

UMA ANÁLISE DA COMPLEXIDADE DO GERENCIAMENTO RURAL¹

Christiane Leles Rezende²

Decio Zylbersztajn³

RESUMO

Este trabalho visa analisar a crescente complexidade do gerenciamento da produção agropecuária, quais os fatores determinantes e/ou influentes e possíveis soluções para o problema. O arcabouço teórico foi a Nova Economia Institucional, olhando para a Economia dos Custos de Transação aplicada ao *agribusiness*. Foi definido o grau de complexidade de atividades agropecuárias com base em questionários aplicados a produtores rurais e na classificação quanto a especificidade dos ativos. A análise apontou diferentes pontos que levam a complexidade do gerenciamento, como a crescente competitividade, exigência do consumidor por qualidade, e a própria resistência do produtor em mudar seu perfil perante as constantes mudanças no mercado.

¹ Trabalho desenvolvido como parte das atividades do estágio curricular obrigatório para formatura da Universidade Federal de Goiás, realizado sobre a orientação do Prof. Dr. Decio Zylbersztajn.

² Engenheira Agrônoma pela Escola de Agronomia da Universidade Federal de Goiás. E-mail: leles@usp.br.

³ Professor Doutor do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo; Pós-Doutorado pelo Haas School of Business - Center for Research in Menagement - University of California, Berkeley; Ph.D em Economia pelo Department of Economics and Business, North Carolina State University - USA; Master of Economics pelo Department of Economics and Business, North Carolina State University - USA; Mestre em Economia Agrária pela Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo. E-mail: dzilbers@usp.br.

INTRODUÇÃO

Em épocas pré-históricas ocorriam trocas de bens entre habitantes da mesma tribo para a satisfação das suas necessidades básicas. Com a evolução da civilização e o constante surgimento de novas tecnologias, os modelos organizacionais e as técnicas de produção foram se aperfeiçoando, enquanto, em paralelo, aumentava também a complexidade da gestão.

“As sociedades modernas caracterizam-se pela crescente complexidade das relações que as constituem, tanto ao nível pessoal quanto ao nível econômico, obrigando seus elementos a se prepararem adequadamente para responder os problemas econômicos que se apresentam constante e renovadamente”(SILVA,1982).

Já no contexto empresarial observou-se a necessidade de desenvolvimento de instrumentos de gestão que analisassem os diversos segmentos que interagem com as empresas, tais como fornecedores, clientes, consumidores finais, e também no ambiente externo, como políticas governamentais, mercados, estrutura de preço, tendências a curto e longo prazo, fatores de qualidade, entre outros.

O produtor rural também vive este problema. Está em um meio de complexas relações a respeito de especificidade encontradas dentro e fora da porteira.

Com o processo de globalização as empresas rurais são obrigadas a se reestruturarem, buscando produtividade máxima dos recursos e atendendo exigências crescentes por qualidade. O produtor que até pouco tempo atrás se preocupava apenas com os métodos de produção, hoje precisa acompanhar mudanças no mercado e saber agir rápido para acompanhá-lo, pesquisar sobre tendências de demanda, elaborar estratégias de comercialização, além de controlar sua produção através de planilhas de resultados e acompanhar os avanços tecnológicos pertinentes à sua atividade para manter-se competitivo.

O arcabouço deste trabalho será a Nova Economia Institucional, olhando para a Economia dos Custos de Transação aplicada ao *agribusiness*, conforme sugere Zylbersztajn(1995). Este enfoque tem a transação como unidade básica de análise. Este referencial teórico não será discutido em profundidade devido à sua vasta amplitude.

O presente estudo tem como objetivo analisar os principais elementos que levam à complexidade do gerenciamento da produção agropecuária, bem como identificar qual a atividade mais complexa, dentre algumas escolhidas, e possíveis soluções para o problema.

Será realizado uma discussão teórica onde pretende-se determinar os fatores que ocasionam ou contribuem para a complexidade do gerenciamento rural e o que o diferencia dos demais. Além disso, discutirá porque esta complexidade constitui um problema para o produtor.

No item seguinte, a metodologia, que inclui um questionário aplicado a uma amostra de produtores, pequenos, médios e grandes para destacar alguns dos fatores que levam à esta complexidade e em qual das atividades ela ocorre com maior preponderância. As atividades serão classificadas de acordo com a especificidade dos ativos, definida por Williansom, (1996). O próximo item consiste de uma revisão bibliográfica, que cita as principais conclusões formadas por estudiosos sobre o assunto.

Em seguida, uma ampla análise sobre os resultados obtidos a partir do questionário, incluindo uma classificação das atividades agrícolas quanto ao seu grau de complexidade.

