

CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE GESTÃO DE EMPRESAS AGRÍCOLAS

Fernando Santos

1- Caracterização da exploração agrícola:

- o solo (tipo, topografia, etc.);
- o clima (precipitação, temperatura, etc.);
- os fatores de produção disponíveis (a terra, as benfeitorias, a mão-de-obra, as máquinas agrícolas, o capital, o empresário);
- as atividades;
- o agricultor.

Departamento de Agronomia

Classificação dos capitais utilizados na empresa agrícola.

Capital da empresa agrícola	Fundiário	Terra e águas naturais	
		Benfeitorias	Melhoramentos fundiários
			Plantações
	Construções		
	Exploração	Fixo	Vivo
			Inanimado
		Circulante	Aprovisionamentos
Cativo			
Maneio			

2- Análise do sistema produtivo

Análise técnica, económica e financeira

3- Definição das possíveis atividades e suas operações culturais.

4- Elaboração de uma ficha cultural para cada uma das atividades possíveis de implementar e determinação dos respetivos resultados económicos.

5- Implementação do sistema produtivo escolhido

6- Contabilidade agrícola

Contabilidade geral, analítica e mista

7- Sistema único de contabilidade agrícola do MA

7.1- Constituição do sistema (modelo I e modelo II)

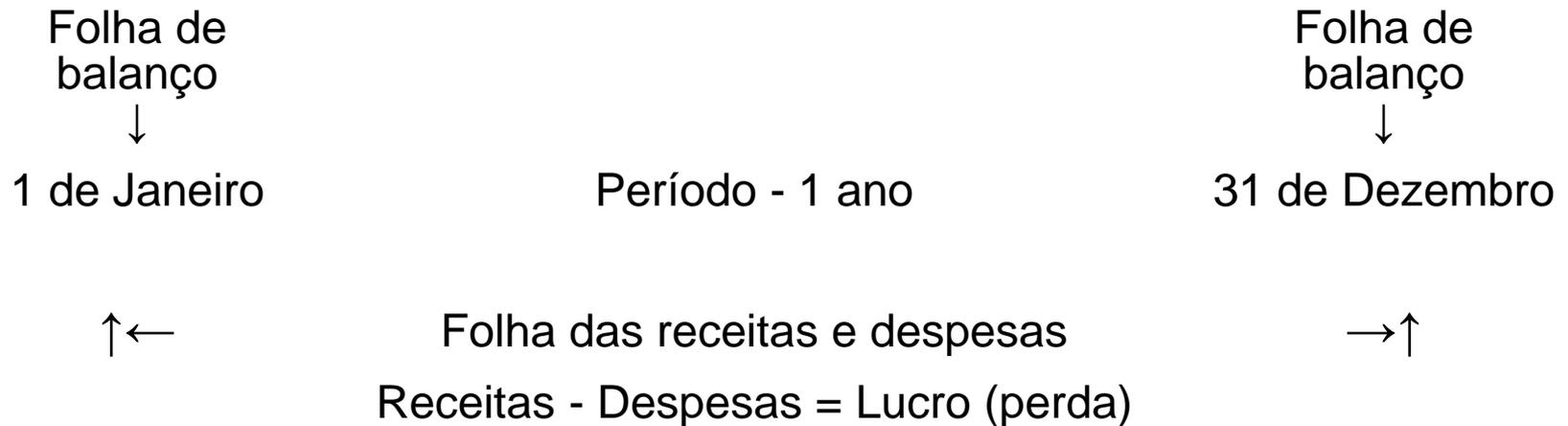
7.2- Os trabalhos contabilísticos

7.2.1- Trabalhos contabilísticos no início do exercício

7.2.2- Trabalhos contabilísticos durante o exercício

7.2.3- Trabalhos contabilísticos no final do exercício

8- A gestão das empresas agrícolas



O **planeamento dos recursos físicos e financeiros** para organização do sistema de produção e elaboração do seu orçamento pode ser definido da seguinte forma:

Inventariação dos recursos disponíveis



Organização destes recursos num plano geral



Estimativa total dos custos e receitas



Organização dos custos e receitas num orçamento geral.

