

RELAÇÕES DE PARCERIAS: UM ESTUDO DE CASO PARA MAXIMIZAÇÃO DA PRODUTIVIDADE EM UMA EMPRESA RURAL

PARTNERSHIP RELATIONS: A STUDY CASE FOR MAXIMIZING PRODUCTIVITY IN AN AGRICULTURAL ENTERPRISE

LAS RELACIONES DE ASOCIACIÓN: UN ESTUDIO DE CASO PARA MAXIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA RURAL

Recebido em: 23/10/2016

Aprovado em: 17/04/2017

Avaliado pelo sistema double blind review

Editoria Científica: João Garibaldi Almeida Viana

Alexandre de Melo Abicht – CNEC Gravataí (alex.abicht@gmail.com)

Alessandra Carla Ceolin - UFRP

Frederico Chaves Seger – Faculdade Dom Bosco POA

Ana Clara Cavalcanti de Miranda - UFRP

RESUMO

Nos dias atuais e, cada vez mais, o administrador rural precisa possuir o conhecimento das condições de mercado e dos recursos naturais disponíveis para obter êxito em sua atividade. O presente estudo objetivou identificar como desenvolver relações de parceria para maximizar a produtividade e diminuir as áreas ociosas da propriedade em uma empresa rural - a Granja Santa Helena - situada no estado do Rio Grande do Sul. Após uma estruturada fundamentação teórica aplicada em prol da temática, a pesquisa caracterizou-se como exploratória, de natureza qualitativa. Foram utilizadas, como instrumentos e ferramentas de pesquisa, entrevistas de classificação aberta e roteiro semiestruturado com oito *experts* do segmento agrícola. As entrevistas, cujas respostas foram dimensionadas por meio da análise de conteúdo, visam clarear e estruturar as possíveis dificuldades a serem enfrentadas pela organização na inserção ao mercado agrícola. Esse estudo se justifica pela oportunidade de minimizar a sobrecarga de tarefas do proprietário da Granja Santa Helena e alavancar a rentabilidade de suas terras. Após a análise, a implantação de uma parceria agrícola mostra-se uma solução viável para a empresa.

Palavras-chave: Empresa Rural; Agronegócio; Parceria Rural; Cadeias Produtivas.

Abstract

Nowadays, and ever more, the rural administrator must have knowledge of market conditions and of natural resources available to succeed on his/her business. This study aimed to identify how to develop partnership relationships to maximize productivity and reduce idle areas of the property in an agricultural enterprise - Granja Santa Helena - located in the state of Rio Grande do Sul. After a structured theoretical foundation that was applied in favor of the thematic, our research was characterized as exploratory and

of a qualitative nature. We used open classification interviews and semi structured script, as instruments and research tools, we perform with eight experts from the agricultural segment. The interviews, whose answers were dimensioned by the content analysis, were intended to clarify and to structure the possible difficulties to be faced by the organization, in its insertion on the agricultural market. This study is justified by the opportunity to minimize the task overload of the owner of Granja Santa Helena and boost the profitability of his land. After the analysis the implementation of an agricultural partnership proves to be a feasible solution for the enterprise.

Keywords: Agricultural Enterprise; Agribusiness; Agricultural Partnership; Productive Chains.

1 INTRODUÇÃO

As necessidades constantes de incremento da produtividade, de trocas de informação entre os agentes do agronegócio, além das exigências geradas pelo comércio globalizado e pelos consumidores, são condicionantes para melhorias na produção e para o estabelecimento de parcerias nessas organizações com o objetivo de otimizar recursos. A fim de buscar uma solução de médio prazo para maximizar a produtividade nas terras da Granja Santa Helena, foi elaborado um estudo para viabilizar a implantação de uma parceria agrícola na propriedade.

Este estudo baseia-se em reduzir os custos atuais da empresa, fundamentar os dados obtidos através das pesquisas, adequar 1/3 das terras da propriedade para o exercício da atividade agrícola e definir um parceiro ou grupo de parceiros potenciais para desenvolver esta parceria.

A Granja Santa Helena, situada na cidade de Caçapava do Sul, no Rio Grande do Sul (RS) atua no setor de agronegócios, especificamente exercendo a atividade de pecuária em suas terras. Conforme a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) a empresa está incluída na Classe 0162-8 – Serviços Relacionados com a Pecuária. A propriedade é pertencente a um montante de 3.242 estabelecimentos agropecuários ou produtores individuais da cidade, segundo levantamento do censo agropecuário de 2006 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Com base nas informações coletadas junto à empresa, o presente artigo busca compreender como desenvolver relações de parceria para maximizar a produtividade das terras na Granja Santa Helena. Para atender a este objetivo, foi elaborado um diagnóstico organizacional da Granja Santa Helena, visando implantar parcerias agrícolas na propriedade.

2 REFERENCIAL

2.1 Agronegócio e sua concorrência

O *hectare* de terra está cada vez mais valorizado e escasso, aumentando as dificuldades para os novos entrantes do segmento. O acesso à tecnologia encontra-se em grau intermediário, com tendência de melhora, pois existe uma maior aceitação dos produtores rurais referente à informatização de sua gestão, gerando resultados mais concisos e informações estruturadas dos processos.

