

Agroinovação

OS TEMAS DO TRIMESTRE

Neste trimestre o destacável AGROINOVACÃO apresenta em primeiro lugar uma prática que deveria passar a ser corrente na gestão das empresas agrícolas: o Benchmarking ou a gestão por comparação. Este método corresponde a um processo contínuo de avaliação de desempenho e tentativa de melhoria a partir de referências, referências essas provenientes das melhores práticas das empresas líderes.

A secção dedicada ao debate de um assunto actual, aborda a questão dos pesticidas e a nova legislação que a União Europeia tem vindo a preparar para a sua homologação. Será que estamos de facto a preparar legislação para proteger melhor os cidadãos europeus, ou estamos a correr os riscos de aumentar significativamente os custos de produção para nada?

No artigo que habitualmente dedicamos às questões da comercialização da produção agrícola, convidámos um especialista a acompanhar um produtor nos primeiros passos da comercialização do seu produto. Esperemos que este pequeno guião possa ser um incentivo para que o nosso sector possa olhar para estas matérias com outros olhos. O maior problema é que o primeiro passo é logo aquele em que parece estarmos a pôr o pé em falso: o que produzimos deve ser comandado pelo mercado, e não o contrário.

Por fim, na rubrica curso de gestão vamos ver como o Vítor, já nosso conhecido dos números anteriores, continua a ajudar o seu Pai a distribuir os seus custos variáveis e proveitos pelas diferentes actividades da sua exploração.

Ficha Técnica

Autoria

AGROGESTÃO

Frederico Avillez
José Pedro Salema
Luís Pereira

Colaboram neste número

João Tiago Carapau

NOVIDADES

DANTOTSU OU A ARTE DO APRIMORAMENTO

Gestão comparada

A gestão por comparação ou benchmarking consiste no estabelecimento de pontos críticos na gestão de empresas e na sua comparação com valores de referência obtidos a partir das restantes empresas no mercado. Corresponde, portanto, a um processo contínuo de avaliação de desempenho e tentativa de melhoria a partir de referências (benchmarks).

Tem como grandes vantagens, relativamente aos estudos de mercado, o ser dinâmico nos factores que considera e na actualização dos dados que alimentam o sistema, assim como poder servir um número alargado de utilizadores, diminuindo em muito os custos para as empresas. A recolha sistematizada e contínua de informação de um número alargado de empresas permite ainda que estas possuam material para fundamentar as suas opiniões na altura de discutir políticas, oportunidades de negócio ou avaliar riscos de mercado e de produção.

Foi recentemente disponibilizada uma base de dados na Internet para benchmarking agrícola. A base de dados é gerida pelo Rural Business Research (instituição do Reino Unido que reúne os investigadores de referência na matéria) e fornece um sistema de benchmarking alargado a toda a em Inglaterra e Gales. Em <http://www.farmbusinesssurvey.co.uk/benchmarking/Default.aspx> é possível aceder, para diferentes tipologias de explorações agrícolas definidas por classe de área, ocupação cultural, tipo de pecuária e relevo, a:



- margens brutas, produtividades e custos variáveis para diferentes actividades agrícolas (orçamento de referência);
- indicadores de rentabilidade (resultado da exploração, rendimento do capital, rendimento do trabalho, resultado de exploração por unidade e receita,...)
- balanços de referência.

Para além de servir directamente os agricultores através da consulta de indicadores em orçamentos, balanços e tabelas de indicadores de referência, os dados recolhidos têm permitido às universidades britânicas desenvolver uma série de estudos onde se incluem, por exemplo, metodologias de construção de planos de cultivo e de gestão de factores de produção (mão de obra, máquinas, fertilizantes,...) optimizados.