9- Conceitos básicos utilizados na gestão das empresas agrícolas

9.1- Custos marginais (funções de produção, princípio da igualdade marginal e custo de oportunidade)

9.2- Resultados económicos (ver quadro seguinte)

10- Elaboração do orçamento de exploração

O orçamento da exploração permite a **análise técnica e económica das diferentes atividades**, para definir padrões caracterizadores do sistema de produção e determinar as condições em que esse sistema pode conduzir à maximização dos resultados pretendido.

Estas análises, tendo em consideração a variação dos fatores de produção e a situação agrícola regional, podem conduzir à alteração parcial ou total do sistema produtivo.

Departamento de Agronomia

Resultados económicos de uma exploração agrícola e seu processo de determinação

Produto bruto (PB)	Produto bruto (PB)	
- compra de bens e serviços	- custos variáveis (CV)	
= Valor acrescentado bruto (VAB)	= Margem Bruta (MB)	
- contribuições e impostos de bens não fundiários	- custos fixos (CF)	
+ subsídios à empresa	= Lucro da empresa (LE)	
- seguros		
= Rendimento bruto da exploração (RBE)		
- amortizações		
= Rendimento líquido da exploração (RLE)		
Remuneração do fator empresário	Remuneração do fator capital	Remuneração do fator trabalho
- impostos e prémios de seguros de bens fundiários	- salários e encargos sociais pagos e atribuídos (-RTD)	- impostos e seguros de bens fundiários
- salários e encargos sociais	- juros de capital alheio e próprio	- valor locativo da terra **
- renda paga *	= Rendimento fundiário (RF)	- juros de capital de exploração
- juros do capital alheio **	- impostos e prémios de seguros de bens fundiários	= Rendimento do trabalho (RT)
= Rendimento do empresário e família (REF)	- salários e encargos sociais pagos e atribuídos *	- salários e encargos sociais pagos
- impostos e prémios de seguros de bens fundiários	- renda paga	= Rendimento do trabalho familiar (RTF)
- salários e encargos sociais pagos e atribuídos (- RTD)	= Rendimento do capital da empresa (RCE)	
- renda paga e/ou valor locativo da terra	- juros do capital alheio *	
- juros do capital próprio ou alheio	= Rendimento do capital próprio (RCP)	
= Rendimento empresarial (RE)		
- remuneração do trabalho directivo (RTD)		
- reserva para riscos		
= Lucro da empresa (LE)		

Fonte: Avillez, 1987

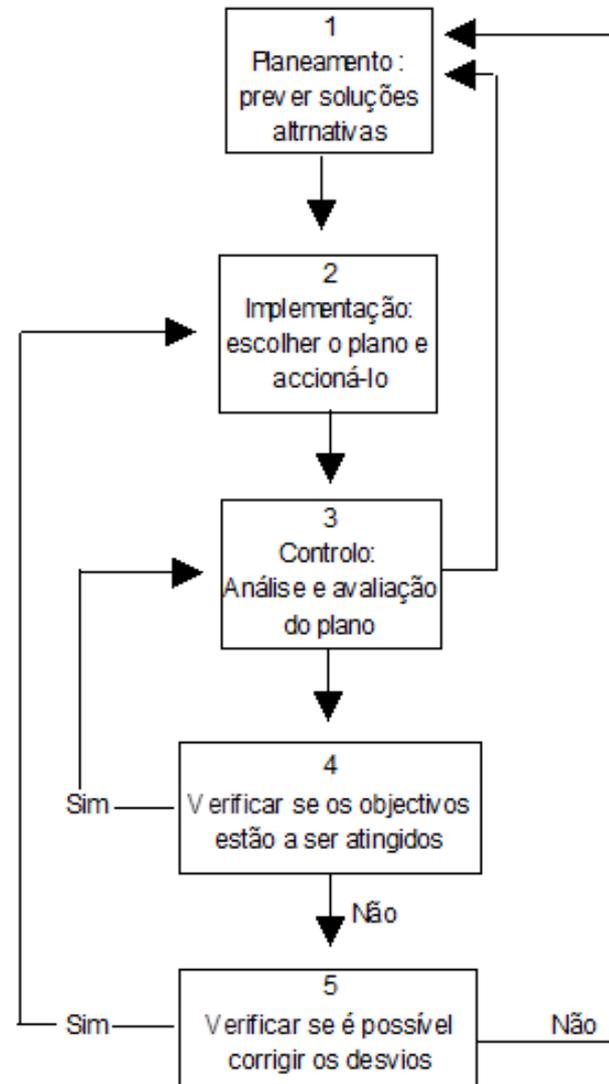
11- Controlo e avaliação do sistema produtivo

