



FACULDADE UNB PLANALTINA
GESTÃO DO AGRONEGÓCIO

ALINE TIGGEMANN STROCHON

PRODUTOR RURAL OU EMPRESÁRIO RURAL?
ESTUDO DE CASO SOBRE A UTILIZAÇÃO DA ANÁLISE DE SWOT COMO
FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO DE UM EMPREENDIMENTO AGRÍCOLA NO
DISTRITO FEDERAL

Planaltina/DF

2013

ALINE TIGGEMANN STROSCHON

**PRODUTOR RURAL OU EMPRESÁRIO RURAL?
ESTUDO DE CASO SOBRE A UTILIZAÇÃO DA ANÁLISE DE SWOT COMO
FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO DE UM EMPREENDIMENTO AGRÍCOLA NO
DISTRITO FEDERAL**

Relatório Final de Estágio Supervisionado
Obrigatório do curso de Gestão do Agronegócio da
Faculdade UnB Planaltina para obtenção do diploma
de graduação, sob orientação da professora Dra.
Fernanda Regina Nascimento.

Planaltina/DF

2013

Dedico este trabalho a Deus, meu Senhor e Salvador, porque Dele, por Ele e para Ele são todas as coisas.

Ao meu esposo Gustavo, homem sábio, líder nato e companheiro maravilhoso, o qual estive ao meu lado em toda a minha trajetória acadêmica na UnB, me dando apoio, segurança e muito amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus amados pais e irmão, joias preciosas na minha vida, os quais, com a sua vivência diária no Agronegócio, me ensinaram do campo brasileiro e foram o meu incentivo e inspiração para iniciar este curso.

Agradeço também à professora Dra. Fernanda Regina Nascimento, pelo apoio e paciência prestados, pelas ministrações das aulas de Gestão da Empresa Rural, que tanto contribuíram para a realização deste trabalho, por ser defensora do Agronegócio brasileiro e por contribuir para que este seja ensinado com propriedade e dedicação na Universidade. Muito obrigada!

“O Senhor Deus, sendo o maior agricultor que há, pode fazer da nossa vida a melhor lavoura do mundo! Disponibilizemo-la em Suas mãos, e Ele fará maravilhas”.

Joel Beuter

RESUMO

O objetivo do presente relatório é sintetizar a experiência vivida no estágio supervisionado. Para tanto, será discutido no referencial teórico como o Agronegócio evoluiu e se transformou ao longo do tempo, trazendo a necessidade de se enxergar a propriedade rural (antigamente baseada em padrões patriarcais e com gestão unicamente familiar) como uma empresa que deve ser administrada por um empresário rural com visão sistêmica do seu negócio. Serão discutidos aspectos como a visão holística do Agronegócio, sua importância e peculiaridades, além do processo de gestão propriamente dito (importância, ferramentas e perfil do empresário rural). Por fim, na parte de relato de experiência, serão demonstrados os resultados da análise da gestão de uma empresa rural localizada no Núcleo Rural Rio Preto (Planaltina/DF), por meio da implantação de duas ferramentas de gestão: o diagnóstico das cinco grandes áreas relacionadas à cultura do feijão (produção, recursos humanos, finanças, comercialização e meio ambiente) e análise de SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) com o intuito de contextualizar a experiência vivida e adquirida no estágio supervisionado.

Palavras-chave: Visão sistêmica do Agronegócio; Gestão da empresa rural; Análise de SWOT.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. OBJETIVOS	11
2.1 Objetivo geral.....	11
2.2 Objetivos específicos.....	11
3. REFERENCIAL TEÓRICO	12
3.1 Fundamentos e importância da visão sistêmica do Agronegócio.....	12
3.1.1 Estrutura dos sistemas agroindustriais e as particularidades da gestão rural	14
3.1.2 Importância do Agronegócio brasileiro.....	17
3.2 Gestão agrícola em empresas rurais	18
3.2.1 Evolução do Agronegócio e seu processo de modernização.....	18
3.2.2 Produtor rural ou empresário rural? Importância da gestão em empreendimentos agrícolas.	21
3.2.3 Ferramentas de gestão de empresas rurais	24
4. METODOLOGIA	29
5. RESULTADOS (implantação das ferramentas de gestão na unidade de produção rural)	31
5.1 Área de Produção de feijão e Análise de SWOT	31
5.2 Área de Recursos Humanos e Análise de SWOT	36
5.3 Área de Finanças e Análise de SWOT	40
5.4 área de Comercialização e Análise de SWOT.....	41
5.5 área de Meio Ambiente e Análise de SWOT	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48

1. INTRODUÇÃO

O Brasil é um país que possui aptidão natural para a agricultura. Não é por menos que é chamado por muitos de “o celeiro do mundo”. O Agronegócio brasileiro tem se mostrado uma atividade rentável e próspera, cada vez mais moderna, eficiente, técnica e competitiva. Possuir um clima diversificado, bom índice de chuvas, energia solar em quantidade e quase 13% de toda a água doce disponível no planeta são fatores que corroboram a condição do Brasil para ser um país com grande potencial agrícola.

Diante deste fato, o presente relatório se propõe a analisar como o Agronegócio evoluiu e se transformou ao longo do tempo. Torna-se necessária a visão de que a propriedade rural, antigamente baseada em padrões coronelistas e patriarcais, agora deve ser vista como uma empresa rural administrada por um empresário rural com visão sistêmica do negócio (sem enfoque apenas na parte de produção agrícola). Com base nesse argumento, serão demonstrados os resultados da análise da gestão de uma empresa rural localizada no Distrito Federal, por meio da implantação de duas ferramentas de gestão: o diagnóstico das cinco grandes áreas relacionadas à cultura do feijão (produção, RH, finanças, comercialização e meio ambiente) e análise de SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*).

Para tanto, o relatório encontra-se dividido em três partes principais. Na primeira serão apresentados os objetivos do trabalho, tanto o geral quanto os específicos, a justificativa, a situação problema e a caracterização da empresa onde foi realizado o estágio supervisionado.

A segunda parte abrange uma revisão de literatura, na qual serão apresentados conceitos acerca do tema proposto. No referencial teórico será analisada a importância da visão sistêmica do Agronegócio e como ela se mostra uma importante ferramenta para os profissionais associados ao setor agrícola, na medida em que torna possível a elaboração e implantação de políticas e estratégias que permitam uma maior capacidade e eficiência produtiva, pois a visão sistêmica possibilita analisar muito mais do que apenas partes da cadeia; permite enxergar a cadeia produtiva como um todo.

Além disso, em obediência ao objetivo do trabalho de se analisar a importância da gestão agrícola, destacar-se-á o fato de que a gestão das empresas rurais começa pelo

conhecimento da estrutura e divisão dos sistemas agroindustriais, além das particularidades existentes no setor agrícola, as quais influenciam diretamente a maneira de se gerir o negócio.

Dessa forma, será analisado o fato de que não basta aplicar os princípios da administração no campo. É necessário, antes, que estes sejam adaptados às condições peculiares do setor agrícola, daí a importância que o gestor rural conheça as particularidades do setor em que atua.

Ademais, será discutido e analisado o processo de modernização e transformação pelo qual o Agronegócio tem passado. A agricultura, antes praticada de forma rústica e familiar, tem dado lugar a um Agronegócio cada vez mais tecnificado, moderno e competitivo, o que tem exigido uma melhor qualificação daqueles que gerenciam e administram os negócios agrícolas, havendo, portanto, a necessidade de que a propriedade rural seja encarada como uma empresa. Passa a existir a necessidade de que os produtores rurais adotem novas posturas na produção e nas práticas negociais.

Assim, defender-se-á que a completa profissionalização da empresa rural é um dos requisitos para a manutenção da atividade rural diante dos novos cenários mundiais. A agricultura brasileira precisa, de fato, ser vista como um negócio, e é necessário que o produtor rural compreenda que administrar profissionalmente a empresa é uma questão de sobrevivência e não de escolha. Assim, o empresário rural deve utilizar ferramentas de gestão para sua própria sobrevivência na atividade agrícola e adotar uma postura que vai muito além da de ser apenas um produtor rural. Portanto, independentemente do seu tamanho, o gerenciamento da propriedade rural é um dos fatores indispensáveis para alcançar o desenvolvimento e sucesso da propriedade como um todo.

Por fim, a última parte do trabalho diz respeito a um relato de experiência acerca do estágio realizado, no qual serão demonstrados os resultados da implantação de duas ferramentas de gestão (diagnóstico da empresa rural e análise de SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), objetivando-se conhecer e melhorar os processos administrativos da fazenda em que foi realizado o estágio no tocante à cadeia produtiva do feijão.

Situação Problema: O campo brasileiro precisa se profissionalizar. O empresário rural deve administrar seu negócio tendo uma visão sistêmica, sem se deter apenas a uma parte do setor (o dentro da porteira, mormente a produção). É preciso que se tenha uma

administração agrícola eficiente, com a utilização de ferramentas de gestão que possibilitem uma visão holística de toda a cadeia produtiva.

Sendo assim, a principal pergunta feita quando o estágio supervisionado estava sendo realizado e o presente trabalho sendo elaborado foi: o processo de gestão da fazenda, no tocante à parte agrícola relacionada ao feijão, está adequado ou existem pontos que podem vir a ser melhorados por meio da utilização de ferramentas gerenciais?

Justificativa: Conforme já exposto, o presente relatório se justifica pela necessidade de se ressaltar a importância da profissionalização do campo brasileiro. Assim, a escolha do presente tema: “Produtor rural ou empresário rural? Estudo de caso sobre a utilização da análise de SWOT como ferramenta de diagnóstico de um empreendimento agrícola no Distrito Federal” foi justamente uma resposta a essa necessidade. Além disso, considerando que o presente relatório busca sintetizar e descrever a experiência vivida no estágio, chega-se à conclusão de que é necessária a realização de um trabalho que pode trazer implicações práticas e informações úteis à empresa na qual foi realizado o estágio. Sendo assim, diagnosticar a gestão da fazenda e realizar uma análise de SWOT possibilita dar um *feedback* à empresa, e não apenas realizar um trabalho teórico ou uma mera descrição das atividades realizadas.

Caracterização da empresa: O estágio supervisionado foi realizado no escritório de uma propriedade agrícola localizada no Núcleo Rural Rio Preto, em Planaltina/DF. A fazenda desenvolve diversas atividades agrícolas, sendo, portanto, uma unidade de produção diversificada.

Quanto à lavoura, destaca-se a produção de feijão (que tem sido a principal cultura, daí a razão pela escolha dessa cadeia produtiva para a elaboração do presente relatório), soja, milho e sorgo. No total, o empreendimento agrícola possui 700 hectares, divididos em cinco unidades de produção, todas localizadas no Distrito Federal. Pode-se afirmar, para a realidade do DF (que possui pequenas áreas agrícolas), que o empreendimento agrícola em questão é de médio porte.

Além das atividades agrícolas, a empresa rural também atua na área de avicultura, possuindo 23 galpões de frango, na área de suinocultura e nas áreas de produção de banana e mandioca em escala comercial.

As atividades da empresa tiveram início na década de 80, época em que o administrador e proprietário da fazenda veio do Rio Grande do Sul para o Distrito Federal e deu início ao cultivo de 150 hectares de arroz.

