

GESTÃO DA EMPRESA RURAL – UMA ABORDAGEM SISTÊMICA

Wagner Luiz Lourenzani

Doutorando em Engenharia de Produção - UFSCar
GEPAI – Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais
Universidade Federal de São Carlos. Rodovia Washington Luís, Km 235.
Caixa Postal 676. CEP 13560-970. São Carlos – SP
wlourenzani@yahoo.com.br

Hildo Meirelles de Souza Filho

Professor Adjunto do Departamento de Engenharia de Produção – UFSCar
GEPAI – Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais
Universidade Federal de São Carlos. Rodovia Washington Luís, Km 235.
Caixa Postal 676. CEP 13560-970. São Carlos – SP
hildo@power.ufscar.br

Ferenc Istvan Bãnkuti

Mestre em Engenharia de Produção - UFSCar
GEPAI – Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais
Universidade Federal de São Carlos. Rodovia Washington Luís, Km 235.
Caixa Postal 676. CEP 13560-970. São Carlos – SP
fibankuti@yahoo.com

ABSTRACT

This article is part of a bigger work, financed by CNPq, which is being accomplished at Universidade Federal de São Carlos, aimed to the development of an integrated management model for smallholder agriculture in São Carlos. Specifically, the principal aim of this article is to propose a generic systemic structure that may aid the comprehension and the understanding of a rural firm working, thus helping the rural entrepreneurs to take decisions. Through an empirical study, it was possible to understand the production system of a group of rural properties and evaluate a diagnosis on those properties' management. The most relevant (fundamental) variables directing a rural firm were identified, as well as the inter-relations among them. Based on a systemic approach, it was elaborated a conceptual model that represents and facilitates the comprehension of a rural firm working. This model reveals the interdependency among the management modules, such as: production planning, quality, cost, financial resources, marketing, trading and human resource.

Keywords: *farm management, systemic approach, management model*

GESTÃO DA EMPRESA RURAL – UMA ABORDAGEM SISTÊMICA

RESUMO

Este artigo é parte de um trabalho maior, financiado pelo CNPq, que vem sendo desenvolvido na Universidade Federal de São Carlos, voltado ao desenvolvimento de um modelo de gestão integrada para a agricultura familiar no Município de São Carlos. Especificamente, o objetivo principal desse artigo é propor uma estrutura sistêmica genérica que possa auxiliar a compreensão e o entendimento do funcionamento de um empreendimento rural; auxiliando, assim, a tomada de decisões dos administradores rurais. Por meio de um estudo empírico, foi possível compreender um sistema de produção de um conjunto de empreendimentos rurais e avaliar um diagnóstico sobre a gestão desses empreendimentos. Foram identificadas as variáveis mais relevantes (fundamentais) que regem um empreendimento rural, bem como as inter-relações entre estas. Baseado numa abordagem sistêmica, foi elaborado um modelo conceitual que representa e facilita o entendimento do funcionamento de um empreendimento rural. Este modelo revela a interdependência entre os módulos de gestão, tais como: planejamento da produção, qualidade, custos, recursos financeiros, marketing, comercialização e recursos humanos.

Palavras-chaves: gestão rural, abordagem sistêmica, modelo de gestão

1. INTRODUÇÃO

De maneira geral, dentre todos os elos que compõem a cadeia produtiva agroindustrial, a produção agropecuária é o elo menos profissionalizado. O principal problema não se encontra nas técnicas agropecuárias que, dentro da realidade de cada produtor, estão plenamente disponíveis. Ele reside, sobretudo, na compreensão do funcionamento dos mercados, que impõe articulação com os segmentos pré e pós-porteira, novas formas de negociação e práticas de gestão do processo produtivo. Tal deficiência provoca impactos negativos no desenvolvimento desse segmento e, conseqüentemente, na sua cadeia agroindustrial.

É possível encontrar empreendimentos rurais em áreas bastante desenvolvidas do país, onde existe amplo mercado, disponibilidade de crédito, fornecedores, agroindústrias, mas com projetos produtivos fracassados. Não é raro encontrar projetos de investimento e custeio destinados ao setor produtivo, apoiados por organizações governamentais, com crédito e assistência técnica subsidiados, mas com baixo desempenho. Do ponto de vista técnico, trata-se muitas vezes de projetos mal concebidos, associados à adoção de opções produtivas inconsistentes, insuficientemente testadas e até mesmo descabidas. Este problema, corriqueiro na administração de estabelecimentos rurais em geral revela a forte deficiência em atividades de gestão.

O desempenho de um empreendimento agropecuário é determinado por um grande conjunto de variáveis, sejam decorrentes das políticas públicas e da conjuntura macroeconômica, sejam decorrentes de especificidades locais e regionais. A elaboração de projetos agrícolas para a solicitação de crédito, a tomada de decisão sobre o que produzir, a escolha da tecnologia a ser adquirida, o processo de compra de insumos e venda de produtos, o acesso aos mercados, entre outros, formam um conjunto de fatores que afetam significativamente o desempenho dos

empreendimentos rurais. Como ilustrado na Figura 1, a estrutura que representa o funcionamento de um empreendimento rural é complexa, composta por diversas variáveis interdependentes.

