

Importância do planejamento para a tomada de decisão na produção agropecuária

Introdução

A eficiência gerencial constitui fator chave para que qualquer empreendimento agropecuário possa garantir sua inserção no mercado e, por consequência, sua competitividade e sustentabilidade ao longo do tempo. Isso porque existe uma série de fatores que podem afetar significativamente o desempenho desses empreendimentos, dentre os quais, pode-se citar: o clima, a perecibilidade de diversos produtos agropecuários e os altos custos de saída e/ou entrada em um empreendimento dessa natureza.

Apesar de muitos desses fatores fugirem ao controle da unidade de produção, outros podem ser, de certa forma, controlados mediante a utilização de adequadas tecnologias de gestão, que incluem compreensão do funcionamento dos mercados, adoção de novas formas de negociação e planejamento do processo produtivo.

O planejamento da produção agropecuária

Na tomada de decisão, o planejamento da produção agropecuária é ferramenta imprescindível, pois, entre

pagamento? qual a periodicidade de compra? e qual a forma de apresentação e embalagem desejada para o produto?

Mediante o estabelecimento dos objetivos do produtor, bem como da realização de análises relacionadas com oferta e demanda, pode-se identificar distintas alternativas de produção. Essas alternativas envolvem desde as atividades agropecuárias (ex.: produção de maçã, pera e pêssigo), até os sistemas de produção possíveis de serem adotados (ex.: sistemas com alta e baixa densidade de plantio, com e sem irrigação).

Para cada alternativa possível de ser implementada, deve-se: 1) *definir a escala* (o que e quanto produzir), determinando, com isso, a capacidade de produção; 2) *definir a localização*, em que são analisados fatores vinculados, principalmente, com a disponibilidade e a qualidade de recursos produtivos e os potenciais consumidores do produto; 3) e *estabelecer a engenharia*, que trata fundamentalmente da escolha da tecnologia (processos e recursos produtivos) a ser utilizada no processo produtivo.

agropecuária e terrameia imprescindível, pois, entre outras coisas, permite definir, previamente, os rumos da empresa, os investimentos necessários e os resultados técnicos e econômicos esperados para o curto, médio e longo prazos. A Figura 1 ilustra, de maneira sintética, as principais etapas que devem ser seguidas para realizar um adequado planejamento. A primeira etapa consiste em identificar os objetivos do produtor (ex.: produtor de frutas de clima temperado), a partir da qual são definidas as finalidades da propriedade rural (ex.: produzir frutas de clima temperado com alta qualidade, competitividade e sustentabilidade).

A etapa seguinte trata da análise do mercado, em que são avaliadas questões relacionadas com a oferta e a demanda dos possíveis produtos que se pretende produzir. Inicialmente, é necessário avaliar se o local em que está inserida a propriedade rural apresenta condições agroecológicas (ex.: clima, terra, água etc.) adequadas para essa produção. Posteriormente, deve-se efetuar avaliações relacionadas com a evolução do abastecimento do mercado, tanto com produção interna como externa. Além disso, deve-se analisar o tipo de produção que está sendo ofertando, buscando-se, assim, identificar possibilidades de produzir produtos com algum grau de diferenciação. Pelo lado da demanda, é fundamental avaliar o comportamento do mercado consumidor, analisando, por exemplo, a taxa de crescimento anual do consumo de determinado produto. Ainda sobre a demanda, outras questões precisam ser respondidas, tais como: quem são os principais compradores e qual a quantidade que eles tendem a comprar? qual o preço que estão dispostos a pagar? de quem eles compram atualmente e qual a forma de

