FACULDADE DO BAIXO PARNAÍBA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**LUCIARA ARAUJO RODRIGUES**

# **ANÁLISE DO MODELO DE GESTÃO:** um estudo de caso da Fazenda Barbosa produtora de grãos localizada em Brejo, Maranhão



Chapadinha - MA
2012

**LUCIARA ARAUJO RODRIGUES**

# **ANÁLISE DO MODELO DE GESTÃO:** um estudo de caso da Fazenda Barbosa produtora de grãos localizada em Brejo, Maranhão

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade do Baixo Parnaíba, como requisito para obtenção de grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms Niwalber Carmo Negreiros.

Chapadinha - MA
2012

Rodrigues, Luciara Araujo

Análise do modelo de gestão: um estudo de caso da Fazenda Barbosa produtora de grãos em Brejo, Maranhão / Luciara Araujo Rodrigues. – Chapadinha, 2012.

59 f.

Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade do Baixo Parnaíba, Curso de Administração, 2012.

1. Gestão em agronegócio. 2. Modelos de gestão. 3. Análise qualitativa de dados. I. Título.

CDU 658:504(812.1)

**LUCIARA ARAUJO RODRIGUES**

**ANÁLISE DO MODELO DE GESTÃO:** um estudo de caso da Fazenda Barbosa produtora de grãos localizada em Brejo, Maranhão

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade do Baixo Parnaíba, como requisito para obtenção de grau de bacharel em Administração.

Aprovada em / /

BANCA EXAMINADORA

_____

**Prof. Niwalber Carmo Negreiros** (Orientador)
Mestre em Desenvolvimento e Meio Ambiente
Faculdade do Baixo Parnaíba

_____

**1º Examinador**

_____

**2º Examinador**

Dedico este trabalho aos meus pais, familiares, amigos, colegas do curso, aos funcionários da Faculdade, principalmente a professora Nony, que contribuíram para minha formação.

E ao Banco do Brasil, por ter contribuído, através da bolsa de estudos da UniBB.

# AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, meu guia, amigo fiel de todas as horas.

À minha mãe Iara, meu pai Luiz e meu irmão Elvis, pelo apoio e amor incondicionais, pelos conselhos e orações.

Ao meu amor Vivaldino Junior por estar ao meu lado em todos os momentos e por ter me ajudado quando precisei.

Aos amigos, ao meu orientador professor Niwalber Negreiros e a professora Ledany pela disponibilidade e precisão nos comentários.

À professora Nony que não mediu esforços para que esse sonho se concretizasse.

Aos meus colegas de trabalho, principalmente ao meu colega Francisco Eleodoro pelas contribuições intelectuais.

E a todas as pessoas que de alguma forma me ajudaram e me apoiaram durante esta empreitada.

*“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.”*

*José de Alencar*

# RESUMO

Este trabalho teve como objetivo realizar uma análise no modelo de gestão da Fazenda Barbosa, produtora de grãos, localizada na cidade de Brejo - MA. Trata-se de estudo exploratório de abordagem qualitativo de caráter metodológico descritivo, sendo, portanto, um estudo de caso do segmento de produção de grãos, reunindo informações obtidas junto aos funcionários e proprietários da fazenda. Os resultados revelaram que a maioria dos funcionários da área operacional apesar de não ter formação técnica desempenham suas funções de forma satisfatória, enquanto que os proprietários (administradores) apesar de não serem graduados em administração aplicam conceitos e teorias administrativas na execução de suas tarefas. Percebeu-se que apesar de não possui um organograma formalizado há a hierarquia e funções bem definidas de todos os funcionários. Além, disso, declaram que conhecem e praticam as atividades em prol dos objetivos da empresa. Afirmaram ainda, ter consciência da necessidade de investimentos objetivando maximizar os lucros e que para tanto faz necessário um planejamento detalhado. Portanto, os resultados observados indicam o quanto o administrador rural deve ser especializado, dinâmico e capaz de analisar o ambiente interno e externo não só da empresa, mas do cenário econômico como um todo. Elementos essenciais para subsidiar o processo decisório. Vale ressaltar que empresas rurais possuem proprietários tipicamente empreendedores. Para o alcance dos objetivos, buscou-se dialogar com vários autores, dentre eles: Batalha (2009), Parisi e Nobre (1999), Chiavenato (2003), que contribuíram para a fundamentação do estudo.



Palavras-chave: Agronegócio. Administrador rural. Modelos de gestão.

ABSTRACT

This study aimed to perform an analysis on management model of Finance Barbosa, grain producer, located in the town of Brejo - MA. These are exploratory study of qualitative descriptive methodological character, therefore, a case study segment of grain production, gathering information from employees and owners of the farm. The results revealed that most employees of the operational area despite having no technical background perform their duties satisfactorily, while the owners (administrators) although not graduates apply management theories and concepts in the execution of administrative tasks. It was noticed that although does not have a formalized organizational structure is the hierarchy and well defined roles for all employees. Moreover, it would declare that they know and practice activities in support of company goals. They further argued, be aware of the need for investments aiming to maximize profits and to do so requires a detailed planning. Therefore, the results indicate how rural the administrator should be skilled, dynamic and able to analyze the internal and external environment not only the company but the economic landscape as a whole. Elements essential to support the decision making process. It is noteworthy that rural business owners have typically entrepreneurs. To reach the objectives, we sought to dialogue with many authors, among them: Batalha (2009), Parisi and Nobre (1999), Chiavenato (2003), which contributed to the foundation of the study.

Keywords: Agribusiness. Administrator rural. Management models.

LISTA DE QUADROS

p.

Quadro 1- As principais teorias administrativas do pensamento administrativo..... 16
Quadro 2 - As principais teorias e seus princípios e enfoques..... 17
Quadro 3- Resumo dos 14 princípios da administração clássica segundo Fayol..... 20
Quadro 4 – Descrição dos principais produtos da Fazenda Barbosa..... 28
Quadro 5 - Pontos Fracos X Pontos Fortes da Soja em Grãos..... 30
Quadro 6 - Oportunidades X Ameaças da Soja em Grãos..... 31
Quadro 7 - Pontos Fracos X Pontos Fortes do Milho..... 32
Quadro 8 - Oportunidades X Ameaças do Milho..... 32
Quadro 9 - Pontos Fracos X Pontos Fortes da Pecuária..... 33
Quadro 10 - Oportunidades X Ameaças da Pecuária..... 34
Quadro 11 - Análise dos principais concorrentes da agropecuária..... 34

**SUMÁRIO**

p.
**1 IINTRODUÇÃO**.....11
**2 A IMPORTÂNCIA DA AGRICULTURA**.....12
**3 MODELO DE GESTÃO** .....13
**3.1 Sistema de gestão** .....13
**3.2 Principais modelos de gestão** .....15
**3.3 Modelos da administração** .....15
**3.4 Teoria da administração científica**.....17
**3.5 Teoria clássica da administração** .....19
**3.6 Teoria das relações humanas**.....21
**3.7 Teoria da burocracia**.....21
**3.8 Modelo sistêmico de administração** .....22
**3.9 Modelo contingencial da administração**.....23
**3.10 Modelo de administração por objetivo (APO)**.....24
**3.11 Modelo de administração estratégica** .....24
**3.12 Modelo de administração participativa**.....25
**3.13 Modelo de administração empreendedora**.....25
**4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E ESTUDO DE MERCADO**.....27
**4.1 Principais produtos** .....28
**4.2 Estudo de mercado** .....28
4.2.1 Soja em grãos .....29
4.2.2 Milho... .....32
4.2.3 Pecuária .....33
**4.3 Análise da concorrência**.....34
**4.4 Análise do ambiente externo e interno** .....35
**5 MODELO DE GESTÃO: Fazenda Barbosa**.....36
**5.1 Diagnóstico do modelo de gestão atual** .....37
**5.2 Perspectivas da empresa** .....39
**5.3 Estratégias adotadas pela empresa** .....39
**5.4 Estrutura organizacional**.....39
**6 SUGESTÕES DE MELHORIAS:** Fazenda Barbosa .....41
**6.1 Área administrativa**.....41

**6.2 Área de recursos humanos**.....41
**6.3 Área comercial**.....42
**6.4 Área operacional**.....43
**7 CONCLUSÃO**.....44
REFERÊNCIAS .....46
APÊNDICES .....47
ANEXOS.....54

# 1 INTRODUÇÃO

As principais teorias administrativas têm, na verdade, o intuito de buscar maneiras ou formas de levar as organizações a atingirem objetivos ou resultados para as quais foram criadas.

Existem teorias conflitantes entre si, isto demonstra a evolução da administração através de novos conhecimentos sobrepondo os anteriores em face da evolução da própria humanidade.

Considerando as limitações do ser humano, quer sejam biológicas ou psíquicas, fica clara a necessidade de cooperação entre si, para em conjunto, alcançar seus objetivos, logo, toda organização seja ela industrial ou prestadora de serviço deve ser administrada adequadamente para obter êxito no alcance de seus objetivos, com maior eficiência e economia de recursos, ou seja, produzir o máximo, com menor custo e maior qualidade.

Com o crescimento das organizações a tarefa de administrar tornou-se mais complexa e os desafios para o administrador começaram a surgir de forma que houve a necessidade de se criar uma teoria da administração capaz de apresentar soluções aos problemas até então instransponíveis.

A apresentação das principais teorias administrativas tem o intuito de buscar formas de levar a organização a atingir seus objetivos, comparando com o atual modelo de gestão da Fazenda Barbosa, analisar se o modelo é o mais adequado e se há a necessidade de aprimorar ou substituir por outro modelo de gestão.

Para embasar a fundamentação teórica deste estudo fez-se necessário, o entendimento de alguns teóricos tais como: Parisi e Nobre (1999), Chiavenato (2003), Batalha (2009), entre outros.

Todavia, o estudo do modelo de gestão da Fazenda Barbosa, se inicia apresentando a importância da agricultura, em seguida discorre sobre o modelo de gestão, sistemas e teorias, além de apresentar o histórico da empresa pesquisada, bem como o estudo de mercado. Em seguida discorre sobre o modelo de gestão atual da Fazenda Barbosa e seu respectivo diagnóstico. E finalmente apresentando as considerações finais sobre o tema abordado.

## 2 A IMPORTANCIA DA AGRICULTURA

O agronegócio no Brasil é um setor que está em franca expansão e sua importância reflete no crescimento da economia. Esse crescimento se dá com a abertura comercial no mercado internacional. Nesse sentido Batalha (2003, p.3), diz que "A abertura comercial patrocinada pelo governo brasileiro [...] evidenciaram o papel importante que os produtos agroindustriais representam no equilíbrio das contas externas brasileiras.".

O crescimento da população mundial fez com que a agricultura se tornasse um dos setores de maior importância para a economia global. Produzir alimentos para uma população que já ultrapassa os 7 bilhões de habitantes é um desafio do mundo globalizado (DAHER, 2012). De acordo com Batalha (2009, p.41) "A importância de assegurar à população alimentos em quantidade e qualidade aceitáveis faz com que este setor seja aberto de uma vigilância acentuada do governo.".