A fazenda é administrada pelo seu proprietário, que é equiparado à pessoa jurídica, e pela sua família, os quais possuem formação acadêmica em Gestão Agrícola, Agronomia, Administração de empresas e Direito. Além disso, conta com o auxílio de agrônomo, contador e com um grande número de funcionários, devido às atividades de avicultura, as quais exigem um número maior de trabalhadores.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Discutir a importância da profissionalização da agricultura brasileira e de uma gestão agrícola eficiente pelo empresário rural por meio da utilização de ferramentas de gestão.

2.2 Objetivos específicos

- 1) Analisar a importância do Agronegócio para o desenvolvimento do Brasil e como uma visão sistêmica deste possibilita ao gestor uma melhor administração da unidade de produção rural;
- 2) Discutir o processo de transformação sofrido pelo Agronegócio nos últimos anos e a necessidade de se adotar ferramentas de gestão que possibilitem ao empresário rural administrar melhor e com mais profissionalismo o seu negócio.
- 3) Implantar, para estudo da cadeia produtiva do feijão, as ferramentas de diagnóstico e análise de SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) objetivando-se aprimorar o processo de gestão da fazenda em que se realizou o estágio e apresentar resultados práticos para os administradores da empresa.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Fundamentos e importância da visão sistêmica do Agronegócio

Cada vez mais as comunidades acadêmica, governamental e empresarial tem dado atenção redobrada às atividades econômicas e tecnológicas associadas à produção, transformação, distribuição e consumo de produtos agropecuários. Isso se deve ao fato de que os produtos alimentares ocupam um papel preponderante em qualquer grupo social, pois, além de serem indispensáveis para a manutenção da vida, estão ligados a aspectos econômicos, culturais e comportamentais da população (BATALHA, 2009).

O aspecto econômico tem, a cada dia, desempenhado um papel importante na economia dos países, em especial na do Brasil, onde o ramo agropecuário é responsável por grande parte da geração de riqueza do país. Dessa forma, é incontestável que a alimentação (incluindo-se nesse contexto todos os processos de produção, beneficiamento e transporte de produtos agroalimentares) tem sido uma das preocupações principais de qualquer agrupamento humano. Nesse sentido, cada vez mais têm sido realizados trabalhos que analisam os sistemas agroindustriais, buscando-se compreender as formas de produção e comercialização de produtos agrícolas, o que possibilita o surgimento de opções de intervenção privadas e públicas para melhorar os mecanismos existentes no Agronegócio e gerar sustentabilidade dos sistemas produtivos (BATALHA, 2009).

Os primeiros estudos em relação a uma definição para o termo agronegócio (tradução do inglês *agribusiness*) foram realizados por Davis & Goldberg em 1957, os quais pretendiam, a luz do exposto anteriormente, trazer contribuições para a análise das atividades relacionadas aos sistemas produtivos (BATALHA, 2009).

Davis & Goldberg propuseram o seguinte conceito para o Agronegócio:

É a soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas; as operações de produção nas propriedades agrícolas; o armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles.

Assim, pode-se dizer que Agronegócio é o conjunto de atividades relacionadas à agricultura e pecuária, considerando-se seu aspecto econômico, bem como as relações comerciais e industriais que envolvem as cadeias produtivas.

O conceito de sistema é importante para uma melhor compreensão da importância e do papel do Agronegócio, afinal, este se encontra inserido em um ambiente cada vez mais

complexo e diversificado, no qual existe um amplo espectro de relações e interdependências produtivas, tecnológicas e mercadológicas (CALLADO, 2009).

Batalha (2007) define sistema como:

[...] um conjunto formado de elementos ou sub-elementos em interação, caracterizando-se pelas seguintes condições: está localizado em um meio ambiente; cumpre uma função ou exerce uma atividade; é dotado de uma estrutura e evolui no tempo e tem objetivos definidos.

Stoner e Freeman (1999), afirmam que uma abordagem sistêmica permite aos profissionais envolvidos em qualquer atividade ver a organização como um todo e parte integrante de um sistema maior.

A compreensão de uma visão sistêmica do Agronegócio é uma importante ferramenta para os profissionais associados ao setor agrícola, pois torna possível a elaboração e implantação de políticas e estratégias que permitam uma maior capacidade e eficiência produtiva.

Cumprido salientar que existe no Agronegócio uma forte dependência entre os diversos agentes participantes de um sistema agroindustrial, o qual é definido como um “conjunto de atividades que concorrem para a produção de insumos até a obtenção do produto final, independentemente do nível de sofisticação utilizado” (CALLADO, 2009). Araújo (2005) defende que os elos do Agronegócio vão desde os suprimentos à produção agropecuária até os serviços complementares, passando por fases como produção, beneficiamento, armazenamento, distribuição e consumo.

Staatz (1997 apud BATALHA, 2009), afirma que o enfoque sistêmico do Agronegócio é dirigido por cinco conceitos-chave: verticalidade (características do elo que têm grande influência sobre outros elos); orientação pela demanda (a demanda gera informações que fixam os fluxos de produtos e serviços pela cadeia produtiva); coordenação dentro da cadeia (as relações verticais dentro das cadeias são fundamentais); competição entre os sistemas (como um sistema pode melhorar o desempenho econômico dos agentes envolvidos) e alavancagem (identificar pontos principais na sequência produção-consumo).

Assim, enxergando o setor agrícola como um sistema, qualquer perturbação em um dos seus elos trará consequências para os demais. Nesse sentido, Callado (2009), afirma

que a visão sistêmica tem gerado um Agronegócio com arranjos cada vez mais complexos, mas indiscutivelmente mais cooperativos e eficientes.

Analisar o Agronegócio como um sistema têm consequências diretas para uma boa gestão da empresa rural, pois a visão sistêmica permite enxergar que qualquer uma das áreas agrícolas está associada à outra. Dessa forma, não basta apenas se pensar na parte de produção da cultura, mas também na sua comercialização, nas pessoas envolvidas para a realização das atividades, no meio ambiente, nas finanças, na distribuição e armazenamento do produto produzido, entre outros aspectos. Percebe-se, assim, que a visão sistêmica possibilita analisar muito mais do que apenas partes da cadeia, mas permite enxergar a cadeia produtiva como um todo.

3.1.1 Estrutura dos sistemas agroindustriais e as particularidades da gestão rural

Como já mencionado, o objetivo do presente trabalho é analisar como uma gestão agrícola eficiente por parte do empresário rural gera benefícios e segurança à manutenção de empreendimentos agrícolas.

Nesse sentido, uma boa gestão de empresas rurais começa pelo conhecimento da estrutura e divisão dos sistemas agroindustriais, além das particularidades existentes no setor agrícola.

Segundo Callado (2009), qualquer profissional envolvido no Agronegócio precisa, antes de qualquer tarefa, considerar todos os setores envolvidos no ramo agrícola, bem como conhecer as organizações que atuam em cada um deles.

É comum dividir os sistemas agroindustriais em três setores: antes da porteira (ou à montante da cadeia produtiva), dentro da porteira e depois da porteira (ou à jusante da cadeia). Cada um desses setores apresentam características peculiares. Todos, no entanto, formam uma estrutura sistêmica de interdependências, na qual o sucesso de todos está vinculado ao êxito das partes isoladas (visão sistêmica do Agronegócio).

O primeiro setor (antes da porteira), diz respeito ao ponto de origem de qualquer sistema agroindustrial, podendo ser dividido em outros dois setores: produção e disponibilização de insumos para o agronegócio e prestação de serviços voltados para o setor agrícola.

Nesse setor estão todos os insumos destinados à produção agrícola, como máquinas e equipamentos, fertilizantes, produtos químicos com destinação para a agricultura,

sementes, entre outros. Quanto aos serviços destinados à agricultura, destacam-se as atividades desenvolvidas por empresas que atuam no desenvolvimento do Agronegócio, buscando, por exemplo, novas tecnologias. Empresas como a EMBRAPA, ou institutos estaduais de pesquisa agropecuária merecem destaque nesse setor.

Por certo, existe uma grande variedade de elementos associados ao setor antes da porteira, sendo que essa ampla variedade tem o poder de exercer grande influência sobre o desenvolvimento e consolidação do setor agrícola. Cabe, portanto, às instituições públicas e privadas a busca por competências e capacitação às empresas responsáveis pelas etapas iniciais dos sistemas agroindustriais (CALLADO, 2009).

O segundo setor, conhecido como dentro da porteira, abrange as atividades produtivas propriamente ditas, podendo ser subdividido em atividades agrícolas, pecuárias e de transformação (processos pelos quais as matérias-primas geradas de produtos agrícolas são processadas e modificadas para a obtenção de produtos derivados). Incluem-se nesse setor os produtores rurais, quer sejam grandes, médios ou pequenos; quer sejam pessoas físicas ou jurídicas. As atividades agrícolas englobam todo o processo que abrange desde o preparo do solo, os manejos, plantio e colheita, até as atividades pós-colheita, como transporte interno e armazenamento da produção (CALLADO, 2009).

Por fim, o último setor que completa o ciclo do Agronegócio (visto como um sistema formado por partes interdependentes), é o setor à jusante ou depois da porteira, o qual representa a expectativa do gestor de inserir o produto agrícola produzido no mercado para que os consumidores possam adquiri-lo. Assim, esse setor é caracterizado por todas as atividades relacionadas à distribuição e comercialização dos produtos agrícolas, até que estes cheguem ao seu destino final (consumo).

Além de conhecer todas as etapas do Agronegócio, que vão desde o preparo do solo até a chegada do produto final ao consumidor, é importante que o gestor da empresa rural conheça as particularidades dos sistemas agroindustriais que afetam a gestão do empreendimento agrícola.

Cumprе salientar que a inadequação da maioria das ferramentas modernas de gestão, desenvolvidas para outros setores que não o agrícola, acaba gerando problemas na administração rural justamente por não levar em consideração as peculiaridades abaixo analisadas (FILHO, BATALHA, 2005):

- 1) Sazonalidade (ou estacionalidade) da produção agropecuária: As matérias-primas da agroindústria são obtidas diretamente através da atividade agrícola, o que faz com que a disponibilidade dessas matérias-primas esteja sujeita a regimes de safra e entressafras.
- 2) Variações de qualidade do produto agropecuário (dependência do clima e de condições biológicas): A qualidade dos produtos originados da agricultura está sujeita às variações climáticas e às técnicas de cultivo e manejo empregadas. Assim, o clima determina, por exemplo, épocas de plantio, os tratos culturais necessários, época de colheita, etc.
- 3) Perecibilidade da matéria-prima: Vários produtos agropecuários são perecíveis, o que exige cuidados específicos para o seu acondicionamento, transporte e armazenamento.
- 4) Sazonalidade de consumo: Algumas indústrias estão sujeitas a variações de demanda conforme datas específicas ou variações climáticas ligadas às estações do ano (pode-se citar, por exemplo, o consumo de peixes que aumenta na época da semana santa).
- 5) Trabalho disperso e ao ar livre: No campo, as atividades agrícolas estão dispersas por toda a empresa, podendo ocorrer em locais distantes uns dos outros. Essa característica exige do empresário que este possua rigorosas ações de planejamento, organização, direção e controle.
- 6) Incidência de riscos: Toda atividade está sujeita a riscos. No entanto, na agropecuária esses riscos se acentuam ainda mais, pois a exploração agrícola pode ser afetada por problemas climáticos, pelo ataque de pragas e aparecimento de doenças, flutuações de preços, além de riscos de acidentes dos funcionários por estarem em contato com grandes máquinas e implementos agrícolas.