Na finalização do presente estudo estão as conclusões obtidas a partir desta análise, destacando como e porquê a complexidade vem aumentando nos últimos anos, e como outros agentes do sistema podem enxergar nesta questão uma nova área a ser explorada, reduzindo a complexidade existente no gerenciamento rural.

Complexidade do Gerenciamento Rural – Por que é um Problema?

Até o início do século XX, praticamente todo o processo de produção era realizado dentro das propriedades rurais. Com o desenvolvimento tecnológico, as atividades foram se especializando até que se desmembraram. Foi quando houve a segmentação das atividades produtivas antes, dentro e após a porteira. Apesar de distintas, novas atividades estão profundamente interligadas com o conceito de *Agribusiness*.

Com base neste conceito, mostrou-se que a propriedade rural é parte integrante dos sistemas agroindustriais, localizando-se entre dois oligopólios: o mercado de insumos e o de processamento, distribuição e comercialização. Nesta situação, onde todos os agentes da cadeia visam não apenas o consumidor imediato, mas o consumidor final, o produtor rural está distante deste consumidor, dependendo de sinais transmitidos pelos demais agentes deste sistema.

Neste ambiente de relações entre agentes, a Nova Economia Institucional, mais especificamente a Economia dos Custos de Transação, tem como unidade de análise a transação, operação onde são negociados direitos de propriedade associados a bens e serviços, e os custos associados a ela são considerados como indutores dos modos alternativos de governança (Zylbersztajn, 1995).

A Nova Economia Institucional tem como autor principal Oliver Williamson, para essa linha de pesquisa a empresa é vista como um complexo de contratos, visando economia nos custos de produção e nos custos de transação. Tem como variáveis relevantes a soma dos custos de transação e produção, o desempenho do produto ou serviço, o contexto sócio cultural onde se dão as transações e o papel das instituições e organizações, afetando a coordenação dos sistemas.

Para se ter noção da complexidade das transações no meio agropecuário, basta imaginar que são inúmeros os insumos necessários, inúmeras são as formas de distribuição, e para cada uma delas pode variar a forma mais eficiente de transação a ser estabelecida. Neves(1995).

Williamson, (1996), afirma que a forma de governança é função das características da transação, cujas características básicas são frequência, incerteza, e especificidade dos ativos.

Em relação à frequência da transação, para o produtor esta varia conforme a sua atividade. Por exemplo, para produtores de grãos, a frequência das transações é baixa, geralmente ocorrem somente na época da colheita. Já para o produtor de leite, a frequência é alta, uma vez que diariamente sua produção deve ser entregue.

Quanto às incertezas no setor agropecuário, estas podem ser referentes às incertezas climáticas e quanto à demanda por parte dos compradores com relação à preços, variedades e quantidades. Em algumas atividades, esta última pode ser reduzida por meio de contratos futuros, onde estabelece-se a quantidade, o padrão de qualidade, pontos de entrega, data para encerramento dos negócios e o preço, que é ajustado no pregão, administrando o risco inerente à atividade. Como exemplo desta prática tem-se os contratos futuros agrícolas da Bolsa de Mercadorias e Futuros(BM&F), que operam com os seguintes produtos: açúcar, algodão, boi gordo, café, milho e soja.

A incerteza em relação a preço e quantidade está presente em todas as atividades, sem muitas variações. Quanto as incertezas climáticas, para produção de leite é baixa, pois não influi diretamente na produção, ao contrário da produção de grãos, que possui uma alta incerteza climática.

Segundo Zylbersztajn(1995), "a especificidade dos ativos representa o mais importante indutor da forma de governança, uma vez que os ativos mais específicos estão associados a formas de dependência bilateral que irá implicar na estruturação de formas organizacionais apropriadas."

Farina(1997) definiu que um ativo é dito específico quando seu valor é maior em um uso particular comparado com qualquer outra alternativa. Um investimento é específico quando cria um ativo específico. O grau de especificidade é dado pela perda de valor provocada pelo redirecionamento do ativo para outro uso.

A especificidade dos ativos pode assumir seis formas distintas segundo Williamson, (1991): locacional, de ativo físico, de capital humano, marca, de ativos dedicados e temporal. Nesta análise serão consideradas as especificidades temporal, locacional e humana, porque estão relacionadas com as atividades agropecuárias. Conceitualmente, a especificidade locacional diz respeito ao grau de proximidade física dos

ativos imobilizados, a partir da análise do seu custo de remodelação e/ou realocação em termos de patrimônio envolvido e despesa de transporte. A especificidade temporal refere-se ao grau de perecibilidade dos produtos envolvidos e a especificidade humana é referente à qualidade e grau de substitutibilidade dos recursos humanos disponíveis.