Apesar das taxas de natalidade terem caído, a expectativa de vida aumentou consideravelmente, isso devido aos avanços da medicina, alto nível de tecnologia utilizado no processo de produção e industrialização de alimentos, dentre outros fatores (DAHER, 2012).

Sabendo-se que os recursos básicos para se produzir, como solo e água são, por definição, limitados a alternativa é desenvolver tecnologias capazes de aumentar a produtividade com maior eficiência e de forma sustentável.

Dessa forma, o Brasil com suas dimensões continentais e clima favorável à agricultura é hoje um dos principais países com grande potencial de expansão de fronteiras agrícolas. Por isso, alguns analistas consideram o agronegócio brasileiro como de primeiro mundo, dada a alta tecnologia empregada.

A história da agricultura empresarial no Maranhão é recente. Em meados dos anos 80, atraídos pelos preços baixos da terra e por oferecer condições favoráveis ao cultivo de grãos, imigrantes do sul e centro-sul do Brasil, começaram a investir (EMBRAPA, 2012).

Desde então, a agricultura no estado vem ganhando cada vez mais importância, principalmente por atrair investimentos de empresas multinacionais, indústrias, exportadoras, empresas de revenda de insumos, maquinário, assistência técnica e até investimentos públicos através da construção de rodovias, ferrovias, estrutura portuária, etc, movimentando a economia do estado e oferendo perspectivas de aumento de emprego e renda a toda a população.

# 3 MODELO DE GESTÃO

A espécie humana até hoje tem resolvido problemas trabalhando com abstrações da natureza submetida a estudos. Essas abstrações são modelos. Os modelos são na realidade as imagens intelectuais sobre os quais se desenvolve o conhecimento obtido de um trabalho explicito ou não, de seleção dos relevantes da porção da realidade em análise. De acordo com Guerreiro (1989, p. 230) “Modelo de gestão é caracterizado como um subsistema institucional, correspondendo a um conjunto de princípios a serem observados”.

Nas ciências sociais o termo "*teoria*" e o termo "*modelo*" estão diretamente associados, pelo fato de os modelos terem sido desenvolvidos a partir de teoria.

Um modelo pode ser caracterizado como um artifício para expressar a teoria de forma clara e conveniente. É uma simplificação deliberada para facilitar a compreensão de estruturas e relações complexas, através da segregação dos aspectos fundamentais relativos ao problema em foco.

O advento da ciência da administração e a crescente utilização de métodos quantitativos têm estimulado o emprego de modelos, não só porque a mente humana é incapaz de captar ou entender, sem o auxílio necessário, as complexidades de um problema de decisão.

Também é incapaz de executar todos os cálculos envolvidos na solução de um problema complexo.

Através da simplificação das complexidades da vida real, de tal forma que a mente humana possa captar pelo menos o significado dos relacionamentos mais importantes, os modelos clarificam as etapas de questões que devem ser respondidas. Portanto, eles oferecem oportunidade para melhorar a qualidade de predições, assim como para melhorar a qualidade de informações utilizadas no processo de tomada de decisão, pela definição mais precisa do tipo de informação requerida.

## 3.1 Sistema de gestão

O sistema de gestão consiste em um conjunto de métodos que cada empresa utiliza para gerir seus negócios e subsidiar o processo de tomada de decisão. Nesse sentido, Stoner e Freeman (1982, p.182), dizem que a tomada de decisão "é a identificação de um problema específico e escolha de uma linha de ação para se resolvê-lo ou aproveitar uma oportunidade, é uma parte importante do trabalho de todo administrador”.

Portanto, a eficácia da tomada de decisão está ligada a capacidade do administrador em identificar o problema. Os autores acima citados descrevem três categorias principais de armadilhas que os administradores podem encontrar na percepção dos problemas: "falsa associação dos eventos, falsa expectativa de eventos e falsas auto percepções e imagens sociais". (STONER; FREEMAN, 1982, p.182).

Assim, a identificação do problema nem sempre é confiável. Administradores cometem erros na identificação dos problemas.

Para Guerreiro (1989, p. 247), "o ser humano é potencialmente um tomador de decisões, devido ao livre arbítrio, liberdade que possui de implementar suas ações que o conduzem ao atendimento das suas necessidades e porque normalmente existem diversas alternativas de ação disponíveis". Explica que potencialidades de tomar decisões dos indivíduos se manifestam igualmente nas empresas. As empresas, como os indivíduos, têm propósitos a serem atingidos e precisam, portanto, decidir sobre que ações e como devem ser executadas, de forma a atingir tais propósitos.

Jones (1973, p.28) explica que: "decisão é como um curso de ação escolhido por aquele que decide e que optou por determinado caminho por julgá-lo o mais eficaz a sua disposição para alcançar o objetivo ou o objetivo visado no momento - ou seja, a melhor maneira de resolver um problema em aberto".

Portanto, decisão pode ser considerada como uma conclusão a que chegou determinada pessoa sobre como deve agir, depois da análise de qual a melhor alternativa para alcançar os objetivos traçados.

Nas empresas, de acordo com Guerreiro (1989, p.248) "os eventos econômicos se constituem nos objetos de tomada de decisão, e os indivíduos que tomam decisões são os gestores".

Portanto, os gestores são os responsáveis pelo processo de tomada de decisões econômicas na sua esfera de atuação, ou seja, são os responsáveis pela gestão econômica.

Conforme Guerreiro (1989, p.248): "O Sistema de Gestão, também conceituado como controle gerencial, é um processo de gerenciamento que corresponde ao ciclo de planejamento, execução e controle, trata-se fundamentalmente de um processo de tomada de decisões econômicas na empresa".

É importante ressaltar que a escolha do sistema de gestão é de fundamental importância para que se tenha um processo decisório mais eficaz e eficiente que consequentemente trará benefícios para empresa.

## 3.2 Principais modelos de gestão

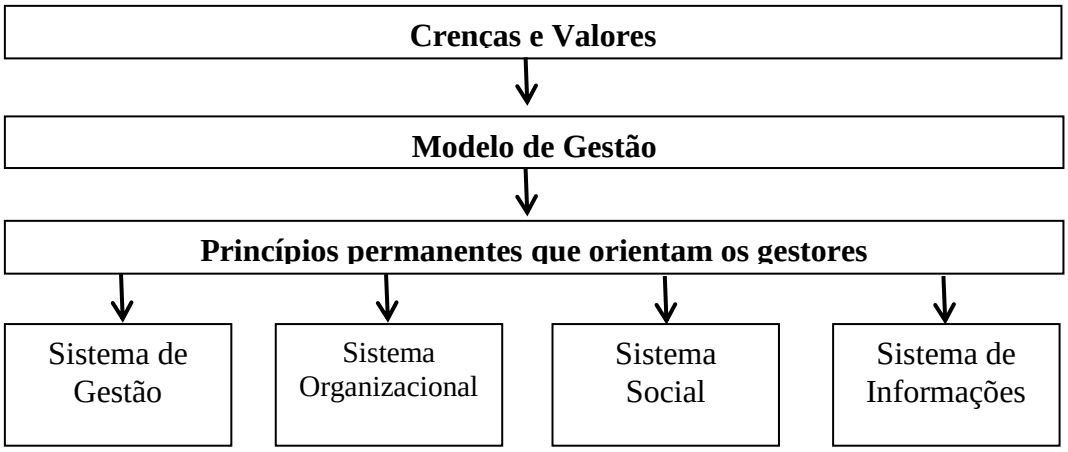
A escolha do modelo de gestão, mesmo que de forma implícita é reflexo das crenças e valores dos proprietários do capital, que se baseia na garantia do bom funcionamento e estruturando suas principais relações organizacionais como um direcionador da gestão empresarial.

De acordo com Parisi e Nobre (apud CATELLI, 1999), "o modelo de gestão está para a empresa assim como a Constituição está para o País. Seu escopo é promover condições de potencializar a atuação dos gestores".

Assim é importante que a empresa possua um modelo de gestão formal e explícito, pois uma característica importante do modelo de gestão, de acordo com Guerreiro (1989, p.231) é que "o conjunto de princípios e definições que consubstancia o modelo de gestão impacta todos os demais subsistemas do sistema da empresa". Nele só devem constar princípios duradouros.

Para um melhor entendimento em relação ao modelo de gestão Parisi e Nobre (apud CATELLI 1999) apresentam a correlação entre as crenças e valores e os modelos de gestão na figura abaixo.

Figura 01 – Visão Sistêmica do Modelo de Gestão




## 3.3 Modelos da administração

Devido ao crescimento e complexidade das organizações e consequentemente a partir da necessidade de se saber como conduzi-las foram surgindo estudiosos e pesquisadores que com suas pesquisas e experimentos deram origem às escolas de administração. Cada

escola apresenta um modelo, uma filosofia, um enfoque, sua estrutura e técnicas gerenciais na tentativa de organizar o trabalho e gerenciar pessoas e recursos em direção ao atingimento dos objetivos pré-estabelecidos.

O quadro abaixo mostra em ordem cronológica, as principais teorias administrativas.

A partir de 1903 até 1990 surgiram, em sequência histórica os modelos da administração conforme figura abaixo.

Quadro 1- As principais teorias administrativas do pensamento administrativo

| **Anos** | **Teorias** |
|---|---|
| 1903 | Administração Científica |
| 1909 | Teoria Burocrática |
| 1916 | Teoria Clássica |
| 1932 | Teoria das Relações Humanas |
| 1947 | Teoria Estruturalista |
| 1951 | Teoria dos Sistemas |
| 1953 | Abordagem Sociotécnica |
| 1954 | Teoria Neoclássica |
| 1957 | Teoria Comportamental |
| 1962 | Desenvolvimento Organizacional |
| 1972 | Teoria da Contingência |
| 1990 | Novas Abordagens |

Fonte: Chiavenato (2003. p. 13).

Já o quadro abaixo relaciona as teorias e seus principais enfoques.

Quadro 2- As principais teorias e seus princípios e enfoques

| **ÊNFASE** | **TEORIAS ADMINISTRATIVAS** | **PRINCIPAIS ENFOQUES** |
|---|---|---|
| Nas Tarefas | Administração Científica | Racionalização do trabalho no nível operacional. |
| Na Estrutura | Teoria Clássica<br>Teoria Neoclássica | Organização formal.<br>Princípios gerais da administração.<br>Funções do administrador. |
| | Teoria da Burocracia | Organização formal burocrática.<br>Racionalidade organização. |
| | | Múltipla abordagem:<br>Organização formal e informal.<br>Análise intra-organizacional e análise interorganizacional. |
| Nas Pessoas | Teoria Estruturalista | Organização informal.<br>Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo. |
| | Teoria do Comportamento Organizacional | Estilos de administração.<br>Teoria das decisões.<br>Integração dos objetivos organizacionais e individuais. |
| | Teoria do Desenvolvimento Organizacional | Mudança organizacional planejada.<br>Abordagem do sistema aberto. |
| No Ambiente | Teoria Estruturalista | Análise intra-organizacional e análise ambiental.<br>Abordagem de sistema aberto. |
| | Teoria da Contingência | Análise ambiental (imperativo ambiental).<br>Abordagem de sistema aberto. |
| Na Tecnologia | Teoria da Contingência | Administração da tecnologia (imperativo tecnológico). |
| Na Competitividade | Novas Abordagens da Administração | Caos e complexidade<br>Aprendizagem organizacional<br>Capital intelectual |

Fonte: Chiavenato (2003, p. 12).