A concorrência e a disponibilidade de produtos iguais são intensas, elevando a oferta no mercado. Relativo ao índice de ameaça de integração para trás, apesar das adversidades citadas, existem muitos compradores para o setor. Esta alta demanda faz com que o índice permaneça equilibrado no diagnóstico.

Para o suprimento de insumos e produtos agropecuários, existe uma relação extensa de fornecedores especializados. O poder de barganha do cliente (indústria) alcança números favoráveis para obtenção de descontos e melhores condições de compra. Relativo à disponibilidade de produtos substitutos é instaurada uma nova barreira. A diversidade de carnes de animais para consumo e a carne de soja elevam o índice na planilha de forças competitivas.

2.2 Agronegócio e Administração Rural

Segundo Davis e Goldberg (1957) o *agribusiness* conceitua-se como a “soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles”. Os autores completam que as atividades do agronegócio pertencem a uma extensa rede de agentes econômicos do setor.

Na amplitude da atividade agroindustrial, explica Pereira (1996), o agronegócio não se restringe somente às atividades agrícola, pecuária ou rural. Ele ultrapassa estes limites, sendo desenvolvido desde a indústria que produz os equipamentos e implementos agrícolas, o beneficiamento e seleção de sementes e mudas, a programação do plantio, o financiamento da atividade, até a negociação e atendimento aos compradores. Diversas cadeias produtivas do agronegócio estão inseridas no país e, como diz Lemes (1996), o agronegócio tem importância destacada em países possuidores de grandes extensões territoriais e condições climáticas como o Brasil.

Nantes e Scarpelli (2007), especificam que as principais dificuldades do empreendedor estão relacionadas com as variações climáticas, à perecibilidade da produção, à sazonalidade produtiva, ao ciclo biológico dos animais e vegetais e ao desempenho natural alcançado do empreendimento.

O conceito geral de Administração Rural, segundo Antunes e Flores (2008), é relacionado à necessidade de controlar e gerenciar um número superior de atividades que possam ser desenvolvidas dentro de uma propriedade do setor agropecuário. Conforme Crepaldi (2009), o conjunto de atividades que facilitam aos produtores rurais na tomada de decisões ao nível de sua empresa agrícola, visando obter o melhor resultado econômico e mantendo a produtividade da terra, definem a Administração Rural. Existe uma necessidade constante de atualização de gestão no setor rural, pois a gestão da atividade rural possui peculiaridades próprias, além da variabilidade do mercado e suas respectivas características.

Para Antunes e Flores (2008), a administração rural moderna é representada pela implantação do Pentágono Administrativo. Este conceito é composto de cinco etapas de adequação para que a organização obtenha sucesso na tomada de decisões e aumento de rentabilidade nas atividades econômicas desenvolvidas: 1ª Fase - Adequação para Coleta de Dados no Campo: Treinamento de gestor e subordinados e aquisição de instrumentário para correta absorção de dados; 2ª Fase - Adequação para Processamento em Hardware: Entende-se como a aquisição de computadores e periféricos para armazenamento de dados e utilização de softwares; 3ª Fase - Adequação para Processamento de Software: Investimento na aquisição de softwares necessários para o processamento e apresentação de resultados dos dados obtidos; 4ª Fase - Adequação de Apropriação dos Dados: Realização de treinamentos específicos para utilização e manuseio corretos dos softwares; 5ª Fase - Adequação de Avaliação dos Resultados Obtidos: Etapa de suma importância a ser executada pelos proprietários ou gestores do empreendimento rural. O futuro econômico da empresa fica condicionado a esta fase, pois é o momento decisivo da tomada de decisões e aplicação de mudanças estratégicas.

Referente à administração agropecuária, segundo Neves (2005), a fazenda atual apresenta uma arquitetura diferenciada do modelo tradicional. São conjuntos de contratos e agentes articulados, com insumos, revendas, prestadoras de serviços e técnicos especializados. Por sua vez, quanto ao papel do administrador rural, de acordo com Crepaldi (2009), esse deve possuir o conhecimento das condições de mercado e dos recursos naturais disponíveis, sendo estes os elementos básicos para o desenvolvimento de sua atividade econômica. O gestor do empreendimento rural, conforme Nantes e Scarpelli (2007), deve combinar as ações de coleta de dados, geração de informações, tomada de decisões e praticar as atitudes decorrentes para minimizar prejuízos e alavancar a empresa.

Para os autores Antunes e Flores (2008) é preciso executar com êxito as seguintes tarefas: planejar, organizar, designar pessoal, dirigir e principalmente controlar. Quanto maior for o controle do administrador perante a parte operacional da empresa, menores serão os custos e maior será a produtividade, resultando em maximização de lucratividade da propriedade.

2.3 Cadeias Produtivas

A sucessão de operações de transformação dissociáveis, segundo Morvan *apud* Batalha (2007), capazes de serem desmembradas e ligadas por um encaixe técnico, definem o termo Cadeia de Produção. É também o conjunto de relações comerciais que estabelecem um fluxo de troca entre fornecedores e clientes, em todas as etapas de transformação, conforme o autor.

Conforme Batalha (2007), o primeiro procedimento para destacar uma Cadeia de Produção Agroindustrial (CPA) é identificar o produto final. Deste modo, segundo o autor, ocorre o processo de ligação entre as operações técnicas, comerciais e logísticas, necessárias para a produção do determinado produto.

