

GLADISTONE SOARES LOPES DA SILVA

**ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO PARA MELHOR APROVEITAMENTO
DOS FATORES DE PRODUÇÃO EXISTENTES EM PEQUENAS PROPRIEDADES
NO ASSENTAMENTO RURAL NOVA CANAÃ DO LESTE NO MUNICÍPIO DE
NOVA XAVANTINA-MT**

CURITIBA

2011

GLADISTONE SOARES LOPES DA SILVA

**ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO PARA MELHOR APROVEITAMENTO
DOS FATORES DE PRODUÇÃO EXISTENTES EM PEQUENAS PROPRIEDADES
NO ASSENTAMENTO RURAL NOVA CANAÃ DO LESTE NO MUNICÍPIO DE
NOVA XAVANTINA-MT**

Trabalho apresentado como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista em Agronegócio do curso de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia Rural e Extensão Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. MSc. Roberto de Barros Mesquita

CURITIBA

2011

Dedico essa monografia primeiramente a Deus por tudo que tem me dado nessa vida, ao meu pai que não viveu para me ver chegar até aqui, para minha mãe que eu amo tanto e para minha linda esposa pelo seu carinho e amor.

Um agradecimento especial ao meu orientador Prof. MSc. Roberto de Barros Mesquita pela sua dedicação, e a todos que direta ou indiretamente me ajudaram a concluir essa monografia.

Por muito tempo, eu pensei que a minha vida fosse se tornar uma vida de verdade. Mas sempre havia um obstáculo no caminho, algo a ser ultrapassado antes de começar a viver, um trabalho não terminado, uma conta a ser paga, aí sim, a vida de verdade começaria. Por fim, cheguei à conclusão de que esses obstáculos eram a minha vida de verdade. Essa perspectiva tem me ajudado a ver que não existe um caminho para a felicidade. A felicidade é o caminho! Assim, aproveite todos os momentos que você tem. E aproveite-os mais se você tem alguém especial para compartilhar, especial o suficiente para passar seu tempo; e lembre-se que o tempo não espera ninguém. Portanto, pare de esperar até que você termine a faculdade; até que você volte para a faculdade; até que você perca 5 kg; até que você ganhe 5 kg; até que seus filhos tenham saído de casa; até que você se case; até que você se divorcie; até sexta à noite até segunda de manhã; até que você tenha comprado um carro ou uma casa nova; até que seu carro ou sua casa tenham sido pagos; até o próximo verão, outono, inverno; até que você esteja aposentado; até que a sua música toque; até que você tenha terminado seu drink; até que você esteja sóbrio de novo; até que você morra; e decida que não há hora melhor para ser feliz do que agora mesmo... Lembre-se: felicidade é uma viagem, não um destino...

... Se não houver frutos, valeu a beleza das flores; se não houver flores, valeu a sombra das folhas; se não houver folhas, valeu a intenção da semente.

Henfil

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. OBJETIVOS.....	9
2.1. Objetivo geral:	9
2.2. Objetivos específicos:	9
3. MARCO TEÓRICO	10
3.1. Visão sistêmica do agronegócio.....	10
3.2. Cadeias produtivas.....	10
3.3. Agricultura familiar no Brasil.....	11
3.4. Comercialização agrícola	12
3.5. Gestão da empresa rural.....	13
3.6. O modelo de negócio	13
3.7. Indicadores de desempenho do negócio.....	14
4. METODOLOGIA	15
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO	16
6. CONCLUSÃO	28
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	30

Lista de Figuras

FIGURA 1: GRAU DE CONHECIMENTO DOS PESQUISADOS SOBRE FONTES DE RECEITA.....	16
FIGURA 2: TAMANHO DAS PROPRIEDADES	17
FIGURA 3: FONTES DE ÁGUA NA PROPRIEDADE	18
FIGURA 4: OUTROS FATORES DE PRODUÇÃO	19
FIGURA 5: POSSUI RECURSOS FINANCEIROS ACUMULADOS?	20
FIGURA 6: POSSUI OUTRAS FONTES DE RENDA ALÉM DA PROPRIEDADE, OU ACESSO A CAPITAL SE NECESSÁRIO (OUTRA EMPRESA, PENSÃO, FAMÍLIA, ETC)?	21
FIGURA 7: QUAIS AS FONTES DE RECEITA DA PROPRIEDADE?	23
FIGURA 8: CONHECIMENTO DE MODELO DE NEGÓCIO PARA PROPRIEDADE RURAL	24
FIGURA 9: FAZ ALGUM CONTROLE FINANCEIRO, CONTÁBIL, DE CUSTOS, DE PRODUÇÃO, DE PRODUTIVIDADE OU OUTROS, DE FORMA METÓDICA E REGULAR?	25

RESUMO

Esse trabalho aborda a importância do produtor rural ter uma visão sistêmica do agronegócio, pois a partir desse conhecimento das partes e de como essas partes se interagem é possível compreender o funcionamento das cadeias produtivas em que o mesmo atua. Essa compreensão possibilitará ao produtor identificar ameaças e oportunidades para seu empreendimento e a partir daí elaborar um planejamento para a propriedade. As estratégias de comercialização foram abordadas de forma a chamar a atenção para a relevância da elaboração de um modelo de negócio que agregue valor ao produto no momento da comercialização e da necessidade do produtor conhecer e aplicar técnicas de gestão à propriedade rural com uma visão empresarial. A investigação foi exploratória e descritiva, com pesquisa bibliográfica e de campo, e abordagem qualitativa. No campo foram entrevistados proprietários rurais do assentamento rural Nova canaã do Leste em Nova Xavantina-MT para levantar informações sobre o nível de conhecimento da definição do modelo de negócio e planejamento, do perfil das propriedades e fatores de produção disponíveis, da preferência do produtor em relação à produção, da disponibilidade de recursos financeiros e da adoção de controles na propriedade. Os resultados indicam que os produtores precisam se adequar à nova realidade e buscar novos conhecimentos em técnicas de gestão e produção, visto que o planejamento e o controle das atividades não são práticas comuns. O pequeno produtor familiar também não utiliza serviços de assistência técnica, mas as margens de lucro cada vez menores no agronegócio vão exigir deste uma gestão mais profissional do seu negócio.

Palavras-chave: Agricultura; familiar; Visão sistêmica; Estratégias de comercialização.

1. INTRODUÇÃO

O Brasil vem experimentando recordes de produção safra após safra, aumento produtivo que se deu pelo emprego de tecnologias de produção, processos e gestão, e não pelo aumento da área ocupada pela agropecuária na mesma proporção. Historicamente os preços dos produtos agropecuários vêm caindo, ao passo que o preço dos insumos tem aumentado, fazendo com que os custos só possam ser cobertos por ganhos de produtividade.

Um componente que colabora para esse aumento de produtividade é a escala. O médio e grande produtor conseguem ganhos de escala pelo volume produzido, porém o pequeno e micro produtor têm dificuldade de obter ganhos por escala, mesmo que aumentem sua produtividade, ainda terão o tamanho da terra como limitador, além de dificuldade de acesso a capital e tecnologia.

É preciso então encontrar alternativas de produção e comercialização sustentáveis a longo prazo para que pequeno e micro-produtor familiar possam garantir a sua sobrevivência no campo alcançando padrão de conforto suficiente para manter o interesse em permanecer na atividade rural.

Nova Canaã do Leste é um assentamento rural localizado no município de Nova Xavantina-MT, sendo mais conhecido como PA Banco Safra, pois é parte de uma área de aproximadamente 19.200 hectares desapropriada da instituição financeira Banco Safra, com sede em São Paulo. O PA Banco Safra tem 80 famílias assentadas e faz divisa com o assentamento Rancho Amigo, com aproximadamente 126 famílias, cujas atividades principais são a produção leiteira e gado para corte.

O propósito deste TCC consiste na identificação de estratégias de comercialização para aumentar o faturamento nas pequenas propriedades familiares da região do PA Banco Safra, a partir dos fatores de produção disponíveis, dos recursos financeiros, das preferências pessoais dos produtores, e dos conhecimentos e objetivos dos proprietários.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo Geral:

Analisar as estratégias de comercialização das propriedades na região do “Banco Safra”, visando compreender os fatores que influenciam nesse processo e identificar estratégias de comercialização mais rentáveis.