Operacionalmente, as especificidades citadas serão relacionadas à produção agropecuária, assim que:

- A especificidade temporal tem grande importância nos ativos do *agribusiness*, pois conforme foi dito acima, refere-se à perecibilidade dos produtos. A produção de leite, por exemplo, possui uma alta especificidade temporal, enquanto que na produção extensiva de gado de corte a mesma é baixa. Por outro lado, após o abate do boi, a especificidade temporal torna-se tão importante quanto no leite. Daí a necessidade de coordenação da produção, indústria e cadeia do frio.
- A especificidade locacional é referente a necessidade da atividade de uma proximidade dos centros de distribuição, bem como de instalações mínimas para o seu desenvolvimento e de condições edafoclimáticas. Como exemplo de atividade com alta especificidade locacional, está a produção de cana-de-açúcar no Estado de São Paulo, que só é viável para produtor se a plantação estiver no máximo a 40 Km da usina processadora. Outro exemplo, é a produção de leite, quando não há o tanque de resfriamento na propriedade, quanto maior o tempo gasto para o seu recolhimento maior a perda de qualidade.
- Especificidade humana, nesta análise, se refere à exigência de determinada atividade quanto à necessidade de um conhecimento específico e nível de controle gerencial. Como exemplo de atividade que exige assistência técnica especializada, está a produção de leite, onde o acompanhamento veterinário é imprescindível.

O produtor rural lida com condições particulares a cada uma das atividades. A natureza não é apenas o meio que circunda sua empresa, nela estão vários dos seus recursos produtivos. Como, normalmente, o planejamento da produção é realizado com meses e até anos de antecedência em relação à entrega dos produtos, as condições podem se alterar neste ínterim, diminuindo a precisão entre os objetivos traçados e a produção obtida.

O administrador rural não tem como tomar decisões por sua livre e espontânea vontade também devido ao tipo do produto, que geralmente não pode ser armazenado por muito tempo por ser perecível, e necessita apresentar regularidade e um padrão de qualidade.

Geralmente são produzidos mais de uma variedade ou tipo de produtos na fazenda, que apesar de distintos podem compartilhar dos mesmos recursos produtivos, gerando uma grande dificuldade para ratear o custo fixo. Interferindo posteriormente na elaboração da planilha de custos e no cálculo do custo real.

Outro fator importante é que o produtor está num mercado de competição perfeita, onde seu produto é uma *commodity*, que é produzida por muitos produtores, com pouca possibilidade de diferenciação e de prática de discriminação de preços. O produtor rural é tomador de preços no mercado e está sujeito às suas oscilações.

Vale lembrar, também que em algumas atividades está havendo uma concorrência desleal oferecida por produtos importados, altamente subsidiados que provocam quedas nos preços domésticos, como no sistema agroindustrial do leite, bem como dificuldades de penetração nos mercados internacionais, assim como o açúcar.

METODOLOGIA

Para identificar e analisar os principais problemas que levam à complexidade no gerenciamento foram feitas entrevistas a produtores do Estado de Goiás.

Goiás tem se destacado por seu potencial agropecuário e sua participação nos principais produtos produzidos no país. É o segundo maior produtor de algodão herbáceo e o segundo maior produtor de leite.

Segundo dados do IBGE e FNP, de 1990 a 1997, a produção de leite em Goiás teve um aumento de 114,3%. Está havendo uma mudança no perfil do produtor, que está se profissionalizando rapidamente. Nesta análise pretende-se destacar o que está mudando e quais são as características deste novo produtor que está surgindo.

Os produtores rurais escolhidos são pertencentes à mesoregião do sul goiano, que representa mais de 51% de todo o leite produzido no Estado, além de destacar-se na produção de grãos.

O critério escolhido foi a amostragem não estatística, induzida, composta por quinze produtores rurais, diferenciados em três grupos, denominados aqui por pequenos, médios e grandes.

O critério utilizado para esta segmentação, foi a estratificação por grupos de áreas, o mesmo utilizado pelo Censo Agropecuário no Brasil, que pode oferecer boas imagens da distribuição da terra, dos ativos, do trabalho e do valor produzido.

Segundo Abramovay *et al.* (1996), somente o valor da produção ou área não são suficientes para informar a maneira como está sendo organizado o trabalho no interior de um imóvel agropecuário. Para ele a classificação deve ser feita com base nestas duas informações anteriores, somadas ao número de empregados contratados pela empresa. O estabelecimento de um intervalo de área, é usado na ausência de informações adicionais.

Os proprietários foram diferenciados da seguinte forma:

1º Grupo - pequenos, com propriedades de até 50 há.

2º Grupo - médios, com propriedades com área de 50 a 200 há.

3º Grupo - grandes, com propriedades com mais de 200 ha.

Para a elaboração do questionário, composto por dez questões (Anexo 1), seguiu-se um esquema, tendo em vista os principais pontos a serem suscitados nesta análise.

