui uma base de dados confiáveis para a tomada de decisões	Não possui uma base de dados confiáveis para a tomada de decisões

Fonte: Elaborado pelos autores

Vale salientar que os produtores patronais encontram em situações de renda e acesso a mercados bem melhores do que os familiares. Neste sentido, seria bastante razoável atribuir a causa deste sucesso, entre outros fatores não analisados, às ferramentas e práticas gerenciais adotadas.

Para a elaboração de um sistema de indicadores de desempenho para estes empresários familiares, além do uso da bibliografia especializada, terá que se lançar mão da convivência com os referidos empresários, pois muito do que é necessário neste caso é de conhecimento tácito e não formal. Pôde-se notar que um sistema de custeio para o caso em questão deve ater-se com maior profundidade nas fases de “preparo do solo” e “fase de crescimento” da planta, pois, de acordo com os dados obtidos, são estas etapas que necessitam de maior investimento de capital e mão-de-obra para a produção de hortaliças.

Além disso, estes empresários rurais deverão, gradativamente, criar o hábito de registrar, controlar e analisar as informações referentes aos custos produtivos, na intenção de detectar eventuais erros na gestão e promover as melhorias necessárias. Outro ponto a ser tratado é a desagregação dos gastos com a propriedade e gastos pessoais. A forma agregada, como é atualmente, provoca incoerências e distorções no estabelecimento dos custos produtivos.

Uma consideração importante que se pôde obter após a realização da pesquisa é o fato de que muitas das informações necessárias ao gerenciamento das propriedades agrícolas familiares estão acessíveis aos produtores. O fato crítico parece recair sobre a capacidade gerencial dos produtores/gerentes e as ferramentas necessárias para manusear e analisar estas informações. O estabelecimento de uma cultura/rotina de coleta e controle gerencial também se faz relevante para o sucesso da atividade.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ATKINSON, A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. Tradução de André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. São Paulo: Editora Atlas, 2000. Título original: Management Accounting.
- BATALHA, M. O. (coord.). **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.
- BATALHA, M. O. & DEMORI, F. **A pequena e média empresa em Santa Catarina**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1990.
- BUAINAIN, A. N. & SOUZA FILHO, H. M. **Elementos para análise e desenho de políticas de crédito para agricultura familiar**. São Carlos, 2001. mimeo.
- CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C. Custos: um desafio para a gestão no agronegócio. In: Congresso Brasileiro de Custos, 6. 1999 São Paulo. **Anais...** São Paulo, jul. 1999.
- DI DOMENICO, G. B. & LIMA, P.C.. **Gestão de custos baseada em atividades em um ambiente agrícola**. IV Congresso Internacional de Custos, Brasil, 421-438, (1995). Disponível em: <http://www.rau-tu.unicamp.br/nou-rau/sbu/document/?view=57>. Acessado em: 25 abr. 2003.
- FISCHMANN, A. A. & ZILBER, M. A. **Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica**. ANPAD, Rio de Janeiro: 1999. Disponível em: <http://www.informal.com.br/artigos/AE11.htm>. Acesso em: 02 abr. 2003.
- GUANZIROLI, C. E. (Coord.). **Perfil da agricultura familiar no Brasil: dossiê estatístico**. 1996. Base de dados. Disponível em: <http://www.incra.gov.br/fao> Acesso em: 02 abr. 2003.
- GUANZIROLI, C. E. *et al.* **Agricultura familiar e reforma agrária no século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond, 2001. ISBN: 85-86435-54-6.
- GOMES, M. S. O. **Conservação pós-colheita: frutas e hortaliças**. Brasília: Embrapa-SPI, 1996. (Coleção Saber; 2). ISBN 85 85007-81.8.
- HOFFMANN, R. *et al.* **Administração de Empresa Agrícola**. São Paulo: Pioneira, 1984.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Editora Campus: Rio de Janeiro, 1998.
- MARION, J. C. (coord.) **Contabilidade e controladoria em agribusiness**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARION, J.C. & SANTOS, G.J. **Administração de custos na agropecuária**. São Paulo: Atlas, 1993.
- MARION, J.C. (coord.). **Contabilidade e controladoria em agribusiness**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**, São Paulo: Atlas, 2001.
- NAKAGAWA, M. **Gestão estratégica de custos**. São Paulo: Atlas, 1991.
- NUNES, E. P.; CONTINI, E.. **Complexo agroindustrial brasileiro: caracterização e dimensionamento**. Brasília: Associação Brasileira de Agribusiness - ABAG, 2001.
- PAMPLONA, E. O. **Contribuição para a análise crítica do sistema de custos ABC através da avaliação de direcionadores de custos**. São Paulo, 1997. Tese de doutorado. EAESP, FGV. Disponível em: <http://www.iem.efei.br/edson/download/>. Acesso em: 07 jul. 2003.
- PARMENTER, David. Key performance indicators. **Chartered Accountants Journal of New Zealand**, pp60-71, Oct. 1998.
- SHANK, J. K. & GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- TATIKONDA, L. V., TATIKONDA, R. J. We need dynamic performance measures. **Management Accounting**. Vol. 80, Nº 3, pp49-51, September 1998.