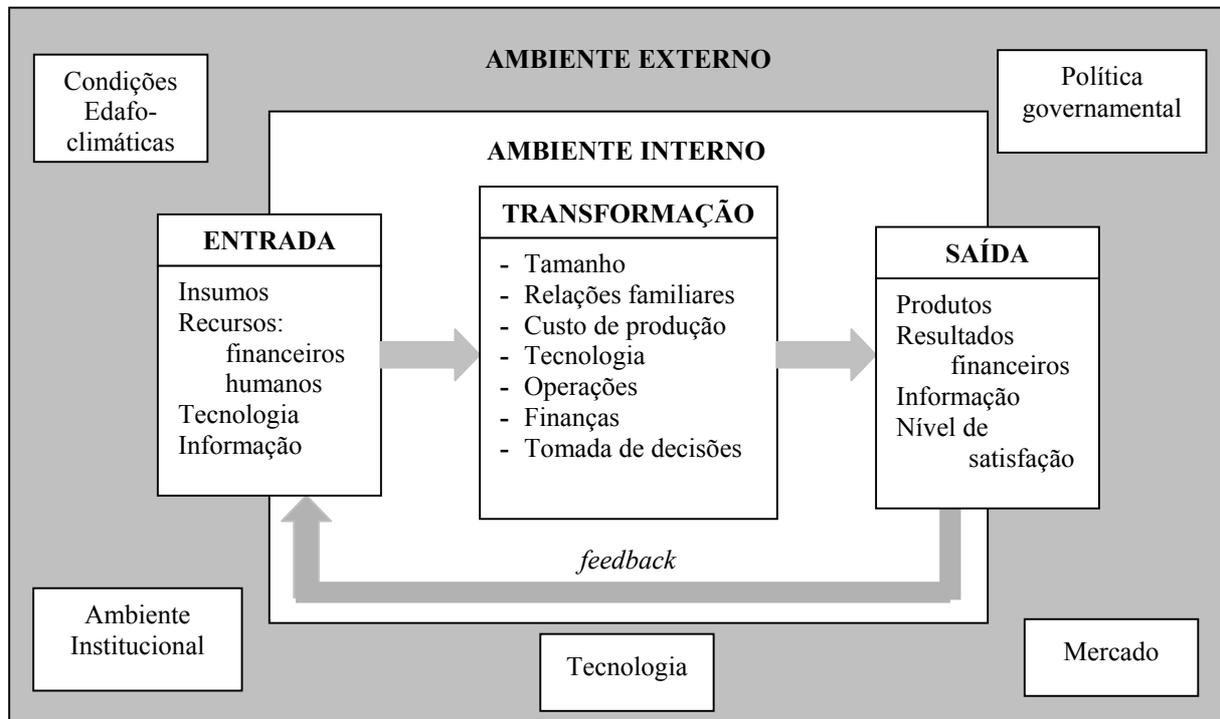


Figura 1 – Fatores que afetam o desempenho do empreendimento agropecuário.

Fonte: Adaptado de Romeiro (2002).

No ambiente externo, fatores como clima, relevo, políticas governamentais, ambiente institucional, tecnologia e mercado fogem ao controle da unidade de produção. Embora influenciem significativamente o desempenho do empreendimento rural, esses fatores não são controlados por seus administradores. Nesse sentido, resta ao gerente adotar ações de reação e adaptação frente às condições ambientais impostas (condições edafoclimáticas, mercado, tecnologia e ambiente institucional). Ações coletivas, como órgãos representativos, podem influenciar a política governamental do seu setor, mas não controlar.

No âmbito da unidade produtiva, o modelo “input – transformação – output” caracteriza o sistema de produção genérico de um empreendimento rural. Esse modelo apresenta os fatores de influência do ambiente interno para o desempenho do empreendimento. Tais fatores estão mais diretamente vinculados ao controle do administrador rural. Assim, cabe ao administrador decidir, a partir das informações disponíveis, como os recursos (insumos, capital, tecnologia e humano) serão utilizados para serem transformados em produtos finais. Decisões como o quê produzir, quanto produzir, como produzir, quando produzir e para quem produzir devem ser tomadas, considerando fatores restritivos como o tamanho da propriedade, a tecnologia disponível e a saúde financeira do empreendimento. A relação entre as decisões produtivas e os recursos disponíveis é que vai definir o custo de produção dos produtos. As relações familiares (organização, delegação de responsabilidades, comando), bem como a maneira como as atividades (operações) são realizadas, também influenciam todo o processo produtivo do empreendimento. Por fim, os resultados (financeiros, informações e satisfação) obtidos ao final de um

ciclo produtivo é que vão subsidiar, aperfeiçoar ou, até mesmo, inibir novas atividades.

Lidar com essa complexidade de funções concomitantemente exige capacitações gerenciais, ausentes na maioria dos administradores rurais e, conseqüentemente, nas suas organizações. Uma das principais razões desta dificuldade é a falta de uma visão sistêmica do empreendimento rural. Ou seja, o administrador deve tomar decisões, não somente sob o aspecto econômico, mas também através de uma noção estratégica, tecnológica e comercial. Nesse contexto, condição básica para que o administrador rural possa desempenhar bem a sua função de tomador de decisão é a compreensão e o entendimento do funcionamento do seu empreendimento. Além da identificação dos fatores que regem o seu agronegócio, é necessário visualizar a interdependência desses fatores, isto é, como eles se relacionam.