Quando essas características são analisadas, pode-se observar que os seus efeitos para a administração da empresa rural são mais prejudiciais do que benéficos, o que indica que o empresário rural deve tomar posturas administrativas eficientes para diminuir os efeitos prejudiciais dessas características peculiares do setor agrícola (FILHO, BATALHA, 2005). Assim, não basta aplicar os princípios da administração ao campo, é necessário, antes, que estes sejam adaptados às condições peculiares do setor agrícola, daí a importância para o

administrador rural conhecer as particularidades do setor em que atua para conseguir exercer uma boa gestão.

3.1.2 Importância do Agronegócio brasileiro

O Agronegócio é um ramo de atividade rentável e próspero, que tem se mostrado cada vez mais moderno, eficiente, tecnificado e competitivo. O Brasil possui uma vocação natural para a atividade, pois possui um clima diversificado, bom índice de chuvas, energia solar em quantidade e quase 13% de toda a água doce disponível no planeta. Além disso, o país possui 388 milhões de hectares de terras agricultáveis férteis e de alta produtividade, dos quais 90 milhões ainda não foram explorados. Tais fatores só corroboram o fato de que o Brasil é um país de grande potencial agropecuário (SILVA; CESÁRIO; CAVALCANTI, 2013).

O agronegócio movimenta a economia brasileira e responde por um em cada três reais gerados no país, sendo que, em 2008, correspondeu por 28% do PIB nacional, 37% dos empregos diretos e indiretos e 37% das exportações brasileiras. Poucos países tiveram um crescimento tão expressivo no comércio internacional do agronegócio quanto o Brasil. Em dez anos as exportações do setor saltaram de US\$ 15,94 bilhões (1993), com um superávit de US\$ 11,7 bilhões, para aproximadamente o dobro (INSTITUTO INTRAMERICANO DE COOPERAÇÃO PARA A AGRICULTURA, 2013).

A economia é fortemente afetada pelo dinamismo do Agronegócio brasileiro, o qual, nos primeiros anos do novo milênio, tem tido um desempenho ainda melhor que na década de 1990. De 2000 a 2004 o setor agropecuário cresceu, em média, a 4,64 % a.a., enquanto o crescimento da economia brasileira foi de 2,66%, o que demonstra que esse setor tem sido superior aos setores de indústria e serviço no país (SILVA; CESÁRIO; CAVALCANTI, 2013).

O Agronegócio tem dado demonstração de vigor e competitividade sem precedentes, colaborando para que o saldo da balança comercial subisse de US\$ 15 bilhões em 1995 para US\$ 34 bilhões em 2004. O Brasil tem exportado mais de 150 produtos agrícolas e pecuários, embora mais de 50% do valor exportado esteja concentrado em soja, carnes, açúcar, café, laranja e tabaco (INSTITUTO INTRAMERICANO DE COOPERAÇÃO PARA A AGRICULTURA, 2013).

A explicação atribuída para esse desempenho do comércio externo do setor está no ganho de competitividade das commodities brasileiras, decorrente de melhores condições de qualidade e preço em relação aos concorrentes, seja pela observância de normas de qualidade e sanidade dos produtos brasileiros com a ação do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento na inspeção e fiscalização dos itens exportados, seja pelo compromisso dos exportadores em atender às exigências do mercado internacional.

Sendo assim, percebe-se que o Agronegócio é um setor de extrema importância para o desenvolvimento econômico e social do Brasil e cada vez mais será um setor competitivo e dinâmico, razão pela qual se torna imperativo a realização de uma boa gestão agropecuária.

3.2 Gestão agrícola em empresas rurais

3.2.1 Evolução do Agronegócio e seu processo de modernização

O Agronegócio está no cerne da história econômica brasileira e tem sido um setor de vital importância para a economia do país. A extinção do pau-brasil foi de encontro com o início da implantação da lavoura canavieira, a qual serviu de base e sustentação para a economia. O processo de colonização e crescimento do país está associado a diversos ciclos agroindustriais: cana-de-açúcar, desenvolvimento do Nordeste, a borracha que dá exuberância à região amazônica, o café que era a mais importante fonte de poupança interna e o principal financiador do processo de industrialização e mais recentemente a soja se destacando como principal *commodity* brasileira de exportação (CARLOS, 2008).

Ao se analisar a história do país, percebe-se que a formação político-social do Brasil foi marcada pelo campo, pelo extrativismo, pela produção agrícola e pela pecuária. Com exceção do ciclo do ouro, os demais ciclos econômicos brasileiros foram principalmente agrários: cacau, borracha, cana-de-açúcar, café, gado, entre outros. Pode-se afirmar, ainda, que o processo de industrialização ocorrido no Brasil nasceu dependente da agricultura, sendo, em grande parte, realizado com os recursos produzidos pelo campo e transferidos para setores urbanos. Tal fato só vem a corroborar a importância do setor agrícola em vários aspectos, sendo responsável pelo abastecimento da população e desempenhando um importante papel social, gerando efeitos multiplicadores em toda a sociedade, como a geração dos mais diversos produtos agropecuários (ANDRADE, 1996).

Notável é o processo de transformação pelo qual o campo está passando. A agricultura, antes praticada de forma rústica e familiar, tem dado lugar a um “Agronegócio” cada vez mais tecnificado, moderno e competitivo.

No entanto, apesar do campo estar cada vez mais exposto a tecnologias e informatização, cumpre salientar que, segundo Nantes e Scarpelli (2001, apud BRISOLA, 2010) no Brasil ainda convivem, lado a lado, empreendimentos rurais destinados apenas à subsistência familiar e empreendimentos economicamente modernos.

Os atuais empreendimentos rurais podem ser divididos em três principais grupos: 1) Empreendimentos tradicionais (com equipamentos agrícolas rudimentares, estrutura organizacional familiar e decisões sujeitas a alto grau de incerteza); 2) Empreendimento rural em transição (já foram introduzidas algumas técnicas de gestão e produção e há uma preocupação em tornar a empresa um empreendimento competitivo); 3) Empreendimento rural moderno (já houve a superação da etapa de transição, está coordenado com o mercado consumidor e é flexível para se ajustar às novas demandas do mercado). (BATALHA, 2007).

O modelo de política agrícola adotado pelo Brasil intensificou o desenvolvimento capitalista no campo, proporcionando o surgimento de grandes unidades produtivas. Houve, na área rural, um processo de industrialização caracterizado principalmente pela mecanização e quimificação, o que gerou diversas transformações no perfil do campo brasileiro. Essas transformações possibilitaram o surgimento de grandes propriedades rurais, com perfil capitalista, conhecidas como **empresas capitalistas rurais**, totalmente diferentes das tradicionais fazendas. Essas propriedades, modernas, mecanizadas e melhor equipadas, objetivavam não mais a produção de subsistência, mas o lucro (NANTES, 1997).

No entanto, mesmo com este perfil mais capitalista, até a década de 80 o produtor rural não se via pressionado a desenvolver sua eficiência profissional, pois a utilização de técnicas já conhecidas era suficiente para manter um bom nível de produtividade e proporcionar lucro (BRISOLA, 2010).

Ainda hoje, o campo brasileiro revela que muitos produtores rurais são oriundos da antiga sociedade senhorial brasileira; foram treinados na informalidade do poder patriarcal e na familiaridade da unidade camponesa, na qual reinava o conhecimento rústico e intuitivo, o tradicionalismo e o poder de mando, os quais foram repassados através de gerações (RIBEIRO, 1999).

É possível observar, em algumas propriedades rurais brasileiras, que estas são familiares, paternalistas e com o proprietário exercendo influência pessoal sobre o controle das operações produtivas. Assim, até os anos 60, prevaleceram relações de domínio pessoal, baseadas no poder sobre a terra, trabalho não assalariado e pouco formal (RIBEIRO, et al, 1999).

Após esse período, o campo passou a se transformar e a se modernizar. Além das mudanças dentro das unidades produtoras, ocorreram mudanças no desenvolvimento das agroindústrias e em todo o complexo agroindustrial. Tais mudanças passaram a exigir uma melhor qualificação daqueles que gerenciam e administram os negócios agrícolas, havendo, portanto, a necessidade de que a propriedade rural seja encarada como uma empresa, buscando obter conhecimentos sobre os mercados em que opera e aumentando o relacionamento com a indústria (SOUZA, 1997).

Zibordi et al (1997) retratam as novas exigências impostas a este setor:

A agropecuária brasileira também deve se adaptar às novas circunstâncias e se vê forçada a buscar eficiência em um ambiente de competitividade cada vez mais aguçado, em que os produtores rurais devem aperfeiçoar as técnicas produtivas através de um processo de gerência com o melhor aproveitamento possível de seus recursos.

Guimarães e Brisola (2001) afirmam que este novo cenário no campo tem demandado dos empreendimentos rurais a necessidade de serem competitivos e de buscar retornos econômicos crescentes. Todavia, um processo mais moderno de gestão tem encontrado barreiras por conta das peculiaridades encontradas no setor rural: trabalhadores com pouco tempo de educação formal e reduzida sintonia com práticas tecnologicamente avançadas.

No entanto, é necessário que se reconheça o fato de que no atual cenário agrícola, só terão êxito os produtores que estiverem capacitados e organizados com propósitos empresariais, tornando-se fundamental a adoção de práticas administrativas modernas, inovações tecnológicas e busca do comprometimento do ‘empreendedor rural’ e seu grupo de trabalho com os objetivos organizacionais (LACKI, 2000).

Assim, o Agronegócio brasileiro tem exigido dos produtores rurais novas posturas na produção e nas práticas negociais. A competitividade e a qualidade são fundamentais, e um bom processo de gestão e utilização de práticas administrativas ajuda a garantir que tais requisitos sejam alcançados (BRISOLA, 2010).

Dessa forma, levando-se em conta o processo de modernização da agricultura, que vem exigindo que o produtor seja, além de produtor rural, um empresário, é necessário modelos de gestão que permitam a esse empresário a sobrevivência na atividade, a qual se encontra cada vez mais competitiva e acirrada.

3.2.2 Produtor rural ou empresário rural? Importância da gestão em empreendimentos agrícolas.

O processo de globalização, as crises mundiais (com destaque para a de 2008, que afetou a economia de grandes potências) e as mudanças que têm ocorrido na conjuntura macroeconômica demonstram o estabelecimento de um cenário mundial competitivo, o que tem gerado uma forte pressão para as empresas.

Nesse sentido, as empresas rurais não ficam alheias a tais pressões, pois também sofrem com um mercado mais competitivo e acirrado, tornando-se necessária a busca pela eficiência sobre as etapas e processos empresariais, de forma que a capacidade dos empresários rurais de se adaptarem às mudanças e pressões externas determinará a viabilidade e competitividade no negócio, além da própria sobrevivência na atividade agrícola (LUPINACCI, 2012).