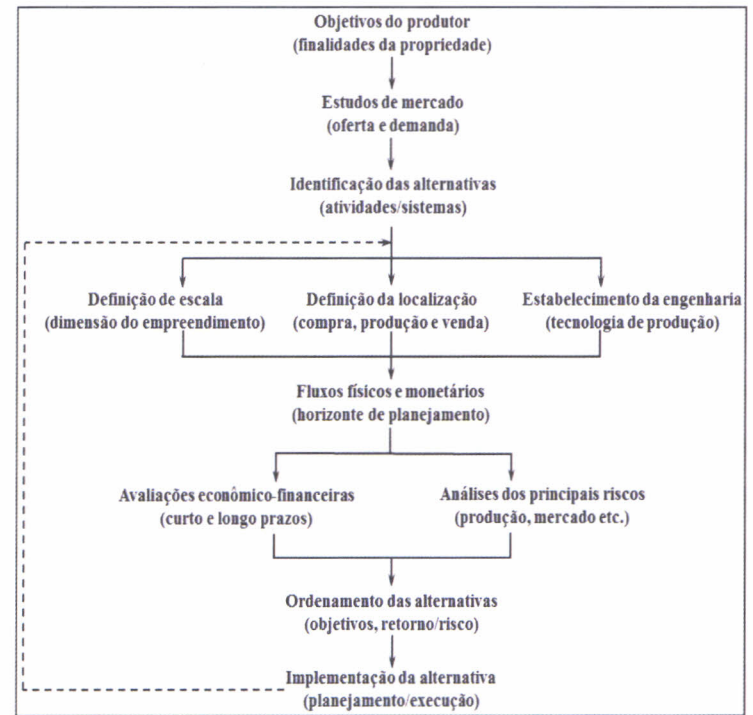


Figura 1. Esquema de elaboração de planejamento agropecuário.

A construção de fluxos físicos e monetários tem papel fundamental para, em horizontes de planejamento de curto, médio e longo prazos, projetar os resultados técnicos (ex.: crescimento da produção ao longo dos anos), bem como as saídas e entradas de caixa. As saídas estão associadas com investimentos de capital (ex.: máquinas, equipamentos e benfeitorias) e com despesas e custos do processo produtivo -

(ex.: pagamentos de mão de obra, insumos agrícolas e tributos). Por sua vez, as entradas dizem respeito, basicamente, aos valores decorrentes das projeções de vendas da produção ao longo dos anos.

Com os fluxos físicos e monetários, é possível efetuar avaliações econômico-financeiras, bem como analisar os principais riscos que podem comprometer a viabilidade de determinada alternativa a ser implementada. Operacionalmente, as avaliações econômicas são feitas a partir do cálculo das receitas e dos custos de produção. Enquanto a receita total representa o resultado da multiplicação do preço unitário pela quantidade vendida, em certo período de tempo, os custos correspondem à soma dos valores de todos os recursos utilizados no processo produtivo. Os custos podem ser enquadrados em três categorias: variáveis, fixos e totais. No primeiro, estão os custos que variam em função do nível de

com todas as alternativas possíveis de serem implementadas, estas podem ser ordenadas de acordo com os objetivos do produtor e os resultados esperados em termos de relação retorno/risco. Com esse ordenamento, o produtor pode fazer a escolha que melhor atenda aos seus interesses, assegurando, ao mesmo tempo, maiores garantias de que não vai comprometer a viabilidade de seu empreendimento.

A partir dessa escolha, passa-se para a fase seguinte, em que é elaborado um planejamento mais detalhado acerca da alternativa a ser implementada. Nesse planejamento, são destacados, principalmente, os aspectos operacionais e as formas de avaliação e controle, de maneira a atender os objetivos e os resultados esperados.

produção (ex.: gastos com mudas, fertilizantes e defensivos). Nos custos fixos, que independem do nível de produção, entre outras, estão as despesas com manutenção, seguro e depreciação. Por fim, a soma dos custos fixos e variáveis resulta nos custos totais. A avaliação de viabilidade financeira é feita a partir dos fluxos de caixa, podendo gerar importantes indicadores de longo prazo, como: valor presente líquido, taxa interna de retorno e tempo de recuperação do capital investido.

Como a maioria das decisões acerca do processo produtivo deve ser tomada com considerável grau de incerteza, também é fundamental o uso de abordagens que consideram os riscos (ex.: clima, preços, inadimplência etc.) nas avaliações econômico-financeiras. Entre essas abordagens, têm-se a análise de sensibilidade e a simulação. Na primeira, usa-se um número de valores possíveis para uma dada variável visando avaliar o seu impacto sobre os resultados da empresa. Nos métodos de simulação, as formas de investigação estão baseadas na percepção do risco a partir do emprego de distribuições de probabilidades predeterminadas e números aleatórios, que possibilitam projetar, ao longo do tempo, o comportamento de certos indicadores.

Finalmente, após efetivada as avaliações econômico-financeiras, bem como dos riscos associados

Conclusão

Dentro dos diferentes tipos de empreendimentos agropecuários, a adoção do planejamento do processo produtivo e de formas de controle dos resultados demanda, sobretudo, investimento de capital intelectual. Esse investimento é, portanto, fundamental para que seja implantada uma mentalidade administrativa mais adequada à realidade atual, em que exige-se cada vez mais que o produtor melhore o processo de tomada de decisão, avaliando a alocação de recursos escassos em diversas possibilidades produtivas, dentro de um ambiente de riscos e incertezas característicos do setor agropecuário.

JOELSIO JOSÉ LAZZAROTTO

Mestre em Administração e Doutor em
Economia Aplicada. Pesquisador da Embrapa Uva
e Vinho.

E-mail: joelsio.lazzarotto@embrapa.br