A base de dados para benchmarking implementada no Reino Unido consiste num sistema centralizado gerido por uma grupo de pesquisa nacional subsidiado pelo ministério da agricultura britânico (DEFRA). O grupo de pesquisa tem representantes nas principais instituições de estudos agrários do país que recolhem informação na sua área de influência e a tratam de modo padronizado para que possa ser integrada na base de dados nacional. O caso Português conta porém com características muito diferentes: falta de cultura de cooperação entre universidades e entre estas e as empresas, dificuldade em angariação de verbas para além dos programas previstos no QREN e PRODER, mas sobretudo uma diversidade nas explorações agrícolas e uma estrutura associativa de âmbito local muito forte. No caso Português faz mais sentido, por isso, que as iniciativas sejam locais e partam de associações ou agrupamentos de agricultores que queiram, com vista a encontrar respostas para as especificidades das suas culturas e das suas regiões, criar um sistema de benchmarking próprio, podendo para isso recorrer tanto a instituições privadas de consultoria como a universidades e institutos politécnicos locais. Iniciativas neste âmbito poderão vir a encontrar apoios tanto no QREN como no PRODER. Como em todos os sistemas de benchmarking as entidades responsáveis pela recolha de dados, terão de assegurar não só a completa confidencialidade dos dados às empresas participantes, como recompensá-las pelo serviço prestado através de um acompanhamento de formação e consultoria que permita tirar partido do sistema que ajudam a implementar.

DEBATE: Segurança ou fundamentalismo?

Debate sobre a regulamentação de pesticidas

A União Europeia tem vindo a preparar nova legislação sobre a homologação de pesticidas, sendo que esta foi alvo de novo debate em Junho passado e deverá ser aprovada em Outubro de 2008. Até aqui os pesticidas foram sempre testados para a homologação face aos riscos que a sua forma de utilização representa. Ou seja, é testado o efeito dos resíduos dos pesticidas aplicados numa determinada dose e em determinadas condições na saúde humana. A nova proposta do Conselho Europeu inclui que a homologação passe a ser feita com base no risco que as componentes dos pesticidas representam para a saúde humana. Assim se um pesticida contiver substâncias carcinogénicas, mutagénicas ou com efeitos ao nível da reprodução não deverá ser homologado, independentemente da forma como venha a ser utilizado ou dos resíduos que permaneçam nos alimentos quando correctamente utilizado.

Países como a França, Itália e República Checa apoiam a proposta do Conselho, já o Reino Unido, Irlanda, a Roménia e a Hungria opõem-se veementemente.

Nota: este artigo compila apenas algumas opiniões que têm circulado na comunicação social, não tentando defender pontos de vista por si mesmo.

FUNDAMENTALISMO

Associações de Agricultores, produtores e vendedores de pesticidas assim como as associações sua representantes parecem estar, de um modo geral contra a nova regulamentação. A estas entidades juntam-se no entanto alguns cientistas pertencentes, tanto a unidades de investigação privada como a universidades.

Num comunicado no seu boletim de notícias a CAP mostra-se adversa à nova proposta de regulamentação. Na altura de apresentar argumentos, no entanto, sugere a necessidade de uma avaliação do impacto directo da aplicação da proposta sobre a actividade agrícola.

No Reino Unido a NFU (correspondente a uma confe-

deração nacional de agricultores) parece certa de que, ao banirem-se cerca de 80% dos pesticidas actualmente homologados (segundo a BBC), os agricultores verão as suas produções diminuídas, enquanto defende que actualmente o número de aves, mamíferos e insectos tem vindo a aumentar, mostrando que os pesticidas quando utilizados correctamente não prejudicam o ambiente.

A Associação Europeia de Protecção de Culturas (ECPA) defende também que só porque um produto tem propriedades que põem risco a saúde humana não quer dizer que seja perigoso. A avaliação do risco tem a ver com a dose e a forma de utilização dessa substância. Mais ainda Os pesticidas são dos químicos mais regulamentados da UE – tanto ou mais que os medicamentos. Um enorme número de estudos científicos mostra-os como seguros, quando usados correctamente e hoje em dia os nossos alimentos são mais seguros que nunca.

Aos protestos de agricultores e produtores de agro-químicos juntam-se os de alguns cientistas. A ADAS – empresa de consultoria científica ambiental em meio rural - efectuou um estudo em que prevê que a nova legislação provoque quedas na produção entre 25 a 53% em diversas culturas no Reino Unido, tornando muitas culturas economicamente inviáveis. Institutos de Agronomia criticam os órgãos europeus por elaborarem legislação sem base científica, realizada por políticos mais com base em dogmas do que em ciência objectiva.