Assim, pretende-se consolidar a idéia de se ter uma visão da propriedade como um conjunto de processos de negócio. Como esses processos se inter-relacionam, as decisões tomadas em cada um refletem-se nos demais; daí a importância de se ter uma visão sistêmica e de se dispor de um instrumento para a gestão das partes, do todo e de suas interfaces (SCARPELLI e NANTES, 2001; BATALHA e SILVA, 2001).

O presente artigo está atrelado ao projeto de pesquisa maior, denominado “Desenvolvimento de um Modelo de Gestão Integrada da Agricultura Familiar” (fomentado pelo CNPq¹), e que vem sendo desenvolvida no Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos. O objetivo principal desse trabalho é, especificamente, propor uma estrutura sistêmica genérica que possa auxiliar a compreensão e o entendimento do funcionamento de um empreendimento rural; auxiliando, assim, a tomada de decisões dos administradores rurais. Para consecução do objetivo pretendido, esse artigo está estruturado em quatro partes. Primeiramente, é realizada uma revisão teórica acerca da administração rural e do enfoque sistêmico, de modo a fundamentar a pesquisa proposta. Em seguida, a metodologia utilizada no trabalho é apresentada – uma pesquisa empírica. Os resultados são apresentados, na terceira parte, sob a forma de subsistemas (produtivo, financeiro, recursos humanos e comercial), caracterizados e discutidos. Por fim, é feita uma avaliação final do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Administração Rural

De acordo com BATEMAN e SNELL (1998), a gestão de uma empresa é um processo que busca concretizar objetivos organizacionais, por meio do trabalho com pessoas e recursos. Dentre as suas principais funções a desempenhar estão o planejamento, implementação e controle das atividades. O planejamento tem a função de especificar os objetivos a serem atingidos, bem como decidir as ações adequadas para alcançar esta finalidade. A implementação trata-se da execução das ações previamente identificadas e planejadas, através da coordenação dos recursos disponíveis. Finalmente, a função controle busca assegurar que os objetivos planejados sejam atingidos, por meio do monitoramento das atividades e execução de ações corretivas caso sejam necessárias.

¹ Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (Processo nº 520973/2001-1).

Tais princípios básicos da Administração, que são aplicados à indústria e ao comércio, em termos gerais, são válidos também para o setor agropecuário. Entretanto, deve-se ressaltar que esta última atividade apresenta determinadas características que a diferencia dos demais segmentos, as quais precisam ser consideradas. A terra, por exemplo, representa para a indústria somente a base para a instalação do imóvel, enquanto para a agricultura é considerada como o principal meio de produção e que precisa ser estudado na sua microcomposição, visando à exploração do seu potencial máximo.

Segundo SANTOS e MARION (1996), os fatores que afetam os resultados econômicos da empresa agrícola podem ser de natureza externa ou interna. Os fatores externos como os preços dos produtos, o clima, as políticas agrícolas etc., apresentam caráter incontrolável por parte do administrador. Mesmo assim, é preciso conhecê-los para que se possa tomar decisões ajustadas às condições favoráveis ou desfavoráveis. Os fatores internos, como aqueles ligados aos recursos humanos, ao planejamento da produção, aos recursos financeiros e ao planejamento de marketing, são diretamente controlados pelo administrador por meio de procedimentos gerenciais. Quanto maior o conhecimento sobre a estrutura e o funcionamento da unidade e os fatores de produção, maiores serão as chances de melhorar os resultados econômicos.

Neste contexto, pode-se dizer que a gestão de uma empresa rural é um processo de tomada de decisão que avalia a alocação de recursos escassos em diversas possibilidades produtivas, dentro de um ambiente de riscos e incertezas características do setor agrícola. Independentemente do seu tamanho, o gerenciamento da propriedade rural é um dos fatores indispensáveis para alcançar o desenvolvimento sustentável da propriedade como um todo. Para tanto, SANTOS e MARION (1996) definem a missão do administrador rural da seguinte maneira:

“O principal papel do administrador rural é planejar, controlar, decidir e avaliar os resultados, visando à maximização dos lucros, à permanente motivação, ao bem-estar social de seus empregados e à satisfação de seus clientes e da comunidade” (1996, p. 16).

De forma a operacionalizar o papel do administrador rural, pode-se caracterizar suas funções a partir de processos gerenciais. Entre os principais processos gerenciais existentes em estabelecimentos de produção agrícola estão:

- Os processos de definição/identificação dos mercados a serem atendidos, de entrega/distribuição dos produtos e de atendimento aos clientes;
- Os processos de produção propriamente ditos, como quais os produtos a serem produzidos e em quais quantidades; e,
- O processo de suprimento da empresa, ou seja, a aquisição dos recursos necessários (naturais, físicos, financeiros, tecnológicos e humanos).

