

## 5 - Gestão de Empreendimentos Rurais: tendências, desafios e oportunidades – artigo 5

*Matheus Alberto Cônsoli, Anderson Tadeu Frangiotti e Guilherme Carlotti*

*Síntese dos principais pontos abordados para a boa gestão de empreendimentos rurais:*  
O nível de maturidade da gestão dos empreendimentos rurais no Brasil varia de forma assustadora entre as propriedades. A teoria por trás das boas práticas para uma gestão de qualidade faz aquele que não está inserido na realidade crer que é simples que se execute o que a série de empreendimentos rurais que este artigo fecha traz ao público, mas reforçamos, caso não esteja claro, essa é uma missão difícil e que requer orientação profissional e acompanhamento.

O objetivo deste fechamento é que todo o aprendizado possa ser consolidado em quatro macro pilares que não só resumem, como expõe objetivamente atividades que levarão o empreendedor à clareza daquilo que ele pode adotar como prática para agregar robustez à gestão do seu empreendimento. Acompanhe os pilares e as atividades de cada um ao considerá-los como guias, com potencial de segui-los caso pretenda facilitar o uso de todo o conteúdo trabalhado na série para o seu negócio:

### **Reduzir Custos**

A redução de custos parte da análise minuciosa de quais são os maiores custos da sua produção, elencando quais são os custos fixos e os custos variáveis que o empreendimento possui e mapeando os possíveis gargalos, desenhando o fluxo financeiro e os indicadores de acompanhamento e performance. Para isso, as atividades a seguir traçam o roteiro que o empreendedor pode seguir:

- 1) Estabeleça o orçamento da safra com os principais itens de composição no custo da lavoura.
- 2) Descreva o fluxo de caixa durante a safra, indicando as saídas e entradas de recursos.
- 3) Construa o plano de compras dos itens produtivos, os insumos, e improdutivo, as peças, maquinários e equipamentos.
- 4) Elenque os custos com reforma, manutenção, novos investimentos na estrutura e atividades de apoio.
- 5) Defina o valor disponível da safra para a cobertura dos custos que mapeou.
- 6) Construa, interprete e acompanhe o demonstrativo de resultados da sua propriedade (DRE).

Ao seguir estes passos, poderá entender dentro do seu planejamento se as despesas que possui estão dentro daquilo que terá disponível para a safra ou ciclo do seu negócio.

### **Produzir mais**

As constantes novidades em sementes, insumos, maquinários, tecnologias e outros foram a chave para que a produtividade saltasse nas últimas décadas e atingisse o patamar atual. É natural que isso continue e o empreendedor deve estar atento. Entender os desafios que possui para alavancar seus resultados parte da busca por outros empreendedores que já estejam atingindo resultados melhores do que os seus, entendendo, dentro da limitação dos seus recursos, como você pode evoluir. Observe as boas práticas nesse ponto:

- 1) Possua uma boa estrutura de gestão, com painel de controle para o planejamento da safra.
- 2) Realize a estimativa da safra a ser colhida e as possíveis quebras de resultado.
- 3) Levante os investimentos feitos na lavoura para o ano agrícola e os itens que precisam de reforma.
- 4) Tenha bem definida a estrutura de mão de obra para a gestão e as atividades administrativas.
- 5) Descreva as atividades da equipe de gestão e das posições de liderança no campo.
- 6) Defina e acompanhe os indicadores técnicos de eficiência e comparativos entre safras e produtores.

Contar com o resultado ruim é essencial para agir com cautela e prudência em segmentos de alto risco. As atividades descritas corroboram para mapear os desafios através dos indicadores que permitirão o maior controle dos resultados.

### **Comercializar melhor**

Com o plano de custos em mãos, um mapeamento bem feito das oportunidades de mercado pode ser a chave para a obtenção do melhor resultado através da comercialização, entendendo as oportunidades do momento e as tendências do curto prazo. Em algumas culturas, aquelas menos perecíveis ou processadas, pode haver a opção de segurar o produto para o momento mais oportuno, a atenção nesse caso deve sempre se dar ao custo de armazenar/reter o produto versus a oportunidade de retorno financeiro, que deve superar esse custo. As atividades sugeridas nesse pilar:

- 1) Desenhar o plano da safra atual e futura.
- 2) Mapear oportunidades e meios de escoamento da produção e necessidade de contratação de mão de obra.
- 3) Desenhar a política de comercialização de produção.
- 4) Buscar o desenvolvimento de novos parceiros de negócio e compradores da produção.
- 5) Definir os volumes a serem comercializados ao longo do ano.
- 6) Estabelecer as margens de preço aceitáveis para negociação da produção.
- 7) Conhecer a capacidade de estocagem e plano de inventário da produção.