Dessa forma, a completa profissionalização da empresa rural se torna um dos requisitos para a manutenção da atividade rural diante dos novos cenários mundiais. Chegou, portanto, o momento da propriedade rural ser vista como uma empresa rural, passando por uma revisão completa dos conceitos técnico-econômico-financeiros em que se baseia (LUPINACCI, 2012).

Para um melhor entendimento da importância de se encarar a propriedade rural como uma empresa, é importante, primeiramente, que seja definido o conceito de empresa rural. Segundo Lupinacci (2012), empresa rural é:

[...] complexo família-fazenda, cujos recursos são dedicados à produção agropecuária, podendo ser um empreendimento de pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que explore econômica e racionalmente imóvel rural, dentro de condições de rendimento econômico da região em que se situe e que explore área mínima agricultável do imóvel, segundo padrões fixados, sendo que o objetivo dessa unidade produtiva é maximizar o valor presente do patrimônio líquido da empresa.

Por sua vez, Marion (2003), define a empresa rural como sendo “aquela que explora a capacidade produtiva do solo por meio do cultivo da terra, da criação de animais e da transformação de determinados produtos agrícolas”.

O atual cenário econômico tem gerado maiores incertezas e instabilidade. Além disso, as características intrínsecas à produção rural, como alto grau de ociosidade quanto aos fatores de produção; processo de endividamento dos produtores rurais; pequena capacidade de gerenciamento; falta de planejamento estratégico, gerencial e operacional; falta de padronização das rotinas e controles gerenciais; altos gastos com peças de reposição e combustíveis; consumo excessivo de defensivos agrícolas; alta rotatividade de funcionários e baixa qualificação da mão de obra são fatores que têm contribuído para o aumento da fragilidade e vulnerabilidade da empresa rural, além de determinarem o aumento e o risco do negócio. Somado a tudo isso, pode-se afirmar que o foco do produtor rural sempre foi voltado aos processos relacionados à produção agrícola, deixando de lado aspectos gerenciais e administrativos (LUPINACCI, 2012).

Dessa forma, percebe-se que diante de um cenário econômico competitivo, com novas estruturas econômicas e ocorrência de crises mundiais, a agricultura brasileira precisa, de fato, ser encarada como um negócio, e é necessário que o produtor rural compreenda que administrar profissionalmente a empresa é uma questão de sobrevivência e não de escolha. Nesse sentido, pode-se afirmar que concentrar esforços na produção é uma condição necessária, mas não suficiente para o sucesso do empreendimento rural, afinal, o resultado de uma empresa não se define apenas produzindo; pelo contrário, cada vez mais os dois setores (a montante e a jusante dos sistemas agroindustriais) têm tido relevância quando se analisa o êxito de uma organização (LUPINACCI, 2012).

Nesse sentido, é perfeitamente possível se afirmar que produzir é apenas uma parte do negócio, pois é necessário se enxergar a cadeia como um todo (visão sistêmica do Agronegócio), e não apenas se o que foi plantado teve alta ou baixa produtividade. Dessa forma, é extremamente necessário que o produtor rural se profissionalize e encare sua propriedade como uma empresa, se utilizando de ferramentas de gestão para sua própria sobrevivência na atividade agrícola, realizando, assim, um bom processo de administração da empresa rural.

Cumprе lembrar, conforme já mencionado no presente trabalho, que a atividade rural apresenta algumas peculiaridades que interferem diretamente na forma de se gerir um negócio, como sazonalidade da produção, dependência de condições climáticas, que podem ser favoráveis ou desfavoráveis, perecibilidade da matéria prima e do produto final, entre outras. Além disso, uma empresa rural possui características próprias, como origem e gestão familiar, ciclo econômico da empresa caracterizado por herança, pouco controle sobre os

fatores de produção, terra assumindo importância como fator de produção e a própria cultura do produtor, que privilegia os investimentos para a produção (LUPINACCI, 2012).

Assim, por mais que seja possível aplicar ao meio agropecuário conceitos básicos da administração que são utilizados em outras áreas, como comércio e indústria, é necessário levar em consideração os aspectos acima mencionados, para que se consiga, por meio de uma visão sistêmica que enxergue todos os elos e características da cadeia, um bom processo de gestão agrícola. Após se entender a importância da gestão agrícola, pode-se conceituá-la, segundo Batalha (2007), como “um processo de tomada de decisão que avalia a alocação de recursos escassos em diversas possibilidades produtivas, dentro de um ambiente de riscos e incertezas característico do setor agrícola”.

Dessa forma, os produtores rurais devem entender que tem havido uma quebra de paradigma, na qual os conceitos de propriedade rural familiar deram lugar à empresa rural administrada por profissionais detentores do conhecimento científico e que, independentemente do seu tamanho, o gerenciamento da propriedade rural é um dos fatores indispensáveis para alcançar o desenvolvimento e sucesso da propriedade como um todo (AZER, 2013). No entanto, a pergunta que se coloca é: como pode ser realizada, na prática, essa transição de um perfil de produtor rural para um empresário rural? Lupinacci (2012) elenca características que podem ajudar a responder esse questionamento. Segundo o autor, existe um perfil do produtor tradicional e um perfil do empresário rural, conforme o quadro 1:

Quadro 1 – Perfil do produtor tradicional x perfil do empresário rural

Parâmetro	Produtor tradicional	Empresário rural
Visão do negócio	Pontual	Sistêmica ou holística
Forma de gerenciamento do negócio	Familiar e paternalista	Empresarial
Planejamento do negócio	Na cabeça (informal)	No papel (formal)
Controles gerenciais	Inexistente ou incipiente	Presentes
Tomadas de decisão	Baseadas em sentimentos	Baseados em controle
Métricas de desempenho (operacional e financeiro)	Inexistentes	Presentes e periódicas
Contas bancárias	Misturadas	Separadas
Base para premiação dos colaboradores	Produtividade (receita bruta)	Lucratividade (margem líquida)
Consultoria gerencial	Inexistente	Presente
Estrutura gerencial	Inexistente	Presente

Fonte: Revista Agro em Foco

No entanto, Lupinacci (2012) afirma que essas características são apenas didáticas, servindo para mostrar que existem, na prática, várias combinações entre esses perfis para caracterizar a gestão do empreendimento agrícola, e que quanto mais próximas do perfil de empresário rural, mais poderá se caracterizar o empreendimento agrícola como sendo uma empresa rural.

Assim, conclui-se que encarar a propriedade rural como sendo uma empresa rural é um passo importante para a manutenção do negócio e competitividade. No campo não existe mais espaço para amadores; é necessário que se tenham ferramentas que possibilitem uma boa e eficiente gestão da atividade rural.

3.2.3 Ferramentas de gestão de empresas rurais

Existem vários tipos de ferramentas de gestão que podem ser empregados na área agrícola. Algumas dessas ferramentas são o diagnóstico das cinco grandes áreas (produção, finanças, recursos humanos, comercialização e meio ambiente), análise de SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), ciclo PDCA (planejar, fazer, checar e agir), gestão de custos, que pode ocorrer por meio da implantação de softwares e o BSC (*Balanced*

Scorecard, que se baseia em quatro perspectivas principais: financeira, interna, aprendizado e crescimento e perspectiva dos clientes).

Todas essas ferramentas são importantes para uma boa gestão. No entanto, nesse trabalho serão apresentados os resultados da implantação de duas dessas ferramentas: diagnóstico das cinco áreas e análise de SWOT. Por essa razão, decidiu-se pela análise mais aprofundada apenas dessas duas ferramentas.

As cinco áreas, também denominadas de áreas funcionais, são observadas em qualquer empresa ou atividade agrícola e apresentam entre elas uma intensa inter-relação (ANDRADE, 2001).

O diagnóstico dessas cinco áreas permite analisar a atividade agrícola como um todo, pois abrange todos os setores desde a produção até o meio ambiente. Assim, é uma ferramenta importante, a qual auxilia no entendimento de toda a atividade agrícola.

A primeira das cinco áreas é a produção, a qual, como já mencionado anteriormente, é, muitas vezes, o principal foco do produtor rural. Essa área se relaciona com a utilização de todos os insumos necessários à realização da atividade agrícola, sejam os adubos, fertilizantes, defensivos, máquinas e implementos agrícolas (ANDRADE, 2001).

A área de produção representa o método pelo qual a organização processa seus recursos para serem transformados em produtos finais. Assim, trata-se de um fluxo físico que começa no suprimento, passa pelo processo de transformação e origina o produto final (FILHO; BATALHA, 2005).

Além disso, nessa área é importante também que se analisem pontos como quantidade produzida, produtividade e qualidade. Um ponto que costuma provocar muita confusão é a diferença entre produção e produtividade, índices importantíssimos na área agrícola.

Quantidade produzida é a quantidade física total de um determinado produto obtida em um determinado período (relaciona-se com a renda total da empresa). Produtividade, por sua vez, é a quantidade produzida por unidade – área, trabalho, animal, etc. Alguns autores afirmam que a produtividade reflete a eficiência administrativa e possibilita comparar as administrações de diferentes empresas (FILHO; BATALHA, 2005).

Além disso, na área de produção é importante analisar como se tem definido qual tecnologia deve ser utilizada, a localização de benfeitorias, estradas, cercas e como serão utilizadas as máquinas e equipamentos agrícolas.

A área de produção busca, principalmente, responder questões como o que produzir, quanto, quando e como produzir. Nessa área, a administração pode ser avaliada sob os seguintes indicadores de desempenho: produtividade (volume de produção/área); índices de perdas; nível tecnológico adotado e qualidade dos produtos versus qualidade esperada (FILHO; BATALHA, 2005). Dessa forma, a gestão da produção, aliada a uma gestão de qualidade adequada, permite alavancar o sistema produtivo, promovendo sua sustentabilidade e crescimento.

A área de finanças, por sua vez, refere-se as receitas, despesas, financiamentos e investimentos necessários para alcançar os objetivos propostos para a empresa rural. As receitas advêm da venda de produtos finais e prestação de serviços (aluguel de colheitadeira, por exemplo). (ANDRADE, 2001).

Para conseguir enfrentar os novos desafios impostos pelo mercado, os produtores rurais devem adotar sistemas de apuração de custos, possibilitando ao administrador tomar decisões de forma eficaz e segura. Administrar os recursos financeiros tem por objetivo avaliar a viabilidade dos investimentos produtivos diante dos recursos disponíveis (FILHO; BATALHA, 2005).

Uma análise da parte financeira da empresa possibilita identificar as atividades de menor custo, as mais lucrativas e as vantagens de substituir umas pelas outras. É importante que seja implantado um sistema de informação gerencial que garanta o registro sistemático das informações contábeis e não contábeis do empreendimento. Alguns indicadores importantes da área financeira são: rentabilidade da atividade, margem de contribuição dos produtos ofertados, nível de endividamento e investimentos (FILHO; BATALHA, 2005).

Já a área de recursos humanos diz respeito às pessoas que promovem o funcionamento da empresa.