Como ponto de partida está o problema principal do trabalho, a complexidade existente no gerenciamento de uma propriedade rural. A partir deste pressuposto, o segundo ponto é o que leva a esta complexidade, quais os principais fatores agravantes, em qual atividade há o maior acúmulo dos mesmos, com qual grau de complexidade, e o que poderia amenizar a situação.

Na elaboração das questões foram abordados os seguintes itens: o tipo de tecnologia utilizada, o grau de informatização da atividade, a existência de assistência técnica especializada, a formação técnica dos empregados e se a propriedade recebe assistência contábil e comercial.

Também foi questionado aos produtores se os mesmos faziam planilhas de custos e receitas, com qual frequência e qual o grau de dificuldade. Sobre a comercialização, os temas abordados foram o modo com que é feita e se há complicações, quanto a investimentos, qual a origem, e no caso de financiamentos se o retorno que advém da atividade está sendo suficiente para saldar a dívida.

O questionário foi finalizado com uma questão para analisar: se a propriedade é auto-suficiente para manter-se em funcionamento e/ou expansão.

Além das questões sobre o problema acima citado, foram solicitados dados sobre a caracterização da empresa rural, como área total e localização. As respostas obtidas foram sujeitas à uma análise que constará no item 3.1.5.

O nível de detalhamento e análise de cada problema, ou fator agravante, será relativamente pequeno, pois é um assunto muito vasto e para ser esgotado em uma só análise.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nos últimos dez anos testemunhou-se mudanças significativas na indústria de produtos para consumo. A eficiência global e a inovação mundial estão se tornando cada vez mais factíveis e necessárias. Os administradores confrontados com a crescente complexidade, diversidade e mudanças nos anos oitenta, procuraram maneiras de reestruturar suas empresas. O problema básico era a ênfase em apenas uma variável

organizacional, a estrutura formal, que não conseguia capturar a complexidade da tarefa estratégica que a companhia mundial estava enfrentando, (Bartlet e Ghoshal, 1989).

À medida em que a economia foi se desenvolvendo, aperfeiçoaram-se modelos organizacionais. As técnicas de produção aumentaram em complexidade, ao mesmo tempo em que a competitividade acirrou-se, estimulada pelo aumento da concorrência em função da disseminação de técnicas produtivas e intercâmbio econômico de maior alcance geográfico, (Sobanski, 1995).

“A gerência da produção agrícola é diferenciada e particularmente mais difícil que nos demais setores da economia. O equilíbrio entre a oferta e a demanda da produção, numa situação de queda de preços, não é retomado simplesmente por uma decisão gerencial”, (Batalha, 1997).

O mesmo autor também afirma que as operações que ocorrem no interior de uma empresa rural são geralmente influenciadas por agentes localizados fora das porteiras das fazendas, como as decisões que acontecem no setor de insumos, de bens de produção agrícola e, principalmente, pela postura dos diversos agentes da comercialização. Estas decisões que muitas vezes agravam os excedentes de produção, derrubam os preços e desmotivam os produtores comprometendo o gerenciamento da atividade agrícola. A preocupação com a produtividade é necessária, mas o produtor rural deve se voltar cada vez mais para o consumidor, definindo para quem e o que produzir, o como já está de certa forma resolvido.

“A profissionalização dos produtores, necessária para o uso de todo o ferramental tecnológico disponível na complexa atividade em que se transformou a agricultura, e ligações mais fortes com os setores de insumos e de processamento, ou com os varejistas, no caso de produtos frescos, visando a uma melhor coordenação dos sistemas produtivos, são fortes mudanças observadas e cada vez mais necessárias ao setor”(Neves *et al*,1999).

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados das entrevistas já analisados estão descritos abaixo, e podem ser visualizados no Anexo 2, levando em conta a separação dos grupos conforme a descrição na metodologia. Primeiramente é feita uma análise por grupos, e, posteriormente, será feita uma análise geral, considerando os três grupos juntos e uma específica sobre a atividade considerada com maior grau de complexidade.

Pequenos Produtores

No primeiro grupo as três atividades de maior ocorrência foram: Produção de leite, produção de gado de elite (venda de matrizes e reprodutores) e produção de mudas (*citrus*),

Nível tecnológico: Em relação aos produtores consultados que comercializam exclusivamente leite, 50% deles utilizam ordenhadeira mecânica e pagam por assistência contábil. Não houve casos de informatização na atividade e 100% deles recebem assistência técnica especializada, os empregados possuem algum tipo de formação técnica e fazem planilhas de custos e receitas mensais.

No caso dos produtores que comercializam o leite e outros produtos, em 100% dos casos a tecnologia adotada foi semi-mecanizada, 50% das propriedades estão informatizadas, possuem empregados com formação técnica, assistência técnica especializada mensal, calculam os custos e receitas e não pagam por assistência contábil.