Dessa maneira, cabe ao administrador rural encontrar meios para responder às questões essenciais do seu empreendimento como o que produzir, quanto produzir, como produzir, quando produzir e para quem produzir. Tais respostas podem ser encontradas adotando-se ferramentas de suporte à gestão que, embora pouco utilizadas em sistemas agropecuários, encontram-se amplamente difundidas em sistemas de produção industriais. Dentre essas ferramentas estão o planejamento e controle da produção, a gestão financeira e de custos, a gestão da qualidade, o planejamento de marketing e o gerenciamento da comercialização.

2.2 Enfoque Sistêmico

No sentido mais amplo, o Pensamento Sistêmico (*Systems Thinking*) compreende um conjunto grande e razoavelmente amorfo de métodos, ferramentas e princípios, todos orientados para examinar a inter-relação de forças e vê-las como parte de um processo comum (SENGE et al., 1999). Segundo MAXIMIANO (2000), o enfoque sistêmico é baseado em três linhas principais: a teoria da forma (*gestalt*), a cibernética e teoria dos sistemas.

Esses conceitos têm em comum a idéia de que o comportamento de todos os sistemas² segue certos princípios semelhantes. No campo da administração, BATEMAN e SNELL (1998) revelam os seguintes conceitos chaves do enfoque sistêmico:

- A organização é vista como um sistema aberto;
- A administração deve interagir com o ambiente para recolher os insumos e devolver a ele os resultados de sua produção;
- Os objetivos organizacionais devem abranger a ambos, eficiência e eficácia;
- As organizações contêm uma série de subsistemas;
- Existem muitos caminhos para o mesmo resultado;
- Há sinergias, em que o todo é maior do que a soma das partes.

Freqüentemente, ao se depararem com problemas, os gerentes agem de modo “reacionista” ou “orientado pelo evento”, ou seja, o primeiro instinto é reagir a dada situação; um problema surge e é consertado, outro aparece e assim por diante. Isso torna mais difícil dar um passo atrás, visualizar todo o cenário que se tem e ver padrões de comportamento em vez de eventos individuais. Quando se olha para um grupo de eventos individuais, assim como para conexões e interações acerca desses eventos, tem-se um sistema.

O pensamento sistêmico envolve mudanças de paradigmas sobre como as coisas funcionam. Esta metodologia facilita a visualização das inter-relações acerca dos elementos dos sistemas; identifica soluções a longo prazo para os problemas; procura pontos de alavancagem (onde pequenas mudanças trarão grandes efeitos no comportamento do sistema); e evitam soluções que tratam apenas dos sintomas dos problemas (RICHMOND, 1993).

Para os pesquisadores da área de pensamento sistêmico, a maioria dos problemas que ocorrem só pode ser entendida e solucionada em sua totalidade quando examinadas as interações entre suas partes, ou seja, o sistema como um todo. Para tanto, os analistas e tomadores de decisão desenvolvem modelos mentais³ dos sistemas de interesse, a fim de entender, adaptar e controlar tais problemas. Nossas mentes não contêm sistemas reais; em vez disso, contêm representações (modelos) da realidade.

Esses modelos, caracterizados por diagramas de casualidade e *loops* de realimentação (*feedback*), são descrições abstratas do mundo real. É uma representação simples de complexas formas, processos e funções de fenômenos físicos e idéias, com a proposta de facilitar o entendimento e melhorar o prognóstico dos problemas.

² “Um sistema é um todo percebido, cujos elementos mantêm-se juntos porque afetam continuamente uns aos outros ao longo do tempo, e atuam para um propósito comum” (SENGE et al., 1999).

³ SENGE (1990) descreveu os modelos mentais como pressuposições, generalizações, ou imagens que influenciam o modo como entendemos o mundo em nossa volta, e como nós agimos. Embora não se perceba, são constantemente usados para interpretar o mundo que nos cerca.

3. METODOLOGIA

A realização deste artigo esteve baseada em revisão bibliográfica relativa à gestão de empresas e em dados primários obtidos a partir do projeto de pesquisa “Modelo de Gestão Integrada para a Agricultura Familiar”, financiado pelo CNPq, em desenvolvimento na Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

Tal modelo, que durante a realização deste artigo encontrava-se em fase final de conclusão, aborda módulos de gestão, tais como planejamento da produção, gestão de custos, gestão da qualidade, gestão de suprimentos, comercialização e recursos financeiros para produção. Quando integrados, os módulos permitirão ao produtor ter uma visão sistêmica da propriedade, de suas atividades, de sua relação com o ambiente econômico e da gestão integrada dos processos.

Uma pesquisa empírica foi realizada, a fim de compreender um sistema de produção de um empreendimento rural e realizar um diagnóstico sobre a gestão. Buscou-se identificar o uso de ferramentas de gestão, bem como os principais problemas e barreiras à sua adoção. Para tanto, foram coletados dados por meio da aplicação de questionários qualitativos semi-estruturados, aplicados a 33 produtores de hortaliças⁴ do município de São Carlos (representando cerca de 80% dos produtores de hortaliças desse município).