Alguns recursos que podem ser utilizados para promover o aumento da produtividade do trabalho são: capacitação de empregado rural, uso adequado de ferramentas e máquinas, planejamento e controle de mão de obra, adequada disposição de benfeitorias e área de exploração e estímulos ao trabalhador (FILHO; BATALHA, 2005).

A área de comercialização, por sua vez, é muito importante, pois é a responsável por conectar a empresa com o seu ambiente. Comercialização agrícola é a troca de bens e serviços entre agentes econômicos. Como fruto dessas trocas, os agentes efetuam as transações, que fundamentam o funcionamento do sistema econômico. É por meio da comercialização que o produtor consegue saber onde e como devem ser colocados os produtos e quais são os melhores canais de distribuição. Além disso, é importante que este busque continuamente informações sobre preços de produtos e insumos, de forma a aumentar o seu poder de barganha (FILHO; BATALHA, 2005).

Por fim, uma nova área que merece atenção para um bom processo de gestão é a de meio ambiente, objetivando-se a promoção de uma agricultura cada vez mais sustentável e atenta às demandas ambientais.

Com o aumento da preocupação sobre a utilização consciente dos recursos naturais e minimização dos impactos ambientais, as empresas que podem vir a afetar direta ou indiretamente o meio ambiente (como as unidades de produção rural), deverão prevenir, recompensar e prestar contas à sociedade, informando suas atividades que porventura possam vir a prejudicar o meio ambiente e o que está sendo feito para minimizar tais efeitos.

Essas informações poderão trazer benefícios tanto para as empresas rurais como para os empresários rurais na comercialização de seus produtos, proporcionando-lhes melhores condições de negociação e facilidades na captação de recursos no mercado.

Estar atento a essa nova área do meio ambiente é um grande diferencial para o empresário rural do mundo moderno, pois a implantação de práticas ambientais pode resultar em redução de custos, por meio de maior eficiência e aproveitamento dos processos, redução de uso de recursos naturais (água, energia, matéria-prima), minimização do tratamento de resíduos e diminuição de passivos ambientais como prêmios de seguros, multas e indenizações (TINOCO; KRAEMER, 2006).

A outra ferramenta de análise foco deste trabalho é a análise de SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*). Essa análise é uma ferramenta de gestão que realiza um papel muito importante no planejamento estratégico dos negócios, pois permite aplicar um determinado plano de ação para o alcance dos objetivos propostos pela organização, tratando-se de um planejamento global e de longo prazo (BIANCO, 2013).

O termo SWOT vem do inglês e representa as iniciais das palavras *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). A

análise de SWOT tem por objetivo avaliar os pontos fortes e fracos da organização e verificar as ameaças e as oportunidades que podem vir a interferir na atividade. A análise se divide em duas partes: o ambiente interno à organização, que é composto pelos pontos fortes e os pontos fracos da organização, e o ambiente externo, que trata das oportunidades e ameaças do mercado (BIANCO, 2013).

No ambiente interno, os pontos fortes constituem as forças propulsoras da organização que facilitam o alcance dos objetivos propostos pela organização. Já os pontos fracos são as limitações e as forças que impedem ou dificultam a organização de atingir tais objetivos.

A análise das condições externas que rodeiam a organização envolvem os desafios e oportunidades que tais condições impõem. A análise do ambiente externo envolve os mercados e suas oportunidades e perspectivas.

O ambiente externo está fora do controle da organização. No entanto, mesmo não podendo se obter controle sobre ele, pode-se monitorá-lo e buscar o aproveitamento das oportunidades e o controle das ameaças. Já o ambiente interno pode ser controlado pela organização, já que tal ambiente resulta de estratégias de atuação definidas pelos próprios dirigentes da organização.

A análise de SWOT é uma importante ferramenta, pois, após a sua realização, a organização poderá melhorar os pontos que tenham sido considerados de baixo desempenho, poderá estabelecer e direcionar com maior eficácia sua forma de atuação no que diz respeito ao aproveitamento de oportunidades e obtenção de melhorias nas análises do ambiente externo, a fim de perceber eventuais mudanças e saber se adaptar a elas (BIANCO, 2013).

4. METODOLOGIA

A metodologia de uma pesquisa é importante, pois permite o conhecimento dos métodos utilizados para o alcance dos objetivos estipulados. Diante desse fato, e sabendo-se que o principal objetivo do presente relatório é descrever e analisar o processo de gestão de um empreendimento rural, avaliando aspectos organizacionais relacionados à administração da fazenda, é possível elencar os principais métodos utilizados para o alcance de tal objetivo.

A presente pesquisa pode ser classificada como aplicada. Segundo Gil (2011), a pesquisa aplicada não objetiva gerar conhecimentos teóricos, mas sim conhecimentos práticos, direcionados para a solução de problemas específicos e tendo como critério uma aplicação prática. Neste relatório, a aplicação prática é: conhecer e analisar os principais pontos fracos da gestão rural objetivando-se oferecer *feedback* e sugestões que possibilitem melhorias nos processos de gestão da fazenda.

Em relação aos objetivos, classifica-se a presente pesquisa como descritiva, levando-se em conta o fato de que o relatório se destina a uma descrição e análise dos principais pontos relacionados à produção, recursos humanos, finanças, comercialização e meio ambiente. Marconi e Lakatos (2001) definem a pesquisa descritiva como sendo aquela que objetiva a descrição das características de certa população ou fenômeno ou, ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Quanto aos procedimentos e técnicas utilizados, a presente pesquisa baseou-se em análise documental, pesquisa bibliográfica, estudo de caso e observação participante.

Gil (2011) define pesquisa bibliográfica como sendo aquela elaborada ou desenvolvida a partir de material já publicado, como livros, artigos e materiais disponibilizados na Internet. Os procedimentos deste tipo de pesquisa permitem ao pesquisador a cobertura de amplo leque de acontecimentos e de grandes faixas territoriais, caracterizando-se pelo processo de levantamento e análise do que já foi publicado sobre o tema de pesquisa escolhido, permitindo efetuar um mapeamento do que já foi escrito.

A fundamentação teórica foi realizada com base em livros, revistas e sites especializados em Agronegócio e gestão rural. A pesquisa bibliográfica ocorreu buscando-se conhecer melhor aspectos do Agronegócio e a importância de uma boa gestão agrícola.

Já a análise documental possui características semelhantes às da pesquisa bibliográfica, diferindo desta em relação às fontes dos dados. A pesquisa documental é

elaborada utilizando materiais que não receberam tratamento analítico ou que podem ser reelaborados pelo pesquisador. Foram utilizados, para fornecer suporte ao presente relatório, documentos relacionados à gestão da fazenda, como uma lista dos principais insumos utilizados para a produção de feijão.

A pesquisa também é classificada como um estudo de caso, com propósito de atender aos interesses de investigação profunda e exaustiva de um ou poucos objetos, possibilitando o conhecimento amplo e detalhado do mesmo. O estudo de caso é um estudo empírico que pesquisa um acontecimento atual dentro do seu contexto, utilizando-se de várias fontes de evidência (GIL, 2011). No estudo de caso são reunidas informações tão numerosas e detalhadas quanto possível com o intuito de apreender o todo do fenômeno. Para tanto, houve um roteiro de entrevista, buscando-se conhecer e coletar todos os dados que pudessem embasar o presente estudo de caso.

Por fim, a pesquisa ainda valeu-se de observação participante, a qual, segundo Marconi e Lakatos (2001), é usada quando se tem a oportunidade de inserção do pesquisador no contexto observado podendo partilhar conhecimentos e participar do processo.

Essa inserção se deu por meio de acompanhamento das atividades diárias do escritório da fazenda e também por meio de conversas formais e informais com todos os colaboradores da empresa, em um período de seis meses, o que possibilitou a realização do diagnóstico da propriedade.

5. RESULTADOS (IMPLANTAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO NA UNIDADE DE PRODUÇÃO RURAL)

No estágio houve a oportunidade de acompanhar todas as atividades exercidas no escritório da fazenda, desde o processo de admissão e demissão de funcionários, toda a parte de contabilidade junto ao contador, acompanhamento de compras de insumos e equipamentos para a lavoura e comercialização dos produtos finais. Além disso, foi possível acompanhar, junto com o agrônomo, toda a parte técnica, o que é um diferencial para um bom gestor do Agronegócio.

O acompanhamento diário das atividades gerenciais da unidade de produção rural permitiu conhecer e analisar (por meio da implantação de ferramentas de gestão) pontos fracos, o que possibilitou oferecer um *feedback* com sugestões e alternativas para melhorar o desempenho dessa área na fazenda.

Para oferecer esse *feedback*, foram utilizadas duas ferramentas já analisadas: o diagnóstico das cinco áreas e a implantação da análise de SWOT. Em cada área específica (produção, finanças, recursos humanos, comercialização e meio ambiente) foram analisados os pontos fracos, pontos fortes, ameaças e oportunidades existentes. Os resultados serão apresentados logo abaixo.

5.1 Área de Produção de feijão e Análise de SWOT

Na fazenda, o planejamento da cultura a ser produzida se inicia um ano antes do plantio propriamente dito, pois quando a colheita da cultura anterior é finalizada já tem início a programação do próximo plantio. Nesse período, ocorre o manejo da palhada anterior, objetivando-se a destruição dos talos da cultura anterior e correção do relevo da área para uma melhor colheita mecanizada do feijão. No manejo pré-plantio é feita a dessecação para posterior plantio da semente, evitando-se, assim, competição.

Além disso, regularmente são feitas análises de solo objetivando-se detectar o nível de fertilidade do mesmo e, em caso de deficiência de algum nutriente, é feita a correção no momento que antecede o plantio (adubação corretiva).

Cumpramos ressaltar que na fazenda se tem como objetivo a realização do plantio direto em 100% da área. Cruz et al. (2006) define plantio direto como uma técnica de cultivo conservacionista na qual se procura manter o solo sempre coberto por plantas em

desenvolvimento e por resíduos vegetais. Essa cobertura tem por finalidade protegê-lo do impacto das gotas de chuva, do escoamento superficial e das erosões hídrica e eólica. Depois de estabelecido, os benefícios do plantio direto se estendem não apenas ao solo, mas, também, ao rendimento das culturas e a competitividade dos sistemas agropecuários.

Graças a uma grande redução da erosão, o plantio direto reduz o potencial de contaminação do meio ambiente e dá ao agricultor maior garantia de renda, pois a estabilidade da produção é ampliada, em comparação aos métodos tradicionais de manejo de solo (CRUZ, et al., 2006). Por seus efeitos benéficos sobre os atributos físicos, químicos e biológicos do solo, pode-se afirmar que o Sistema Plantio Direto (SPD) é uma ferramenta essencial para se alcançar a sustentabilidade dos sistemas agropecuários (CRUZ, et al., 2006).

Na fazenda, o plantio direto somente não é realizado quando existe a necessidade de descompactação do solo, na qual é usado um subsolador, e após a descompactação, é utilizada grade para nivelamento do solo.

Entre as ações de planejamento estratégico da produção de feijão, está a definição de qual cultivar deve ser utilizada. Utiliza-se, na fazenda, cultivares de ciclo precoce (com ciclo produtivo em torno de 75 dias) ou variedades de ciclo normal (que produzem em até 90 dias).