No caso do produtor de mudas, a tecnologia adotada é mecanizada, recebe assistência técnica especializada mensalmente, a atividade não está informatizada, os empregados não possuem formação técnica e os custos e receitas não são calculados.

Comercialização: Na grande maioria (80% dos casos) os produtos são recolhidos diretamente na propriedade, e 25% dos produtores de leite possuem o tanque de resfriamento para o recolhimento a granel.

O gado é vendido na propriedade e em leilões.

Entraves : No caso da produção de leite foram detectados como principais problemas o baixo preço por litro, que em parte é devido à política de governo de importação de leite em pó, a dificuldade em con-

seguir financiamento para a especialização do rebanho, os altos preços dos insumos (principalmente dos medicamentos veterinários) que também não são estáveis. Quanto à venda de tourinhos, há uma inconsistência nas vendas, principalmente na época das chuvas.

Na propriedade que produz mudas foi constatado, como maior problema, a dificuldade de receber dos clientes pelo produto comercializado.

Retorno financeiro: Os produtores somente de leite, declararam que a atividade não está gerando retorno econômico suficiente para cobrir seus custos. Quanto aos demais produtores de leite e de outras atividades 50% está tendo retorno positivo, apesar das oscilações, e 50% afirmaram que nem sempre os custos e receitas se equivalem, ocasionando o prejuízo.

Em relação à produção de mudas o retorno está sendo suficiente para manter a atividade em funcionamento, mas, segundo o respectivo produtor, sem lucros.

Médios Produtores

Analisando os resultados do segundo grupo há pouca variação em relação às atividades envolvidas, ou seja, todas também trabalham na produção de leite, e outras também trabalham com produção de bezerras, produção de tourinhos e matrizes, agricultura e ovinos.

Nível tecnológico: Apenas 20% das propriedades possui como atividade exclusiva a produção de leite, onde todo processo é manual, mas é feito o controle informatizado da contabilidade e dos custos e receitas, mensalmente. A propriedade não recebe assistência técnica especializada e os empregados não possuem formação técnica.

Nas demais propriedades onde o leite é produzido em conjunto com outros produtos, 75% delas não utilizam tecnologia mecanizada no processo produtivo do leite e a atividade não está informatizada. Todas recebem assistência técnica especializada, 75% delas pagam por assistência contábil e calculam periodicamente os custos e rendimentos que advêm da atividade. Em 50% das propriedades os empregados possuem cursos de inseminação artificial.

Comercialização: Todo o leite comercializado é recolhido diretamente na propriedade.

Os tourinhos são comercializados na propriedade e/ou em leilões, e o gado de corte para abate é entregue nos frigoríficos.

No caso da produção de ovinos a comercialização é feita via associação (Associação de Produtores de Caprinos do Estado de Goiás).

Entraves: Os principais problemas constados são semelhantes aos do grupo anterior. Em relação à produção de leite, foi bastante citado que nos meses de outubro a março há excesso de oferta, o que diminui o preço ainda mais. A atividade tem um alto custo de manutenção e o preço do leite além de ser baixo, é flutuante. Ocorrendo qualquer problema na cadeia, quem sofre as consequências é o produtor. E está havendo uma pressão cada vez mais evidente para a implantação do tanque de resfriamento/expansão.

Para o criador de ovinos o grande entrave para a atividade é o fato de não haver legislação adequada para caprinos, por conseguinte, não há um controle efetivo desta criação, principalmente em relação a obrigatoriedade da vacinação.

E, no caso da venda de gado, há dificuldades para receber pelos animais após a comercialização, principalmente nas vendas efetuadas em leilões.

Retorno econômico: Em relação aos produtores de leite 60% deles afirmaram que os custos e receitas se equivalem, mas 40% dos proprietários entrevistados afirmam que estão levando prejuízo. A criação de ovino foi tida como lucrativa, porém não há como expandir o negócio devido à pequena demanda no mercado.

Grandes Proprietários

No terceiro grupo, 100% das propriedades eram especializadas na produção de leite, mas esta atividade é complementar às demais, que são as pecuárias de corte, a agricultura (soja, milho e arroz), extração de pedras e produção de bezerros por cruzamento industrial.

Nível tecnológico: 80% das propriedades possuem tecnologia mecanizada na produção de leite e não estão informatizadas.

Todas recebem assistência técnica especializada periodicamente ou quando solicitada, e os empregados possuem cursos oferecidos por sindicatos da região, como de inseminação artificial e um curso de administração rural.

Somente 20% dos proprietários pagam por assistência contábil e 60% deles não fazem planilhas de custos e receitas,

Comercialização: O leite é recolhido na fazenda pelos laticínios e 40% das propriedades possuem o tanque de resfriamento. O gado é vendido a frigoríficos, em leilões e/ou na própria propriedade.