## 3.4 Teoria da administração científica

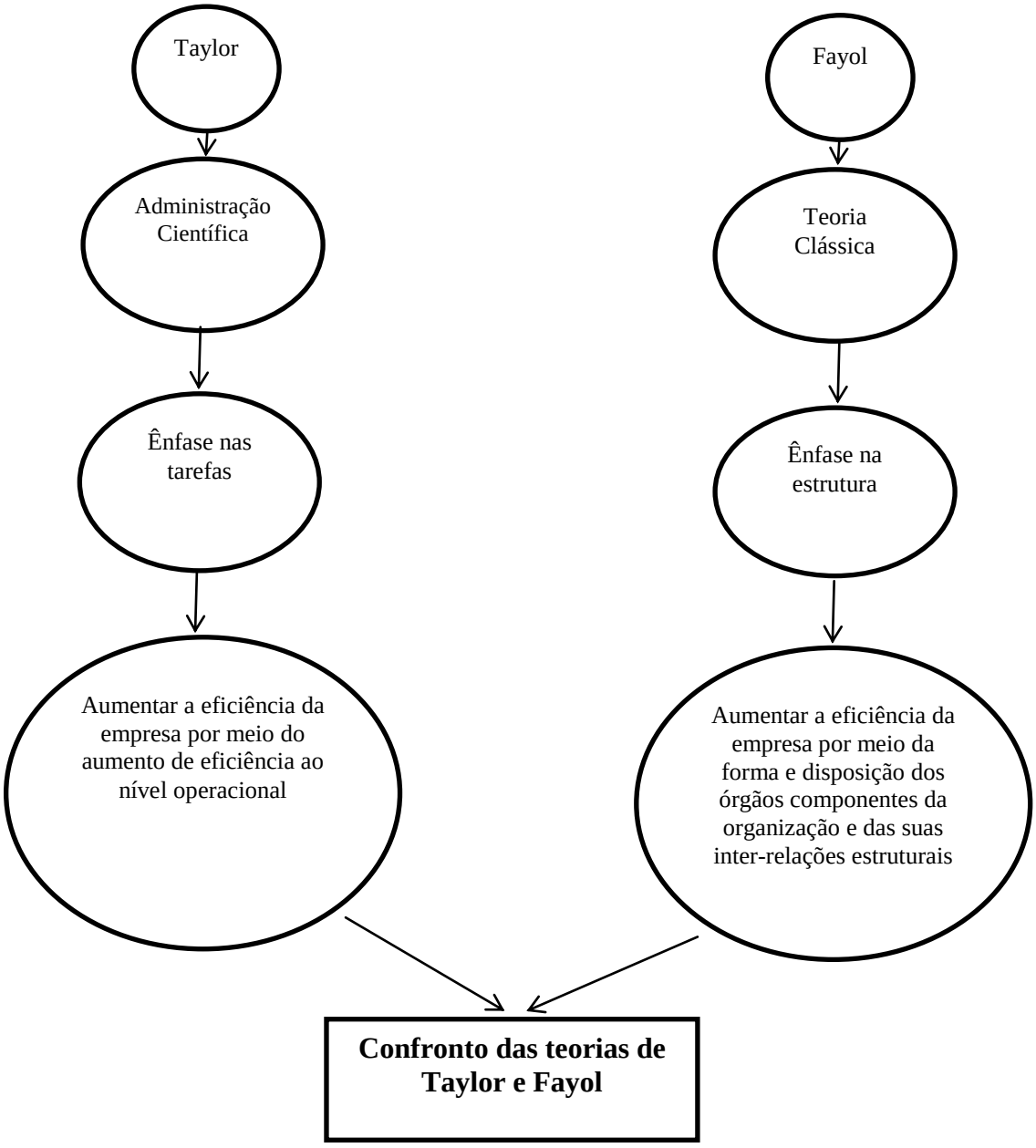
No início do século XX, surgem os pioneiros da racionalização do trabalho que com suas ideias semelhantes ficaram conhecidos como os fundadores da Escola da Administração Científica.

O participante que mais se destacou foi o engenheiro Friederick Taylor que com sua formação americana e suas atividades de consultor técnico, levaram-no a interessar-se mais pelos métodos e sistemas de racionalidade do trabalho.

Henri Fayol também engenheiro e administrador de alta cúpula que com sua formação francesa e experiência de administrador conduziram-no a uma análise lógico-dedutiva para estabelecer os princípios da boa administração.

A figura abaixo mostra o confronto entre as teorias de Taylor e Fayol.

Figura 2 - Confronto entre as Teorias de Taylor e de Fayol.




Fonte: Chiavenato (2003. p.91).

A administração científica enfatizou as tarefas e utilizou o método científico de observação e mensuração visando aumentar a produtividade com máxima eficiência. Segundo Chiavenato, (2003, p.54), “a preocupação original foi eliminar o fantasma do desperdício e das perdas sofridas pelas indústrias e elevar os níveis de produtividade por meio da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial”.

Uma das ideias centrais da administração científica é o conceito de "*Homo Economicus*", onde o homem é um ser motivado exclusivamente por recompensas salariais, por ser uma questão de sobrevivência e não por gostar de trabalhar. Necessitando de constante supervisão.

Outra ideia é a de que os processos devem ser racionalizados e padronizados com o fim de facilitar o controle das operações fabris e obter o máximo de eficiência dos trabalhadores. Para que isto fosse possível, Taylor fez um estudo metódico dos tempos e movimentos (*motion-time study*) baseados na análise das tarefas e subdivisão de todos os movimentos necessários para sua realização.

A administração científica trata-se de um modelo de gestão onde os gerentes e supervisores devem conhecer bem as tarefas e são os responsáveis por planeja-las e controla-las. Ou seja, os gerentes mandam e seus subordinados obedecem.

As principais críticas à administração científica decorrem da visão:

- Mecanicista e microscópica do homem;
- Desumanização o trabalho industrial, dando pouca atenção ao elemento humano como ser social, por isso ficou conhecida também como “teoria da máquina”;
- Superespecialização do operário através da subdivisão das tarefas com o fim de torna-las mais simples;
- Ausência de comprovação científica, já que utilizou pouca pesquisa e suas conclusões são obtidas pela evidência em vez da abstração;
- Abordagem incompleta da organização, ficando restrita ao chão de fábrica. (CHIAVENATO, 2003).
-

## 3.5 Teoria clássica da administração

A teoria clássica da administração surgiu na França na primeira década do século XX é aplicável a qualquer empresa, pois parte de conceitos e ideias universais. Nela o

administrador possui informações e procedimentos aplicáveis a qualquer situação, o que segundo Chiavenato (2003, p.80, grifo do autor), "partia-se do todo organizacional e da sua estrutura para garantir a eficiência a todas as partes envolvidas fossem elas órgãos (como seções, departamentos, etc.) ou pessoas".

Fayol apresentou, atribuiu e diferenciou as funções da empresa e do administrador que constituem juntas no processo administrativo. "[...] Fayol define o ato de administrar como: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar." (FAYOL apud CHIAVENATO, 2003, p.81).

Para Fayol, a administração como ciência possui 14 princípios universais e maleáveis, apresentados na quadro abaixo:

Quadro 3- Resumo dos 14 princípios da administração clássica segundo Fayol.

| **PRINCÍPIOS** | **DEFINIÇÃO** |
|---|---|
| Divisão do trabalho | Especialização das tarefas e pessoas |
| Autoridade e responsabilidade | Direito de dar ordens e poder esperar obediência |
| Disciplina | Comportamento e respeito as normas estabelecidas |
| Unidade de comando | Cada empregado possui apenas u superior a quem deve obediência |
| Unidade de direção | Um cabeça para cada plano |
| Subordinação aos interesses individuais aos gerais | Interesses gerais sobrepõem os individuais |
| Remuneração do pessoal | Deve ser justa e satisfatória aos empregados |
| Centralização | Comando no topo da hierarquia |
| Cadeia escalar | Linha de autoridade desde o topo da hierarquia até o nível mais baixo |
| Ordem | Ordem material e humana |
| Equidade | Tratamento igual a todos os empregados |
| Estabilidade do pessoal | Quanto mais tempo no cargo melhor para a empresa |
| Iniciativa | Capacidade de visualizar uma situação e assegurar seu sucesso |
| Espirito de equipe | Harmonia e união entre as pessoas |

Fonte: (CHIAVENATO, 2003)

Apesar de ter sido mais completa do que a teoria de Taylor, suas principais críticas referem-se à restrição apenas a organização formal, ausência de trabalhos experimentais, mecanicismo da abordagem, visualização da organização como um sistema fechado.

## 3.6 Teoria das relações humanas

Teoria das relações humanas veio da necessidade de diminuir a tendência à desumanização do trabalho, surgida a partir do enfoque nas tarefas e estrutura da teoria da administração científica e clássica, respectivamente.

Chiavenato (2003, p.116) diz que "O advento da Teoria das Relações Humanas trouxe uma nova linguagem que passou a dominar o repertório administrativo: fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo, etc.".

Surge o conceito de "*Homo Social*" em substituição ao "*Homo Economicus*". A partir desse novo conceito o homem é apresentado como um ser, cujo comportamento não pode ser resumido a esquemas mecanicistas e simples. Ainda segundo Chiavenato (2003, p.116) "O engenheiro e o técnico cedem lugar ao psicólogo e ao sociólogo. O método e a máquina perdem a primazia em favor da dinâmica de grupo.". Todo homem, apesar de suas diferenças individuais, possui necessidades de segurança, aprovação social, afeto, autor realização, dentre outras, que até então eram desconsideradas.

A escola reconheceu o papel dos grupos e sua influência dentro da empresa.

> na indústria e em outras situações humanas, o administrador lida com grupos humanos bem entrelaçados e não como uma horda de indivíduos... o desejo que tem todo homem de ser constantemente associado, em seu trabalho, a seus companheiros, é uma forte, senão a mais forte, característica humana. (MAYO apud CHIAVENATO, 2003, p. 137).

Outra ideia central foi a de que o homem deveria participar das decisões, que dessem origem às tarefas que fosse executar. Essa participação variaria de acordo com a situação e seu padrão de liderança.

Apesar de ter ampliado os horizontes da administração de empresas, a teoria das relações humanas recebeu algumas críticas por apresentar uma visualização inadequada dos problemas e das relações individuais, visão romântica do homem, limitação do campo experimental, parcialidade de suas conclusões e enfoque manipulativo das relações humanas.