Genericamente, a Cadeia de Produção Agroindustrial (CPA) pode ser subdividida em três macrosegmentos, segundo Batalha (2007): Comercialização (serviços), Industrialização (agroindústrias) e Produção de matérias-primas (agricultura/pecuária).

Na prática, os limites de divisão dos processos não são facilmente identificáveis, existindo grande variabilidade para cada tipo de insumo transformado.

No Brasil, de acordo com Zylbersztajn (2005), o conceito de Cadeia de Agronegócios se firmou no início dos anos 1990. Passou-se a discutir todo o processo da CPA, inclusas as etapas de suprimento e distribuição da Cadeia. Os programas de estudo e pesquisa dos departamentos de Economia Agrícola, segundo o autor, foram aperfeiçoados e passaram a focalizar o agribusiness como um todo.

Para Zylbersztajn (2005), apesar do recente aprofundamento no tema, existem dificuldades na construção de cadeias de produção ou na própria reconstrução de cadeias de agronegócios em declínio. A utilização do conceito de cadeia de produção, conforme Batalha (2007), busca identificar os elos fragilizados do processo, através da análise de políticas públicas e privadas. Para o autor, “o sucesso de uma cadeia de produção agroalimentar é o resultado do desenvolvimento harmonioso de todos os agentes que atuam na cadeia”.

2.3.1 Sistemas Agroindustriais

Neves (2005) relata que a análise dos Sistemas Agroindustriais é de suma importância, tanto para as empresas do agronegócio, quanto para a sociedade como um todo. A partir do aprofundamento deste estudo, completa o autor, haveria concreta contribuição para desenvolvimento de coordenação do sistema e elaboração de ações coletivas para os participantes do sistema, refletindo em maior satisfação para o consumidor final.

O Sistema Agroindustrial (SAI) pode ser considerado o conjunto de atividades que concorrem para a produção de produtos agroindustriais, desde a produção dos insumos até a chegada do produto final ao consumidor. Ele não está associado a nenhuma matéria-prima ou produto final específico (BATALHA, 2007, p. 10).

Para Batalha (2007), o Sistema Agroindustrial pode ser segmentado em seis conjuntos de fatores: Agricultura, pecuária e pesca; Indústrias Agroalimentares; Distribuição agrícola e alimentar; Comércio Internacional; Consumidor; e Indústrias e serviços de apoio. Já, a atividade agroindustrial, segundo Lemes (1996) define a atividade agroindustrial como o beneficiamento de produtos agrícolas, produção de embriões em rebanhos e transformação de produtos zootécnicos, agrícolas e florestais.

Para Batalha (2007), as agroindústrias devem trabalhar com fontes de insumos diversificadas, incorporar inovações que ampliem a vida útil das matérias-primas e anexar tecnologias para ampliação do ciclo de safra e proteção da produção das incertezas climáticas. O complexo agroindustrial, segundo Megido e Xavier (1995), elege o consumidor final como o fator determinante para o sucesso competitivo de um produto agropecuário, vinculado a todo o sistema de pesquisa, produção e distribuição devidamente estruturado.

2.3.2 Atividade Pecuária

Para Santos et al (2002), a atividade pecuária define-se como a arte de criar e tratar o gado. Estes animais, criados no campo, são destinados para abate, consumo doméstico, serviços na lavoura, reprodução, leite e fins industriais e comerciais.

Existem dois sistemas de produção na pecuária: extensivo e intensivo. Marion e Segatti (2010) definem que no sistema extensivo os animais são mantidos em áreas de pasto natural e sem alimentação suplementar, cujo rendimento é normalmente baixo. Para a pecuária intensiva, os autores relatam que se consegue maior rendimento e rentabilidade em pequenas áreas com o processo intensivo de engorda.

Para Marion (1996), visando facilitar a classificação dos animais, o rebanho bovino é dividido nas seguintes categorias: Bezerro: recém-nascido da vaca, de zero a 12 meses de idade; Novilha: de 13 meses de idade até a primeira parição; Novilho: de 13 meses até o abate; Garrote: macho inteiro até a entrada na reprodução; Vaca: novilha após a primeira parição; Touro: garrote de 25 a 35 meses passa para esta categoria; e Boi: bovino adulto, castrado e manso, empregado para serviços agrícolas.

O cálculo do número de animais por *hectare*, segundo Marion (1996), em consulta ao EMBRAPA – Pelotas (RS), objetiva transformar os animais de diferentes categorias em uma unidade-padrão, para facilitar o rateio dos custos indiretos, conforme Quadro 2. As unidades podem sofrer pequenas variações de acordo com a região ou raça do animal.

Quadro 2: Unidade Animal – Pecuária.

Unidade Animal – Pecuária			
Categoria	Animal ha/terra	Categoria	Animal ha/terra
Vaca	1,00	Novilho(a) até 30 meses	0,75
Touro	1,25	Novilho(a) até 24 meses	0,70
Boi Manso	1,25	Novilho(a) até 18 meses	0,60
Novilho até 48 meses ou mais	1,00	Bezerro(a) até 12 meses	0,40
Novilho até 42 meses	0,90	Bezerro(a) até 6 meses	0,30
Novilho(a) até 36 meses	0,80	A nascer (vida intrauterina)	0,15

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de MARION, 1996.