Entraves: No caso do leite, é o baixo preço, em relação à venda de gado é receber pela venda dos animais, e na agricultura a falta de armazém próprio. Também foi citado como problema a falta de incentivos por parte do governo.

Os produtores alegam que a baixa incidência de confecção de planilhas é devido à grande variação nos custos de produção. E também foi citado que a atividade não gera retorno suficiente para a contratação de um administrador rural.

Quanto a investimentos, 80% dos proprietários usam apenas recursos próprios. Foi citado que financiamentos bancários são difíceis, escassos e com custos altos. Além do fato da inexistência de uma linha de crédito direcionada ao setor, com pagamento para longo prazo.

Retorno econômico: Todos os proprietários consultados garantiram que está havendo um equilíbrio entre os custos e as receitas. As atividades estão se mantendo, mas sem crescimento.

Resultados Gerais

A partir dos três grupos, foi constatado que as três atividades mais frequentes foram as pecuárias de leite e de corte e a agricultura.

Nível tecnológico: Nas propriedades pertencentes ao segundo grupo foi constatado o menor índice de utilização de tecnologia mecanizada. Quanto à informatização, a incidência é baixa em todos os grupos.

Praticamente todas as propriedades recebem assistência técnica especializada, conforme a área de atuação da atividade, sem grandes diferenças entre elas.

Nas pequenas e nas grandes propriedades foi encontrado o maior número de empregados com formação técnica.

Já no grupo médio foi onde ocorreu maior presença de contadores e um único caso de assistência comercial, seguido pelos grandes e por fim os pequenos que na grande maioria não contratam contadores.

Dentre os entrevistados, os pequenos e médios produtores consultados são os que mais fazem anotações dos custos e receitas, mas são poucos os que calculam os custos levando em conta os custos fixos. No grupo dos grandes produtores, a maioria dos proprietários nem faz este tipo de cálculo.

Quanto a financiamento, a incidência em todos os grupos é pequena, e quem fez está tendo muita dificuldade para saldar a dívida.

Comercialização: Na maioria das propriedades, a produção é recolhida na fazenda pelo comprador, é o caso principalmente das pecuárias de leite e de carne. Já a produção agrícola é levada aos armazéns.

Entraves: O maior problema relacionado à produção de leite é o baixo preço pago pelo mesmo, no caso do gado de corte a dificuldade é de receber pelo produto comercializado.

Atividades mais Complexas

De acordo com os conceitos do item 3.1.2 foram estabelecidos níveis para especificidade dos ativos das atividades envolvidas, e o respectivo resultado. Conforme demonstrado na tabela 1.

TABELA 1 – Especificidades dos Ativos nas Atividades Envolvidas

Atividade	Temporal	Humana	Locacional	Resultado
Produção de Leite	A	A	A	A
Produção de bezerros	B	B	B	B
Produção de reprodutores	B	A	B	M
Engorda no sistema extensivo	B	B	B	B
Produção de grãos	A	A	A	A
Criação de ovinos	B	B	B	B
Extração de pedras	B	B	A	M

Fonte: Dados da pesquisa, 1999.

A - Alto

M - Médio

B - Baixo

Nota: Resultado :

- Alto - Quando todas as especificidades são A
- Médio - Quando não são todos iguais
- Baixo - Quando todas as especificidades são B

O grau de complexidade para cada atividade envolvida foi estabelecido conforme o resultado da especificidade dos ativos. (Tabela 02).

As atividades tidas como mais complexas foram a produção de leite e a produção agrícola.

Será dada mais ênfase à atividade leiteira por ser a principal atividade agropecuária do Estado de Goiás.

TABELA 2 - Grau de Complexidade Segundo as Atividades Envolvidas

Atividade	Nível de especificidade dos ativos	Grau de Complexidade		
		ALTA	MÉDIA	BAIXA
Leite	A	X		
Engorda	B			X
Produção de reprodutores	B		X	
Atividades agrícolas	A	X		
Extração de pedras	B		X	
Criação de ovinos	B			X
Produção de bezerros	B			X

Fonte: Dados de pesquisa, 1999.

Produção de Leite

São vários os motivos que levam à complexidade deste setor. Em relação à especificidade dos ativos relacionados no decorrer do trabalho, são fatores agravantes a alta perecibilidade do leite, a exigência de condições mínimas para o desenvolvimento da atividade e de uma proximidade de centros de distribuição, principalmente quando a propriedade não tem condições adequadas para o armazenamento do produto, como o tanque de resfriamento. Também exige especificidade humana, tanto à nível de gerenciamento, quanto controle zootécnico, e mão-de-obra com, no mínimo, dedicação diária.