## 3.7 Teoria da burocrática

A partir das críticas feitas à teoria clássica e teoria das relações humanas surgiu a teoria da burocracia com o objetivo de se realizar uma abordagem global da empresa. Ambas as teorias até então apresentadas foram consideradas extremistas e incompletas devido ao seu enfoque e restrição de aplicação a alguns tipos de empresas. Os estudos de Max Weber,

filósofo alemão, foram utilizados como principal referência para o novo modelo de administração que surgira.

Chiavenato (2003, p.258) define burocracia como "[...] uma forma de organização humana que se baseia a racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir máxima eficiência possível no alcance desses objetivos.".

As ideias centrais da organização burocrática segundo Weber (apud CHIAVENATO, 2003):

a) Normas e regulamentos exaustivos;
b) Divisão do trabalho com cargos definidos;
c) Desempenho estabelecido por padrões e procedimentos definidos;
d) Hierarquia preestabelecida;
e) Conceito de "*Homo Administrativo*"
f) Autoridade única do superior;
g) Seleção e promoção através da competência técnica (meritocracia);
h) Profissionalização dos participantes.

O modelo burocrático weberiano apresentou uma série de vantagens principalmente por dedicar-se a uma abordagem descritiva e explicativa, racionalidade no alcance dos objetivos, rapidez nas decisões, uniformidade de rotinas, dentre outras vantagens. Apesar disso, não ficou isenta de críticas em razão de suas disfunções como excesso de formalismo e papelório, despersonalização do relacionamento, superconformismo, conflitos com os clientes e exibição de sinais de autoridade.

### 3.8 Modelo sistêmico de administração

Este modelo surgiu entre 1950 e 1970 quando havia uma tendência das ciências sociais e naturais se integrarem de forma a gerar uma teoria geral dos sistemas. Foi a partir dos estudos de um biólogo alemão chamado Ludwig Von Bertalanffy que surgiu a teoria geral dos sistemas que de acordo com Chiavenato (2003, p.474) "[...] não busca solucionar problemas ou tentar soluções práticas, mas produzir teorias e formulações conceituais para aplicações na realidade empírica".

Na TGS o homem é visto como "*homo funcional*" onde o indivíduo se comportará de acordo com o seu papel dentro da organização e sua inter-relação com os demais

indivíduos dentro de um sistema aberto. O pressuposto básico de que a organização é um sistema aberto é o principal esquema desse modelo.

A crítica em relação a essa teoria é justamente pelo fato de utilizar-se de instrumentos da biologia que foram adaptados à natureza das organizações, tornando a análise tendenciosa e previsível como nos sistemas biológicos.

### 3.9 Modelo contingencial da administração

A teoria contingencial surgiu da necessidade de se mostrar que as organizações têm peculiaridades que as distinguem de tal forma que não deve existir um modelo administrativo que seja eficaz para todas as empresas. De acordo com Chiavenato (2003, p.504) "A Teoria da Contingência enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Tudo depende.".

Dentre as principais figuras destacou-se Alfred Chandler Jr que em meados de 1962 realizou investigações sobre as mudanças estruturais de grandes organizações, relacionando-as com a estratégia de negócios. Para Chandler o ambiente e a tecnologia influenciam a estratégia e condicionam a estrutura, as práticas administrativas e o comportamento organizacional.

Tom Burns e G. M. Stalker, dois sociólogos industriais, através de pesquisas em indústrias inglesas correlacionaram o ambiente externo e as práticas administrativas e descobriram que os métodos e procedimentos administrativos eram diferentes, a partir desse resultado, concluíram que o ambiente determina a estrutura e o funcionamento das organizações.

Um dos conceitos centrais da teoria da contingência é a de que as características das organizações são variáveis dependentes do ambiente e da tecnologia, daí a importância de seu estudo. Logo, não existe um modelo padrão a ser seguido, mas sim situações que devem ser analisadas e aplicadas de forma personalizada. Todos os modelos administrativos podem ser utilizados desde que esteja de acordo com a situação.

As principais críticas em relação à teoria da contingência segundo Chiavenato (2003, p.556) "[...] é eclética e interativa, mas ao mesmo tempo relativista e situacional. Em alguns aspectos, parece que a Teoria da Contingência é muito mais uma maneira relativa de encarar o mundo do que propriamente uma teoria administrativa.".

## 3.10 Modelo de administração por objetivos (APO)

A Administração por objetivos (APO) ou administração por resultados constitui um modelo administrativo bastante difundido e plenamente identificado com o pensamento pragmático e democrático da teoria Neoclássica.

Chiavenato (2003, p.228) "A APO é um processo pelo qual gerentes e subordinados identificam objetivos comuns, definem as áreas de responsabilidade de cada um em termos de resultados esperados e utilizam esses objetivos como guias para sua atividade.". Nesta técnica todos os esforços são direcionados para os resultados a serem alcançados, através de planejamento, controle administrativo e definição das metas. Seu aparecimento é recente. Em 1954, Peter F. Drucker publicou um livro no qual caracteriza pela primeira vez a APO, sendo considerado o seu criador.

Trata-se de um sistema dinâmico que integra a necessidade da empresa em alcançar seus objetivos à necessidade dos funcionários em contribuir para seu autodesenvolvimento. É um estilo exigente e compensador de administrar empresas.

## 3.11 Modelo de administração estratégica

Esse modelo de gestão surgiu em meados de 1970 como forma de adequar o ambiente e sistema de planejamento em resposta ao obsoletismo dos processos tradicionais de planos de médio e longo prazo. Esse modelo deu mais complexidade ao sistema administrativo no relacionamento com o novo ambiente.

Dentre as principais figuras destaca-se H. Igor Ansoff considerado o pai desse movimento, foi que utilizou pela primeira vez o termo administração estratégica. Destaca-se também Henry Mintzberg que elaborou um estudo sobre as teorias estratégicas e Michael Porter que estudou as forças externas à empresa para definir sua estratégia competitiva.

As maiores críticas a este modelo esta no fato de apesar de proporcionar uma visão de "fora da empresa", ou seja, do ambiente externo, ele não oferece uma visão de toda a cadeia produtiva, sendo limitada. É um modelo que se preocupa com a mudança, mas uma empresa não tem controle dos fatores que compõem o seu setor.

### 3.12 Modelo de administração participativa

A partir das mudanças ocorridas na administração de algumas empresas que deram enfoque no trabalho em equipe surgiu a administração participativa. A partir daí, a divisão rígida do trabalho cede lugar às equipes multifuncionais, onde cada operário está preparado para cumprir as mais variadas tarefas.

Dentre as ideias centrais desse modelo estão a redução dos níveis hierárquicos, democratização, ou seja, eliminação do autoritarismo, desaparecimento progressivo da especialização funcional e espaço para surgimento de líderes afetivos. Uma das principais figuras desse modelo destaca-se Walter Lerner que descreveu as experiências das empresas que utilizaram esse tipo de administração.

As principais críticas decorrem da dificuldade de implantar o modelo já que é necessária toda uma mudança cultural que lhe sirva de apoio. A administração participativa tem como base a participação nos resultados, sejam eles positivos ou negativos, porém, às vezes é mal interpretada com enfoque apenas nos lucros. Outra dificuldade é a escassez de base teórica e legal para a implantação do modelo.

### 3.13 Modelo de administração empreendedora

A partir da década de 80 a sociedade mundial tem passado por transformações de ordem social, econômica e cultural. Dentro deste contexto surgiu a administração empreendedora que oferece mais uma maneira positiva para se reagir a essas mudanças. Um bom modelo de gestão desse tipo deve incentivar os seus líderes e funcionários a exercitarem a atitude de inovação e realização frente às oportunidades e ameaças do mercado. Deve valorizar a inciativa empreendedora, a busca por oportunidades e oferecer participação nos resultados como forma de recompensa.

Gifford Pinchot III criou o termo intraempreendedorismo, que é um comportamento empreendedor voltado para dentro da organização, através dele explica que não é necessário sair da empresa para tornar-se um empreendedor. Pinchot define tais empreendedores como “todos os sonhadores que realizam, aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização” (PINCHOT, apud CARNEIRO, 1989).

A crítica é que esse modelo supervaloriza a figura do empreendedor, que por sua vez supervaloriza sua independência, portanto não gosta de ser empregado. Outra questão

levantada é se esse modelo oferece subsídios suficientes para manter o intraempreendedor dentro da empresa.

# 4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E ESTUDO DE MERCADO

Sr. Vitor e Sra. Fátima Barbosa moravam em Minas Gerais, trabalhavam no Banco do Brasil e na iminência de aposentarem-se decidiram investir em agropecuária. Foi então que em 1991, através de um amigo tomaram conhecimento das terras férteis e baratas do Maranhão.

Compraram uma fazenda nas proximidades da cidade de Brejo – Ma e começaram a preparar a terra para o plantio de grãos. Entre 1997 e 1999, quando se aposentaram do Banco do Brasil, vieram morar no Maranhão e começaram a plantar. No início as dificuldades eram muitas como:

- Falta de estrutura de maquinário;
- Ausência de empresas revenda de insumos, adubos, maquinários, dentre outros produtos químicos indispensáveis ao processo de plantio, tratos culturais e colheita;
- Região não fazia parte do zoneamento agrícola não possuindo, portanto um calendário agrícola eficaz o que dificultava a descoberta do melhor período para plantar;
- Sementes não adaptadas para a região ocasionando maior exposição da lavoura a pragas como gafanhotos, consequentemente comprometendo a produtividade que chegava a 28 sacos/ha;
- Falta de assistência técnica com conhecimento sobre a região em função do pioneirismo;
- O escoamento da produção não era um problema a não ser pelas restrições portuárias que até hoje persistem;
- Dificuldades na captação de recursos financeiros junto aos bancos.

Desde o início a fazenda vem apresentando bons índices de produtividade, com exceção de 2010 e 2012, que devido a fatores climáticos tiveram a produtividade comprometida. Em 2010 a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) entrou como parceira da Fazenda através da implantação do Sistema Santa Fé – que consiste na integração lavoura e pecuária através do consórcio entre culturas de milho, soja, sorgo e braquiárias com objetivo de criar palhada para o plantio permitindo ao produtor aproveitar ao máximo os recursos inclusive nos períodos de entressafra (SANTA FÉ..., 2012). Projeto esse que é bem vindo devido à baixa matéria orgânica dos solos da região já que esse sistema, através da palhagem, propicia um aumento dessa matéria. Devido à estiagem ainda não foi

possível avaliar os ganhos de produtividade desse sistema, mas foram verificados, através de análises de solo, ganhos significativos de matéria orgânica.

Além da produção de 550 ha de grãos (soja e milho), a fazenda possui uma atividade secundária onde se destinou 230 ha para pastagem sendo 32 matrizes bovinas. A suinocultura está em fase de implantação como alternativa para captar recursos na entressafra, pois o custo torna-se baixo já que a fazenda produz a própria ração através do milho.