As atividades exercidas pelos pecuaristas nas empresas rurais modernas são acompanhadas por investimentos em inovação tecnológica, genética dos animais e alimentação do rebanho. Para Crepaldi (2009), as atividades da pecuária são classificadas por: Cria: sua principal tarefa é a produção do bezerro que é vendido após o desmame (período igual ou inferior a 12 meses); Recria: a partir do bezerro desmamado (de 13 a 23 meses de idade), produzir e vender o novilho magro para engorda; e Engorda: atividade conhecida como invernista, durando de 24 a 36 meses, onde o novilho magro é transformado em novilho gordo para venda posterior.

Conforme Santos et al (2002), os principais índices de desempenho animal são: Índice de Fertilidade (IF): relação do número de fêmeas em cobertura que após determinado período ficaram prenhas; Índice de Fecundidade (IFec): forma de medir o resultado das fêmeas em cobertura que conseguiram parir bezerros vivos; Taxa de Mortalidade (TM): animais mortos por acidentes e doenças sobre o total do plantel da mesma raça; Índice de Rendimento (IR): do total de animais vendidos a peso-vivo, relacionados a carcaça (peso-morto); Densidade: forma de avaliar o rendimento por unidade de área, relacionado com os animais existentes na propriedade.

Quanto à contabilidade rural, pelo ponto de vista de Iudícibus (1980), “qualquer indivíduo, empresa, grupo de empresas, ou entidades, setor ou divisão, desde que efetue

atividade econômica, e que seja tão importante, a critério dos donos do capital, que justifique um relatório separado e individualizado de receitas e despesas, de investimentos e de retornos, de metas e de realizações, pode tornar-se uma entidade contábil”.

Para Crepaldi (2009) a Contabilidade Rural é um instrumento da função administrativa das entidades rurais que visa controlar o patrimônio, apurar o resultado e prestar informações sobre este patrimônio e resultados. Ainda pouco explorada como ferramenta de processo decisório de uma Empresa do Agronegócio, a contabilidade rural é uma tendência real para a transição de uma propriedade moderna.

No Brasil, segundo Marion e Segatti (2010), não é necessário a constituição de pessoa jurídica para a exploração da atividade agropecuária. Sob o ponto de vista de Crepaldi (2009), a efetiva utilização da Contabilidade Rural esbarra na dificuldade de separação dos custos produtivos e dos gastos pessoais do empresário rural.

A tarefa de transformar dados consistentes e reais em informações gerenciais para tomada de decisão, conforme Crepaldi (2009), ainda é um privilégio para poucos produtores rurais. Estes empreendedores possuem a necessidade de saber onde e de que forma estão sendo alocados os recursos.

2.4 Parceria Rural

O sistema de parceria rural é uma forma de ação coletiva lavrada pelo proprietário e parceiro ou grupo de parceiros. Conforme Barros (1999), a parceria rural é instituto do direito agrário, onde existe uma forte intervenção do Estado nestas relações. Os sujeitos desta ação são regidos pela Constituição Federal e pelo Estatuto da Terra, que fixa substancialmente as normas fundiárias.

Art. 4º PARCERIA RURAL é o contrato agrário pelo qual uma pessoa se obriga a ceder à outra, por tempo indeterminado ou não, uso específico de imóvel rural, parte ou partes do mesmo, incluindo, ou não, benfeitorias, outros bens e/ou facilidades, com o objetivo de nele ser exercida atividade de exploração agrícola, pecuária, agroindustrial, extraída ou mista; e/ou lhe entrega animais para cria, recria, internagem, engorda ou extração de matérias primas de origem animal, mediante partilha de riscos de caso fortuito e de força maior do empreendimento rural e dos frutos, produtos ou lucros havidos nas proporções que estipularem, observando os limites percentuais da lei (art. 96, VI, ESTATUTO DA TERRA, 1964).

Para Marion e Segatti (2010) ocorre a parceria rural quando há contribuição do proprietário da terra no negócio, seja com o capital fundiário ou capital de exercício, formando associação a terceiros. Esta sociedade, segundo os autores, pode formar-se de duas maneiras: o capitalista (proprietário) entra com o capital e geralmente com a gestão do negócio; e o de trabalho (parceiro) entra com a execução das tarefas.

Este formato de organização, conforme Batalha (2007), pode apresentar uma solução adequada principalmente para pequenos produtores rurais. Visando inserção e permanência em cadeias produtivas e racionalização de custos e trabalhos, a parceria é uma relação bilateral e proporciona ganhos a ambas as partes envolvidas.

Muitas parcerias surgem de modo informal e até ilegal no Brasil. Propriedades familiares e pequenos produtores rurais, leigos no assunto, executam a parceria agrícola livres de normas e contratos. Para Crepaldi (2009), a falta de conhecimento na utilização desta modalidade é a principal dificuldade da solução das parcerias rurais em maior escala e a níveis empresariais. Cabe às práticas participativas o estabelecimento claro de objetivos e rendimentos proporcionais aos pactuantes parceiros.