SEGURANÇA

Os autores da proposta, que se baseou numa consulta pública alargada a vários sectores da sociedade europeia, defendem que os resíduos de pesticidas se acumulam no solo e na água e não apenas nos alimentos onde são medidos.. Daí a dificuldade de se testar o risco efectivamente. Mais ainda, o nível máximo de resíduos permitido é excedido em 5% dos alimentos comercializados na União Europeia (dados de 2003). Esta proposta visa para além da para além da protecção dos cidadão da União Europeia, o encorajamento do desenvolvimento de produtos menos nocivos, já que acredita que apenas serão banidos os mais perigosos e que existem outras técnicas e produtos que podem ser usados sem riscos para a saúde humana

O apoio à proposta vem sobretudo do lado de cientistas e de organizações e ambientais.

A Soil Association, uma organização sem fins lucrativos com grande representatividade no meio rural britânico explica que a ciência tem dificuldade em testar efeitos como o cancerígeno ou a diminuição da fertilidade masculina e daí o verdadeiro risco dos pesticidas ser muito difícil de avaliar. Ainda assim, defende a Soil Association, alguns cientistas conseguiram já demonstrar esta relação e de qualquer modo, por um princípio de precaução deve alterar-se a forma de homologação. Esta organização defende também que com sistemas de rotações e outras técnicas culturais o problema da ausência de alguns pesticidas poderá ser ultrapassado, com as quebras na produtividade a serem compensadas pela poupança em factores de produção, inclusivamente combustível.

A Pesticide Action Network Europe lembra ainda que alguns supermercados europeus já proíbem a utilização de pesticidas hoje homologados pela UE, reconhecendo um risco existente e mostrando que é possível produzir com margens positivas mesmo sem o acesso a todos os produtos fitofarmacêuticos.

Do lado científico, Vyvyan Howard da Universidade de Ulster lembra que os pesticidas chegam aos locais menos esperados, como foi um caso de contaminação de estrume por herbicida que impediu o consumo de hortícolas.

Sustainable use of pesticides – <http://ec.europa.eu/environment/pps/home.htm>



E para Portugal? O que dizem as confederações e as entidades científicas? Será que a legislação oferece prejuízos para Portugal ou que pelo contrário poderá ser uma oportunidade de nos tornarmos mais competitivos face a países mais susceptíveis a doenças? Porque é que países como a Itália e a França, que são países com características mais semelhantes às nossas, apoiam a legislação, quando países progressistas em termos de protecção do consumidor como o Reino Unido se opõem? Todas estas razões precisam de um debate aprofundado para que Portugal possa tomar uma posição fundamentada e atempada na discussão da legislação, antes dela ser definitiva e os seus efeitos um dado adquirido.

O que as opiniões encontradas nos meios comunicação e aqui apresentadas não esclarecem claramente é que culturas vão ser mais afectadas, em que locais vão ser mais afectadas, em que dimensão é que a competitividade relativa dos estados membros é modificada, em que medida é que a vulnerabilidade, a competitividade e a dependência face a mercados extra-comunitários vais ser afectada, quem tem capacidade técnica para fornecer alternativas,... Muito está ainda por responder e os agricultores precisam, e não existe em Portugal, é de informação séria para poderem tomar uma posição sólida. Até lá só se podem esperar reacções conservadoras baseadas em medos que não se podem justificar racionalmente.

A DICA DE MERCADO

O QUE NASCE PRIMEIRO, O OVO OU A GALINHA? OS CLIENTES, CLARO!

É verdade, afinal são os nossos Clientes que têm que nascer primeiro. Actualmente, a gestão de uma exploração agrícola, unidade agro-industrial ou supermercado tem que ter em conta, em primeiro lugar - e sempre - aqueles que serão os destinatários da “razão de ser”: os nossos Clientes directos e os consumidores finais. Isto porque a racionalidade e sustentabilidade económicas só podem ser atingidas se, no momento em que investimos em factores de produção, transformação e/ou comercialização (p.e., em adubos, numa máquina de embalagem ou numa estante de exposição), tivermos a ideia clara e objectiva de qual irá ser o retorno expectável desse investimento, ou seja, quem, quanto, de que forma e quando nos vão retribuir (pagar) o esforço e o empenho que aplicamos diariamente na nossa actividade.