O controlo do sistema produtivo é um **trabalho contínuo** que permite fazer as alterações necessárias no orçamento definido para o sistema cultural para se **ir verificando se os resultados obtidos estão de acordo com os previstos** ou se há correções a efetuar.

Este trabalho consiste assim na **utilização dos registo que vão sendo obtidos ao longo do processo de produção** que, depois de analisados, fornecem as informações que permitem fazer as correções por forma a que os objetivos sejam atingidos. (ver fluxograma seguinte)

Departamento de Agronomia

Representação do fluxograma com as diferentes fases de gestão



Fonte: Kay, R. (1981)

12- Alguns indicadores utilizados na gestão das empresas agrícolas

Rendimento Bruto (RB) - que é o produto da produção (Prod) pelo seu valor monetário (Pr); caso se verifiquem outras receitas (Ot) estas ser incluídas.

$$\text{RB} = \text{Prod} * \text{Pr} + \text{Ot}$$

Margem Bruta (MB) - que é a diferença entre o rendimento bruto e os custos variáveis.

$$\text{MB} = \text{RB} - \text{CTV}$$

Rendimento Fundiário e Empresarial (RFE) - que é a parte que fica do rendimento bruto depois de descontar todos os encargos com a produção com exceção dos respeitantes ao capital fundiário e à atividade do empresário.

$$\text{RFE} = \text{RB} - (\text{CPT} - \text{encargos fundiários} - \text{encargos empresariais})$$

Resultado Final (RF) - que é a diferença entre o rendimento bruto e o custo de produção total (CPT). Quando é positivo designa-se por Lucro (L), e quando é negativo designa-se por Prejuízo (P).

$$\text{RF} = \text{RB} - \text{CPT}$$

13- A gestão do sistema produtivo

Depois de implementado o plano de exploração é necessário **fazer o seu acompanhamento** para se verificar se os **resultados obtidos estão de acordo com os previstos ou se há correções a efetuar**. Este trabalho consiste no registo de dados ao longo do processo de produção que, depois de analisados, fornecem as informações que permitem saber se os objetivos estão a ser atingidos; a utilização de informações dos anos anteriores é muito importante nesta fase para evitar tomar decisões menos corretas.

O acompanhamento de todo o processo produtivo permite fazer a análise económica e financeira do sistema de produção.

Estas análises pressupõem o conhecimento de algumas noções de gestão, nomeadamente a de **custos marginais e de função de produção, que permitem determinar o nível dos fatores de produção que conduz ao melhor resultado económico.**

Considera-se que a produção obtida em cada uma das atividades é função da quantidade de fatores utilizados.

Os **custos marginais** permitem determinar o incremento (positivo ou negativo) dos encargos resultante da variação de um fator na produção final.

As **funções de produção** permitem relacionar a variação quantitativa de diferentes fatores de produção utilizados no sistema (**input**) e a variação da produção daí resultante (**output**).

14- Índices utilizados na gestão das empresas agrícolas

14.1- financeiros;

14.2- de rendibilidade;

14.3- de economias de escala;

14.4- de eficiência;

14.5- das atividades escolhidas.

14.1- Índices financeiros

Permitem conhecer a posição do **capital da empresa**, ou seja, a sua solvência, liquidez e lucro e identificar estrangulamentos na estrutura produtiva.

