

REFLEXÕES SOBRE O PLANEJAMENTO DA PROPRIEDADE RURAL¹

Derli Dossa²

Arnaldo José de Conto²

Vive-se um momento onde todos, técnicos e produtores rurais, discutem tanto a globalização da economia, quanto a liberalização dos mercados. O grande debate é a competitividade entre produtores, indústrias e no setor de serviços. Tem-se neste tema o confronto entre o "neoliberalismo" e os "protecionistas".

Qual dessas escolas pode trazer mais injustiças sociais? O quadro, no caso brasileiro, é muito complexo. Na previdência social os pobres financiam os de maior qualidade de vida. Os bancos privados "confiscam"³ as ajudas públicas depois de décadas de exploração financeira. A agricultura, no banco dos réus, fica excluída dos benefícios governamentais diretos e luta para manter-se num jogo onde as regras variam conforme os interesses dos setores mais influentes da sociedade. O Agribusiness vem em seu socorro mas não sensibiliza, ainda, os "responsáveis"⁴ que determinam os ganhadores da economia de mercado.

No campo, como na cidade, todos indicam que a saída é a melhoria da produtividade da terra, da mão-de-obra e do capital, pelo uso mais apropriado do progresso técnico. Mas, principalmente, através de um maior planejamento e controle dos recursos de produção. Planejamento este que minimize custos e que otimize a renda da propriedade e que dê maior sustentabilidade aos sistemas de produção. Isso implica em que se deve usar as tecnologias com maior

¹ Conferência apresentada no Painel "Planejamento de Propriedades", em 04/07/96.

² Pesquisadores da Embrapa Florestas, Caixa Postal 319, 83411-000 Colombo, PR.

³ Auxílio através do PROER.

⁴ Os formuladores das políticas econômicas.

eficiência sem deixar de se apropriar dos investimentos efetuados nos países desenvolvidos e sempre que possível apoiando-se no desenvolvimento tecnológico nacional.

Neste encontro, far-se-á uma discussão em torno da necessidade dos métodos organizacionais de gestão, ou simplesmente, denominadas aqui como o planejamento das propriedades rurais. Planejar, neste contexto, significa organizar com eficiência uma rotina que permita aos produtores produzir mais, com menos custos e com mais qualidade. Produzir com menos custos indica a necessidade ampliar o potencial de ganhos por unidade de terra, animal, ou de dinheiro investido, ou seja à busca de dar maior eficiência aos fatores que são mais escassos de produção.

O problema principal é caracterizado pelo grande número de agricultores que não são capazes de saber qual é o retorno por unidade monetária investida, ou seja, a relação benefício - custo de cada uma das atividades que participam do sistema produtivo. Poucos sabem se é melhor, economicamente falando, produzir 6000 kg/ha de milho ou 8000 kg/ha quando tem-se uma variabilidade nos custos de produção. Por outro lado, a problemática envolve também a análise dos principais instrumentos e indicadores que deveriam ser utilizados pelos agricultores para que eles tenham maior conhecimento de sua realidade financeira para tomar decisões.

O problema principal não é, "grosseiramente", de saber se um produtor efetua ou não planejamento. Planejamento simplificado, não escrito, por postulado, todos o fazem, seja para a safra seguinte ou para o longo prazo. Os produtores analisam as necessidades, as oportunidades, as prioridades e geralmente os seus riscos. Não se tratam, neste caso, pois, de planos e controles complexos, que caracterizam um planejamento empresarial. Mas, de indicadores simplificados, objetivos e que servem para direcionar as ações para atingir aos seus objetivos.

Visando atuar nessa discussão a Embrapa iniciou trabalhos para apoiar os produtores no gerenciamento de propriedades, no início dos anos 80. A base dos trabalhos seguia o enfoque da pesquisa

operacional utilizando-se para tanto de modelos matemáticos que envolviam probabilidade e técnicas de programação linear. O programa, naquela época, envolvia desde técnicas de orçamento simplificado até o desenvolvimento de um modelo geral para otimizar os recursos da propriedade. Além disso a Embrapa propiciou, em vários momentos, encontros envolvendo a discussão da Administração Rural e o uso do microcomputador na agricultura. Mas, o maior benefício desses eventos foi consolidar as discussões gerais para que as empresas privadas se introduzissem na área.

Nesse trabalho, do qual os autores se envolveram, num determinado período tem-se ainda dúvidas e muitas evidências do que demandam os produtores para se apoiarem no gerenciamento de seus sistemas produtivos. E, do potencial da pesquisa brasileira de ofertar tecnologias que permitam fortalecer os métodos organizacionais de gestão.

Inicialmente, há a convicção da necessidade dos produtores de terem vários critérios no qual eles se apoiam no processo para tomar decisões. O lucro máximo como objetivo único do produtor é, hoje, consensualmente, ultrapassado pela presença do enfoque do qual são vários os critérios que orientam as decisões. Esses critérios são hierarquizados conforme os objetivos e a situação de cada produtor, dentro dos dados básicos que eles dispõem. Nesse sentido não é irracional uma decisão de uso de certos critérios que por vezes são, teoricamente, contraditórios. Uma decisão pode ser melhor indicada que outra em determinados períodos ou circunstâncias. O uso da Taxa Interna de Retorno (TIR), por exemplo, em função do fluxo de caixa de um sistema produtivo pode eventualmente ser inconsistente. Quando isso acontece pode perder sentido, afirmações de que tal decisão seja melhor do que outra. Assim a adoção de um critério generalizante pode trazer indicações viesadas. Em razão disso surgem com destaque os trabalhos que sugerem técnicas de "ajuda" multicritério a tomada de decisão.