CONCLUSÃO

Foram destacados para discussão alguns pontos genéricos do item (Análise dos resultados), são eles:

- Grande número de empregados com algum tipo de formação técnica.
- Baixo nível de informatização.
- O nível de utilização de tecnologia mecanizada foi bastante variável.
- Alta frequência de contratação de assistência técnica.
- Pequena ocorrência de assistência contábil.
- Praticamente nula a ocorrência de assistência comercial.
- Pequeno índice de confecção mensal de planilhas de resultados.
- Somente uma pequena parte usa, como recurso para investimento, o financiamento bancário.
- Os retornos das atividades foram, em geral, baixos, havendo casos em que os mesmos foram negativos.

Apesar da segmentação dos produtores em pequenos, médios e grandes, de acordo com área total, os resultados gerais mostraram características comuns à maioria deles, em vários aspectos da gestão. Lembrando que a amostra não foi estatística, conforme descrito na metodologia.

Os aspectos que tiveram, na maioria dos casos “Alto” como resultado, são os diretamente ligados à produção (assistência técnica, formação dos empregados e tecnologia mecanizada). Os aspectos que poderiam auxiliar o produtor no gerenciamento tiveram “baixo” como resultado (assistência contábil e comercial, confecção mensal de planilhas de resultados). Portanto, pode-se observar que o produtor tende a suprir de forma adequada a área técnica porém deixa a desejar na área de administração, não percebendo a importância de dedicar parte do seu tempo e capital em atividades destinadas à implementação da administração.

Pode-se perceber, com estes fatos, que um dos fatores que leva à complexidade no gerenciamento é a própria resistência de parte dos produtores em mudar o seu perfil, perante as constantes mudanças no mercado. Sendo que, qualquer empresa do meio urbano ou rural deve estar atenta às mudanças que ocorrem ao seu redor e se adaptar a elas para manter-se competitiva no mercado. Grande parte dos produtores não mensuram o retorno e o risco do negócio, o que leva a uma alta frequência de empreendimentos mal remunerados, operando em condições de risco muito elevado.

Quanto à baixa rentabilidade, são fatores agravantes: o baixo giro dos ativos associado à pequena margem de lucros por unidade. Para aumentar a receita deve-se verificar a viabilidade de um incremento no giro dos ativos, ou seja, pode ser possível reduzir o custo por unidade, aumentando a escala de produção.

Como a propriedade rural faz parte de um mercado de competição perfeita, com pouca possibilidade de aumento de margens lucrativas através da diferenciação de produtos, uma saída seria diferenciar-se por

seu sistema de produção, via economias de escalas, racionalização de processos, adoção de novas tecnologia, etc.(Lazzarini & Machado Filho, 1997).

Pode ser feita uma tentativa de agregação de valor ao produto para tentar sair da situação de *commodity* e de "tomadora de preços", passando a impor o preço dos seus produtos, dentro de certos parâmetros. Mas, neste caso, a empresa deve estar muito bem estruturada para enfrentar um novo mercado, com consumidores de perfis diferentes dos anteriores e, como concorrentes, empresas já estruturadas, com marca estabelecida.

Outro problema grave é a dificuldade de obtenção de recursos para investimento. Considerando que, normalmente as atividades não geram retorno imediato e as margens de lucros são pequenas, o adequado seria um financiamento bancário para amortização de médio a longo prazo.

A crescente competitividade e exigência do consumidor por qualidade leva o produtor ao aperfeiçoamento dos seus métodos de produção, sem recursos próprios e com a dificuldade, e até mesmo aversão aos financiamentos bancários. O produtor fica sem ter como investir, não acompanhando o mercado.

Uma saída para as propriedades que não estão sendo competitivas é mudar a atividade exercida. Com a tendência de concentração das propriedades, estas precisarão de um conjunto de pequenos serviços, como a produção de matéria seca, limpeza de pastos, etc., que podem ser realizadas por pequenas propriedades reconvertidas.

Por fim, esta complexidade inerente à gestão do setor rural, pode ser vista pelo setor de insumos, como uma abertura de mercado ainda pouco explorada, ou seja, o setor pode vender o produto com alguma facilidade para o produtor, como exemplo, o que já é praticado por algumas empresas na venda de calcário aplicado. Porém esta prática é direcionada a um nicho específico de produtores que podem pagar por este serviço diferenciado. No caso da grande maioria, que está em dificuldades financeiras, e não podem deixar de adquirir insumos, uma outra possibilidade é o financiamento por parte da indústria de insumos, o que já é muito comum hoje.