A parceria agrícola, modelo mais difundido no Brasil, consiste na cessão do imóvel rural para a prática de atividade de produção vegetal (CREPALDI, 2009).

O objeto do contrato de parceria rural, segundo Barros (1999), é a “cedência de um imóvel rural a outrem, parte ou partes do mesmo, incluindo ou não benfeitorias” para que seja executada a atividade de exploração rural. Marion (1996) define que, na ciência do Direito Agrário, qualquer modalidade de contrato requer, basicamente, pessoa capaz, objeto lícito e forma prescrita no Estatuto da Terra. Conforme o art. 92 VI do Estatuto da Terra, a “posse ou uso temporário da terra serão exercidos em virtude de contrato expresso ou tácito” estabelecido perante a lei.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa desenvolvida neste trabalho classifica-se como exploratória de natureza qualitativa. Marconi e Lakatos (1999) definem que a pesquisa de caráter exploratória objetiva a formulação de questões ou de um problema com três finalidades: desenvolver hipóteses, aproximar o pesquisador do tema e clarificar conceitos.

De acordo com Vergara (2010) a pesquisa qualitativa tem como objetivo explorar um ambiente, visando ao levantamento de informações para definição de problemas ou oportunidades de melhorias.

Como estratégias serão utilizadas aquelas propostas por Vergara (2010), ou seja, pesquisa documental para obtenção de informações sobre a empresa tais como a melhor área da propriedade para arrendamento e atividade econômica a ser exercida pela parceria agrícola.

Para atender as necessidades do trabalho, o público-alvo da pesquisa foi composto por oito produtores rurais do ramo agrícola, na faixa dos 44 a 62 anos de idade, com experiência de 5 a 30 anos no setor e que trabalham no segmento de arroz ou soja e arroz. Esses produtores, *experts* dos segmentos de arroz e soja, foram selecionados de modo que se tornem informantes estratégicos.

O instrumento de coleta de dados para a fundamentação da pesquisa foi realizada por meio de entrevista com roteiro semiestruturado em profundidade, apresentando questões ordenadas de forma lógica para maximizar a eficácia da análise. A coleta ocorreu no primeiro semestre de 2015.

O plano de análise de dados foi definido como conteúdo categorial simples, onde os dados coletados foram inseridos em uma grade de análise aberta. A grade proporciona uma visualização global das respostas obtidas e permite uma análise conjunta mais eficiente. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo é o conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. É apresentada como ferramenta potencial para transformar as respostas qualitativas coletadas em desenvolvimento teórico.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Nesta etapa do trabalho são expostas a apresentação e análise dos dados obtidos por meio das entrevistas.

4.1 Sobre a Propriedade Investigada

A Granja Santa Helena está situada na rodovia federal BR-153, no município de Caçapava do Sul, no Rio Grande do Sul/Brasil. Atualmente, a propriedade conta com uma área 268,8 *hectares* e cria em suas terras vacas Nelore, touros reprodutores Zebu, éguas e cavalos da raça Crioulo.

A atividade principal da empresa compreende a criação e reprodução de bovinos, de forma natural, e posterior venda para recria. Somente novilhos machos e vacas inférteis são negociados, de forma que as terras fiquem preenchidas por vacas com possibilidade de reprodução.

A venda de novilhos machos (com até dois anos de idade) da raça Nelore é a atividade principal da propriedade e é regida por um contrato de exclusividade. Com menor frequência ocorre a venda de equinos para pequenos produtores da região.

A Granja Santa Helena subdivide-se em quatro faixas de terra, sendo três destas destinadas à reprodução e engorda de gado, podendo ser denominadas, sob olhar empresarial, de setor produtivo da empresa.

São 231,20 *hectares* de terra, ou seja, 86% do total produtivo da propriedade, para a execução da principal atividade econômica da organização. O setor administrativo e de suporte da Granja Santa Helena, compreendido por 37,6 *hectares* possui 14% da área total da empresa. O conjunto das cinco forças competitivas serve de auxílio ao gestor no desenvolvimento de uma estratégia competitiva, assim como nas metas e objetivos estratégicos da organização (Quadro 1).

Quadro 1: Instrumento para avaliação da intensidade da concorrência

FORÇAS COMPETITIVAS		1	2	3	4	5	
Ameaça de Novos Entrantes							
Economia de Escala	Pequena				●		Alta
Diferenciação de produto	Nenhuma			●			Elevada
Identificação com a marca	Baixa				●		Alta
Custo de troca	Baixo			●			Alto
Necessidade de Capital	Pouco				●		Muito
Acesso à Tecnologia	Ampla			●			Restrito
Intensidade da rivalidade entre empresas							
Número de Competidores do Mesmo Nível	Alto	●					Pequeno
Poder dos Compradores							
Número de compradores	Poucos				●		Muitos
Ameaça de Integração para trás	Alta			●			Nenhuma
Disponibilidade de produtos iguais	Grande		●				Pequena
Poder dos Fornecedores							
Número de fornecedores importantes	Poucos				●		Muitos

ABICHT, Alexandre de Melo et al. RELAÇÕES DE PARCERIAS: UM ESTUDO DE CASO PARA MAXIMIZAÇÃO DA PRODUTIVIDADE EM UMA EMPRESA RURAL. *Revista Estratégia e Desenvolvimento*, Santana do Livramento, v. 1, n. 1, p.36-49, jan. 2017. Semestral.