2.2. Objetivos específicos:

1. Identificar a estrutura de produção e comercialização atual das propriedades do “Banco Safra”;
2. Relacionar os fatores de produção disponíveis nas propriedades às oportunidades identificadas;
3. Contextualizar o nível de conhecimento dos produtores estudados quanto a estratégias de comercialização e produção;
4. Elencar estratégias de comercialização viáveis aos produtores na comunidade “Banco Safra”.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Visão sistêmica do agronegócio

É importante para o produtor munir-se das informações necessárias para que possa planejar estratégias e tomar decisões as mais acertadas possíveis. Para que o produtor possa perceber e avaliar oportunidades é necessário que tenha uma visão completa de como ocorrem os fluxos de produtos, materiais e informações relacionadas aos produtos que comercializa. Para Mendes e Júnior (2007, p. 14) tal visão integrada facilita o processo de tomada de decisão e promove o entendimento sobre os problemas do mundo real.

Araújo (2009, p. 19) refere-se à visão sistêmica do agronegócio afirmando que:

A compreensão do agronegócio, [...] é uma ferramenta indispensável a todos os tomadores de decisão, [...] para que formulem políticas e estratégias com maior previsão e máxima eficiência. Por isso é fundamental compreender o agronegócio dentro de uma visão de sistemas que engloba os setores denominados “antes da (ou durante a) porteira”, “dentro da porteira” e “após a porteira”.

Ao conseguir “enxergar” o agronegócio dentro de um sistema dinâmico o produtor terá mais condições de enxergar oportunidades relacionadas aos pontos fortes de sua propriedade e assim traçar estratégias de produção e comercialização. Assim, uma visão sistêmica do agronegócio vai permitir ao produtor entender como funciona e interage a cadeia produtiva do que é produzido em sua propriedade.

3.2. Cadeias produtivas

A cadeia produtiva de um produto é a seqüência de etapas desde a produção do bem até a venda para o consumidor final. Para Callado (2009, p. 12), as atividades econômicas desenvolvidas no âmbito do agronegócio tendem a compor seqüência de operações que obedecem a certas lógicas preexistentes compondo as cadeias produtivas. Conhecer a cadeia produtiva de um produto vai permitir conhecer os agentes que compõem esse mercado e como eles se organizam

Morvan (1988) in Callado (2009, p. 12) entende que as cadeias de produção podem ser representadas a partir de três perspectivas alternativas:

Cadeia de operações – é uma sucessão de operações de processamento e transformação plenamente identificáveis isoladamente, mas encadeadas a partir de aspectos técnicos; **Cadeia de comércio** – É um conjunto de atividades comerciais e financeiras estabelecidas ao longo de todas as etapas que um produto percorre, desde o fornecedor de insumos até a venda do produto final aos clientes; **Cadeia de valor** – É um arranjo de atividades econômicas nas quais o valor dos meios de produção pode ser efetivamente mensurado e registrado.

Independentemente do enfoque escolhido, uma cadeia de produção representa uma seqüência de atividades necessárias para a transformação de um insumo básico em um produto final destinado aos consumidores (CALLADO, 2009, p. 13).

3.3. Agricultura familiar no Brasil

Ao contrário da agricultura patronal, a agricultura familiar no Brasil se caracteriza pelo baixo uso de tecnologias de produção, técnicas de manejo, gestão administrativa, planejamento, marketing e apoio de assistência técnica. Até mesmo o uso de financiamento é ainda pouco utilizado pela agricultura familiar brasileira, apesar da maior disponibilidade de recursos disponíveis a pequenos proprietários rurais, decorrentes de políticas governamentais de apoio ao desenvolvimento da agricultura familiar nos últimos anos.

Spies (2009, p. 2) discorre sobre o novo na agricultura familiar dizendo:

Para ser competitivo, o agricultor familiar terá que ser capaz de produzir especialidades de alto valor agregado, com alta produtividade e qualidade, em substituição as commodities tradicionais, utilizando-se de tecnologias atualizadas e de elevada competência gerencial. Esses processos produtivos deverão ser conduzidos com consciência ética e respeitando os princípios da sustentabilidade social, ambiental e econômica.

“A inserção desse grupo na cadeia produtiva depende de tecnologia e condições políticas institucionais representadas por acesso a crédito, informações

organizadas, canais de comercialização, transporte e energia”, acrescentam Oliveira e Figueiredo in CONAB (2009, p. 531).

A agricultura familiar terá pela frente o desafio de aumentar a produtividade da propriedade para manter-se competitiva e conseguir vender seus produtos com lucratividade, e será fundamental para isso buscar o conhecimento disponível para implantar uma gestão mais profissional, assumir uma postura mais empresarial, administrar a propriedade como uma empresa, adotando ferramentas e tecnologias de gestão e produção.

3.4. Comercialização agrícola

O agricultor é um tomador de preço, ou seja, não tem a força necessária para ser o elo forte da cadeia que determina o preço do seu produto. Tomada a decisão de produzir, resta ao produtor decidir quando e como vender para aproveitar o melhor preço ou condição. Entretanto, essa decisão será melhor tomada se o produtor tiver informações que lhe permitam traçar a melhor estratégia de comercialização do seu produto.

De nada adianta uma propriedade conseguir excelentes índices de produção, conseguir atingir os níveis de qualidade exigidos pelo mercado se não conseguir escoar essa produção de forma que o valor recebido remunere bem o capital investido. Mendes e Júnior (2007) complementam que atualmente os produtores se defrontam com o dilema de quanto, quando e como vender a produção, devido ao fato de a comercialização ser uma atividade sazonal realizada em condições de risco e incerteza. Logo, conhecer os canais de comercialização permitirá ao produtor formular estratégias que agreguem valor ao seu produto.

O sistema de comercialização inclui desde a existência de uma rodovia ou ferrovia, passa pelo estabelecimento e funcionamento de um poder comprador, até a instalação de uma planta agroindustrial ou de um centro de armazenamento (MENDES, 2007, p. 2). Para definir uma estratégia de comercialização, partindo da definição do modelo de negócio, o produtor deverá conhecer as cadeias de valor e canais de comercialização relacionados aos produtos de sua propriedade, além de todos atores que compõem essa dinâmica, o que parece ser muito complexo, e o é,

mas esse conhecimento lhe permitirá ter uma visão sistêmica do negócio em que atua, e essa visão do todo e de como as partes interagem com o todo lhe darão subsídio para definir o modelo de negócio e estratégias de comercialização.

3.5. Gestão da empresa rural

Com o advento da globalização, o comércio de maneira geral tem mudado muito, e o agronegócio não ficou indiferente a essas mudanças. Conseqüentemente os agentes envolvidos tiveram que se adaptar às novas exigências do mercado, os produtores, desde o pequeno até o grande, passaram a defrontar-se com assuntos comuns a empresas comerciais, como qualidade do produto, produtividade, rentabilidade, dentre outros. Assim, fica clara a necessidade de um enfoque mais profissional na gestão da propriedade para assegurar a sua continuidade na atividade. Com a revolução industrial, deu-se o aparecimento da empresa “moderna”, vinculando tecnologia a uma demanda nascente, com objetivos lucrativos (BERNARDI, 2010, p. 33).

Fica claro então que o produtor terá que adotar uma nova postura, deverá buscar o conhecimento mínimo necessário que permita a ele definir o modelo de negócio da sua propriedade, ou melhor, da sua “empresa rural”, elaborar novas estratégias, e que o auxilie nas tomadas de decisão.

3.6. O modelo de negócio

Por pesquisa, observação de necessidades específicas, derivações de experiências, contradições e deficiências observadas no mercado, inovação, melhoria, observação dos líderes de mercado, ou por outras afinidades, define-se o ramo de atividade (BERNARDI, 2010, p. 71). O conhecimento do mercado local certamente ajudará o produtor a identificar uma necessidade ou oportunidade, bem como a constante observação e troca de informações com outras pessoas, não só do meio rural, mas do comércio, das finanças e da área governamental, irá fornecer informações valiosas.