Entre os principais rácios financeiros utilizados para comparação de sistemas de produção com diferentes dimensões destacam-se:

14.1.1- O rácio do capital líquido (net capital ratio)

$$\text{Rácio do capital líquido} = \frac{\text{Bens totais}}{\text{Despesas totais}}$$

14.1.2- O rácio débito / lucro (debt/equity ratio);

$$\text{Rácio débito / lucro} = \frac{\text{Despesas totais}}{\text{Lucro}}$$

14.1.3- O capital corrente (current ratio)

$$\text{Capital corrente} = \frac{\text{Bens correntes}}{\text{Despesas correntes}}$$

14.1.4- O capital para trabalho (working capital ratio).

$$\text{Capital para trabalho} = \frac{\text{Bens correntes} + \text{Bens intermédios}}{\text{Despesas correntes} + \text{Despesas intermédias}}$$

14.2- Índices de rendibilidade

14.2.1- Retribuição do capital (return to capital)

$$\text{Taxa de retribuição do capital (\%)} = \frac{\text{Retribuição do capital total}}{\text{Valor dos bens totais}} * 100$$

14.2.2- Retribuição do trabalho e gestão (return to labor and management)

$$\text{Índice de retribuição do trabalho e gestão} = \frac{\text{Retribuição do trabalho e gestão total}}{\text{Valor dos bens totais}}$$

14.2.3- Retribuição do capital próprio (return to equity)

$$\text{Taxa de retribuição do capital próprio (\%)} = \frac{\text{Retribuição do capital próprio}}{\text{Lucro}} * 100$$

14.3- Índices de economias de escala

Estes índices estabelecem a relação entre a rendibilidade obtida para uma determinada **dimensão da exploração e os fluxos de capital**; **as explorações pequenas podem não gerar receitas suficientes para permitir a sobrevivência da família, mesmo quando bem administradas.**

14.4- Índices de eficiência

Os índices de eficiência, quer físicos quer económicos, **permitem determinar possíveis estrangulamentos nas várias atividades das explorações** que, mesmo com dimensão suficiente, não geram as receitas necessárias ou têm baixa rendibilidade.

Estes índices podem traduzir a eficiência física ou económica da exploração.

14.4.1- Índices de eficiência económica

Estes índices, cujos valores podem ser expressos em numerário ou em percentagem de capital aplicado, são valores médios pelo que apenas quando são muito altos ou baixos, indicam situações anómalas; exemplos da retribuição de capital, o valor da produção relativamente à área, etc.

14.4.2- Índices de eficiência física

Estes índices são valores médios pelo que não fornecem qualquer informação relativamente aos custos marginais das produções; exemplos da produção média de leite por animal, a relação entre o número de tratadores e animais, etc.

14.5- Índices das atividades escolhidas

Estes índices, que devem ser os últimos a serem determinados, utilizam-se para comparação dos rendimentos obtidos em cada uma das atividades, por forma a detetar as menos lucrativas, que podem por em causa todo o sistema de produção.

15- Conclusões sobre o planeamento e controlo dos sistemas de produção

- **conhecer as condições do meio** para definir quais as atividades possíveis de serem implementadas.
- **proceder à análise técnica e económica** pormenorizada das diferentes alternativas possíveis de serem implementadas por forma a escolher a solução que melhor satisfaça os objetivos do empresário agrícola, normalmente a venda da sua produção, pelo que é fundamental o seu escoamento para o mercado.
- depois de escolhido o **sistema cultural técnico e economicamente mais favoráveis** e com **escoamento assegurado**, proceder ao seu **planeamento pormenorizado para conhecer a distribuição temporal das diferentes atividades e dos fatores (recursos) nele utilizados** por forma a que estes estejam disponíveis na altura certa.
- elaboração de uma **folha de cálculo**, onde todos os fatores são apresentados e quantificados e onde se discriminam todas as receitas e despesas; o balanço entre as receitas e despesas dá o lucro (perda) da empresa.

16- Comparação entre empresas do mesmo tipo

A comparação de empresas deve ser efetuada em função das suas afinidades (empresas pecuárias, hortícolas, vitícolas, etc.), para que os resultados possam ser comparáveis podendo-se, assim, identificar eventuais desfasamentos entre elas.

Diferenças significativas de resultados de uma empresa relativamente à media das restantes indicam, geralmente, problemas a nível de planeamento das atividades.