Ameaça de integração para frente	Alta						Nenhuma
Disponibilidade matéria-prima substituta	Pequena						Grande
Produtos Substitutos							
Disponibilidade de substitutos	Grande						Pequena

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de SILVEIRA, 1996.

Com base nos dados apresentados no quadro 1, observa-se que o setor da pecuária, no qual a Granja Santa Helena está inserida, possui rentabilidade convidativa, porém com alto custo de investimento. Relativo à ameaça de novos entrantes, as barreiras financeiras tornam-se o maior empecilho. Observa-se, a necessidade de preocupação com produtos substitutos e com isso ter maior cuidado ao tratar de inovação.

É verificado no quadro 1 que a disponibilidade de produtos iguais tende a ser grande. Contudo, percebe-se também que a Granja Santa Helena possui um bom argumento para negociar suas vendas, uma vez que existe uma tendência a ter muitos compradores.

4.1 Entrevistas com experts: o mercado agrícola

Para uma empresa ou produtor rural infiltrar-se no segmento agrícola, segundo os entrevistados, são necessários altos investimentos ou desenvolver uma relação de parceria com um parceiro potencial. Dentre as barreiras de entrada citadas pelos produtores entrevistados estão: disponibilidade de terras à venda cada vez mais escassa, investimento significativo em benfeitorias e implementos agrícolas, liberação das certidões ambientais obrigatórias e recursos financeiros para o capital de giro.

Já, para as barreiras de saída do segmento, a maioria dos entrevistados citou a depreciação acelerada do maquinário agrícola, em virtude do alto volume de horas de trabalho na lavoura. A saída da atividade, na maioria das vezes, segundo os produtores torna-se danosa, devido à baixa liquidez da maior parte dos ativos descritos anteriormente, em que alguns itens chegam a ter valor de sucata. A terra deixa de ser item especulativo para se tornar instrumento de produção, podendo ocorrer maior desvalorização no caso do comprador desejar exercer atividade diferente na propriedade.

Com relação à manutenção da empresa ou produtor rural na atividade agrícola, foi citado por seis dos oito produtores (75% do público-alvo) que o maior empecilho é a emissão das certidões ambientais. Quanto maior o volume de produção, maior a dificuldade e burocracia junto aos órgãos estaduais.

Sendo questionados sobre quais certidões ambientais necessárias para o segmento, os entrevistados responderam que a variedade das licenças reflete do ciclo da cadeia produtiva da organização, sendo elas: Sistema RENASEM: cadastro no Registro Nacional de Sementes e Mudanças, para a produção de sementes de arroz/soja; Licença de Operação de Irrigação: autoriza efetuar o bombeamento de água de um canal ou arroio; Certidão de Registro no Cadastro Florestal: declaração do consumo de lenha semestral da propriedade para secagem do arroz/soja; Licença de Operação do Secador: autoriza o funcionamento do secador de grãos da propriedade; Registro no INMETRO: necessidade de inspeção entressafras no caso de possuir balança para pesagem das cargas; Contrato de Expurgo registrado no CREA (Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do RS): serviço de desratização e controle de pragas nos silos armazenadores de grãos; Anotação

de Responsável Técnico (ART) junto ao CREA: aval de um Engenheiro para as licenças do secador, irrigação e expurgo.

A atividade agrícola engloba incertezas como qualquer segmento, porém foi unânime o principal fator de risco: a instabilidade da natureza. A escassez de chuvas, segundo os entrevistados, acarreta na diminuição do nível dos arroios e canais, dificultando o bombeamento de água para irrigação. Por outro lado, o excesso de chuva ou temporais na época da colheita, reflete no inchaço dos grãos e sua queda ao solo, diminuindo severamente o rendimento da área.

A incerteza que também acompanha a atividade, segundo os produtores, é a variabilidade da demanda do mercado. Quanto maior a safra, menor o preço de venda do produto e mais dificuldade de barganhar com os clientes, no caso, empresas beneficiadoras de grãos.

Em um mercado considerado conservador, onde os conhecimentos e teorias são, geralmente, passadas de pais para filhos, a tecnologia está sendo inserida gradativamente. Quando questionados sobre inovações tecnológicas no campo, a maioria dos produtores relatou a evolução dos implementos agrícolas. As colheitadeiras, semeadeiras e tratores, que são equipados com cabines com diferenciais como ar-condicionado e GPS. As ferramentas de gestão, como softwares específicos, já estão sendo utilizados em escritórios instalados nas próprias fazendas para cinco dos oito produtores entrevistados (63% da amostra).

A mão de obra especializada ainda é um empecilho para os produtores. A principal dificuldade é localizar operadores de máquinas agrícolas e especialistas para coordenação dos trabalhos em silos armazenadores e secadores de grãos, conforme relato dos entrevistados. Outro fator levantado por alguns produtores é a rotatividade de pessoal. Por haver o período entressafras e grande concorrência do setor, os empregados rurais não costumam permanecer na organização por grandes períodos.