A definição do modelo de negócio é essencial para o sucesso do empreendimento. “Modelos são narrativas de como um ramo funciona e como uma empresa funciona dentro desse contexto, respondendo a questões vitais que se podem resumir a quem é o cliente, como ser bem sucedido nesse negócio, qual a lógica do sistema, entre outras” (BERNARDI, 2010, p. 72). O conhecimento da cadeia produtiva dos produtos da propriedade, dos canais de comercialização e da dinâmica com que se relaciona com os demais atores do mercado, certamente fornecerão ao produtor informações valiosas que lhe permitirão definir o modelo de negócio.

3.7. Indicadores de desempenho do negócio

Definido o modelo de negócio o produtor rural deverá então seguir as diretrizes de acordo com o modelo escolhido. Assim, o produtor buscará alcançar os melhores resultados na propriedade, e para isso a definição de indicadores de desempenho será uma importante ferramenta de análise, mostrando a evolução dos resultados comparados com a estratégia, revelando pontos de sucesso e pontos a serem corrigidos, até mesmo correção de estratégia se necessário.

De acordo com Nakamura e Mineta (2001) in Callado et al (2007, p. 103), as empresas formulam indicadores que possibilitem monitorar a implementação da estratégia, bem como o que ocorre em seu ambiente, de modo a permitir reforços e alterações das estratégias competitivas. Gonçalves (2002), in Callado et al (2007, p. 103), acrescenta que todas as empresas, de um modo geral, necessitam de um sistema de avaliação de desempenho, uma vez que a realização contínua do processo de avaliação permite que as empresas conheçam a eficiência e a eficácia de suas ações, bem como o comportamento das pessoas, dos processos e dos programas da organização.

A definição dos indicadores de desempenho a serem utilizados faz parte de uma seqüência lógica de procedimentos para desenvolvimento e implementação de um sistema de mensuração e avaliação de desempenho. Estas medidas devem ser orientadas para o futuro, procurando traduzir os objetivos e metas de uma organização. Para cada setor de atividades podem ser elaborados grupos distintos de indicadores de desempenho (CALLADO ET AL, 2007, p. 103).

4. METODOLOGIA

De acordo com a classificação de pesquisas proposta por Vergara (2007, p. 46), esta investigação, quanto aos fins é exploratória e descritiva; quanto aos meios é bibliográfica e de campo; e quanto à abordagem é qualiquantitativa.

Na presente pesquisa foi utilizada a entrevista estruturada, que é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas aos indivíduos são predeterminadas (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 197), foram entrevistados 12 pequenos produtores num universo de 80 assentados, escolhidos pela possibilidade de acesso e aceitação desses produtores em responder ao questionário.

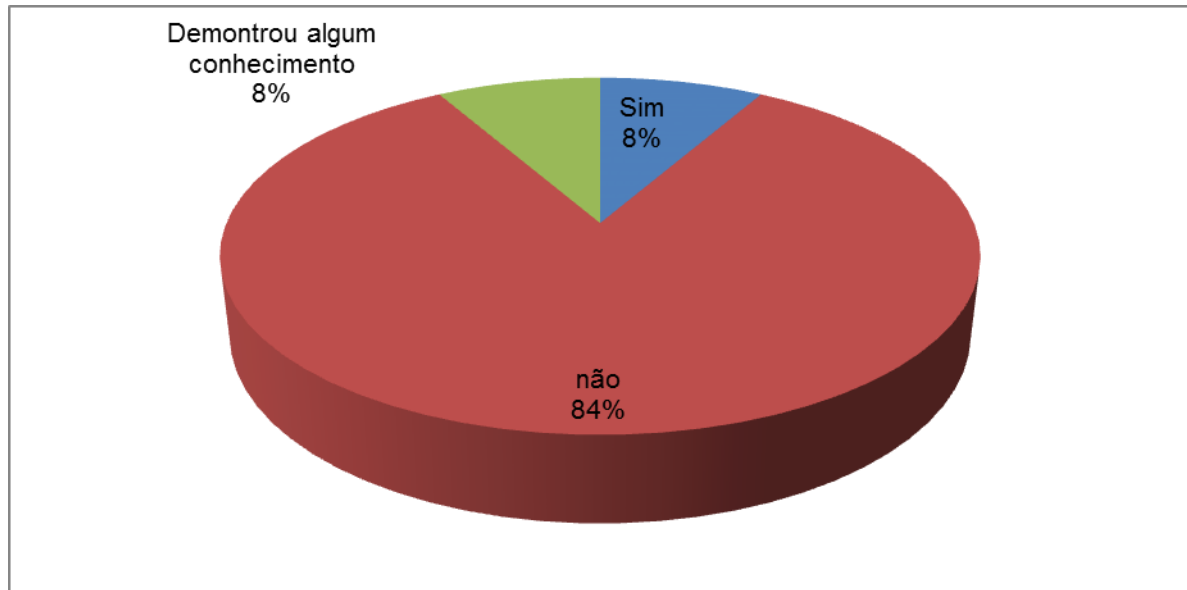
Quando ao método de pesquisa de campo, foi utilizada a pesquisa participante. Para Valentin (2008) a pesquisa participante é quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas.

Quanto à abordagem, utilizou-se a metodologia qualiquantitativa ou mista, pois ao passo que exige o levantamento de informações sobre o universo pesquisado necessita da quantificação de resultados, sendo assim dados qualitativos serão quantificados.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente os produtores rurais pesquisados foram questionados sobre o conhecimento que têm sobre todas as possíveis fontes de receita existentes na propriedade, e os resultados obtidos estão apresentados na figura 1.

FIGURA 1: GRAU DE CONHECIMENTO DOS PESQUISADOS SOBRE FONTES DE RECEITA

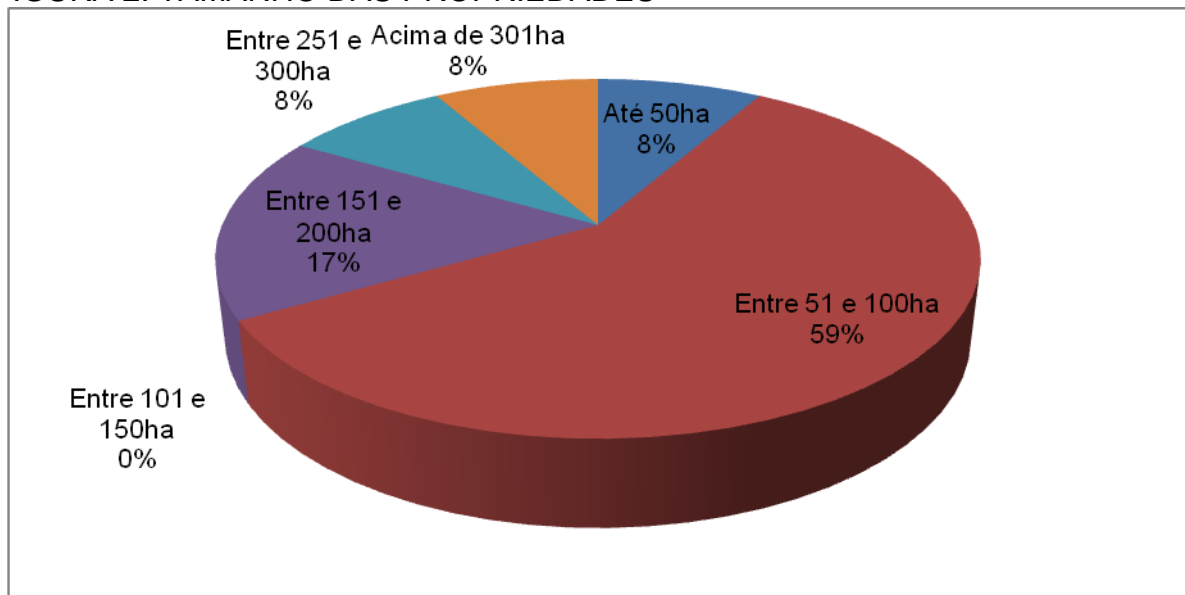


FONTE: DADOS DE PESQUISA, 2011

Percebe-se que a grande maioria (84%) dos pesquisados não têm uma visão sistêmica do negócio, que permita ao produtor encher a sua atividade como um sistema unificado e propositado, composto de partes inter-relacionadas (STONER E FREEMAN, 1999, p. 33). Esse resultado permite afirmar que os produtores perdem oportunidades por não conhecerem informações importantes da cadeia agroindustrial ao qual seu produto pertence.