Na safra 2013/2014 serão plantados 200 hectares de feijão, sendo que destes 200 hectares, 25% serão plantados com variedades de ciclo precoce e 75% com variedades de ciclo normal, objetivando-se com tal planejamento otimizar a mão de obra e equipamentos. Tal planejamento pode ser considerado gerencial, pois tem por objetivo escalonar a colheita, evitando que esta ocorra em toda a área de uma vez só, evitando dificuldades com transporte, mão de obra e equipamentos agrícolas. O escalonamento da colheita é importante também para minimizar o risco de chuva no período da colheita, pois este estará mais bem distribuído.

Na região do Distrito Federal adotou-se a prática de realização de uma safra normal e safrinha. Na fazenda objeto de estudo, o feijão é plantado apenas na safra normal, o que ocorre no início das águas, normalmente no mês de outubro, após chover, aproximadamente, cem milímetros. A colheita, dessa forma, é prevista para janeiro e fevereiro.

A produtividade esperada é de média à alta. Para o alcance de tal objetivo, são adotadas boas práticas, como compra de sementes de qualidade, tratamento dessas sementes, adubação correta, uso adequado de defensivos agrícolas, boa distribuição de sementes no solo,

com uso de agricultura de precisão e correto manejo da cultura. As sementes do feijão são compradas de produtores multiplicadores de sementes da região, com genética de boa procedência e levando-se em consideração índices de germinação e vigor das mesmas.

Conforme já mencionado, utiliza-se tecnologia para obtenção de máxima produtividade, com boa genética e adubação. Porém, a lavoura de feijão está suscetível a muitas variáveis, como pragas (Ex: Vírus do Mosaico Dourado, transmitido pela mosca branca, que no ano de 2012 afetou imensamente a região) e condições climáticas (falta de chuva no plantio e excesso de chuva na colheita, que pode levar à brotação do feijão).

Espera-se, na próxima safra, uma produtividade em torno de 50 sacos por hectare. No entanto, ano passado, em virtude do Vírus do Mosaico e forte veranico, a produtividade foi extremamente baixa: 20 sacos por hectares. Por comparação, na safra retrasada, a produtividade média foi de 40 sacos por hectare. Como já mencionado, a produtividade é um importante indicador, pois representa a quantidade produzida por unidade, sendo que, segundo Batalha (2005), ela reflete a eficiência administrativa e possibilita comparar as administrações de diferentes empresas rurais.

A definição de quais produtos devem ser utilizados é feita antecipadamente em virtude de experiências já vividas e quais necessidades o feijão apresentará.

A compra dos defensivos agrícolas e fertilizantes é realizada em uma Central de Compras em Formosa/GO em conjunto com outros produtores para um volume maior de compras e possibilidade de barganha (*Pool* de compras). Essa central compra diretamente das empresas fabricantes, como Monsanto, Bayer, FMC, o que possibilita um preço melhor devido ao volume de compras. A ideia do *pool* de compras é reunir empresas que precisam do mesmo produto para fazer uma possível compra conjunta, obtendo vantagens como preços menores, devido ao maior poder de barganha (SITTEX, 2013).

Os principais fornecedores da fazenda são: 1) Máquinas: AGCO/Massey Ferguson; 2) Defensivos: Bayer, BASF, Chiminova, Nufarm; 3) Fertilizantes: Araguaia e Multifos.

O maquinário utilizado para o plantio direto abrange trator com plantadeira, pulverizador e colhedora (Miac ou auto motriz) e caminhões. Na hora do plantio, ocorre a correta regulagem das plantadeiras quanto ao número de sementes utilizadas e velocidade, a qual não deve ultrapassar 5 km por hora.

Na colheita, procura-se obter o máximo de qualidade do grão, pois o mercado é exigente e o preço é determinado pela qualidade do produto. O padrão que o mercado exige para o feijão tipo cores/carioca é o mais branco possível com grão mais graúdo.

Para isso, na colheita adotam-se cuidados: A colhedora deve estar regulada de forma que não cause danos mecânicos ao grão e de forma a ser eficiente para que o grão saia livre de barro ou torrões. O grão úmido passa por secador, estrutura que a fazenda possui (pré-limpeza e secagem).

O investimento em secador faz parte do planejamento estratégico da fazenda, pois muitas vezes não se tinha para onde levar o feijão para secagem, devido ao excesso de produtores necessitando de secador. Tal investimento possibilitou evitar a dependência de terceiros e trouxe a segurança de que se conta com a estrutura necessária dentro da fazenda. Cumpre salientar que são prestados serviços para terceiros por meio desse secador quando este não estiver sendo utilizado para secar o feijão produzido na fazenda.

Anos atrás, trabalhava-se com arranquio manual do feijão. Hoje a fazenda mecanizou a colheita e procura plantar variedades que tenham um porte mais ereto que possibilite a colheita com colhedora.

Muito do que é feito na fazenda é feito com base em experiência de vida do proprietário, o qual, apesar de ter formação em Administração, conhece da parte agrônômica com profundidade por sempre ter trabalhado com agricultura. Além disso, a fazenda conta com o auxílio de agrônomo, filho do proprietário. Quando não se sabe algo, ou se tem a necessidade de saber sobre novas tecnologias, procura-se participar de dias de campo, ou buscar auxílio de empresas como a Embrapa, revendas ou agrônomos que atuam na região, além de participação em palestras e semanas técnicas.

Outra estratégia utilizada pela empresa foi o investimento em agricultura de precisão. A fazenda adquiriu equipamentos modernos com piloto automático que evitam o amassamento do feijão, tanto no plantio quanto no pulverizador e realização de mapeamento por satélite, o que possibilita ao agricultor conhecer cada centímetro da sua área. Molin (2012) define agricultura de precisão como uma abordagem de gerenciamento que leva em consideração a variabilidade espacial (e temporal) das lavouras, buscando-se tirar proveito dessa falta de uniformidade sempre que ela for relevante. A agricultura de precisão envolve um conjunto de possíveis estratégias de gestão, tais como reduzir o uso de insumos, aumentar a produtividade, melhorar a qualidade do produto e aumentar a lucratividade.

A fazenda também tem se utilizado de um sistema de gestão de custos, que, segundo o que possibilita saber a quanto tem que vender, os custos do negócio, se está tendo prejuízo, lucro, qual o ponto de equilíbrio, custo unitário, entre outros.

Outra postura estratégica que a fazenda tem adotado é a intenção de investir mais em área irrigada, o que possibilita aumento no número de safras anuais (já foi solicitado junto aos órgãos ambientais tudo o que é necessário para esse investimento). O empreendimento agrícola possui atualmente 70 hectares de pivô, os quais se encontram arrendados. No entanto, a ideia é aumentar essa área.

Após a descrição e diagnóstico da área de produção, o quadro 2 traz a análise de SWOT básica feita para a área de produção de feijão:

Quadro 2 – Análise de SWOT (área de produção do feijão)

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Cuidado diário das lavouras devido ao tamanho; • Participação e acompanhamento diário das atividades da fazenda; • Visão sistêmica do negócio; • Compra de sementes de qualidade; • Investimento em estrutura de secador; • Planejamento de aumento da área irrigada; • Investimento em agricultura de precisão; • Máquinas e implementos modernos; • <i>Pool</i> de compras; • Auxílio de agrônomo próprio, sem dependência de terceiros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa escala de produção; • Forte dependência do proprietário para monitoramento das atividades; • Pensamento familiar no negócio; • Pouca disponibilidade de terra no DF para aumento da produção.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado promissor do feijão; • Financiamentos acessíveis do governo; • Agregação de valor; • Desenvolvimento de cultivares mais adaptadas que ofereçam ao produtor maior rendimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependência de condições climáticas; • Grande pressão de pragas e doenças (mosca branca); • Baixa nos preços do feijão; • Diminuição do consumo per capita de feijão.

Fonte: A autora

Na área de produção do feijão, segundo a análise de SWOT acima, percebe-se que a fazenda encontra-se bem estruturada e atenta às novas tecnologias, buscando-se formas para aumentar a lucratividade, como investimento em agricultura de precisão e planejamento de aumento na área irrigada.

No entanto, alguns pontos fracos poderiam vir a melhorar. A dependência do monitoramento das atividades pelo proprietário poderia vir a ser melhorado caso houvesse alguém que atuasse como gerente de produção, assumindo essa pessoa o papel de orientar, fiscalizar e cobrar resultados dos demais colaboradores.

O pensamento familiar no negócio é um ponto fraco na medida em que não permite o crescimento da empresa por engessar o pensamento empresarial (tratar a fazenda como uma empresa rural). Assim, é importante que os proprietários estejam sempre em busca de novas formas que possibilitem enxergar o negócio de forma empresarial.

Por fim, quanto à baixa escala de produção, apesar de ter sido elencada como um ponto fraco, é algo que nem sempre é possível ser alterado, especialmente no Distrito Federal, onde se paga um preço extremamente alto por um pedaço de terra pequeno. No entanto, é um ponto que poderia vir a ser planejado para aumento da lucratividade da empresa.

5.2 Área de Recursos Humanos e Análise de SWOT

Com relação à parte agrícola, a área de recursos humanos da fazenda não apresenta nada muito sofisticado ou complexo. São cinco colaboradores fixos, os quais plantam, colhem, beneficiam e pulverizam. Além disso, são responsáveis também pela própria estrutura da fazenda quando esta necessita de reparos ou modificações, o que é considerado uma estratégia da empresa para melhor aproveitamento da mão de obra, evitando-se ociosidade do colaborador e gasto desnecessário do proprietário.

A fazenda conta com dormitório com capacidade para nove pessoas e cantina (a fazenda tem uma cozinheira que faz café da manhã, almoço, lanche da tarde e janta). Existe na fazenda uma grande preocupação com o bem estar do colaborador; afinal, quanto melhor este se sente no seu ambiente de trabalho, mais motivado ele estará para permanecer ali e alcançar resultados.

Como já mencionado, o número de colaboradores é pequeno e consegue atender bem a todas as necessidades da lavoura. Na época da safra, no entanto, esse número sobe de cinco para sete ou oito, devido ao aumento de atividades.

Os colaboradores ficam em alojamento coletivo, com exceção de um deles que mora perto da fazenda e pode dormir em casa. Em época normal, o colaborador fica somente durante a semana; em época de safra é necessário que fique aos finais de semana também.

A fazenda tem funcionários bem antigos que já trabalham há mais de 10 anos com os proprietários. O processo de contratação para a lavoura não é complicado. A pessoa que tiver interesse deve procurar os proprietários e informar o cargo que deseja. Caso haja necessidade, e se a pessoa tiver boas referências e experiência, é contratada.

Não existe nenhuma forma de motivação aos colaboradores. Já houve uma tentativa de estipular participação nos lucros, mas não surtiu o efeito esperado (motivação e melhor rendimento). O que costuma ocorrer é uma confraternização perto do final do ano, onde são distribuídos brindes e é feito um churrasco para todos os colaboradores da empresa.

O organograma é bem simples, sendo formado pelo proprietário e sua esposa, pelo agrônomo e pela equipe de funcionários (dentro dessa equipe existe um coordenador de oficina, de defensivos e de secador).