E como fazê-lo? Como é que nós, estando fora dos mercados de consumo, podemos conhecer os Clientes de amanhã? Como desenvolver uma actividade orientada para o mercado?

A resposta é: dar um primeiro passo, através da obtenção de informação válida e relevante que permita fazer antecipadamente uma análise do mercado e conhecer o perfil dos Clientes potenciais - p.e., no caso de uma exploração avícola, quem são, onde estão, o que preferem e quanto estão dispostos a pagar pelos nossos produtos aqueles que comercializam produtos agro-alimentares, isto é, os grossistas (que vendem aos retalhistas, nos mercados abastecedores) e/ou os retalhistas (que vendem junto dos consumidores finais, nas lojas alimentares). Para tal, poder-se-á contactar especialistas em estudos de mercado (p.e., www.apodem.pt; www.marktest.pt; www.acnielsen.pt) e/ou recorrer, de mote próprio, a fontes de informação disponibilizadas gratuitamente



(p.e., www.ine.pt; www.iapmei.pt; www.appm.pt).

Dado o passo inicial - conhecer o mercado e os futuros Clientes -, haverá que avançar para um segundo passo: em função do que se pretende produzir, transformar e/ou comercializar conceber um Plano Comercial e de Marketing.

Olhando para aqueles que assumimos como o nosso ‘alvo’ (os Clientes potenciais), ter-se-á agora que definir o que lhes vamos oferecer: (i) que produto(s)?, ou seja, que variedade(s), em que embalagens, identificadas com que marca e quais os serviços associados; (ii) que preço vamos praticar e como diferenciá-lo no leque dos nossos Clientes?; (iii) que meios de comunicação vamos utilizar? isto significa, que promoções podemos propor, que anúncios podemos fazer na TV, rádio ou imprensa, como equacionar uma força de vendas dedicada a dado canal e/ou patrocinar eventos onde os nossos Clientes possam vir a estar presentes, fazendo relações públicas; e, (iv) que canais de distribuição vamos privilegiar?, isto é, vamos destinar toda a nossa produção para um grossista ou, pelo contrário, vamos reparti-la por diversos retalhistas que a colocam directamente nos seus super e hipermercados.

São estas as opções a tomar e o trabalho de planeamento a realizar. É nesta fase que haverá que ter em ‘mente’ três factores: (i) quem são, onde estão e como queremos ser vistos pelos futuros Clientes; (ii) que objectivos de vendas/receitas queremos atingir e ao fim de quanto tempo; e, (iii) que disponibilidades existem para investir/assumir custos face ao que nos propomos fazer.

Após este segundo passo, então sim, podemos concretizar o terceiro e fundamental passo: começar realmente a produzir, transformar e/ou comercializar, não ao “sabor das oportunidades” ou do que “julgamos mais correcto”, mas antes em função do que recolhemos, analisámos, decidimos e sistematizámos nos dois passos anteriores. Agora, estar-se-á em condições de ‘ganhar’ o mercado e desenvolver uma actividade equilibrada e sustentável, não seguindo uma lógica produtivista mas sim uma orientação-mercado.

Tendo o conhecimento adequado e um Plano para actuação no mercado, venha o ovo ou a galinha... depende mesmo só daquilo que tivermos no nosso ‘cesto’ para oferecer!

João Tiago Carapau
GOTO MARKET

Curso de Gestão*

Vender ao desmame ou à engorda – Preço de transferência

O meu nome é Vítor e esta é a terceira de quatro sessões em que vos conto como ajudei o meu pai e a minha tia a calcular os resultados das suas actividades. Na sessão anterior contei-vos como eu e o meu pai decidimos que método contabilístico utilizar e como organizar as contas das actividades. Agora já com o plano feito e os dados na mão vamos pô-lo em prática. Em baixo podem ver como distribuímos os custos variáveis pelas actividades e os proveitos de cada uma. Segundo os conselhos que eu lhe dei, o meu pai valorizou os produtos das actividades vegetais pelo preço a que os venderia, caso o fizesse:

Prados semeados (5 ha)	Quantidade	Valor (EUR)
Valor dos prados		1.000,00
Adubo 27 %	64 sacos	323,00
Adubo 7-21-7	20 sacos	86,50
Combustíveis e lubrificantes		469,00
Total de custos variáveis específicos		878,50

Pastagens (690 ha)	Valor (EUR)
Valor das pastagens	138 000,00
Serviço de desmatação	976,00
Combustíveis e Lubrificantes	1 200,00
Total de custos variáveis específicos	2 176,00

Triticale (5,1 ha)	Quantidade	Valor (EUR)
Grão	12891 kg	1641,75
Palha	58 fardos	780,75
Ajuda		261,75
Total de proveitos		2684,25
Custos		
Sementes	kg	339,00
Ceifeira	4 horas	200,00
Adubo 7-21-7	20 sacos	86,50
Combustíveis e lubrificantes		600,00
Total de custos variáveis específicos		1.225,50

Isto quer dizer que as margens Brutas são $1000 - 878,5 = 121,5$ € para os prados, $138\ 000 - 2\ 176 = 135\ 824$ € para as pastagens e $2684,25 - 1225,5 = 1478,5$ € para o triticale. Todas as actividades vegetais são sustentáveis no curto prazo.

- Bom Vítor, mas então e os novinhos? Isso é que eu quero saber desde o princípio! E como é que eu passo o valor do trigo e das pastagens para os animais.

- A primeira coisa a fazer é encontrar uma unidade de medida para servir de base à imputação dos custos que advêm de cada uma das secções.

- Para o triticale será o kg de grão e o fardo de palha. Mas para as pastagens o hectare não serve, porque o hectare pode ser pastoreado por muitos ou poucos animais e durante muito ou pouco tempo!

- É só uma questão de tirar o pensamento daquilo que é habitual fazer - disse eu - É preciso é achar outra unidade. Temos de utilizar uma unidade que entre em conta com o número de animais e o

tempo que eles lá estão. E como um vitelo não consome o mesmo que um adulto, vamos contabilizar isso também...

- O quê!!!!??? Mas assim nunca mais!

- Vais ver que é fácil. Normalmente considera-se que uma vitela vale 0,6 de uma vaca, ou seja uma vaca representa uma cabeça normal, enquanto uma vitela representa 0,6 cabeças normais.

- Então, se eu tenho 200 vacas adultas, temos 200 cabeças normais. Quanto às 128 vitelas que engordamos, como elas só passam em média 6 meses na exploração, vamos considerar que só lá estão metade dos animais de cada vez: 64. Portanto, $64 \times 0,6 \dots$ ora... 38,4 cabeças normais! E então?

- Bem estamos lá quase. Então agora, só é preciso saber quanto tempo é que as vacas passaram nas pastagens naturais!

- Como sabes, praticamente o ano todo! Só houve trinta animais que passaram um mês no prado, durante o Inverno, antes de parirem!

- E os vitelos?

- Esses estiveram o ano todo no prado... Excepto durante três meses na Primavera, em que havia pasto com fartura.... E Dezembro e Janeiro em que estiveram estabulados.

- Então vamos lá organizar isso...

Resolução

Animais por pastagem	Cálculo da quantidade	Quantidade
Prados semeados		
Vacas	30 Cabeças Normais x 1 mês	30 CN.mês
Novilhas	38,4 CN x 7 meses	268,8 CN.mês
Pastagens naturais		
Vacas	200CN x 11 meses + 170 x 1 mês	2.370 CN.mês
Novilhas	38,4 CN x 3 meses	115,2 CN.mês

- Se agora aplicarmos o valor das pastagens na mesma proporção em que temos as CN.mês temos:

	Quantidade (CN.mês)	Cálculo do valor	Valor (EUR)
Prados semeados (1000 EUR)			
Vacas	30,0	$(30 \times 1000) / 298,8$	100,00
Novilhas	268,8	$(268,8 \times 1000) / 298,8$	900,00
Total	298,8		1.000,00
Pastagens naturais (13800 EUR)			
Vacas	2370,0	$(1154,2 \times 138000) / 2485,2$	13.160,00
Novilhas	115,2	$(2370 \times 138000) / 2485,3$	640,00
Total	2485,2		13.800,00

- Espera lá que há uma coisa que eu não entendo. Porque é que as pastagens vão custar 13800 e não o que elas custaram realmente?