O próximo questionamento diz respeito ao tamanho das propriedades, conforme ilustrado na figura 2, ocorre um predomínio de propriedades rurais cujo tamanho varia de 51 a 100 hectares.

FIGURA 2: TAMANHO DAS PROPRIEDADES

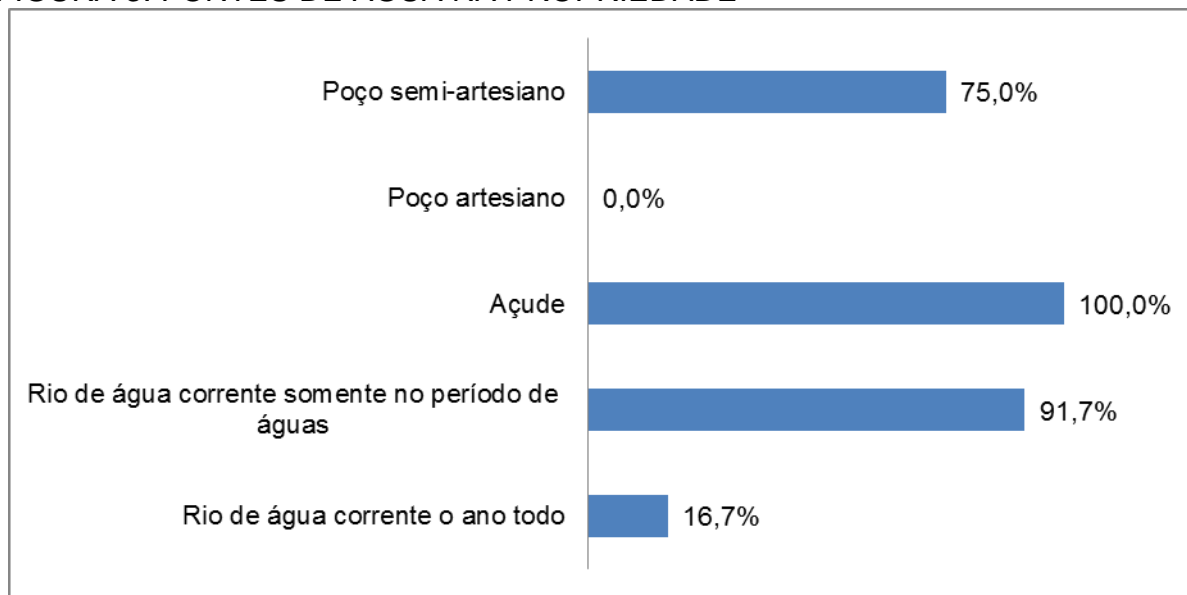


FONTE: DADOS DE PESQUISA, 2011

Esse resultado permitem uma análise de oportunidades que podem ser exploradas de acordo com o tamanho da área. A tomada de decisão dentro do âmbito empresarial consiste na escolha da opção dentre cursos alternativos que melhor se enquadre em seus interesses (CALLADO, 2009, p. 25).

O questionamento seguinte levantou informações sobre a disponibilidade de água nas propriedades e, conforme mostra a figura 05, 75% das propriedades possuem poço semi-artesiano e nenhuma propriedade possui poço artesiano. Em todas as propriedades se armazena água da chuva para o período de seca em açude e 91,7% das propriedades possuem rios de água corrente somente no período de chuvas, formando as chamadas “grotas” que são aproveitadas também por armazenar água para o período de seca. Apenas 16,7% das propriedades podem usufruir de rio com água corrente o ano todo.

FIGURA 3: FONTES DE ÁGUA NA PROPRIEDADE

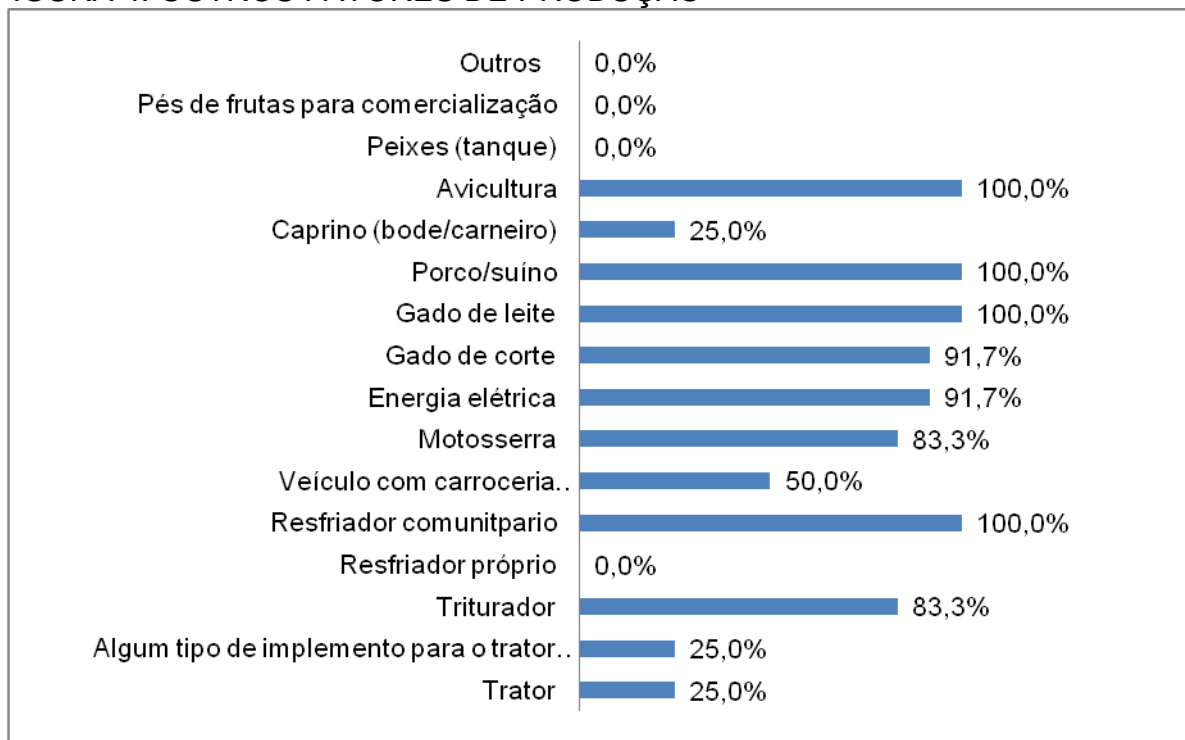


FONTE: DADOS DE PESQUISA, 2011

Spies (2009, p. 18) afirma que a sustentabilidade das propriedades rurais familiares depende da produção de produtos de alta densidade econômica, o que requer a utilização de tecnologias que permitam melhor retorno econômico, nesse sentido é importante a disponibilidade de água para irrigação.

O próximo questionamento faz um levantamento dos fatores de produção existentes na propriedade. Conforme a figura 04, 100% dos pesquisados tem na propriedade a avicultura, gado de leite, acesso a tanque de resfriamento de leite comunitário e porco/suínos; 91,7% tem gado de corte e energia elétrica; 83,3% tem motosserra e triturador; 50% tem veículo com carroceria; e, 25% tem criação de caprinos, trator e implementos. Analisar os fatores de produção existentes na propriedade ajudará na elaboração da estratégia para a propriedade.