O objetivo atual da empresa é a construção de um silo de armazenagem e pre-limpeza que comporte a própria produção, com isto, reduzirá os custos de produção, já que as empresas compradoras, tradings, cobram em torno de 2% do valor da venda para esse tipo de serviço. Propiciará redução de custos na pecuária, pois os resíduos oriundos do processo de limpeza serão utilizados como ração animal. Outra vantagem de se ter uma estrutura de armazenagem é a possibilidade de guardar o produto para vender quando os preços estiverem mais atrativos e vender no mercado interno que paga em torno de 20% a 30% a mais do que as empresas multinacionais.

## 4.1 Principais produtos

Quadro 4 – Descrição dos principais produtos da Fazenda Barbosa

| PRODUTOS | PÚBLICO ALVO |
|---|---|
| Soja | Trading |
| Milho | Indústria de ração |
| Bovinocultura | Próprio consumo |
| Suinocultura | Próprio consumo |

## 4.2 Estudo de mercado

O estudo de mercado é de vital importância para escolher a melhor cultura. Faz-se necessária a análise global levando em consideração variáveis como câmbio, perspectivas de preços futuros, clima, com destaque para a comercialização.

> A competitividade global de uma empresa depende profundamente de sua eficácia na comercialização de seus insumos e produtos. Quanto mais apropriada for a coordenação entre os componentes do sistema, intermediados por mecanismos de comercialização, menores serão os custos de cada um deles, mais rápida será a adaptação às modificações de ambiente e menos custosos serão os conflitos inerentes às relações entre cliente e fornecedor. (BATALHA, 2009, p.64).

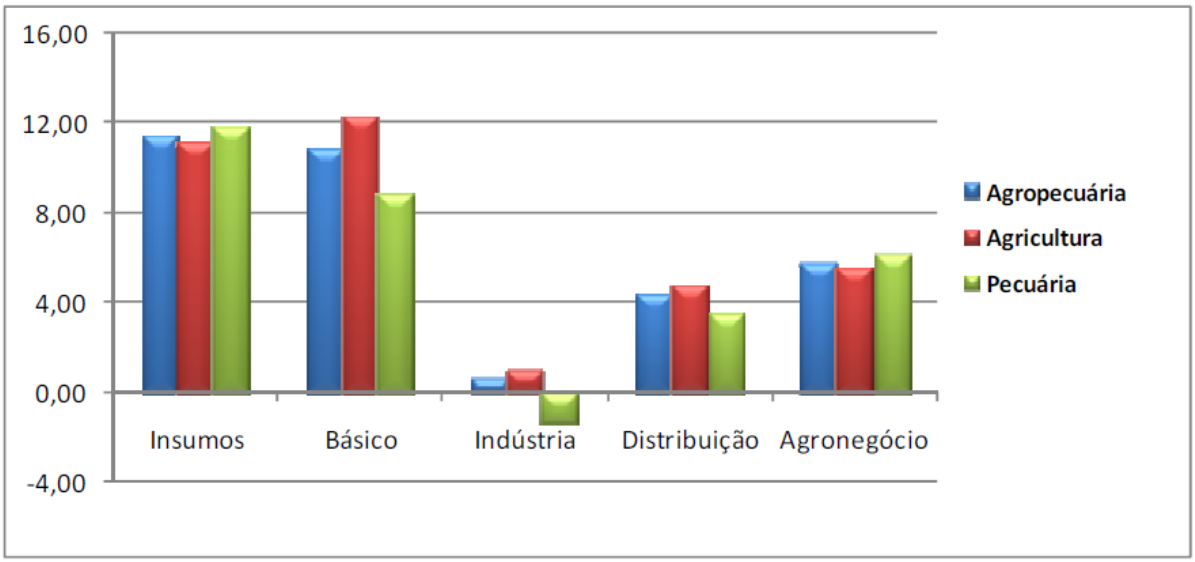
O autor se refere à importância de se realizar uma análise *Sowt* (análise de ambiente e cenário, considerando os pontos fortes, fracos, bem como as oportunidades e ameaças do negócio envolvido) para se realizar um planejamento anual de sua produção.

### 4.2.1 Soja em grãos

Devido ao crescimento populacional em escala mundial a demanda por alimentos vem aumentando consideravelmente e a soja apresenta-se como uma alternativa para suprir essa necessidade por ser a oleaginosa com maior teor de proteína e consumida em quase todos os países tanto para alimentação humana quanto animal.

Apesar da crise mundial o agronegócio brasileiro, segundo o Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA) registrou um crescimento de 5,73%, o mercado da soja teve uma expansão de 17% em 2011.

Figura 3 - Taxas de crescimento acumuladas de janeiro a dezembro de 2011 (%)




Fonte: Cepea-USP e CNA

Estima-se que a produção de soja no Brasil, assim como em toda a América do Sul, seja expansionista. Isto se deve principalmente devido a redução no custo de produção e pelas perspectivas de bons preços de comercialização. Segundo relatório de acompanhamento de safra da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), a previsão de plantio é de aproximadamente 27,38 milhões de hectares, presentando um incremento de aproximadamente 9% em relação à safra anterior (CONAB, 2012).

A produção de soja no Maranhão é bastante significativa principalmente no sul do estado na região de Balsas. As vantagens de se cultivar soja no estado do maranhão são muitas principalmente com relação a custos de transportes que são menores que os praticados em regiões tradicionais do Paraná por exemplo. Isto se deve graças à implantação do Programa Corredor de expansão Norte que ampliou as possibilidades de comercialização nos estados do Tocantins, Piauí e Maranhão. Outro fator é a localização geográfica, pois fica 1.500 milhas mais próximo aos portos europeus.

A microrregião de Chapadinha – Ma tem-se destacado no cenário estadual por seu crescimento na agricultura voltada para o cultivo de grãos (soja, milho e arroz) o que tem atraído agricultores vindos do sul do país, investimentos de empresas de revenda de insumos, máquinas e implementos agrícolas e multinacionais. Isto a caracterizou como nova fronteira agrícola do Estado com capacidade para explorar milhares de hectares de terras produtivas e que oferecem condições climáticas favoráveis ao plantio.

O sucesso dessa cultura no Estado deu-se principalmente após a criação de sementes adaptadas a regiões próximas da linha do equador, fazendo com que as produtividades fossem aumentando e consequentemente tornasse os empreendimentos economicamente mais rentáveis.

- **Sintese**

A demanda mundial em nível elevado, a desvalorização cambial e a queda da produção norte-americana constituíram-se nos principais fatores que favoreceram o mercado do complexo da seja brasileiro. Ao se realizar a análise SWOT (do inglês Strenghts-forças, Weaknesses-fraquezas, Opportunities-oportunidades, Threats-ameaças é uma ferramenta utilizada para se fazer análise de cenário (ambiente) onde a empresa está inserida).

Quadro 5 - Pontos Fracos X Pontos Fortes da Soja em Grãos

| **Pontos Fortes** | **Pontos Fracos** |
|---|---|
| • Cultura beneficiada por investimentos em pesquisas, conferindo-lhe elevado grau tecnológico e nível de produtividade entre os mais altos do mundo.<br>• Componente básico de inúmeros produtos alimentares e fonte alternativa de proteínas. | • Elevada influência de fatores especulativos na formação dos preços internacionais.<br>• Logística de transporte e portuária.<br>• Altos preços dos insumos reajustados em dólar americano.<br>• Oscilações de preços características das *commodities* em geral. |

| | |
|---|---|
| • Alta liquidez e mecanismo de preço (hedge) e crédito que asseguram nível estável e crescente produção.<br>• Áreas abundantes e férteis.<br>• Produtor acostumado a trabalhar sem subsídios.<br>• Potencial de crescimento da produção no maranhão.<br>• Mercado consumidor em expansão com aumento do consumo de proteína animal, conforme aumento poder compra da população. | • Vulnerabilidade a fatores climáticos.<br>• Ciclo relativamente longo (média 120 dias), com isso impossibilitando 2 safras anuais sem irrigação.<br>• Requer solos bem drenados e acidez corrigida. |

Quadro 6 - Oportunidades X Ameaças da Soja em Grãos

| **Oportunidades** | **Ameaças** |
|---|---|
| • Expansão da avicultura e da suinocultura brasileiras, atividades que utilizam o farelo de soja como principal fonte de proteína na ração.<br>• Consolidação no mercado europeu, ampliado para a soja brasileira em decorrência das epidemias ocorridas nos rebanhos do continente por consumo de proteínas animais.<br>• Maior competitividade da soja brasileira em função da desvalorização cambial.<br>• Cultivo do produto na forma não-transgênica, o que pode representar diferencial de mercado no bojo das discussões internacionais em torno da segurança dos alimentos geneticamente modificados.<br>• Atendimento a mercados específicos como a soja não-transgênica e orgânica.<br>• Disponibilidade de áreas para expansão da cultura.<br>• Suprir demanda do mercado asiático que é o que mais cresce no mundo. | • Manutenção/ampliação dos subsídios agrícolas praticados pelos EUA, maior produtor mundial e referência das cotações internacionais reduzindo a competitividade da soja brasileira.<br>• Protecionismo dos países importadores a sua agropecuária.<br>• Uso generalizado da soja transgênica sem a organização da cadeia produtiva.<br>• Se tornar monocultura, favorecendo o surgimento de pragas, doenças e ervas invasoras resistentes aos agroquímicos. |

### 4.2.2 Milho

A previsão de plantio do milho para a safra 2012/2013, segundo o Conab (2012), deverá se manter em torno de 14,599 milhões de hectares, representando, portanto um decréscimo em torno de 2,5% a 3,8%. Isto devido aos bons preços que a soja apresentou durante todo o ano estimulando os produtores a adiar o plantio do milho para a segunda safra. No estado do Maranhão, ainda de acordo com o Conab a projeção é a mesma da safra 2011/2012 de cerca de 450 mil ha de terra com uma produção estimada em 840, 7 mil t.

Quadro 7 - Pontos Fracos X Pontos Fortes do Milho

| **Pontos Fortes** | **Pontos Fracos** |
|---|---|
| • Componente básico de inúmeros produtos alimentares.<br>• Principal fonte de energia na ração da avicultura, suinocultura e pecuária leiteira.<br>• Áreas abundantes e férteis.<br>• Produtor acostumado a trabalhar sem subsídios.<br>• Possibilidade de obtenção de duas safras por ano.<br>• Atingir pequenos nichos de mercado com a venda milho verde para consumo humano e produção de silagem. | • Elevada influência de fatores especulativos na formação dos preços internacionais.<br>• Entraves na infraestrutura de logística, armazenagem e portos.<br>• Oscilações de preços características das *commodities* em geral.<br>• Baixa produtividade da cultura em comparação com outros países de clima temperado.<br>• Planta exige solo fértil, corrigido e altitudes elevadas. |

Quadro 8 - Oportunidades X Ameaças do Milho

| **Oportunidades** | **Ameaças** |
|---|---|
| • Brasil vem aumentando significativamente as exportações.<br>• Cultivo do produto na forma não-transgênica, o que pode representar diferencial de mercado no bojo das discussões internacionais em torno da segurança dos alimentos geneticamente modificados.<br>• Rotação de cultura melhorando propriedades físicas do solo e quebra de resistência a plantas invasoras, pragas e doenças. | • Concorrência com outros grãos, como a soja, cujas melhores condições de mercado desestimulam os produtores a planta-lo.<br>• Acomodação nos preços devido a especulações no mercado externo, principalmente o americano. |

### 4.2.3 Pecuária

Apesar da crise mundial, a pecuária registrou um crescimento de 8,85% em 2011, conforme relatório do CEPEA, (2012). Ainda de acordo com o CEPEA o crescimento no primeiro semestre foi maior devido à alta dos preços praticados e demanda interna significativa. No segundo semestre o crescimento foi menor devido principalmente à alta do milho e do farelo de soja, principais fontes de alimentação animal. Este aumento comprometeu as margens de lucro dos pecuaristas. As perspectivas para 2012 são de estabilidade com uma demanda interna maior que seja capaz de compensar a possível queda nas exportações devido a crise europeia e queda nas importações da China.