Existe um esforço, quando há possibilidade, de se investir em treinamento para os colaboradores, como os de operador de máquinas agrícolas, manutenção e lubrificantes e aplicador de defensivos. O agrônomo, por ter formação superior e também por ser técnico agrícola, pensa futuramente em dar cursos para os funcionários, objetivando melhorar os processos produtivos.

Todo início de semana, normalmente na segunda-feira, 7 horas da manhã, é feita uma reunião, na qual são planejadas as atividades que devem ser feitas e avaliado o desenvolvimento do trabalho. Nessa reunião participam o proprietário e os colaboradores.

Na fazenda, os proprietários afirmam que é livre o acesso para comunicação e sugestões. Quando o funcionário acredita que tem algo que pode ser feito de maneira diferente, ele tem total liberdade de trazer a sua sugestão para o grupo, o que caracteriza um processo bem tranquilo e um bom clima organizacional.

Segundo Brisola (2013), ao se buscar uma maior eficiência organizacional, é importante que os empresários rurais estejam atentos aos comportamentos das pessoas envolvidas nos processos de produção.

Ao conhecer os sentimentos e percepções dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, torna-se possível a adoção de práticas de gestão de pessoal que gerem

satisfação e atendam às expectativas tanto dos trabalhadores, quanto da empresa. Tais práticas promovem um ambiente de trabalho mais saudável e permitem um maior comprometimento e lealdade, aspectos importantes para o desempenho organizacional e para a competitividade.

Segundo Oliveira e Campello (2013), para que haja o desenvolvimento integral, as empresas devem não só centralizar seus esforços na satisfação do cliente externo, mas também no cliente interno: o colaborador, pois sua satisfação trará, como consequência, a satisfação do cliente externo, contribuindo para os resultados das empresas.

Além disso, é importante avaliar se a cultura é favorável à introdução de novos conceitos e se os colaboradores têm condições de compreender e acompanhar as mudanças organizacionais.

Chiavenato (1994) afirma que o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação do colaborador, podendo ser visto como um conjunto de fatores que interferem na satisfação (realização, reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o progresso) ou descontentamento (as políticas e administração, a supervisão, o salário e as condições de trabalho) no trabalho.

Chiavenato (1994) sustenta que “o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades”.

Quando existe um bom clima organizacional, a tendência é que haja a satisfação das necessidades pessoais e profissionais. No entanto, quando não existe um clima organizacional propício, ocorre frustração, insegurança, desconfiança e descontentamento entre os colaboradores (OLIVEIRA, CAMPELLO, 2013).

O quadro 3 traz a análise de SWOT da área de recursos humanos da fazenda objeto de estudo:

Quadro 3 – Análise de SWOT (área de recursos humanos)

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Número de colaboradores adequado às atividades; • Investimento em capacitação para os colaboradores; • Reunião semanal para planejamento das atividades e troca de ideias; • Clima organizacional favorável. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de estratégias motivacionais; • Colaboradores com baixo nível de escolaridade; • Ausência de plano de carreiras; • Gestão predominantemente familiar (pai, esposa e filhos); • Inexistência de consultoria gerencial; • Contratação de funcionários sem a exigência de pré-requisitos; • Visão de que o trabalhador é apenas um funcionário e não um colaborador.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de contratação de mão de obra mais qualificada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Outras oportunidades para o trabalhador na região; • Dificuldades no relacionamento entre os funcionários que pode ameaçar o bom convívio do grupo; • Mudança na legislação do trabalho que dificulte para o proprietário.

Fonte: A autora

É de vasto conhecimento que a área de recursos humanos é uma das mais difíceis em qualquer organização. Na agricultura, em especial, muitas vezes a produção está bem estruturada, a comercialização vai bem, conseguindo-se alcançar bons preços, mas entre os colaboradores existe um clima desfavorável, problemas de relacionamento, falta de qualificação e mão de obra sem nenhum nível de escolaridade.

Assim, estruturar a área de recursos humanos é uma excelente estratégia para a organização, na medida em que possibilita oferecer um melhor clima organizacional e motivação para os funcionários.

Na empresa rural em questão, pode-se sugerir como ponto de melhoria que se busque a adoção de estratégias motivacionais, como participação nos lucros e implemento de um plano de carreira. Ademais, contratar profissionais com um nível maior de escolaridade, o que pode gerar uma melhor comunicação e entendimento das atividades que devem ser realizadas.

Além disso, um funcionário mais capacitado é um aliado para a empresa, na medida em que tem conhecimento para sugerir melhorias e aperfeiçoar os processos. Também é importante que os proprietários se preocupem mais com o bem estar do colaborador, procurando conhecer os seus anseios e expectativas quanto ao trabalho, não o encarando apenas como um trabalhador que pode, a qualquer falha, ser substituído por outro.

5.3 Área de Finanças e Análise de SWOT

Andrade (2001) afirma que a área de finanças se refere às receitas, despesas, financiamentos e investimentos necessários para alcançar os objetivos propostos para a empresa rural.

No caso objeto de estudo, o custeio da lavoura é obtido através de recursos próprios e de terceiros (bancos). A fazenda não conta com softwares de apoio (houve uma tentativa de implantação do RuralPro, mas, posteriormente, não houve quem alimentasse o sistema).

Os proprietários fazem estimativas de custos com base nos dados da safra passada e com base no sistema de gestão de custos que está sendo implantado aos poucos na fazenda.

A aquisição de insumos ocorre parte à vista e parte a prazo, por meio de financiamento direto das empresas por meio do prazo-safra, o qual possibilita um tempo de pagamento mais alongado.

Na parte de finanças, cumpre ressaltar que as compras não se resumem apenas a custos diretos de fertilizantes, sementes e defensivos, pois existem as compras do dia a dia, para manutenção, combustíveis, óleo diesel, peças, reformas, etc.

Para compras de maior volume (como defensivos agrícolas) ocorre uma pesquisa de preço e cotação. No entanto, para as compras de menor volume, como as do dia a dia da fazenda, isso não ocorre (se quebrou uma peça e ela é urgente, solicita-se à empresa de peças e rolamentos já conhecida pelo proprietário).

Ainda quanto às finanças, a esposa do proprietário é responsável pela parte contábil, juntamente com o contador (prestador de serviços), que é quem estrutura toda a parte de folha de pagamento e escrita fiscal (é necessário que seja feita pelo fato de ser produtor rural equiparado à pessoa jurídica).

O quadro 4 traz a análise de SWOT da área de finanças da propriedade rural, elencando os principais pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças:

Quadro 4 – Análise de SWOT (área de finanças)

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Processo de implantação de um sistema de gestão de custos; • Pesquisa e cotação de preços na hora da compra de defensivos, fertilizantes e máquinas agrícolas; • Planejamento formal das finanças, por meio de recursos como Excel; • Auxílio de contador para estruturar a folha de pagamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de softwares de apoio; • Falta de cotação de produtos para o dia a dia (compra o que precisa independentemente do preço) • Poucas garantias para acesso ao crédito (falta de titulação das terras rurais do Distrito Federal); • Contas bancárias misturadas (produtor pessoa física e equiparado).
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Surgimento de novas formas de acesso ao crédito; • Economia estável que possibilite equilibrar as finanças. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insegurança jurídica devido à estrutura fundiária do Distrito Federal; • Juros altos para custeio.

Fonte: A autora

Implantar algum software de apoio, que auxilie melhor na gestão de custos, pode ser uma boa alternativa para um melhor controle das finanças. Além disso, para evitar gastos desnecessários, é importante manter um bom planejamento do que se gasta no dia a dia da lavoura, como peças, rolamentos e lubrificantes.

5.4 área de Comercialização e Análise de SWOT

Atualmente, a comercialização do feijão é feita mediante pagamento antecipado. O comprador olha a amostra de feijão e atribui nota levando em consideração a qualidade, o tipo e a cor do grão. Além de atribuir uma nota, atribui-se também um preço, levando-se em consideração o preço de mercado. Em havendo concordância na definição do preço, define-se a venda a preço definido, quantidade definida e a data para carregamento da mercadoria.

O comprador envia os caminhões até a fazenda, na qual é realizado o carregamento. A mercadoria só pode sair da fazenda quando o depósito em conta for

realizado. Tal atitude reduziu o risco da venda para compradores de má fé, os quais levam a mercadoria e não realizam o pagamento.

Para definir o momento e o preço da venda, a fazenda assina um informativo diário de cotação do preço do feijão na praça de São Paulo e Unaí. Este informativo traz os preços de outras praças, as quais passam a ser referência de preço.

A tomada de decisão quanto ao momento de venda é baseada em custo de produção, no qual se analisa qual o custo que se teve para produzir uma saca de 60 kg e qual a margem de lucro que se está obtendo pelo preço em questão. Baseando-se nisso, toma-se a decisão, buscando-se vender pelo melhor preço (o que nem sempre ocorre).

O feijão produzido na fazenda é vendido para diversas regiões do país, através de compradores locais que repassam para beneficiadores, até o produto chegar ao consumidor final. Na fazenda, emite-se a nota fiscal de venda e o correspondente pagamento de tributos (ICMS). A venda de feijão é realizada somente a granel, pois a facilita a operacionalização.

Algo que dificulta na cultura do feijão é que este produto não pode ser mantido em armazém durante muito tempo, pois corre o risco de perder qualidade. Por essa razão, o momento de venda é importante, devendo-se conseguir vender no melhor momento, com a melhor qualidade e ao melhor preço.

Comparado a outras culturas, como milho e soja, o feijão é a cultura de maior risco, pois é suscetível a grande variabilidade na produção que altera o preço final. Se uma região produzir muito e a outra também, o preço tende a cair. O inverso também é verdadeiro, baseando-se na lei de oferta e procura. Devido a isso, o preço pode variar de 60 reais o saco a 200 reais o saco (é possível lucrar muito ou levar um grande prejuízo com feijão). Assim, o produto consegue preço alto se alguém perde, pois é altamente dependente da oferta e da demanda.

Além disso, o mercado de feijão, comparado com o da soja, que é *commoditie*, é altamente desorganizado. Segundo Carneiro e Parré (2005), a comercialização do feijão no mercado interno ainda é instável, em razão da sua rápida perda de qualidade e da grande influência que exercem os “intermediários” na formação do preço final do produto.

Carvalho Júnior e Ozon (2004 apud CARNEIRO; PARRÉ, 2005), afirmam que o produtor de feijão ainda se ressentido da falta de informações sobre a demanda do produto,

facilitando as negociações em favor do setor de beneficiamento, em especial os grandes varejistas.

O quadro 5 traz a análise de SWOT da área de comercialização do feijão:

Quadro 5 – Análise de SWOT (área de comercialização)

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Pagamento antecipado da mercadoria; • Assinatura de informativo diário de cotação do preço do feijão; • Venda a granel (facilidade da operação). 	<ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisão baseada em <i>feeling</i> do produtor rural; • Dificuldade de armazenamento do feijão durante longo período de tempo.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Agregação de valor por qualidade; 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado desorganizado; • Produto altamente dependente de oferta e demanda (risco alto); • Alto risco de não recebimento do pagamento da mercadoria.