Com as informações obtidas a partir dessa análise empírica foi possível identificar as variáveis mais relevantes (fundamentais), bem como as inter-relações entre estas, para o processo gerencial de um empreendimento rural. Baseado numa abordagem sistêmica e buscando facilitar o entendimento do funcionamento de um empreendimento rural, foi elaborado um modelo que representasse a interdependência entre os módulos de planejamento da produção, custos, qualidade, marketing e comercialização.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

De forma a facilitar a apresentação e o entendimento do leitor, optou-se pela divisão da estrutura sistêmica desenvolvida em quatro subsistemas principais: subsistema produtivo, subsistema financeiro, subsistema de recursos humanos e subsistema comercial. Ressalta-se que esses subsistemas estão inter-relacionados e seus fatores, ou variáveis, são interdependentes. Isto pode ser evidenciado pelo fato de que o cerne de cada subsistema ser o mesmo modelo “*input* – transformação – *output*” apresentado na Figura 1.

4.1 Subsistema Produtivo

A seleção e a combinação de atividades produtivas a serem exploradas são definidas por meio da administração da produção. Segundo AIDAR (1995), “a melhor combinação é aquela que utiliza, de modo mais intenso, todos os fatores de produção existentes na empresa e permite sua boa conservação”. Um conjunto de práticas e procedimentos deve ser adotado em todas as etapas do processo produtivo para obter a qualidade pretendida do produto. Nesse sentido, princípios de qualidade tais como, higiene e limpeza, organização e boas práticas de produção devem ser adotados.

⁴ Após revisão bibliográfica e reuniões entre os membros do projeto, decidiu-se que seria mais oportuno o direcionamento para uma pesquisa empírica focada em um grupo mais homogêneo. Desta forma, seria possível a construção de um modelo de gestão adaptado para esse grupo e que, posteriormente, pudesse ser utilizado como parâmetro para construção de um modelo mais geral.

O subsistema produtivo representa o método pelo qual a organização processa seus recursos para serem transformados em produtos finais. Como apresentado pela Figura 2, trata-se de um fluxo físico que se inicia no suprimento (insumos), passa pelo processo de transformação (no caso da produção vegetal, preparo do solo, plantio, fase de crescimento e colheita), resultando no produto final que será distribuído e comercializado.

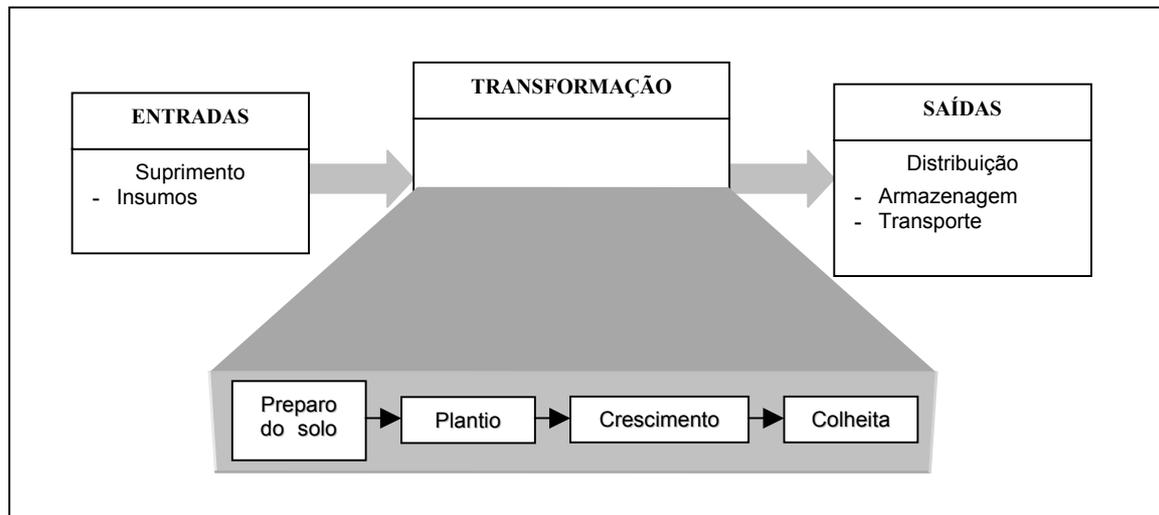


Figura 2 – Esquematização do subsistema produtivo.

Assim, a administração da produção, aliada a uma gestão de qualidade adequada, pode alavancar o sistema produtivo do empreendimento, promovendo sua sustentabilidade e crescimento. De acordo com a pesquisa realizada, a qualidade dos produtos fornecidos, a rapidez e a confiabilidade da entrega desses produtos, a flexibilidade de produzi-los e a redução do custo de produzi-los são alguns dos objetivos a serem perseguidos. Neste subsistema, a administração pode ser avaliada sob os seguintes indicadores de desempenho:

- produtividade (volume de produção/área),
- índices de perda (suprimento – transformação – saída),
- nível tecnológico adotado,
- qualidade dos produtos versus qualidade esperada.

4.2 Subsistema Financeiro

A administração dos recursos financeiros de um estabelecimento rural tem como objetivo avaliar a viabilidade dos investimentos produtivos frente aos recursos disponíveis. Informações a respeito das receitas e das despesas da empresa devem ser identificadas, analisadas e interpretadas para facilitar a escolha entre alternativas de produção mais viáveis.