FIGURA 4: OUTROS FATORES DE PRODUÇÃO

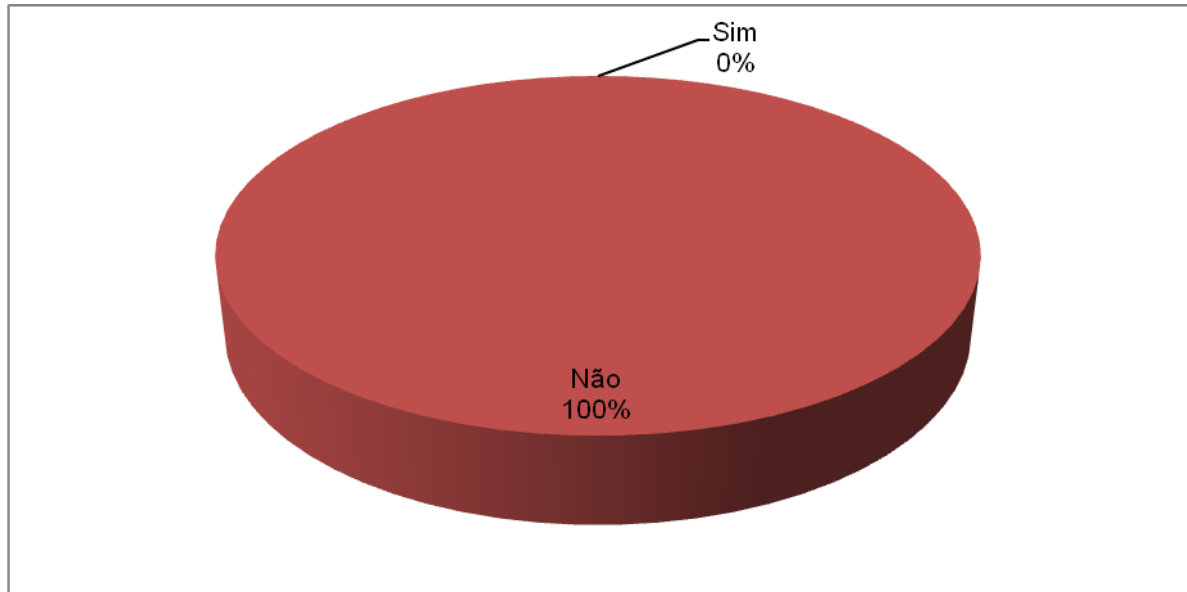


FONTE: DADOS DE PESQUISA, 2011

Callado (2009, p. 58) afirma que os fatores de produção disponíveis determinam as atividades, os tipos de exploração, bem como o local de produção e, de acordo com sua disponibilidade, é possível planejar o empreendimento.

Com o intuito de identificar o perfil financeiro dos entrevistados foram feitas três perguntas; se possuía recursos financeiros acumulados, se tem acesso a crédito rural e se possui alguma outra fonte de renda, como por exemplo, uma empresa ou um emprego paralelo. Sobre a primeira pergunta, conforme mostra a figura 05, 100% dos entrevistados responderam que não conseguem juntar dinheiro.

FIGURA 5: POSSUI RECURSOS FINANCEIROS ACUMULADOS?

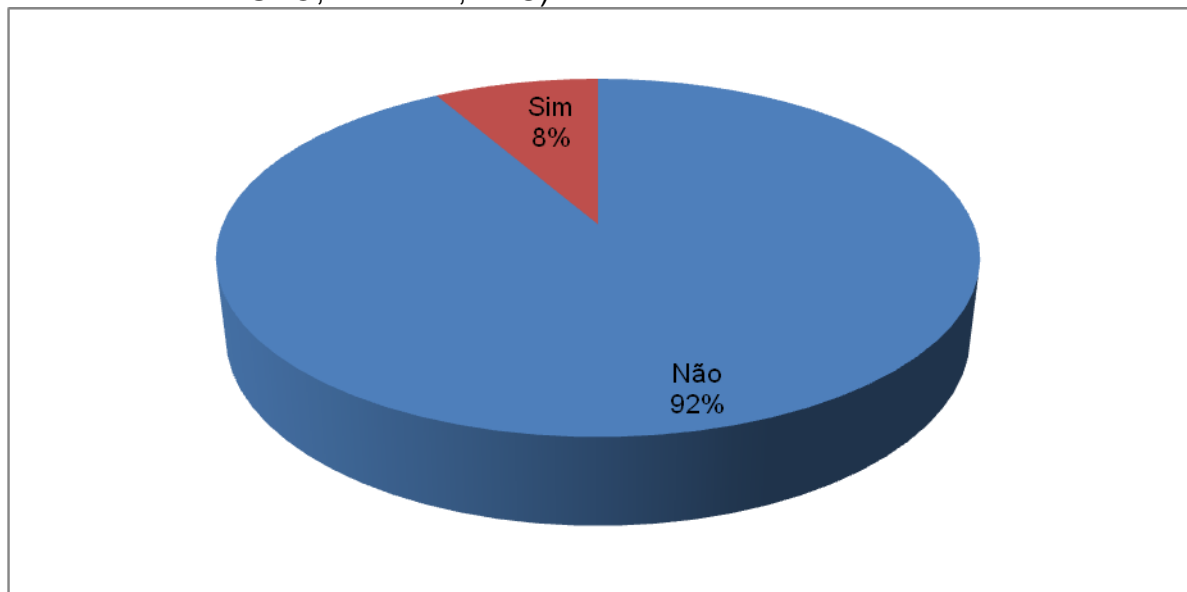


FONTE: DADOS DE PESQUISA, 2011

Todos entrevistados disseram que o principal motivo de não juntar dinheiro é pura e simplesmente porque não conseguem. Todos os entrevistados têm na venda de bezerros uma das principais fontes de renda, mas a venda desses bezerros é feita para cumprir compromissos que estejam vencendo. Além disso, o pequeno produtor familiar não tem a prática de “juntar” dinheiro, quando “sobra algum”, a alternativa mais usada é a de reinvestir no negócio comprando vacas ou bezerros, pois acreditam que vai render mais do que a poupança.

Sobre ter outra fonte de renda além da atividade rural, conforme mostra a figura 06, 92% afirmaram que vivem exclusivamente da atividade rural, enquanto 8% possuem outras fontes de renda paralelas.

FIGURA 6: POSSUI OUTRAS FONTES DE RENDA ALÉM DA PROPRIEDADE, OU ACESSO A CAPITAL SE NECESSÁRIO (OUTRA EMPRESA, PENSÃO, FAMÍLIA, ETC)?



FONTE: DADOS DE PESQUISA, 2011

Uma estratégia para aumentar a renda é intensificar a utilização dos fatores de produção disponíveis explorando, por exemplo, o turismo rural, ou buscar alternativas para manter ou aumentar a renda. Outra alternativa é montar um negócio urbano, como por exemplo, um comércio, empregar-se no comércio ou indústria ou prestar algum tipo de serviço que tenha conhecimento. Segundo Spies (2009, p. 7) essas transformações no meio rural vem caracterizando o “novo rural” no qual as famílias e seus membros vêm se ocupando de atividades agrícolas e não-agrícolas.