A pecuária surgiu na fazenda como uma alternativa para captação de recursos na entressafra e principalmente para o próprio consumo. À medida que o mercado demandava o negócio foi sendo ampliado. Mas ainda encontra-se num estágio inicial contando com poucas matrizes, porém com perspectivas de crescimento.

Em 2000 quando a EMBRAPA entrou como parceira da fazenda, a partir da implantação do Projeto Santa Fé (integração lavoura-pecuária) houve uma sinergia entre a agricultura e a pecuária, pois permitiu um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. Foi escolhida a raça cimental por ser de grande porte, bastante prolífera, precoce e de dupla aptidão (produz leite e boa carne) propiciando resultados positivos.

A pecuária praticada na microrregião é feita de forma primitiva e a da fazenda possui um alto padrão de qualidade sendo o seu produto um diferencial de mercado. As perspectivas para este mercado são boas, pois há interesse de grandes frigoríficos no produto (gado, carneiro, suíno) é a empresa se planeja para incrementar a área de pecuária e expandir a atividade que até então é secundária.

Quadro 9 - Pontos Fracos X Pontos Fortes da Pecuária

| **Pontos Fortes** | **Pontos Fracos** |
|---|---|
| • Resultado sinérgico da integração com a agricultura.<br>• A fazenda produz a própria ração diminuindo o custo.<br>• Forte demanda do mercado local.<br>• Controle sanitário efetivo, feito pela AGED MA.<br>• Facilidade na aquisição de insumos. | • Dificuldade para alimentar o rebanho no período da seca, devido ser muito longo.<br>• Necessidade de suplementação de alimentação durante o período de estiagem.<br>• Rebanho local com características genéticas ruins, dificultando a reprodução. |

| | |
|---|---|
| • Menor risco em relação à agricultura.<br>• Fonte de recursos financeiros na entressafra de grãos.<br>• Menor risco a variação climática<br>• Menor investimento em ativos, se comparada com a agricultura. | |

Quadro 10 - Oportunidades X Ameaças da Pecuária

| **Oportunidades** | **Ameaças** |
|---|---|
| • Alta demanda do mercado principalmente por ter uma qualidade superior a da região;<br>• Possibilidade de vender leite visto que o preço é bastante atrativo.<br>• Rotação de solo (pastagem x grãos).<br>• Melhoramento genético, disponibilizando tourinhos e novilhas para venda.<br>• Utilização de subprodutos da fazenda, reduzindo o custo da ração. | • Mercado local limitado para a produção de leite<br>• Região com longo período de estiagem.<br>• Expansão do cultivo de eucalipto na região.<br>• Falta de infraestrutura para abater animais e distribuição carne. |

### 4.3 Análise da concorrência

A análise da concorrência é outro passo importante para o agronegócio. Pois a partir dela se obtém informações de mercado importantes que subsidiarão o processo de tomada de decisão da empresa rural.

Quadro 11 - Análise dos principais concorrentes da agropecuária

| PRINCIPAIS CONCORRENTES | ESTRATÉGIA | PONTOS FORTES | PONTOS FRACOS |
|---|---|---|---|
| -Produtor americano | - Organizado em classe<br>- Pressão política | -Política agrícola protecionista<br>- Logística | - Extensão territorial limitada<br>- Clima instável |
| - Produtor argentino | - Pressão política | - Terras férteis | -Instabilidade econômica |
| - Produtor nacional | - Acesso e uso de alta tecnologia | - Acesso ao crédito<br>- Custo baixo | - Poder de barganha<br>-Logística |

## 4.4 Análise do ambiente externo e interno

O agronegócio brasileiro vem apresentando recordes de produção nos últimos anos, graças ao alto nível de tecnologia empregado através de máquinas modernas, defensivos mais eficazes e menos poluentes, investimentos em pesquisas, capacitação e especialização dos produtores e uma série de outros fatores que contribuem para este crescimento.

No entanto existem grandes problemas a serem resolvidos principalmente no que diz respeito à infraestrutura de logística de armazenamento e escoamento da produção. A situação da malha viária não é boa parte da produção é desperdiçada durante o transporte. Há a necessidade de investimentos principalmente no transporte ferroviário e marítimo para que os custos sejam minimizados e se evite o desperdício da produção.

No campo das pesquisas podem ser formalizados convênios com entidades públicas e/ou privadas, como universidades, EMBRAPA, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), tradings e demais pessoas jurídicas que participam do processo de produção e comercialização, visando o desenvolvimento de tecnologias e variedades de grãos adaptados aos diversos biomas do Brasil.

A legislação da agricultura brasileira é baseada principalmente no Estatuto da Terra e demais leis pertinentes, na Lei Comercial e Código Florestal Brasileiro promulgado em 1965 e reformulado através de um projeto de lei que tramitou mais de 12 anos na câmara dos deputados, sendo aprovado em 25 de abril de 2012. Anualmente o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) divulga o Plano de Safra, que contem todas as diretrizes e políticas do crédito rural.

O Brasil não conta com subsídios agrícolas tão fortes como ocorre na maioria dos países desenvolvidos. O apoio se dá basicamente através do crédito concedido por bancos, tradings, empresas privadas muitas delas amparadas por importadoras, sendo mais de 70% dos recursos financiados pelo Banco do Brasil a juros subsidiados que variam de 2% a 6,75% a.a.

## 5 MODELO DE GESTÃO: Fazenda Barbosa

A Fazenda Barbosa é uma empresa constituída pela união familiar em torno da produção de grãos. Ela surgiu do pioneirismo e empreendedorismo do Sr. Vitor Barbosa e Sra. Fátima Barbosa que vieram do sul para cultivar grãos. O principal administrador é o Sr. Vitor Barbosa que responde pela área comercial, financeira e operacional (parte de máquinas e implementos) da empresa, juntamente com Sra. Fátima e Viviana Barbosa (filha do casal), possuindo ainda o poder de decisão ainda que haja mais pessoas no processo decisório. Atualmente a Fazenda possui 9 funcionários efetivos e a cada safra contrata cerca de 10 funcionários safristas ou temporários.

Já o gerente agropecuário Luis Fernando Devicari, é o responsável pela logística de armazenagem e controle de produtividades da fazenda. Através de planilhas controla o estoque, acompanha os experimentos da fazenda e mantem informações importantes sobre clima e produtividade num banco de dados, as quais darão subsídios para a tomada de decisão. Outra atribuição importante é a escolha das melhores variedades de sementes a serem utilizadas no plantio, compra de insumos, preparação da terra e demais situações que envolvem o cotidiano de uma propriedade rural.

Administrando as finanças da empresa, está Sra. Fátima Barbosa, que controla o fluxo de pagamentos e recebimentos da empresa e toda a parte burocrática incluindo documentos necessários aos bancos, tradings, órgãos estaduais de fiscalização, etc.. Atua também como conselheira e tem poder de decisão juntamente como o Sr. Vitor Barbosa.

Como gerente administrativa está a veterinária Viviana Barbosa que também responde pela saúde dos animais, pelo controle do ponto, folha de pagamento, banco de horas dos funcionários, organização de notas fiscais e demais serviços administrativos. Existem outros funcionários efetivos na fazenda, com destaque para o Sr. Chagas que, apesar de não ter formação técnica, exerce o cargo de supervisor dos demais funcionários da área operacional, através de uma liderança informal. Nos períodos de safra são contratados alguns funcionários temporários, ou seja, safristas que são selecionados na própria região.

A mão-de-obra utilizada na fazenda no geral é suficiente e desenvolve suas atividades de forma satisfatória, mas a falta de formação técnica limita à utilização de tecnologias mais avançadas. Pra se ter uma ideia o plantio com a utilização do GPS não pode ser feito na Fazenda, pois o seu melhor funcionário não consegue ler os dados do aparelho. Esta limitação é determinante quanto ao desenvolvimento de suas carreiras.

A empresa possui controle de ponto eletrônico. Com a instalação deste dispositivo foi constatada a redução de ausências e atrasos não justificados. Observou-se que não existe um plano de carreira formalizado, mas os mesmos são incentivados a crescerem e se desenvolverem. A cada início de trabalho é feita uma reunião com todos os funcionários envolvidos onde são apresentados os objetivos e discutidas as melhores formas de atingi-los. Os proprietários da Fazenda acham importante ouvir os funcionários e geralmente suas ideias e sugestões são acatadas.

A estrutura fundiária da empresa é própria e com equipamentos utilizados com diferentes ciclos de vida útil: os tratores, que são as máquinas pesadas, com vida útil de aproximadamente 10 anos; plantadeiras, distribuidores de calcário (máquinas leves) com vida útil de até 06 anos; barracões, cercas, alojamentos, casas (estruturas) que possuem longo período útil.

Atualmente a empresa possui terras mecanizadas, corrigidas e vem apresentando bom histórico de produtividade fato este que motiva ainda mais a família Barbosa a planejar investimentos nos curtos e médios prazos.

O modelo de gestão atual, não se enquadra, em bom termo, em nenhum modelo existente, aproximando-se bastante do modelo participativo e empreendedor tendo em vista que as decisões são tomadas pelos membros da família e dada à atuação do Sr. Vitor e Srª Fátima, respectivamente. Não há uma hierarquia formalmente definida e desenhada, mas percebe-se que informalmente há o equilíbrio de poder entre empregados e patrões (familiares) e vários comportamentos com características de vários modelos de administração.

## 5.1 Diagnóstico do modelo de gestão

Através de visitas, observação e de acordo com os depoimentos dos funcionários entrevistados, verificou-se que a empresa não segue um único modelo de gestão, mas que se utiliza de peculiaridades que se aproximam com o modelo participativo, APO e administração empreendedora.

Essa situação decorre do fato de ser uma empresa tipicamente familiar que busca a diminuição dos custos operacionais e a maximização dos lucros através da comercialização de seus produtos.