- Isso depende mais uma vez do sistema de custeio escolhido, neste caso para os preços de transferência. Eu utilizei o custeio por preço de mercado. Ao utilizar o preço de mercado como preço de transferência dos produtos entre as secções ou actividades estamos a individualizar cada uma das unidades de negócio. Repare que se utilizarmos o custo de produção das pastagens como preço de transferência as actividades animais estarão a ficar com o valor criado pela sua decisão de ter pastagens e não apenas com o valor criado pela existência dos animais! Ao utilizarmos preços de mercado estamos a considerar que cada secção poderá vender os produtos. As restantes secções terão de os comprar ao preço de mercado e ainda ser capazes de lhes acrescentar valor! Vamos ver isso melhor já a seguir. Agora vamos distribuir os custos do tritcale, das pastagens e dos prados pelos animais, naquilo que a chamamos conta de actividade.

Vacas adultas	Quantidade	Valor (EUR)
Vitelas	128	44.800,00
Vacas de refugio	3	1.070,00
Ajudas		24.000,00
Total de proveitos		69.870,00

Aveia	60 fardos	2.100,00
Triticale	1000 kg	127,00
Palha trigo	702 fardos	16.818,00
Brincos	54 unidades	54,00
Luzerna	20 sacos	171,00
Ração	1700 sacos	12.173,00
Combustíveis e lubrificantes		4.100,00
Prados	30 CN.mês	100,00
Pastagens naturais	2370 CN.mês	13.160,00
Total de custos específicos		48.804,10
Margem Bruta		21.065,90

Novilhos de engorda	Quantidade	Valor (EUR)
Novilhas		76800,0
Luzerna	20 sacos	171,0
Ração	3022 sacos	27957,0
Triticale	8000 kg	1019,0
Palha de triticaie	58 fardos	781,0
Vitelas	128 Cabeças	44800,0

Vitelas	128 Cabeças	44800,0
Combustíveis e lubrificantes		1854,0
Prados	269 CN.mês	900,0
Pastagens naturais	115,2 CN.mês	640,0
Total de custos específicos		78121,0
Margem Bruta		-1321,0

- Parece que afinal não nos estamos a sair assim muito bem com isto dos novilhos! Eu pensava que não dava muito, mas cá no fundo tinha esperança que ainda compensasse.

- Isso porque ao fazer as tuas contas de cabeça estavas a atribuir às novilhas um valor acrescentado que na verdade pertence às outras actividades. Se reparares, as vacas adultas acrescentam valor aos factores que utilizas. Não só são capazes de pagar todos os factores a preço de mercado, como ainda sobra uma margem bastante razoável... Mas quanto às novilhas... o que estavas a fazer era a considerar que elas consumiam o grão, a palha, e as pastagens a preço de custo... e por isso elas aparentemente davam resultado! Aquilo com que não contaste é que, se conseguires que estes produtos sejam pagos a preço de mercado, em vez de fazer novilhos ganharás mais dinheiro!

- Bom e agora para o ano ou penso bem na maneira com ando a alimentar estes animais ou paro de os engordar!

- É, pai, receio que seja por aí! Mas não te esqueças que se parares tem de arranjar modo de utilizar as pastagens e os produtos das outras actividades...

- Então, ou vendo o grão e a palha e alugo os prados e parte das pastagens, ou então crio mais vacas! Acho que com a tua ajuda vamos conseguir ver o que é melhor para nós!

- E para o ano recolhemos os dados como deve ser para ver se afectamos os custos fixos às actividades. Só assim poderemos avaliar as actividades uma a uma numa óptica de longo prazo...

* Adaptado de um projecto desenvolvido com o apoio do Programa AGRO



Ministério da
Agricultura,
do Desenvolvimento
Rural e das Pescas