Fonte: A autora

Comercializar o produto produzido é uma grande dificuldade encontrada na cadeia produtiva do feijão, em especial para o pequeno e médio produtor, os quais se baseiam, muitas vezes, apenas no *feeling*, no sentimento de que está na hora de vender. É preciso que se conheça melhor o mercado em que se trabalha, buscando maior número de informações a respeito da demanda pelo produto final.

5.5 área de Meio Ambiente e Análise de SWOT

A fazenda possui área de reserva legal, área de preservação permanente e outorga de água para uso do pivô (está tentando conseguir a outorga para aumentar a área irrigada). A fazenda obedece a tríplex lavagem das embalagens dos defensivos e entrega as embalagens usadas no Centro de Recolhimento de embalagens usadas de Luziânia/GO.

Busca-se respeitar boas técnicas de manejo, empregando-se técnicas conservacionistas do solo, como plantio direto, rotação de culturas e terraceamento, além da agricultura de precisão que auxilia na redução de desperdício. Além disso, objetivando uma produção mais sustentável, a fazenda tem feito uso de um fungo chamado *Trichoderma*, o qual representa uma forma de substituição de insumos, na medida em que substitui o uso de fungicidas químicos por controle biológico.

Além disso, pelo fato do empreendimento agrícola também trabalhar com avicultura, é feita adubação orgânica com cama de frango para melhorar a microbiologia do solo.

É de conhecimento comum que a agricultura deve buscar cada vez mais ser eficiente e competitiva de forma sustentável e atenta às necessidades do meio ambiente, preservando-se os recursos naturais. Assim, busca-se uma agricultura sustentável. Sobre esse assunto, afirma Richetti et al., (2003):

Os objetivos de uma agricultura sustentável são o desenvolvimento de sistemas agrícolas que sejam produtivos, conservem os recursos naturais, protejam o ambiente e melhorem as condições de saúde e segurança em longo prazo. Neste sentido, as práticas culturais e de manejo, como a rotação de culturas, o plantio direto, e o manejo do solo conservacionista, são muito aceitáveis, pois, além de controlarem a erosão do solo e as perdas de nutrientes, mantêm e/ou melhoram a produtividade do solo.

Percebe-se que no empreendimento objeto deste estudo de caso, ocorre uma preocupação em se manter uma agricultura sustentável. O quadro 6, que contém a análise de SWOT da área do meio ambiente, demonstra isso, por meio dos pontos fortes dessa área na fazenda:

Quadro 6 – Análise de SWOT da área do Meio Ambiente

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de técnicas conservacionistas do solo; • Áreas de reserva legal e preservação permanente averbadas junto aos órgãos competentes e outorga de água; • Investimento em adubação orgânica; • Substituição de insumos (<i>Trichoderma</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de aplicação de defensivos químicos.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Certificação para aquele que produz em conformidade com as leis ambientais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rigorosa legislação ambiental.

Fonte: A autora

Tinoco e Kraemer (2006) afirmam que o empresário rural deve estar atento à área do meio ambiente, pois isso é um grande diferencial que pode levar à redução de custos (maior eficiência e aproveitamento dos processos), redução do uso de recursos naturais (água, energia e matéria-prima), minimização do tratamento de resíduos e diminuição de passivos ambientais como prêmios de seguros, multas e indenizações.

Assim, cada vez mais a fazenda deve buscar estar atenta para a promoção de uma agricultura sustentável, investindo cada vez mais naquilo que já tem sido feito, como substituição de insumos e adubação orgânica.

CONCLUSÃO

O agronegócio brasileiro é altamente forte e competitivo. Graças à sua agricultura estruturada, o Brasil tem conseguido se desenvolver e alcançar um produto interno bruto elevado.

No entanto, infelizmente ainda se percebe, em várias propriedades rurais e empresas do agronegócio, uma falta de gestão e profissionalismo que já não pode mais existir caso o produtor tenha interesse em sobreviver na atividade que realiza.

Dessa forma, esse trabalho corroborou o fato de que saber administrar e gerir sua produção e sua propriedade é de vital importância para a permanência na atividade rural, seja em uma pequena, média ou grande unidade de produção.

A completa profissionalização da empresa rural é um dos requisitos para a manutenção da atividade rural diante dos novos cenários mundiais. A agricultura brasileira precisa, de fato, ser vista como um negócio, e é necessário que o produtor rural compreenda que administrar profissionalmente a empresa é uma questão de sobrevivência e não de escolha, devendo este se profissionalizar e encarar sua propriedade como uma empresa, fazendo uso de ferramentas de gestão para sua própria sobrevivência na atividade agrícola e adotando uma postura que vai muito além da de ser apenas um produtor rural. Este deve ser, acima de tudo, um empresário rural.

Assim, conclui-se que, independentemente do seu tamanho, o gerenciamento da propriedade rural é um dos fatores indispensáveis para alcançar o desenvolvimento e sucesso da propriedade como um todo.

Tendo esse fato como norte, a principal pergunta feita quando o estágio supervisionado estava sendo realizado foi se o processo de gestão da fazenda estava adequado ou podia ser melhorado?

Com a realização do estágio e a elaboração do presente relatório, foi possível analisar a estrutura geral da propriedade rural objeto de estudo, por meio do diagnóstico das cinco grandes áreas e, principalmente, por meio das análises de SWOT de cada uma delas. Chegou-se à conclusão, respondendo ao questionamento levantando anteriormente, que a fazenda em que foi realizado o estágio, apesar de não ter uma grande escala de produção, encontra-se bem estruturada e atenta às novas tecnologias disponíveis no mercado.

Tem-se buscado investir em agricultura de precisão, área irrigada, na implantação de um sistema de gestão de custos, os proprietários têm boa formação acadêmica, o que lhes possibilita conhecer melhor do seu negócio (tanto da parte técnica quanto gerencial sem depender de terceiros para a realização deste serviço), além de contar com toda a estrutura para colaboradores e exercício das atividades (máquinas, caminhões, bons insumos).

Nas análises de SWOT acima elencadas, foi possível descrever os pontos fracos que podem vir a ser melhorados, como formas de motivação aos colaboradores. No entanto, de maneira geral, chega-se à conclusão de que a fazenda encontra-se bem estruturada e caminhando, pouco a pouco, para ser caracterizada como uma empresa rural.

Além disso, chega-se à conclusão de que, apesar da agricultura ser uma atividade que não depende apenas da eficiência do produtor e de seus colaboradores, pois é altamente dependente de condições climáticas e preço de mercado, um negócio bem gerido e administrado no campo, não importando o tamanho da propriedade que se analisa, tende a dar certo.

Assim, acredita-se que os objetivos do trabalho foram alcançados e foi possível apresentar um *feedback* aos administradores da fazenda.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, J. G. **Introdução à administração rural**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2001.
- BATALHA, Mario Otávio (Org.). **Gestão Agroindustrial**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- BATALHA, Mario Otavio (Org.). **Gestão do Agronegócio: textos selecionados**. 1 ed. São Carlos: EduFscar, 2009.
- BIANCO, Jader et al. **Fatores críticos à competitividade da soja: a questão dos transgênicos**. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/2/1027.pdf>. Acesso em 17 de junho de 2013.
- BRISOLA, Marlon Vinicius. **A evolução das “empresas rurais”: uma proposição de análise interdisciplinar para a sustentabilidade econômico-social do setor rural**. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/15/240.pdf>. Acesso em 20 de maio de 2013.
- CALLADO, Antônio André Cunha (Org.). **Agronegócio**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CARLOS, Joaquim. **A evolução do Agronegócio Brasileiro no cenário atual**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-evolucao-do-agronegocio-brasileiro-no-cenario-atual/24824/>. Acesso em 16 de maio de 2013.
- CARNEIRO, Paula Tissiany; PARRÉ, José Luiz. **A importância do setor varejista na comercialização de feijão no Paraná**. Disponível em: <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/56740/2/6%20Artigo.pdf>. Acesso em 04 de julho de 2013.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**. 3ª edição. São Paulo: Makron books, 1994.
- CRUZ, José Carlos et al. **Sistema plantio direto**. Disponível em: <http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Milho/CultivodoMilho>. Acesso em 03 de julho de 2013.
- FILHO, Hildo M. de Souza; BATALHA, Mário Otávio. **Gestão integrada da agricultura familiar**. 1 ed. São Carlos: EduFscar, 2005.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- GUIMARÃES, M. C.; BRISOLA, M. V. **Teoria motivacional de Maslow e sua aplicação à empresa rural**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO RURAL. Goiânia: ABAR, 2001.
- Instituto Intramericano de Cooperação para a Agricultura. Disponível em: http://www.iica.org.br/Docs/Publicacoes/Agronegocio/CadernoEstatisticas_03-2009.pdf. Acesso em 15 de maio de 2013.

LACKI, P. **Rentabilidade na agricultura: com mais subsídios ou com mais profissionalismo?** In: CONGRESSO BRASILEIRO DAS RAÇAS ZEBUÍNAS. Uberaba: ABCZ, 2000.

LUPINACCI, Adriano Vecchiatti. **Gestão da empresa rural: oportunidades para maximizar o retorno econômico.** Revista Agro em Foco: A revista sobre Gestão do Agronegócio. Curitiba, v. 1, p. 44, fev/mar. 2012.

MARION, José Carlos. **Contabilidade rural:** Contabilidade agrícola, contabilidade da pecuária, imposto de renda, pessoa jurídica. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia Científica.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOLIN, José P. **Agricultura de precisão no Brasil: Estado atual e perspectivas.** Disponível em <http://www.cbsoja.com.br/anais/apresentacao/jose-molin.pdf>. Acesso em 03 de julho de 2013.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa.** Disponível em: <http://www.inf.ufes.br/~falbo/files/MetodologiaPesquisa-Moresi2003.pdf> >. Acesso em 16 de junho de 2013.

NANTES, J. F. D. Gerenciamento da empresa rural. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial:** GEPAI – Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. São Paulo: Atlas, 1997. v.1, p.513-573.

OLIVEIRA, Juliana Sevilha; CAMPELLO, Mauro Luiz Costa. **Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas.** Disponível em http://www.aedb.br/seget/artigos08/345_seget.08-Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf

RIBEIRO, E. M. **A formação de dirigentes rurais no Brasil e o problema da sucessão nos anos 1990.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO RURAL. Belo Horizonte: ABAR, 1999.

RICHETTI, Alceu. **Cultura do algodão no Cerrado.** Disponível em <http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Algodao/AlgodaoCerrado/autores.htm>. Acesso em 04 de julho de 2013.

SILVA, Niviane Maria Gomes; CESÁRIO, Andressa Vieira; CAVALCANTI, Ivan Ramos. **Relevância do Agronegócio para a economia brasileira atual.** Disponível em: <http://www.inf.ufes.br/~falbo/files/MetodologiaPesquisa-Moresi2003.pdf> . Acesso em 15 de maio de 2013.

STONER J.; Freeman E. **Administração.** 5. ed. Traduzida: PHB, 1985.

TINOCO, João Eduardo Prudência; KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. Contabilidade e Gestão Ambiental. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, S.C. **Começando a definir a metodologia.** Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2000. Cap. 4, p. 46-53.