O subsistema financeiro é regido por um fluxo monetário com direção contrária ao fluxo físico do subsistema produtivo (Figura 3). Segundo a pesquisa realizada, a relação entre os custos fixos do investimento e o padrão cíclico da atividade produtiva representa, talvez, o maior desafio financeiro do empreendimento rural.

Buscando auxiliar o processo de planejamento rural, a gestão dos custos oferece bases consistentes e confiáveis para a projeção de resultados (SANTOS e MARION, 1996). O sistema de custeio registra, de forma sistemática e contínua, a

efetiva remuneração dos fatores de produção empregados nos serviços rurais. Trata-se de um instrumento informativo que auxilia o administrador a identificar as atividades de menor custo, as mais lucrativas e as vantagens de substituir umas pelas outras.

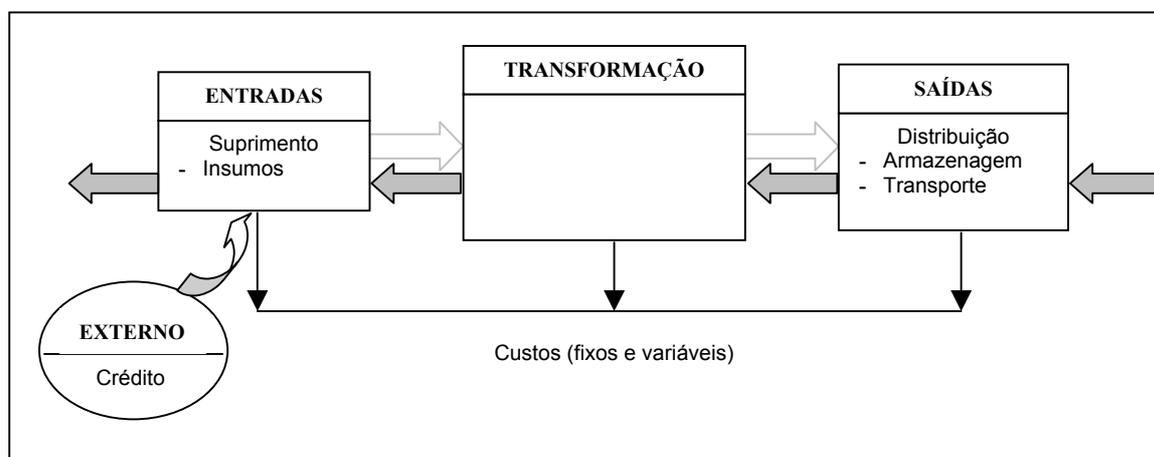


Figura 3 – Esquemática do subsistema financeiro.

Assim, com base nos custos desembolsados e nas receitas totais na propriedade, pode-se determinar o valor atualizado da margem bruta, receita líquida e/ou a taxa interna de retorno do sistema de produção vigente, possibilitando ao produtor decidir sobre a conveniência ou não de adotá-lo. É possível, ainda, por meio destes procedimentos administrativos decidir adequadamente sobre investimentos e/ou financiamentos de recursos para a unidade produtiva.

Para tanto, é necessária a implementação de um sistema de informação gerencial (SIG) que garanta o registro sistemático das informações contábeis e não-contábeis do empreendimento. Evidentemente, o grau de sofisticação desse SIG deve ser compatível com o tamanho e nível de desenvolvimento do estabelecimento.

A seguir, são apresentados os indicadores de desempenho representativos do subsistema financeiro que avaliam a administração financeira do empreendimento:

- rentabilidade da atividade,
- margem de contribuição dos produtos ofertados,
- nível de endividamento, e,
- investimentos.

4.3 Subsistema de Recursos Humanos

Considerando o modelo “*input* – transformação – *output*”, o segmento “transformação” é, de maneira geral, o mais importante para a administração de recursos humanos na propriedade rural. Isto porque, na grande maioria dos estabelecimentos rurais, as atividades comerciais de suprimento (*input*) e distribuição de produtos (*output*) estão sob a responsabilidade e execução dos administradores/proprietários.

Assim, como ilustrado na Figura 4, a gestão de recursos humanos está diretamente ligada administração da mão-de-obra necessária às atividades operacionais do estabelecimento; atividades estas, localizadas no segmento de transformação.