BIBLIOGRAFIA

- ABRAMOVAY**, R. et al. Novos dados sobre a estrutura social do desenvolvimento agrícola no estado de São Paulo. *Revista científica do Instituto de Economia Agrícola*. Agricultura em São Paulo, vol.43, Tomo 2: São Paulo, 1996. pp. 67-87.
- BARTLETT**, C.A. E **GHOSHAL**, S. *Gerenciando empresas no exterior - A solução transnacional*. Harvard Business Scholl Press, 1989. 360p.
- BATALHA**, O.B. Gestão Agroindustrial. *GEPAI Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais*, vol.1 São Paulo: Atlas, 1997. 573p.
- COASE**, R.H. The nature of the firm. *Economica*, 4.ed., p.405, 1937, reprinted in COASE, R.H. The firm, the market and the law. Chicago: University of Chicago Press, 1998. 217p.
- JANK**, M.S. Competitividade no *Agribusiness* Brasileiro: Discussão Teórica e Evidências no Sistema Carnes. São Paulo, SP. Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, 1997, 195p. Tese (Doutorado).
- LAZZARINI**, S.G. E **MACHADO FILHO**, C. A. P. Os limites da agregação de valor: Implicações estratégicas para o *Agribusiness*. *Preços Agrícolas*, n°126, p.15-20. 1997
- MACHADO FILHO**, C.P. et al: *Agribusiness Europeu*. 1ª ed. São Paulo: Pioneira, 1996. 132p.
- NEVES**, M.F. et al. Mudanças nos negócios agroalimentares. *Preços Agrícolas*, n°147, pp.7-11. 1999.
- NEVES**, M.F. Sistema Agroindustrial citrícola: um exemplo de quase integração no agribusiness brasileiro. São Paulo, SP. Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, 1995, 116p. Tese (Mestrado).
- SILVA**, C.R.L. *Economia e mercados: Introdução à economia*. São Paulo: Saraiva, 1982. 204 p.
- SOBANSKI**, André Rubini. Implementação de estratégias: Estudo exploratório de alguns fatores críticos. São Paulo, SP. Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia Administração e Contabilidade. 1995. 140 p. Tese (Mestrado)

- ZYLBERSZTAJN**, D. Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: Uma aplicação da nova economia das instituições. São Paulo, SP. Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 1995. 238p. Tese (livre-Docência).
- WILLIAMSOM**, O.E. *Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York : The Free Press, 1975. 286p.
- WILLIAMSON**, O. E. *Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press, 1996. 429p.

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO SOBRE A COMPLEXIDADE DO GERENCIAMENTO RURAL

Nome do proprietário:
Nome da propriedade:
Localização da propriedade:
Área total:

- 1- Liste as três mais importantes atividades da sua propriedade.
- 2- A tecnologia adotada é mecanizada? E a atividade está informatizada?
- 3- A propriedade recebe assistência técnica especializada? Qual? E com que frequência?
- 4- Qual a formação técnica dos empregados?
- 5- A propriedade recebe assistência contábil? E comercial?
- 6- O(A) Sr(a) sabe quanto custa manter esta atividade e qual o rendimento que advém dela? No caso de resposta negativa, qual a dificuldade?
- 7- Qual a origem dos recursos para os investimentos?
- 8- Como é feita a comercialização do produto?
- 9- Qual a maior dificuldade na comercialização?
- 10- A atividade gera retorno suficiente para manter-se em funcionamento e/ou expansão?

ANEXO 2

RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

	PEQUENOS	MÉDIOS	GRANDES
ATIVIDADES DE MAIOR OCORRÊNCIA	Produção de leite, venda de gado de elite, produção e mudas.	Produção de leite, bezerros, tourinhos, ovinos e agricultura	Produção de leite, pecuária de corte, venda de bezerros, agricultura, e extração de pedras
NÍVEL DE TECNOLOGIA MECANIZADAS NAS ATIVIDADES	Alto	Baixo	Alto
NÍVEL DE INFORMATIZAÇÃO	Baixo	Baixo	Baixo
ASSISTÊNCIA TÉCNICA ESPECIALIZADA(FREQÜÊNCIA)	Alto*	Alto*	Alto*
PRESENÇA DE EMPREGADOS COM ALGUM TIPO DE FORMAÇÃO TÉCNICA	Alta	Baixa	Alta
ASSISTÊNCIA CONTÁBIL (OCORRÊNCIA)	Baixa	Média	Baixa
ASSISTÊNCIA COMERCIAL (OCORRÊNCIA)	Nula	Baixa	Nula
CONFEÇÃO MENSAL DE PLANILHAS DE RESULTADOS	Baixa	Baixa	Baixa
FINANCIAMENTO BANCÁRIO	Baixa	Baixa	Baixa
RETORNO LÍQUIDO OBTIDO	Nulo**	Nulo**	Baixo

* Uma vez por mês, ou quando solicitada.

**Está havendo um equilíbrio entre custos e receitas, e em alguns casos o retorno está sendo insuficiente para cobrir os custos.