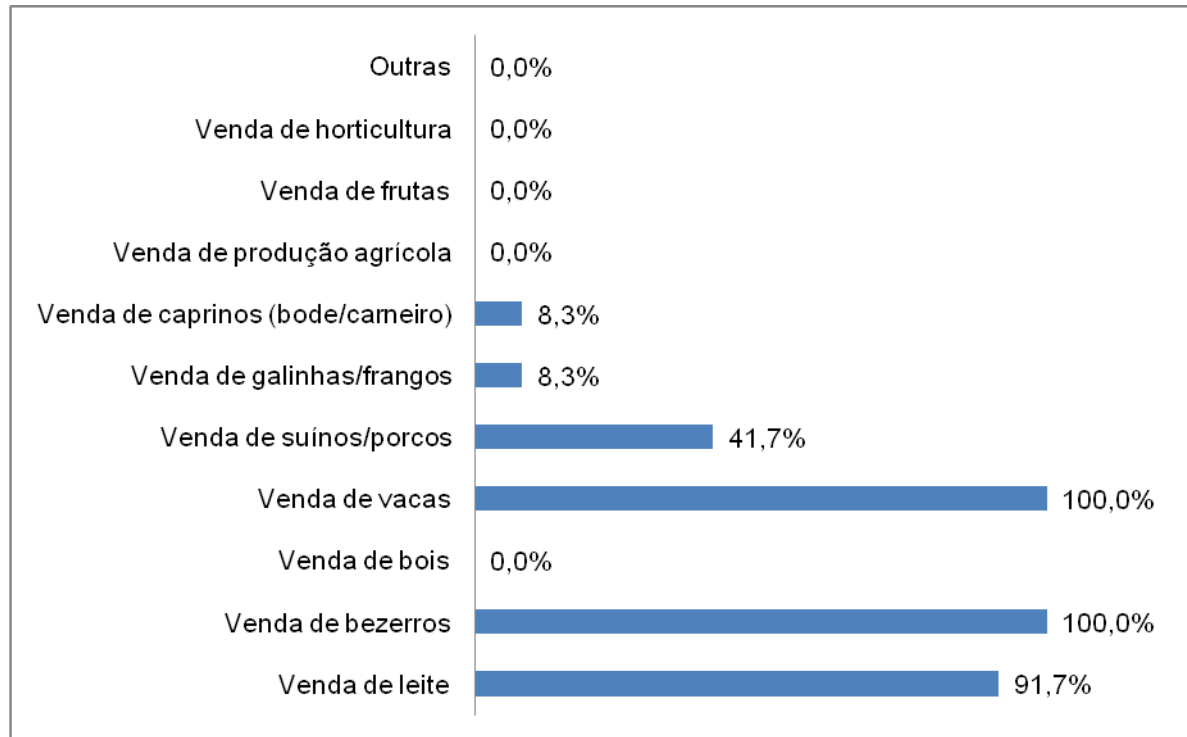
Quando questionados sobre qual a atividade de preferência para a família, independentemente de ter essa atividade ou não na propriedade, nenhum proprietário manifestou interesse em alguma atividade que não esteja ligada ao meio rural, a quase totalidade (91,7%) dos entrevistados manifestou interesse em continuar na pecuária leiteira, motivados principalmente pelo aproveitamento do conhecimento acumulado e por ser uma atividade que permite mais tempo livre durante o dia, sendo então menos estressante. Vale ressaltar que a prática predominante é a de uma ordenha diária apenas.

Só um dos entrevistados prefere continuar exclusivamente com a pecuária de corte, que é sua preferência por ser uma atividade praticada há gerações na família. Sete dos produtores entre os onze que pretendem permanecer na pecuária leiteira manifestaram interesse em diversificar as atividades. Um dos interessados disse que gostaria de agregar à pecuária leiteira o cultivo de seringal, outro proprietário gostaria de acrescentar ao leite a criação de gado de corte, este já está inclusive tentando iniciar essa atividade, ainda outro produtor gostaria de acrescentar o cultivo de horticultura, outro produtor gostaria de diversificar acrescentando o cultivo de frutas e a produção de tourinhos e matrizes leiteiras, outro produtor gostaria de acrescentar a piscicultura na propriedade, outro gostaria de acrescentar a suinocultura e por fim outro produtor acrescentaria a criação de tourinhos leiteiros.

Degen (2009, p. 30) afirma que poucos empreendedores sabem exatamente o que querem realizar, conseguem focar um objetivo e investir toda sua energia na realização desse objetivo. A preferência particular do produtor e da sua família tem que ser levada em consideração no estabelecimento da estratégia para a propriedade, pois ao trabalharem numa atividade a qual já detêm algum conhecimento ou tem mais prazer em realizar, certamente o farão com mais competência e conseqüentemente serão mais produtivos.

Para se identificar o perfil de produção da região foi perguntado quais as fontes de renda das propriedades. Conforme apresentado na figura 07, 100% dos pesquisados tem na venda de vacas e bezerros uma fonte de receita, 91% das propriedades vendem leite, 41,7% tem alguma diversificação nas fontes de receita vendendo porcos/suínos, 8,3% obtém receita da venda de carneiros e também 8,3% vendem galinha caipira para aumentar as receitas. Nenhum dos entrevistados obtém receita da venda de hortícolas, frutas, produção agrícola, bois ou alguma outra.

FIGURA 7: QUAIS AS FONTES DE RECEITA DA PROPRIEDADE?



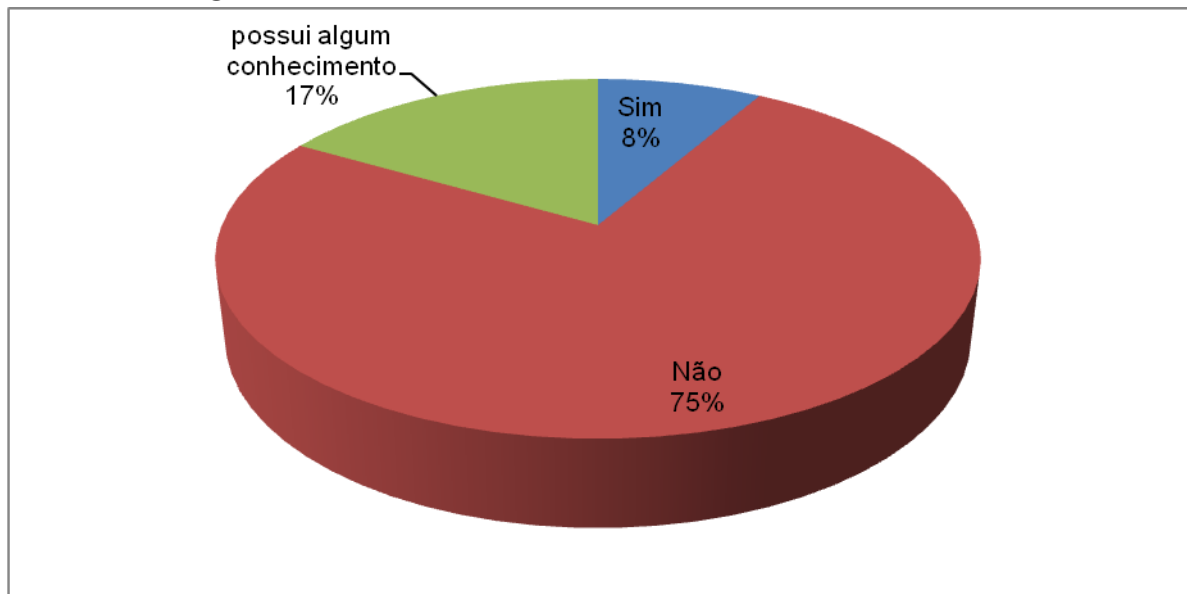
FORNTE: DADOS DE PESQUISA, 2011

A busca por alternativas de renda para a agricultura familiar é sem dúvida um grande desafio, [...] deve-se focar em estratégias que possibilitem aproveitar as vantagens comparativas e competitivas locais para a produção de alimentos, fibras e serviços, dentre outros (SPIES, 2009, p. 5)

Quando indagados sobre onde vendem seus produtos verifica-se que os locais de venda da produção são praticamente os mesmos; laticínio local, frigorífico local, compradores de gado e bezerros, leilão e pequenos negócios com outros produtores (a maioria envolvendo troca de animais, popularmente chamada de “gambira”). Apenas um dos produtores pesquisados tem um acordo com um açougue na cidade e abate vacas ou novilhas de descarte diretamente para esse açougue. O produtor que cria carneiros utiliza estes animais como moeda de troca e o está fazendo até liquidar o plantel, pois a experiência não se mostrou vantajosa devido a falta de mercado consumidor, poucas vendas são feitas para consumidores individuais que querem para consumo próprio, e não tem plantel suficiente para mandar carga fechada até o frigorífico mais perto que fica a mais de 600km, o que encareceria o frete tornando-o inviável.

O plano de negócio ou estratégia empresarial indica a direção que o gestor da propriedade deverá seguir para rentabilizar o negócio. Assim, a definição dessa estratégia é importante para tentar conseguir o máximo de lucro na propriedade, e nesse sentido, os produtores foram entrevistados para se identificar o grau de conhecimento sobre estratégia e definição de modelo de negócio.