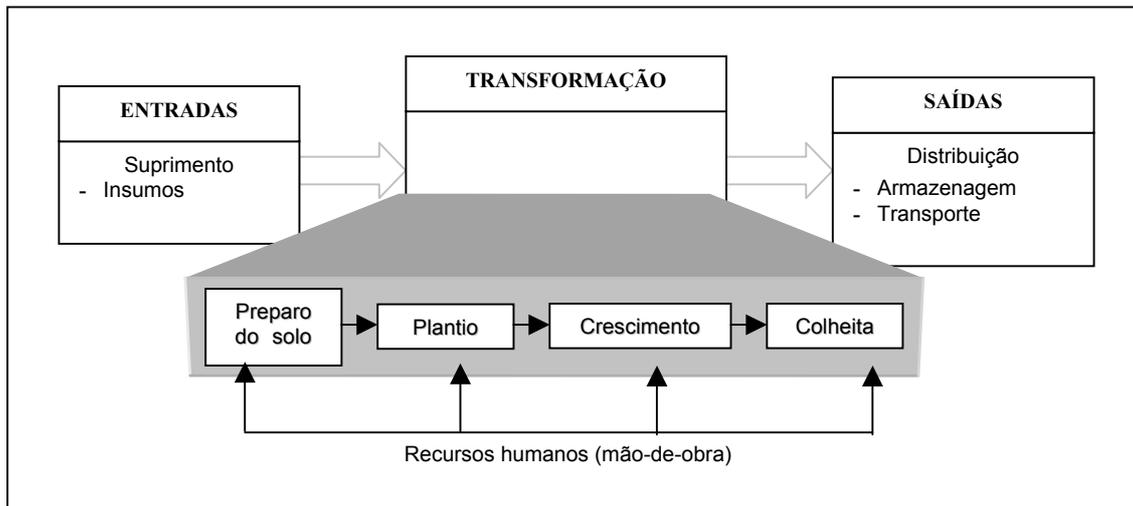


Figura 4 – Esquematização do subsistema de recursos humanos.

Dada a disponibilidade de mão-de-obra familiar e ao planejamento da produção elaborado, cabe ao administrador/proprietário decidir pela utilização, ou não, de mão-de-obra contratada. Caso seja necessário, deve-se ainda definir pela contratação temporária ou fixa. O gerente é responsável também pela delegação das responsabilidades e tarefas a serem executadas pelos funcionários. Considerando que o setor agropecuário é um importante empregador de mão-de-obra não qualificada, é necessário que haja, pelo menos, atividades mínimas de treinamento e supervisão, de modo que as operações possam ser executadas de maneira satisfatória.

Verifica-se, portanto, que a necessidade de mão-de-obra é vinculada diretamente à atividade produtiva; entretanto, sofre restrição financeira para a sua utilização. De acordo com a pesquisa realizada, a atual legislação e os encargos tributários que incidem sobre os empregados têm inviabilizado essas contratações, dificultando ainda mais o desenvolvimento do agronegócio. Algumas experiências, como cooperativas de trabalho, têm demonstrado alternativas para esse problema.

A gestão de recursos humanos deve considerar ainda questões relacionadas ao conhecimento e a experiência. Os administradores/proprietários com longa experiência e tradição na agricultura, em geral, têm um desempenho superior àqueles que sofreram o processo de desruralização e retornaram ao campo seja por meio da Reforma Agrária ou por outros mecanismos. Além disso, os administradores/proprietários sem ou com pouca experiência em gestão da atividade agrícola apresentam menores probabilidades de sucesso do que aqueles que já tenham tido experiência de gestão da unidade agropecuária. A capacidade de obter e processar informações e a habilidade no uso de técnicas agrícolas e métodos de gestão mais sofisticados também determinam o sucesso do empreendimento. Nesse sentido, o melhor desempenho de determinados grupos de gerentes rurais está, em geral, também associado a melhores índices de escolarização.

4.4 Subsistema Comercial

A comercialização pode ser definida como a troca de bens e serviços entre agentes econômicos. Como fruto dessas trocas, os agentes efetuam as chamadas transações, as quais fundamentam o funcionamento do sistema econômico (ZYLBERSZTAJN, 2000). Segundo BRANDT (1980), o sistema de comercialização agrícola pode ser considerado como um mecanismo primário para a coordenação

das atividades de produção, distribuição e consumo. Através deste mecanismo, quanto maior for a coordenação entre os componentes do sistema menores serão os custos de transação⁵ de cada um deles (AZEVEDO, 2001).

Enquanto os subsistemas produtivo e financeiro caracterizam-se, respectivamente, pelo fluxo de materiais e pelo fluxo monetário, o subsistema comercial envolve articulação e negociação com agentes externos da propriedade. Nesse sentido, as interfaces (suprimento e distribuição) entre a unidade produtiva e o ambiente externo envolve fluxo de informações e decisões estratégicas (Figura 5).

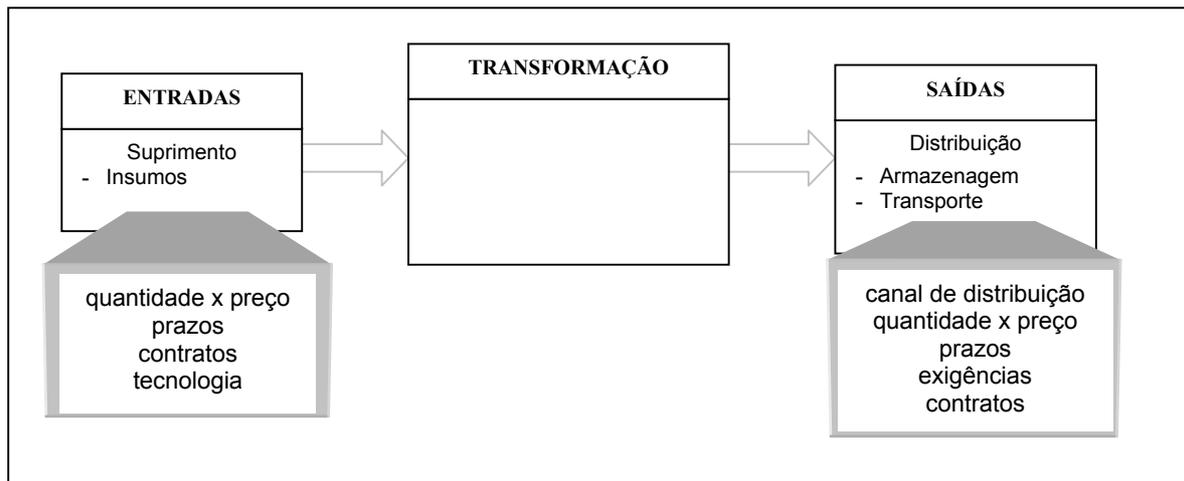


Figura 5 – Esquemática do subsistema comercial.