4.2 Entrevistas com *experts*: Custos e Informações Estratégicas

No decorrer deste tópico são demonstrados os principais resultados obtidos por meio das entrevistas, os quais poderão auxiliar no projeto de implantação de área agrícola na Granja Santa Helena.

As respostas dos entrevistados ficaram dentro de parâmetros semelhantes, chegando-se a conclusão de que não existe uma “receita mágica” para o plantio de grãos, e sim a exigência de muita determinação e investimento.

Quando questionados sobre os custos para a exploração agrícola de uma área, os produtores relataram as seguintes despesas gerais: sementes, irrigação (inclusive energia elétrica), secagem, armazenagem, manutenção de implementos agrícolas, defensivos/inseticidas e gastos com pessoal. Conforme Crepaldi (2009), a atividade agrícola é subdividida em cinco etapas: preparo do solo, preparo para o plantio, plantio de sementes, colheita e produtos colhidos para beneficiamento.

O calendário agrícola no Rio Grande do Sul, conforme os entrevistados, é estável e pontual. Este fator se deve ao clima de quatro estações bem definidas no estado. Sobre este assunto, os produtores foram incisivos: o plantio de arroz ocorre entre os meses de setembro e dezembro, e o semeio da soja entre setembro e janeiro. Já, a colheita dos grãos ocorre entre novembro e abril para o arroz, e para a soja, entre janeiro e maio. Quanto mais tardia a colheita do arroz e soja, de acordo com os entrevistados, menor o

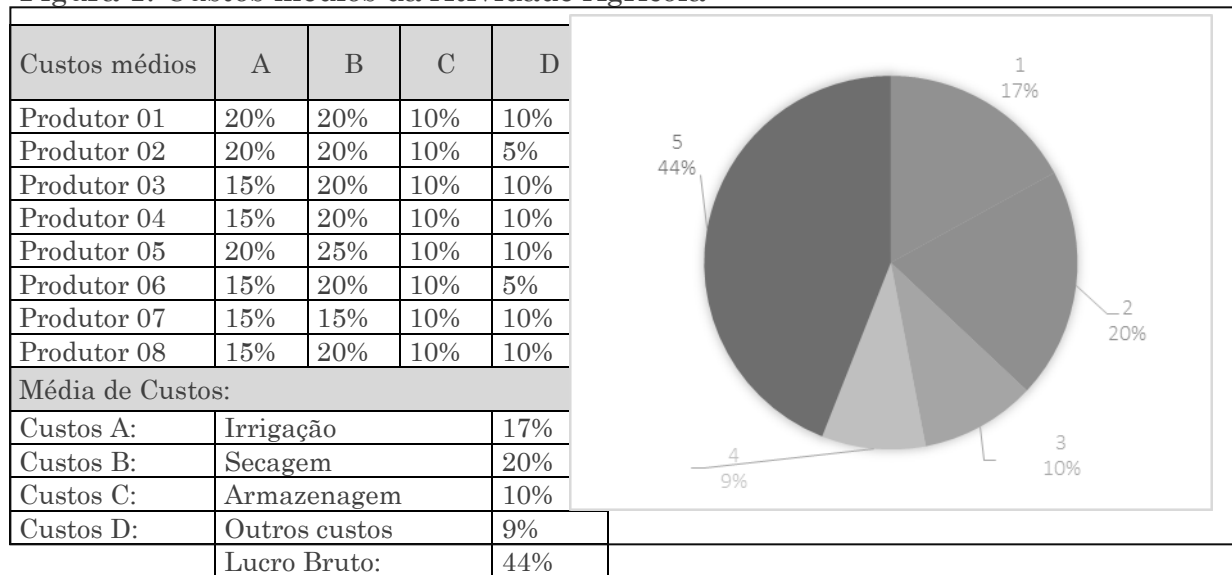
teor de umidade dos grãos, ocasionando em melhores rendimentos e afastando possíveis descontos de cargas.

A entressafra consiste no período em que existe escassez do produto no mercado, ou seja, nos meses em que as plantas estão germinando e amadurecendo. Os afazeres nesta época, citados pelos produtores, baseiam-se em controlar as pragas com defensivos, adubar áreas pouco desenvolvidas e ficar atento às negociações do mercado de grãos.

Os rendimentos de uma área efetiva de cultivo agrícola dependem de múltiplos fatores, citados anteriormente nesta análise. Porém, existe uma média teórica ou projeção de safra presentes no conhecimento dos produtores rurais. O rendimento é definido em Kg por *hectare* (10.000 m²). Questionados sobre o assunto, as respostas dos entrevistados ficaram entre os seguintes parâmetros: Rendimento médio de lavoura de arroz: entre 7.000 kg e 8.000 kg por *hectare* plantado; e Rendimento médio de lavoura de soja: entre 2.400 kg e 3.600 kg por *hectare* plantado.

Conforme Lemes (1996), a soja e o arroz fazem parte das culturas temporárias. Ou seja, são aquelas que disponibilizam apenas uma colheita, com curto período de vida. Já Marion (1999), define que as culturas temporárias “são aquelas sujeitas ao replantio após a colheita”. Dentre os custos expostos, despesas com irrigação, secagem e armazenagem foram apontadas como as de maior relevância e tiveram sua participação definida na receita bruta, conforme a figura 1. Com base nas respostas obtidas, foram realizadas médias aritméticas simples para os Custos A (Irrigação), Custos B (Secagem), Custos C (Armazenagem) e Custos D (Outros Custos). A média aritmética simples consiste na divisão da soma das observações coletadas pelo número quantitativo delas, conforme Neto (2008).