Verificou-se também que a estrutura da empresa está extremamente alicerçada no Sr. Vitor e Sra. Fátima Barbosa, o que faz com que a atuação deles seja fator determinante para o sucesso e alcance dos objetivos traçados. Todos os anos medem-se os resultados

obtidos de suas ações, mesmo sem a adoção de planos ou avaliação formais o que demonstra certo nível de controle. Através do processo de análise interna foi possível fazer o seguinte diagnóstico do modelo de gestão atual:

- **Pontos Fortes:** que são caracterizados pelas variáveis internas e controláveis que oferecem condições favoráveis à empresa e seu ambiente:

  Área administrativa

  - Flexibilidade
  - Liderança
  - Empreendedorismo

  Área de Recursos Humanos

  - Comunicação
  - Valorização da iniciativa empreendedora
  - Incentivo a inovação

  Área Comercial

  - Busca constante por boas oportunidades de negócios
  - Inovação

  Área operacional

  - Clima organizacional favorável
  - Decisões compartilhadas com os demais colaboradores
  - Alto nível de tecnologia utilizada na produção
  - Máquinas modernas

- **Pontos Fracos:** que são caracterizados pelas variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável à empresa, em relação ao seu ambiente:

  Área Administrativa

  - Ausência de um software específico voltado para a atividade agrícola

  Área de Recursos Humanos:

  - Plano de retribuição aos funcionários
  - Avaliação funcional inexistente
  - Programa de treinamento funcional
  - Política de gestão de pessoas

  Área Comercial

  - Faltam parcerias e associações para fortalecer o poder de barganha

  Área Operacional

  - Estrutura de armazenagem de grãos

## 5.2 Perspectivas da empresa

Devido à insuficiência de armazéns e empresas na região que façam a “limpeza” dos grãos, a empresa planeja a construção de um silo de armazenagem de grãos e pre-limpeza, que comporte apenas a própria produção. Este investimento trará vantagens como: diminuição dos custos de produção, uma vez que não terá descontos nas vendas a tradings que giram em torno de 2% sobre o valor das vendas; possibilitará ainda ao produtor esperar o momento mais propício para comercializar sua produção junto a tradings e no mercado interno que paga em torno de 20% a 30% a mais do que as tradings; e os resíduos oriundos desse processo de padronização dos grãos, servirão de base para alimentação dos animais da Fazenda reaproveitando todos os recursos e diminuindo também o custo de produção da pecuária, dentre outras vantagens.

Por tratar-se de um investimento que possui um custo relativamente alto, a empresa recorrerá a financiamentos bancários para captar parte dos recursos financeiros necessários.

Como alternativa para captar receita nos períodos de entressafra a empresa investe também na suinocultura, que está em fase de implantação, e que a empresa pretende expandir já que produz a própria ração o que diminui bastante o custo se tornando uma atividade bastante atrativa e com uma demanda crescente na região.

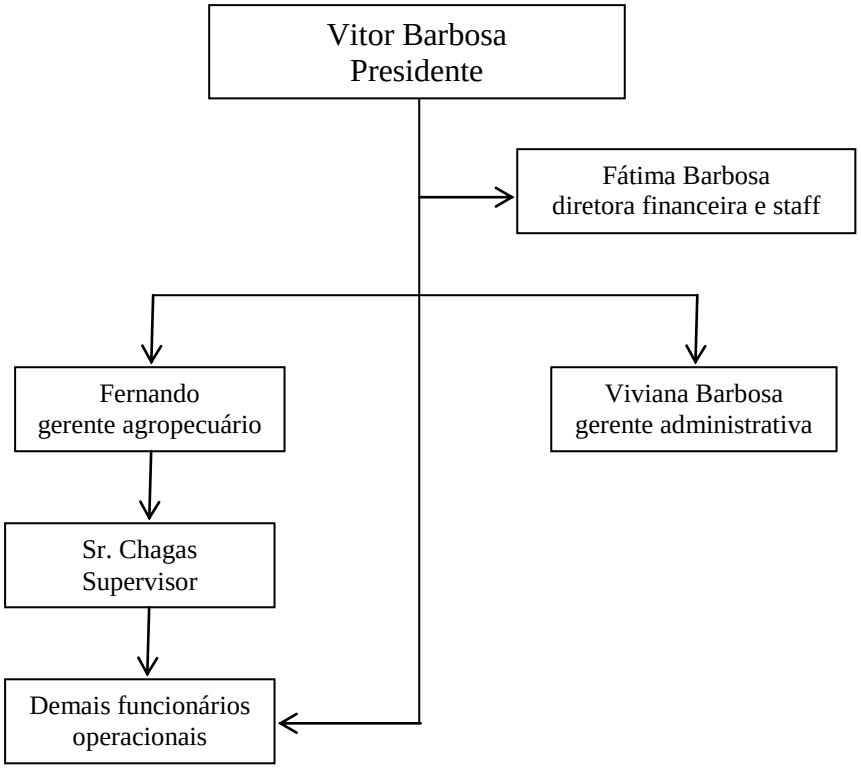
## 5.3 Estratégias adotadas pela empresa

A empresa não possui um planejamento estratégico formalizado que subsidie as decisões administrativas. As estratégias são definidas de forma intuitiva por seus proprietários levando em conta informações captadas do mercado, a fim de escolher o melhor momento para negociar a produção de forma antecipada com tradings. Assim buscam efetuar suas vendas em lotes visando melhores preços e minimizando assim os riscos e custos de produção.

## 5.4 Estrutura organizacional

Por tratar-se de uma empresa familiar não possui um organograma definido no papel, podendo ser representada da seguinte forma:

Figura 4 - Organograma da empresa proposto pela autora



# 6 SUGESTÕES DE MELHORIAS

A proposta de um novo modelo de gestão para a Fazenda Barbosa contribuirá para melhorias no processo administrativo da empresa com definição de funções, estabelecimento de controles administrativos e contábeis colaborando para o alcance dos objetivos. Não significa, portanto, que o atual modelo de gestão esteja errado ou que o novo modelo trará garantia de mais sucesso. Deve ficar claro que a empresa vem obtendo bons resultados, consequência do dinamismo e empreendedorismo dos sócios.

A empresa deve elaborar um planejamento estratégico num horizonte de três anos, a fim de identificar as principais oportunidades e ameaças no mercado, os pontos fortes e fracos de sua estrutura e definir sua missão e visão de futuro. A partir daí, elaborar o orçamento anual que viabilize o alcance desses objetivos.

## 6.1 Área administrativa

A partir do diagnóstico levantado, percebeu-se a necessidade de um software integrado e específico para empresas rurais capazes de gerar informações sobre fluxo de caixa, balanços, balanços gerenciais, fluxo de contas a pagar e receber, controle de estoque, custos de produção e controle de toda a movimentação financeira. A utilização de softwares com estas características proporcionará um controle e um gerenciamento de informações importantes, eficientes e fornecendo mais subsídios ao processo decisório.

## 6.2 Área de recursos humanos

A área de recursos humanos requer cuidados especiais, pois o sucesso no desempenho das atividades e o contínuo aperfeiçoamento dos funcionários dependem de boas práticas de gestão de recursos humanos. Portanto, para efeito de controle, a empresa deve manter um dossiê para cada funcionário contendo todo o seu histórico funcional.

Deve adotar também políticas que estimulem e encorajem os funcionários a buscar o seu desenvolvimento profissional, a serem participativos e criativos. As práticas sugeridas são:

- Implantar um programa de reembolso referente a despesas com educação realizadas pelo funcionário como autodesenvolvimento. Com isso o funcionário buscará seu aprimoramento profissional tendo a certeza do reembolso dos gastos.

- Estabelecer critérios de premiação e/ou homenagem para o funcionário do mês.
- Criar um programa de participação nos lucros a ser concedido de acordo com o desempenho.
- Criar um sistema de avaliação de funcionários buscando o aperfeiçoamento profissional, propondo ações de desenvolvimento e corrigindo eventuais desvios de função. Para tanto, se faz necessária à sistematização do acompanhamento através de um banco de dados que reúna informações sobre comportamentos desejáveis, treinamentos necessários e desempenho esperado.

A importância da avaliação de desempenho se reconhece a partir do entendimento que é uma ferramenta para melhorar os resultados do capital humano das organizações, através da comparação entre o que se espera alcançar e o que foi realizado de fato. Dentre seus principais objetivos estão a adequação do indivíduo ao cargo, melhoria das relações entre subordinados e patrões, autodesenvolvimento dos empregados, estímulo maior à produtividade, dentre outros.

Essa análise entre o que foi planejado e o que foi realizado permite demonstrar os acertos e erros do período, bem como indicar as medidas corretivas e sugestões porventura necessárias.

## 6.3 Área comercial

Com o objetivo de aumentar o poder de negociação entre fornecedores e compradores, a empresa deve buscar parcerias com produtores da região que têm as mesmas necessidades. Isso propiciará melhores condições de compra de insumos e venda dos produtos através da compra/venda em bloco, no entanto, os negócios serão individualizados, de forma que cada empresa parceira seja responsável por uma parcela da negociação.

Outro fator decisivo é o risco inerente à atividade. A forma como está organizada a cadeia, ou seja, com poucos fornecedores e compradores (oligopólio e oligopsônio) interferindo nos preços de compra e venda dos produtos, dificuldades de acesso ao crédito, dificuldades operacionais (mão-de-obra pouco qualificada, transporte, armazenagem, dentre outros) e até fatores naturais (excesso ou estiagem de chuvas) fazem com que o sucesso do empreendimento esteja alheio à vontade do produtor.

O que pode ser feito para mitigar estes riscos é, por exemplo, a garantia de preço, através de *hedge*, contratos de preço ou quaisquer outros meios disponíveis nas bolsas de

mercadorias e tradings que já vem sendo feito pela empresa. Pois sabe-se que na época da colheita os preços são mais baixos.

## 6.4 Área operacional

Na área operacional percebeu-se a deficiência de uma estrutura de armazenagem, o que vem onerando a Fazenda. Os proprietários já estão planejando a construção de um silo de armazenagem com estrutura de pre-limpeza, mas, somente para atender a própria produção.

Como se trata de um investimento alto custo e dada a escassez desse tipo de serviço na região, a empresa poderá prestar serviços de armazenagem, limpeza e secagem dos grãos cobrando entre 3% e 4% sobre o produto depositado. Pois a rentabilidade obtida com esse serviço será um diferencial na venda da soja, viabilizará o empreendimento e garantirá um retorno do capital investido em menos tempo.

Para tanto deverá ser criada uma empresa, com personalidade jurídica, legalmente constituída para dar suporte e atividade de prestação de serviços de armazenagem, como exigem as leis.

## 7 CONCLUSÃO

Após a análise das informações qualitativas coletadas no período de maio a novembro de 2012, na Fazenda Barbosa, da cidade de Brejo – Ma, percebeu-se a importância da utilização de um modelo de gestão voltado para a competitividade. Pois o novo cenário exige cada vez mais do produtor e a atividade rural passa a ser uma tarefa de alta complexidade. Lidar mais profissionalmente com o mercado é uma necessidade de vital importância, sobretudo para o agronegócio. O administrador deve ser capaz de tomar decisões importantes para viabilizar seu empreendimento, precisa estar apto a conduzir o agronegócio de forma a maximizar os lucros, reduzir os riscos inerentes a atividade e minimizar os custos. Para tanto ele deve: estar atento às novas tecnologias e utiliza-las em níveis diferentes de aplicação; fazer a análise de riscos, custos e rentabilidade nos diversos setores da cadeia produtiva; fazer análises de cenários econômicos futuros em nível global e local para viabilizar a comercialização dos produtos agrícolas; e por fim, é preciso ser hábil no momento mais crucial para a empresa rural, o da comercialização.