FIGURA 8: CONHECIMENTO DE MODELO DE NEGÓCIO PARA PROPRIEDADE RURAL



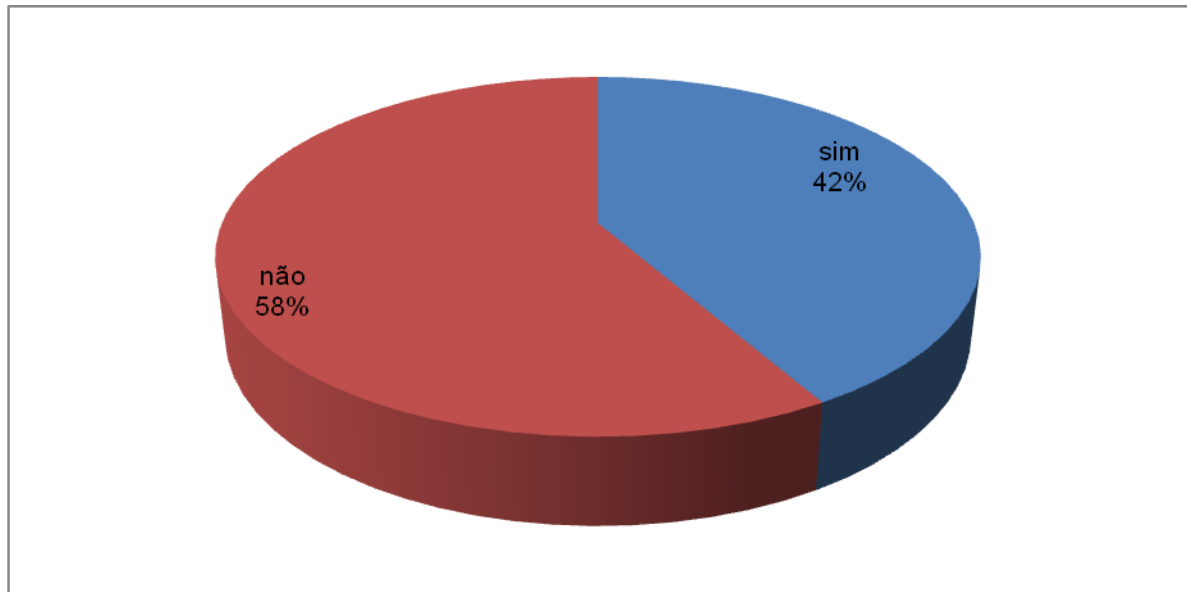
FONTE: DADOS DE PESQUISA, 2011

Conforme ilustrado na figura 08, 75% dos entrevistados não tem nenhum conhecimento sobre definição de estratégia, 17% possuem algum conhecimento e 8% tem conhecimento sobre estratégia e definição de modelo de negócio para a propriedade. Segundo Degen (2009, p. 142), os ingredientes de uma estratégia competitiva são: a determinação de objetivos, ter valores claros, compreensão do ambiente competitivo, avaliação dos recursos disponíveis e execução efetiva.

Os dados de controle dos fatos ocorridos no passado quando armazenados servem como informação para ajudar na elaboração da estratégia. Logo, as questões seguintes procuram identificar se o produtor tem o hábito de fazer algum tipo de controle.

Questionados sobre se fazem algum tipo de controle de forma metódica e regular, conforme mostra a figura 09, 58% dos entrevistados afirmaram que não fazem nenhum tipo de controle

FIGURA 9: FAZ ALGUM CONTROLE FINANCEIRO, CONTÁBIL, DE CUSTOS, DE PRODUÇÃO, DE PRODUTIVIDADE OU OUTROS, DE FORMA METÓDICA E REGULAR?



FONTE: DADOS DE PESQUISA, 2011

Oito entre os doze entrevistados afirmaram não fazer qualquer tipo de anotação de controle e que toda informação útil está armazenada na memória. Dos quatro que afirmaram fazer algum controle, todos fazem anotação da data de nascimento de bezerros para controlar o período de desmame, dois deles fazem anotações de inseminação (data de inseminação e o touro utilizado), um desses quatro que já faz as anotações de nascimento e inseminação, também faz o controle bancário em um caderno, e outro produtor que faz o controle de nascimentos, de inseminação e bancário, faz também o controle financeiro, anotando além das receitas, todos os gastos.

O controle de informações é muito útil para o produtor para que ele tenha um retrato fiel da situação da propriedade, da situação financeira atual e da projeção futura e dos índices de produtividade que ajudam o produtor na tomada de decisões no dia a dia da atividade rural. A partir da missão e das metas estabelecidas o

acompanhamento desses controles vai mostrar ao produtor se a propriedade está conseguindo atingir o planejado e onde se precisa corrigir a rota. Crepaldi (in Callado, 2009, p 24) afirma que a tarefa de gerar informações gerenciais que permitam a tomada de decisão, com base em dados consistentes e reais, é uma dificuldade constante para os produtores rurais.

Observações sobre o modelo de negócio identificado nas propriedades

Nenhum dos entrevistados apresentou uma estratégia formal definida, dois produtores tinham um “esboço” de estratégia na cabeça, pensavam em diversificar as fontes de renda como forma de aumentar essa renda ou de se proteger das oscilações do mercado, mas não tinham missão nem objetivos definidos, nem mesmo haviam pensado nisso. Todos apresentaram a mesma forma de negociação, venda de leite para o laticínio local, venda de vacas de descarte para o frigorífico local, venda de bezerros desmamados para os compradores de bezerros ou no recinto de leilão local. Cinco desses produtores vendiam porco para outros produtores, as vezes na forma de “gambira”, ou seja, a troca de leitões por reprodutor (cachaço) ou de matriz, ou matriz por reprodutor, ou ainda um reprodutor que está começando a cobrir as filhas por outro na mesma situação. Talvez devido à distância das zonas urbanas e da concorrência com outros criadores de porcos que moram mais perto da cidade, os produtores da região do Banco Safra não tem a prática regular de venda de porcos para consumidores ou comércio na cidade, ocorrendo apenas esporadicamente.

Outro produtor tentou a criação de carneiros, talvez por um modismo na região, apesar de o que se vê não região são grandes produtores criando carneiros de raça para leilão em canais de televisão especializados, e não para abate, pois não havendo frigorífico local torna a atividade inviável em pequena quantidade se o objetivo for o abate.

Então, descartando-se algumas poucas exceções o que predomina é a venda de leite para o laticínio local, venda de vacas de descarte para o frigorífico local, venda de bezerros para compradores de bezerros e venda de vacas e bezerros no leilão local, este último em menor volume, visto que a maioria dos produtores tem medo de se arriscar no leilão.

Oportunidades (Mercado Consumidor)

As zonas urbanas mais próximas são as cidades de Campinópolis, (52km distante da agrovila do assentamento) com aproximadamente 14.643 habitantes, Água Boa (42km distante da agrovila do assentamento) com 20.856 e Nova Xavantina (46km distante da agrovila do assentamento) com aproximadamente 19.643 habitantes.

Na região há um forte mercado de gado de corte com grandes fazendas, confinamentos, frigoríficos e leilões puxando esses negócios. Os pequenos pecuaristas negociam com compradores que fazem a “coleta” fazendo compras de pequenos lotes para formar lotes maiores e negociar com as grandes fazendas, confinamentos, frigoríficos e leilões.

Em Nova Xavantina e Campinópolis há dois laticínios que disputam a produção de leite da região do Banco Safra. Há uma característica interessante na região quanto à formação do preço de leite. Um dos laticínios em Campinópolis é uma cooperativa, que ao contrário de cooperativas de outras regiões, tem praticado um preço de compra acima da média do mercado, o que faz com que o concorrente acompanhe o preço para não ficar sem fornecedores de leite. Isso faz com que nesta região o produtor receba um preço acima da média dos estados de Mato Grosso e Goiás, recebendo preços equivalentes aos praticados em Minas Gerais e São Paulo, que geralmente são os maiores do País.