Figura 1: Custos médios da Atividade Agrícola



Fonte: Elaborado pelos autores.

Ou seja, a cada R\$ 1.000,00 de receita bruta, R\$ 440,00 compreenderiam a margem de lucro bruto da atividade, segundo os entrevistados. As despesas com secagem consumiriam 20% do montante, liderando os custos listados anteriormente. Os

outros custos, como manutenção de maquinário, folha de pagamento, insumos agrícolas e sementes representariam 9% da receita da propriedade.

Dentre os produtores entrevistados, cinco relataram que participam de Contrato de Parceria Agrícola para exercer a atividade, totalizando 62% do público-alvo. E três produtores (38%) não participam de parcerias agrícolas. Aos entrevistados que responderam positivamente à indagação anterior, foi questionado como era o funcionamento desta parceria. De modo geral, as respostas coletadas mostraram-se muito semelhantes e parametrizadas. Os produtores não são proprietários das terras, sendo assim, tem a obrigação de quitar os frutos da parceria após a colheita dos grãos.

Este formato de organização, conforme Batalha (2007), pode apresentar uma solução adequada principalmente para pequenos produtores rurais. Visando inserção e permanência em cadeias produtivas e racionalização de custos e trabalhos, a parceria é uma relação bilateral e proporciona ganhos a ambas as partes envolvidas.

O pagamento dos frutos da parceria é definido em sacas por *hectare* constante no Contrato de Parceria Rural, assinado e registrado pelo proprietário e parceiro. As sacas de arroz compreendem em 50 kg do produto, enquanto a saca de soja confere 60 kg. Os custos com a produção, conforme os entrevistados são assumidos na totalidade pelo parceiro e benfeitorias realizadas na propriedade podem sofrer rateio através de um acordo pré-definido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da fundamentação teórica e dos resultados encontrados, entende-se que os objetivos foram atingidos. A produção mista para a propriedade rural se mostrou vantajosa e pode solucionar algumas incertezas do segmento.

Em conjunto com a pesquisa executada, foram propostas estratégias para a solução da situação problemática apresentada, como readequar os custos com a atividade pecuária e investir em mão de obra para desafogar a sobrecarga de tarefas.

A partir da análise, foi constatado que a implantação de uma Parceria Rural, para exercer a atividade Agrícola na Granja Santa Helena, mostra-se uma oportunidade rentável de maximizar a produtividade das suas terras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, L. M.; FLORES, A. W. *Agrocampeões: como ser um vencedor no campo*. Porto Alegre: Nova Prova, 2008.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições, 2010.

BARROS, W. P. *Contrato de parceria rural: doutrina, jurisprudência e prática*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1999.

BATALHA, M. O. *Gestão agroindustrial GEPAI: Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais*. São Paulo: Atlas, 2007.

CREPALDI, S. A. *Contabilidade rural: uma abordagem decisorial*. São Paulo: Atlas, 2009.

ABICHT, Alexandre de Melo et al. RELAÇÕES DE PARCERIAS: UM ESTUDO DE CASO PARA MAXIMIZAÇÃO DA PRODUTIVIDADE EM UMA EMPRESA RURAL. **Revista Estratégia e Desenvolvimento**, Santana do Livramento, v. 1, n. 1, p.36-49, jan. 2017. Semestral.

- DAVIS, J.; GOLDBERG, R. *A concept of agribusiness*. Harvard University Press, 1957
- ESTATUTO DA TERRA. *Estatuto da Terra (Brasil)*. 1964. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4504.htm. Acesso em 20 mai. 2014.
- IUDÍCIBUS, S de. *Teoria da contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1980.
- LEMES, S. *Contabilidade na Agropecuária*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARION, J. C. *Contabilidade e controladoria em Agribusiness*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARION, J. C. *Contabilidade rural: contabilidade agrícola, contabilidade da pecuária e imposto de renda pessoa jurídica*. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARION, J. C.; SEGATTI, S. *Contabilidade da pecuária*. São Paulo: Atlas, 2010.
- MEGIDO, J. L. T.; XAVIER, C. *Marketing em Agribusiness*. Porto Alegre: Ortiz, 1995.
- NANTES, J. F. D.; SCARPELLI, M. *Elementos de gestão na produção rural*. São Paulo: Atlas, 2007.
- NETO, A. R. *Geometria e Estética - Experiências Com o Jogo de Xadrez*. São Paulo: UNESP, 2008.
- NEVES, M. F. *Agronegócio do Brasil*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ROESCH, S. M. A. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*. São Paulo; Atlas, 1999.
- SANTOS, G J.; MARION, J. C.; SEGATTI, S. *Administração de custos na agropecuária*. São Paulo: Atlas, 2002.
- SEVERINO, A. J. *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Cortez, 2002.
- SILVEIRA, M. A. *Estratégia de Manufatura para Pequenas e Médias Empresas*. Escola de Engenharia. UFMG, (Dissertação de Mestrado), 1996.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2010.