Observou-se na Fazenda que a organização de suas atividades está dividida em quatro áreas básicas: produção, finanças, comercialização e recursos humanos. Sendo que há duas diferenças de perspectivas, enquanto uma refere-se aos recursos financeiros, a outra à tomada de decisão.

Diante disso, o administrador rural deve sempre cuidar da administração dos recursos financeiros, já que a maioria das decisões precisam ser medidas em termos financeiros. Além de fornecer subsídios à tomada de decisão, o conhecimento financeiro servirá para auxiliar no planejamento e na solução de problemas.

Além de conhecer os números e saber analisa-los, o administrador rural precisa ser polivalente, estar bem informado a respeito do manejo de solo, identificação e controle de pragas e doenças, controle das máquinas e equipamentos, gestão ambiental no processo produtivo, análise de mercado, análise de sementes, dentre outros conhecimento necessários ao seu bom desempenho.

Nesse sentido, os administradores da Fazenda Barbosa, apesar de desempenharem muito bem seus papéis, devem se conscientizar da importância de profissionalizar seus negócios. Afinal, decisões baseadas em relatórios elaborados a partir de planilhas técnicas e um banco de dados bem feito, terão mais consistência e com isto diminuirão os riscos da atividade. Assim, será mais fácil enfrentar a competitividade, a agressividade do mercado, volatilidade de preços, dentre outras adversidades.

Concluiu-se que há uma necessidade cada vez maior em profissionalizar os negócios, mesmo nas empresas de pequeno porte. Lembrando que se deve manter o crescimento econômico de forma sustentável, ou seja, não degradando o meio ambiente. Investir é antes de tudo, construir um futuro melhor para a humanidade, com qualidade de vida e respeito ao meio ambiente.

A grande contribuição deste trabalho foi a oportunidade de vivenciar na prática toda a teoria aprendida em sala de aula, além das sugestões para a melhoria do processo administrativo da Fazenda. Estes ensinamentos irão contribuir de forma significativa para um melhor desempenho das funções de gerente de relacionamento e como administradora do Banco do Brasil.

# REFERÊNCIAS

BATALHA, Mário O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CARNEIRO, José Guilherme Said Pierre. A gestão empreendedora como fator de sucesso nas organizações empresariais. Disponível em https://www.socultura.com. Acesso em 29/11/2012

CATELLI, Armando (organizador). Controladoria – uma abordagem econômica Gecon. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. **Acompanhamento da safra brasileira.** Disponível em: <http://www.conab.gov.br >. Acesso em 13/11/2012

DAHER, Eduardo. **A importância da agricultura frente a uma população mundial que alcança 7 bilhões de pessoas.** Disponível em http://www.noticiasagricolas.com.br. Acesso em 29/11/2012

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. **Evolução e perspectivas da produção de soja na região Meio – Norte do Brasil.** Disponível em: <http://www.cpatsa.embrapa.br>. Acesso em 29/11/2012

GUERREIRO, Reinaldo. Modelo conceitual de sistema de informação para gestão econômica: uma contribuição a teoria da comunicação da contabilidade. 1989. Tese (Doutorado). São Paulo, 1989.

JONES, M. H. **Tomada de decisão pelo executivo.** São Paulo: Atlas. 1973.

PIB DO AGRONEGÓCIO – DADOS DE 1994 A 2011. Disponível em: <http://www.cepea.esalq.usp.br/pib/>. Acesso em 25/05/2012

SANTA FÉ MELHOR MANEIRA PARA OBTER PALHA NO SOLO. Disponível em: <http://www.agronline.com.br/agronoticias/noticia.php?id=1234>. Acesso em 25/10/2012.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5a ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

# APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário de análise da propriedade rural

PESQUISA CIENTÍFICA DO CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

PESQUISADORA GRADUANDA: LUCIARA A RODRIGUES
ORIENTADOR: NIWALBER NEGREIROS

**1. SOBRE O PROPRIETÁRIO**

Formação Acadêmica

( ) Sim ( ) Não

Se sim, especificar: _____

Tempo de atividade:

( ) iniciante
( ) entre 3 e 5 anos
( ) entre 6 e 10 anos
( ) mais de 10 anos

Como obteve conhecimentos necessários à atividade?

( ) família
( ) meio acadêmico
( ) trabalhando em empresas do ramo

**2. ESTRUTURA FUNDIÁRIA**

Sua estrutura fundiária é:

( ) própria
( ) arrendada
( ) mista. Especificar: _____

Culturas anuais: Principal _____ Área ( ha)_____
Secundária_____ Área ( ha)_____

Perenes: Principal _____ Área ( ha)_____
Secundária_____ Área ( ha)_____

Pecuária: Quantas matrizes _____ Área (ha) _____

Quantos funcionários safristas e/ou temporários possui?

( ) entre 5 e 10
( ) entre 11 e 20
( ) entre 21 e 30
( ) mais de 31

**3. INFORMAÇÕES GERENCIAIS**

Qual a principal fonte dos recursos financeiros utilizados?

( ) capital próprio
( ) financiamentos junto a bancos
( ) misto. Em qual proporção? _____

Possui sistema de controle de custos e gastos?

( ) Simples
( ) Avançado
( ) Não tem

Possui banco de dados com informações a respeito da propriedade rural?

( ) sim
( ) não

Possui funcionários que exercem função gerencial na propriedade?

( ) sim. Quantos? _____
( ) não

Existe hierarquia na empresa rural?

( ) sim
( ) não

Como é feito o seu planejamento de safra?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

Quais as maiores dificuldades para a tomada de decisão?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

Acompanha o mercado financeiro?

( ) sim
( ) não

Se sim, através de que meios?

( ) TV
( ) Internet
( ) empresas do ramo como trading
( ) bancos

Utiliza-se de mecanismos de proteção de preço e intempéries climáticas?

( ) sim
( ) não

APÊNDICE B – Questionário aplicado aos funcionários da fazenda sobre o clima organizacional e ambiente de trabalho

PESQUISA CIENTÍFICA DO CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS.

PESQUISADORA GRADUANDA: LUCIARA A RODRIGUES
ORIENTADOR: NIWALBER NEGREIROS

1. É funcionário:
   ( ) temporário ou safrista ( ) efetivo

2. Há quanto tempo?
_____

3. Qual a sua função?
_____

4. Na Fazenda Barbosa, você é estimulado a desempenhar as tarefas de maneira inovadora.
   ( ) nunca
   ( ) poucas vezes
   ( ) muitas vezes
   ( ) sempre
Exemplifique: _____
_____

5. Meu superior imediato toma decisões importantes com a participação da equipe.
   ( ) nunca
   ( ) poucas vezes
   ( ) muitas vezes
   ( ) sempre
Exemplifique: _____
_____

6. Recebo o reconhecimento de meu superior pelo esforço que faço na realização do trabalho.
   ( ) nunca
   ( ) poucas vezes
   ( ) muitas vezes
   ( ) sempre
Exemplifique: _____
_____

7. Suas tarefas estão claramente definidas.
   ( ) nunca
   ( ) poucas vezes
   ( ) muitas vezes
   ( ) sempre
Exemplifique: _____
_____

8. Meu superior estimula a criação de novas ideias.
( ) nunca
( ) poucas vezes
( ) muitas vezes
( ) sempre
Exemplifique: _____
_____

9. Meu superior imediato é receptivo a críticas.
( ) nunca
( ) poucas vezes
( ) muitas vezes
( ) sempre

10. Meu superior imediato planeja, em conjunto com os funcionários, os métodos de
11. trabalho a serem realizados.
( ) nunca
( ) poucas vezes
( ) muitas vezes
( ) sempre
Exemplifique: _____
_____

12. Meu superior imediato me transmite entusiasmo e motivação para o trabalho.
( ) nunca
( ) poucas vezes
( ) muitas vezes
( ) sempre
Exemplifique: _____
_____

13. Concordo que os rumos traçadas pela Fazenda Barbosa a levam ao sucesso.
( ) nunca
( ) poucas vezes
( ) muitas vezes
( ) sempre
Exemplifique: _____
_____

APÊNDICE C – Roteiro para entrevista à gerente administrativa

PESQUISA CIENTÍFICA DO CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS.

PESQUISADORA GRADUANDA: LUCIARA A RODRIGUES
ORIENTADOR: NIWALBER NEGREIROS

**ENTREVISTA GERENTE ADMINISTRATIVO**

1. Qual a estrutura administrativa da empresa? Existe um organograma definido?

2. Quais as atividades desenvolvidas por você?

3. Que ferramentas são utilizadas pela empresa para controlar os recursos humanos, financeiros e controle de estoque de produtos?

4. Os equipamentos e mobiliários existentes são adequados e suficientes para o bom andamento do trabalho?

5. Qual o controle existente sobre o pagamento de fornecedores ( forma de pagamento, organização da documentação, etc) ?

6. A empresa possui livro-caixa?

7. Qual a frequência os proprietários são informados sobre o fluxo de caixa?

8. Quais os pontos fortes da fazenda?

9. E os pontos fracos?

10. Na sua opinião que melhorias poderiam ser implementadas na fazenda?

APÊNDICE D – Roteiro para entrevista ao proprietário da fazenda

PESQUISA CIENTÍFICA DO CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS.

PESQUISADORA GRADUANDA: LUCIARA A RODRIGUES
ORIENTADOR: NIWALBER NEGREIROS

1. Hierarquicamente como funciona a empresa? Existe um organograma definido?

2. Como são tomadas as decisões mais importantes da empresa?

3. A empresa possui planejamento financeiro que possibilite verificar a quantidade de recursos necessários para capital de giro sem recorrer a empréstimos?

4. Esses recursos financeiros para plantio/colheita e manutenção da fazenda, são tomados em instituições financeiras ou tradings?

5. Que instrumentos e/ou estratégias a empresa utiliza para comercializar seus produtos?

6. Quais as informações estatísticas que são geradas pela empresa, a fim de subsidiar a tomada de decisão?

7. A empresa possui controle de custos? Com base nisso, comercializa o produto estabelecendo uma margem de lucro?

8. Quais as margens apuradas nas últimas safras?

9. Qual a expectativa de crescimento da empresa para os próximos três anos? Com base em que dados é calculada essa expectativa?

10. Numa visão de longo prazo como você vê a cultura de soja na microrregião de Chapadinha?

11. Quais os pontos fortes da fazenda? E os pontos fracos?

12. Em sua opinião que melhorias poderiam ser implementadas na fazenda?

# ANEXOS

ANEXO A- Foto aérea e da sede da Fazenda Barbosa





ANEXO B- Plantação de soja