6. CONCLUSÃO

A estrutura de produção atual é baseada em pouca utilização de tecnologia (como por exemplo a irrigação), e a comercialização também não tem nenhuma sofisticação, com os produtores fazendo a venda para os compradores locais quando há necessidade de capital, ou quando o produto está pronto e não pode mais ficar na propriedade, como é o caso do leite e do bezerro desmamado.

Quanto ao aproveitamento dos fatores de produção disponíveis, observou-se que não há uma estratégia neste sentido, eles não são aproveitados baseados em oportunidades que aparecem, e sim no conhecimento, disposição e capital disponíveis.

Quanto ao nível de conhecimento dos produtores sobre estratégias de comercialização percebeu-se que todos utilizam praticamente as mesmas estratégias, não havendo uma diferenciação perceptível, que tenha sido elaborada a partir de uma estratégia de produção ou de comercialização.

Finalmente, como recomendação, gostaria de elencar algumas estratégias alternativas viáveis aos produtores da localidade:

- a) **Adoção de atividades de maior densidade econômica para venda no comércio local** como mel, porcos ou suínos, avicultura e piscicultura. O produtor deverá dimensionar a produção à demanda local, por exemplo: porcos ou suínos tem demanda local, porém para pequena produção, uma produção média teria dificuldade de venda na região, e mandar para frigoríficos seria inviável, pois o frete encareceria muito o produto. Nesse caso é melhor ser pequeno ou grande, visto que em grande quantidade pode-se enviar para frigoríficos mais distantes, pois o frete não inviabiliza a rentabilidade do negócio;
- b) **Mini-industrialização**. A produção de derivados de leite, como doces e queijos caseiros, para o comércio local têm excelente aceitação quando os produtos são de boa qualidade, recebendo um valor maior que o de grandes marcas;

- c) **Adoção de atividades de maior densidade econômica para venda em centros consumidores fora da região** como frutas, suínos, caprinos, ovinos e piscicultura em grande volume;
- d) **Cooperativismo.** A união de produtores para industrializar as matérias primas produzidas na região, como o leite, por exemplo, agregariam valor, elevando os ganhos e aumentando o poder de barganha na aquisição de insumos, citando os benefícios apenas no campo da comercialização, os ganhos através do cooperativismo são muito maiores;
- e) **Fornecimento de matrizes e reprodutores.** A grande maioria dos produtores de leite não investe na melhoria genética do rebanho leiteiro, pois quando precisam repor uma matriz fazem a compra de outro produtor na região, que também não tem vacas excelentes, mas tem preço baixo. Produtores especializados de outras regiões fornecem animais de melhor genética, a um preço bem mais alto. Isto abre espaço para um produtor local ocupar esse nicho de mercado, investindo em genética e tornando-se fornecedor local de matrizes e reprodutores de qualidade comprovada, com a vantagem de fornecer um animal já aclimatado às condições locais e praticamente sem custo de frete.

Entretanto, reforça-se que para que ocorra a potencialização das atividades locais será preciso que os produtores rurais se preparem, buscando conhecimento. O apoio de um técnico é o primeiro passo, mas não o único, pois o produtor também deverá buscar capacitar-se em cursos e visitas a feiras do setor, e, se for o caso, terminar os estudos para melhorar sua capacidade de interpretação e para lidar com os números que deverão fazer parte da sua rotina.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- AGRIBUSSINES BRASILEIRO: a história. São Paulo: Evoluir, 2002.
- ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de agronegócios** 2. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009
- BATALHA, Mário Otávio. **Gestão do agronegócio: textos selecionados**. São Carlos: EduFSCar, 2009bouças
- CALLADO, Antonio André Cunha. **Agronegócio**. 2. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- CALLADO et al. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, Recife, 2007.
- COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. **Agricultura e abastecimento alimentar: políticas públicas e mercado agrícola**. Brasília: Conab, 2009.
- DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico: Elaboração e Formatação: Explicação das Normas da ABNT**. 14. ed. Porto Alegre: s.n., 2006.
- INCRA/FAO. **Novo Retrato da agricultura Familiar – O Brasil Redescoberto**. Brasília, 2000.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MENDES, J. T. G.; PADILHA JUNIOR, J. B. **Agronegócio: uma abordagem econômica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 1986.
- SCHERMERHORN JR., John R. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- SPIES, Airton. **Curso Como Viabilizar a Pequena Propriedade Rural**. Curitiba, 2009.
- _____. **Agronegócios alternativos para a agricultura familiar**. Curitiba, 2009.
- STONER, James A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- TEJON, José Luiz. **Marketing & Agronegócio: a nova gestão: diálogo com a sociedade**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, Brasília, v.1, n.1, p.1-16, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZAPELINI, Marcelo B.; ZAPELINI, Silvia M. K. C. **Metodologia científica e da pesquisa para o curso de administração**. Apostila - Curso de Administração – Habilitações em Gestão de Cidades e Marketing. Florianópolis, 2007. Disponível em:

<www.faculdadesenergia.com.br/espaco_professor/marcello/apostila_2007_mpc.doc
> Acesso em: 12 abr. 2011.

APÊNDICE A

Questionário aplicado junto aos produtores rurais

Sobre os fatores de produção (terra, capital e mão de obra)

1. Tem conhecimento sobre tudo que pode ser um fator de produção (perguntar usando linguagem apropriado à pessoa pesquisada)

- () sim
- () não
- () demonstrou algum conhecimento

2. Fatores de produção na propriedade

2.1 Terra

Tamanho da terra: _____ha

Percentual da terra em cerrado e cultura

Cerrado _____%

Cultura _____%

Tamanho da área de terra plana (que possa ter uso de maquinário em plantio e colheita) _____ha

2.1.1 Água

- () Rio de água corrente o ano todo
- () Rio de água corrente somente no período de águas
- () Açude(s)

2.1.2 Outros fatores de produção

- () Trator
- () Algum tipo de implementos para o trator (grade, arado, niveladora, etc.)
- () Triturador
- () Veículo com carroceria (caminhonete, pick-up, caminhão, etc.)
- () Motosserra
- () Energia Elétrica
- () Gado de corte
- () Gado de leite

- () Porco/suíno
- () Caprinos (bode/carneiro)
- () Peixes (tanque)
- () Pés de frutas para comercialização
- () outros: _____

2.2 Mão de obra

- () Utiliza mão de obra terceirizada
- () Utiliza mão de obra contratada fixa (funcionário(s))
- () Mão de obra familiar (somente o casal)
- () Mão de obra familiar com filhos

2.2.1 Filhos pretendem continuar na atividade rural?

- () sim
- () não
- () não sabe

2.3 Capital

2.3.1 Possui recursos acumulados para investir?

- () sim
- () não

2.3.2 Tem acesso a crédito rural (PRONAF, FCO, etc)?

- () sim
- () não

2.3.3 Possui outras fontes de renda além da propriedade, ou acesso a capital se necessário? (outra empresa, pensão, família, etc)

- () sim
- () não

3. Quanto às preferências do produtor e sua família

3.1 Qual a atividade de preferência da família para a propriedade?

(independentemente de ter essa atividade ou não na propriedade, anotar preferências individuais, se for o caso)

3.2 Quais as atuais atividades geradoras de renda na propriedade?

3.2 Quais as fontes de receita da propriedade?

- () venda de leite
- () Venda de bezerros
- () venda de bois
- () venda de vacas
- () venda de suínos/porcos
- () venda de Caprinos (bode/carneiro)
- () venda de produção agrícola (qual/is)
- () venda de frutas (qual/is)
- () venda de horticultura (qual/is)
- () Outra(s) – Qual(is)? _____

3.3 Onde vende a produção?

4. Tem conhecimento de modelo de negocio (estratégia) para propriedade rural?

- () sim
- () não
- () possui algum conhecimento

5. Faz algum controle financeiro, contábil, de custos, de produção, produtividade, etc, metódica e regularmente?

- () sim
- () não

5.1 Se sim, qual(is)

Modelo de negócio identificado na propriedade