Pode-se, neste contexto, sugerir ao menos duas linhas que deveriam ser contempladas nos programas e softwares que buscam

efetuar o planejamento e o controle de sistemas produtivos sejam às propriedades de grãos, de animais ou de atividades florestais. A primeira linha seria o uso de métodos de classificação, através da hierarquização dos objetivos. A segunda, através de técnicas matemáticas multi-objetivos. Esta última buscaria desenvolver funções matemáticas que agreguem várias informações para formalizar um resultado único. Este resultado seria a otimização da função objetivo. Neste caso é requerido o desenvolvimento de situações que contemplem ensaios e erros.

No estágio atual tem-se algumas ferramentas que permitem avançar nas direções acima referidas. A primeira delas pode ser feita razoavelmente com a utilização de planilhas eletrônicas, tais como Excel ou Lotus, entre tantas. A vantagem dessas ferramentas é de que elas permitem grande interação entre os resultados e os interesses dos produtores. Ela permite a organização de instrumentos que vão desde um simples fluxo de caixa, passando pela orçamentação parcial e total, até o controle econômico financeiro das atividades de uma propriedade. Entretanto, a limitação que ela sofre aumenta com o grau de complexidade que se deseja dos diferentes indicadores. Isto é evidente quando se necessita de um instrumento mais complexo como a contabilidade rural.

Em função das restrições que sofrem ferramentas como essas destacadas acima surge o potencial de softwares desenvolvidos por diferentes empresas que atuam dentro da agricultura. Esses softwares são produzidos em linguagens de programação tais como Cobol, Clipper, Fox-Pro, etc. Os programas desenvolvidos permitem adaptações para diferentes atividades tanto de grãos, como animais e florestas. Esses programas desenvolvidos servem para produtores que exigem simplicidade ou mesmo aqueles que buscam um maior controle de índices. Nesse aspecto muitas apresentações de aplicativos específicos que estão sendo feitas aqui neste evento vão mostrar a versatilidade dessas propostas.

Outra vantagem evidente do software específico em relação a planilha eletrônica é que este apresenta os benefícios da integração

onde a informação é inserida conjuntamente no sistema. Assim sendo, é utilizado em várias atividades conforme as necessidades do usuário. Num sistema integrado de agricultura há os cruzamentos dos históricos de área, por exemplo, com as informações de produtividade e de custos e, vice-versa. Os resultados disso trazem maior "conviabilidade" com o usuário. Finalmente deve-se ressaltar que os softwares específicos são desenvolvidos, em geral, por profissionais que conhecem a área e tem vivência com o tema. Com isso eles transferem para o usuário essa bagagem profissional que é utilizada no seu desenvolvimento.

Mas, restam algumas ferramentas que deverão ser implementadas nos próximos anos. Entre elas as que utilizam a Programação Linear que permitam efetuar razão de custo mínimo ou modelar sistemas produtivos até as Programações multicritérios, estas mais elaboradas. Elas exigem um nível maior de conhecimento matemático e de modelagem por parte dos técnicos, assim como melhores informações dos coeficientes técnicos e financeiros de parte dos produtores.

Por fim, resta efetuar alguns comentários sobre as dificuldades de avanços na área de Administração Rural e que estão ligadas diretamente com o comportamento dos produtores. Muitos deles estão convencidos da necessidade de melhorarem os controles das suas propriedades. Isso é mais evidente depois dos reveses sofridos no primeiro ano do plano real e do controle inflacionário. Mas, parte deles, estão, ainda, aprisionados ao sistema tradicional "eu sei como está o meu negócio, tenho tudo na cabeça". Ou mesmo quando imaginam que a empresa é muito pequena e não necessita de controles mais aperfeiçoados.

Estes produtores administram a partir das médias gerais de produtividade física, de custos, de vendas, etc. Ora, para eles as análises de solos, de germinação de sementes, de indicação de uso de

* Essa expressão é utilizada no sentido de compatibilidade e convivência harmoniosa.

agrotóxicos (herbicidas, inseticidas e fungicidas), de uso dos tratores nada mais são de simples detalhes. Pensam estes que estão minimizando custos e maximizando renda bruta. "Ledo engano". O plano real levou-os rapidamente para a beira do caos. Na verdade a situação real destes já era, anteriormente, muito crítica. A securitização vem como uma panacéia de "salvação". Outro engano, ela só prolonga a agonia dos que não se ajustarem a realidade dos novos tempos.

Essas reflexões induzem à algumas inferências. A primeira é de que a sociedade vive tempos de mudanças significativas exigindo dos produtores rurais maior competitividade, redução de custos e maior qualidade dos produtos. Outra conclusão é de que parcela significativa dos agricultores continua à margem de efetuar planejamento estratégico e controles básicos para saber como andam seus negócios. Por outro lado, tem-se certeza que o uso de computadores, no meio rural, deve sofrer forte expansão neste final de século, tendo o seu espaço garantido no gerenciamento de propriedade rural. Também os programas que otimizam sistemas produtivos que estão sendo desenvolvidos. A tendência, no meio rural, é numa primeira fase do uso de programa que controlam custos e fornecem alguns indicadores econômico financeiros para a tomada de decisão. Esses programas utilizam linguagens de programação tendo as vantagens de serem interativos. Por outro lado as planilhas eletrônicas, mesmo apresentando grande facilidade de manipulação e de uso, não são, ainda, priorizadas na agricultura. Enfim, conclui-se que as dificuldades maiores para um melhor planejamento e controle encontram-se a nível dos próprios produtores. Parcela significativa deles continuam seus gerenciamentos por critérios das médias e como conseqüência não identificam aqueles tratores, colhedeiras, animais, talhões que são menos eficientes e que lhes causam prejuízos permanentes interferindo, pois, na sustentabilidade dos sistemas de produção.