No segmento de suprimentos, as decisões envolvem o binômio quantidade/preço da aquisição de produtos, os prazos e formas de pagamento, a relação contratual com os fornecedores e a aquisição de tecnologias (informação, equipamentos e máquinas, insumos). A articulação e negociação com os fornecedores têm forte influência no desempenho do empreendimento agropecuário, já que, além de fonte de insumos e informações, esses atuam também como agentes financeiros para a propriedade rural.

Na distribuição, cabe ao administrador identificar e decidir sobre qual(is) canal(is) de distribuição (consumidor final, intermediário, indústria, atacado e varejo) irá utilizar para o escoamento da sua produção. Ressalta-se que existem vantagens e desvantagens em cada um deles. Embora, os produtores rurais sejam, na maioria das vezes, tomadores de preços, as negociações sobre quantidade/preço dos produtos, bem como dos prazos de pagamento, podem proporcionar um diferencial competitivo do empreendimento. A frequência das transações e a reputação dos agentes envolvidos têm grande impacto nessa negociação, proporcionando estruturas de governanças mais ou menos adequados para a comercialização. As exigências e as necessidades dos clientes são informações fundamentais para direcionamento das atividades produtivas. Considerando essas decisões comerciais, a adoção de ações coletiva tende a diminuir os problemas de escala para a aquisição de insumos e comercialização dos seus produtos.

5. COMENTÁRIOS FINAIS

⁵ Williamson, citado por ZYLBERSTAJN (1995), aponta os custos de transação como sendo aqueles originados do preparo, da negociação e salvaguarda de contratos (custos ex-ante), bem como dos custos ex-post, como da fiscalização do acordo, do monitoramento do desempenho e da organização das atividades.

A partir da análise empírica realizada com produtores rurais no município de São Carlos, foi possível identificar as variáveis mais relevantes no processo de gestão de seus empreendimentos. A interdependência destas variáveis foi, então, desenhada, constituindo-se no modelo conceitual de gestão da empresa rural. De modo a facilitar a apresentação, este modelo foi concebido em quatro subsistemas principais: produtivo, financeiro, comercial e de recursos humanos.

Embora a pesquisa de campo tenha sido realizada em um único sistema de produção (hortaliças) e em uma única região (São Carlos), considera-se que isto não comprometa o grau de conhecimento proposto nesse artigo. Além de tratar-se de um modelo genérico e exploratório, este trabalho recorreu a informações secundárias sobre a gestão de empreendimentos rurais.

Conclui-se que a abordagem sistêmica proposta nesse artigo traz uma ampliação na visão dos problemas organizacionais característicos da empresa rural. Seu caráter integrativo revela a complexidade gerencial e os efeitos sinérgicos da organização, tão importantes na tomada de decisão do administrador rural. Entretanto, apesar da contribuição conceitual, o modelo apresentado carece de melhor sistematização e detalhamento, pois sua aplicação prática é ainda incipiente. Nesse sentido, o próximo passo será traduzir o modelo conceitual para um modelo operacional (matemático), que permitirá conhecer, por meio da geração de cenários, as conseqüências organizacionais de determinadas ações tomadas.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- AIDAR, A.C.K. (Org.) **Administração Rural**. São Paulo: Paulicéia, 1995. 272 p. (Série Educação Continuada da Fundação Getúlio Vargas).
- BATALHA, M.O.; SILVA, A.L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M.O. (coord.) **Gestão Agroindustrial**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2001, vol.1, p. 23-63.
- BATEMAN, T.S.; SNELL, S.A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998. 539 p.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000. 546p.
- RICHMOND, B. System thinking: critical thinking skills for 1990s and beyond. **System Dynamics Review**. New York: John Willey & Sons Ltd., v. 9, n. 2, p. 113-133, 1993.
- ROMEIRO, V.M.B. **Gestão da pequena unidade de produção de citros: uma análise dos fatores influentes no sucesso do empreendimento do ponto de vista do produtor de Bebedouro (SP)**. São Carlos, 2002. 242 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.
- SANTOS, G.J.; MARION, J.C. **Administração de custos na agropecuária**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996. 140 p.
- SCARPELLI, M. Planejamento e controle da produção. In: BATALHA, M.O. (coord.) **Gestão Agroindustrial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001, vol.1, p. 290-380.
- SENGE, M.P. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990. 441 p.
- SENGE, P.M.; ROSS, R.; SMITH, B.; ROBERTS, C.; KLEINER, A. **A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1999. 543 p.
- ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. São Paulo, 1995. 238 p. Tese (Livre-Docência) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.