Combinadas às atividades dos outros pilares, você verá a robustez que esse tópico traz à gestão do empreendimento. Conhecer as oportunidades, ter clareza sobre sua capacidade de armazenar, escoar e a suas despesas, já torna o empreendedor capaz de tomar qualquer decisão quanto à comercialização ao longo da safra com amparo absoluto das ferramentas, métricas e indicadores que tratamos até aqui, minimizando drasticamente riscos e potencializando o retorno sobre o investimento.

### **Reduzir e Gerenciar Riscos**

Apesar de já termos construído aos poucos esse pilar ao longo dos outros três, ele fecha a sequência levantando pontos que ainda não detalhamos, resumidos ao uso das ferramentas de controle e monitoramento de risco para análise de exposição do negócio. Cada indicador e métrica de cada um dos pilares suportarão um gerenciamento de riscos robusto e eficaz, com uso orientado das atividades que sugerimos:

- 1) Calendarizar o acompanhamento de gestão dos resultados da atividade.
- 2) Definir alçadas de aprovação de compras e comercialização.
- 3) Mapear os níveis de maturidade dos processos e buscar melhorias.

- 4) Listar itens de saúde e segurança do trabalho.
- 5) Estudar e aplicar as certificações necessárias (rainforest, fairtrade, ...).
- 6) Definir a estrutura de holding ou agropecuária.
- 7) Estruturar esforço em tecnologia da informação e sistemas de apoio.

Apesar de difícil, a gestão do negócio não pode ser um desafio que afaste o empreendedor do que é necessário. É normal assustar-se frente à magnitude dos desafios, mas é preciso que haja empenho para que a gestão seja bem feita e entregue resultados cada vez melhores.

Todo o conteúdo construído com foco no empreender durante essa série pode contribuir para que você, como gestor de um empreendimento, empreendedor, ou qualquer que seja o seu envolvimento com a atividade no empreendimento rural, evolua e proponha as mudanças necessárias para que a atividade prospere. A busca foi para que o conteúdo fosse o mais propositivo e leve para o leitor, com o marco de entrega deste momento consolidando muitos aprendizados e propondo os passos do que pode ajudar a evoluir o nível do empreendimento rural, tanto no meio agrícola, quanto pecuário.

*Sobre os Autores:*

Matheus Alberto Cônsoli é sócio fundador da Markestrat Group. Especialista em Estratégias de Negócios, Distribuição, Acesso a Mercado, Marketing e Vendas, Gestão de Cadeias de Suprimentos, e Avaliação de Investimentos. Possui ampla experiência em negócios agro no Brasil e exterior, suportando diversas indústrias de insumos, distribuidores e cooperativas, além de entidades públicas e empresas de outros setores a definir e implementar suas estratégias, redefinir estruturas e se posicionar no mercado em busca de competitividade e performance. É Doutor em Engenharia de Produção pela EESC/USP, Mestre e Graduado em Administração de Empresas pela FEA/USP. Professor em MBA's da FGV e instrutor especialista em diversos programas de capacitação executiva. Investidor anjo, também apoia startups e investidores em avaliar e desenvolver negócios e processos de transformação digital e adoção de novas tecnologias e processos.

Anderson Tadeu Frangiotti é associado Markestrat. Especialista em sistemas de gestão agroindustrial, com experiência em Avaliação de Investimentos, Gestão da Cadeia de Suprimentos e Estratégia de Negócios. Graduado em Administração de Empresas e Matemática Aplicada a Negócios USP – FFCLRP/FEARP e Mestre em Administração de empresas pela USP - FEARP. Atuou por 10 anos como *head de Supply Chain* em empresa do agro, onde ajudou a redefinir a governança e a estrutura de distribuição bem como o acesso ao mercado. Professor universitário desde 2010 em cursos de pós-graduação e MBA's e também instrutor em programas de capacitação executiva. Investidor em startups no agro, contribuindo com a definição do modelo de negócios e otimização dos processos.

Guilherme Carlotti é consultor da Markestrat Group. É graduado em Administração com Linha de Formação em Sistemas Agroindustriais pela UFSCar. Tem experiência em projetos de pesquisa e consultoria envolvendo as áreas de inteligência de mercado, acesso ao mercado, e planejamento estratégico.