

**UNIVERSIDADE DE CRUZ ALTA – UNICRUZ
VICE-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO RURAL**

Jorge Vinicius de Matos

**COMERCIALIZAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO:
ESTUDO COM PRODUTORES DE SOJA DO MUNICÍPIO DE
SERTÃO/RS**

Cruz Alta, 2019.

Jorge Vinicius de Matos

COMERCIALIZAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO:
ESTUDO COM PRODUTORES DE SOJA DO MUNICÍPIO DE SERTÃO/RS

Dissertação apresentada como requisito parcial a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Desenvolvimento Rural, UNICRUZ-2019.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Tamara Silvana Menuzzi Diverio

Co-orientadora: Prof.^a Dr.^a Claudia Maria Prudêncio de Mera

Cruz Alta, 2019.

UNIVERSIDADE DE CRUZ ALTA – UNICRUZ
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO RURAL

COMERCIALIZAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO:
ESTUDO COM PRODUTORES DE SOJA DO MUNICÍPIO DE SERTÃO/RS

Elaborado por

Jorge Vinicius de Matos

Dissertação apresentada como requisito parcial a
obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-
Graduação em Mestrado Profissional em
Desenvolvimento Rural, UNICRUZ-2018.

Prof^ª Dr.^a Tamara Silvana Menuzzi Diverio – UNICRUZ

Prof^ª

Prof^ª

Prof^ª

Cruz Alta (RS), 2019.

RESUMO

MATOS, Jorge Vinicius de. *Comercialização e tomada de decisão: Produtores de soja do município de Sertão (RS)*. 2019. 71 f. Dissertação de Mestrado Profissional em Desenvolvimento Rural. Cruz Alta: UNICRUZ, 2019.

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar a tomada de decisão na comercialização da soja dos produtores do município de Sertão/RS. Como procedimento metodológico foi utilizada pesquisa de campo e questionário estruturado. A partir do estudo buscou-se identificar estratégias e formas de comercialização de soja; indicadores macroeconômicos que influenciam no preço da soja; mapear um histórico de preços da comercialização de soja; identificar os fatores que influenciam a tomada de decisão pelos produtores na comercialização da soja e por fim identificar as vantagens e desvantagens das estratégias adotada pelos produtores. Os resultados encontrados evidenciaram que a administração das propriedades observadas ainda não dispõe, em sua totalidade, de uma forma de gestão organizada, variando muito a opinião dos produtores com relação à análise de custos, importância de assistência técnica e período correto de tomada de decisão para a comercialização do seu produto. Da mesma forma, percebeu-se que a busca por informações para o período de comercialização, análise de preço e mercado ainda é muito vaga, havendo necessidade de o produtor buscar no profissional que lhe presta assistência informações mais precisas que lhe proporcionasse maior rentabilidade da sua propriedade através de um sistema de gerenciamento mais padronizado.

Palavras Chave: Comercialização. Soja. Tomada de decisão.

ABSTRACT

MATOS, Jorge Vinicius de. *Marketing and decision-making: Soy producers in the municipality of Sertão (RS)*. 2019. 71 f. Dissertation of Professional Masters in Rural Development. Cruz Alta: UNICRUZ, 2019.

The present work has as general objective to analyze the decision making in the soybean commercialization of the producers of the municipality of Sertão / RS. As a methodological procedure, field research and structured questionnaire were used. From the study, it was tried to identify strategies and forms of commercialization of soybean; macroeconomic indicators that influence the price of soybeans; mapping a price history of soybean marketing; to identify the factors that influence the decision making by the producers in the commercialization of the soybean and in order to identify the advantages and disadvantages of the strategies adopted by the producers. The results showed that the administration of the properties observed does not yet have a form of organized management, varying greatly the opinion of the producers regarding the cost analysis, the importance of technical assistance and the correct period of decision making for the marketing of your product. In the same way, it was noticed that the search for information for the period of commercialization, price and market analysis is still very vague, requiring the producer to seek from the professional that provides him with more accurate information that would give him greater profitability of his through a more standardized management system.

Key Words: Commercialization. Soy. Decision making.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CBOT.....	Chicago Board of Trade
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
FARSUL.....	Federação da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul
EMATER.....	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
IBGE.....	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
USDA	United States Department of Agriculture

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Fatores que influenciam a tomada de decisão do produtor rural.	20
Figura 02 – Fatores que influenciam a tomada de decisão do produtor rural.	28
Figura 03 – Evolução da área, produção e produtiv. do Brasil de 1976-2016 em percentual.	29
Figura 04 – Evolução da produtividade de soja nos principais países produtores (1976-2016)..	29
Figura 05 – Evolução da produtividade de soja nos principais estados produtores	30
Figura 06 – Relação plantio Soja x Milho.....	31
Figura 07 – Gênero dos Entrevistados.....	34
Figura 08 – Idade dos Entrevistados	35
Figura 09 – Nível de Escolaridade dos Entrevistados	37
Figura 10 – Área das propriedades estudadas, em hectares	37
Figura 11 – Segunda cultura em importância econômica de produção.....	38
Figura 12 – Utilização de empresa e serviços	39
Figura 13 – Importância dos Serviços de Assessoria	40
Figura 14 – Controle de Custos	41
Figura 15 – Controle de Custos da Cultura da Soja	42
Figura 16 – Conhecimento. informação sobre Lucro Líquido por saco ou tonelada de soja?	43
Figura 17 – Local de busca por orient. para o processo de comercialização de produção?	43
Figura 18 – Forma de comercialização de sua produção?.....	44
Figura 19 – Desempenho da Cooperativa como Canal de Comercialização.....	45
Figura 20 – Opinião, Cooperativa é o melhor instrumento. de comerc. para Agric. Familiar....	46
Figura 21 – Mês de maior comercialização da soja	47
Figura 22 – Agente de tomada de decisão de novos investimentos na propriedade	48
Figura 23 – Análise antes de tomar decisões sobre novos investimentos	49
Figura 24 – Análise do impacto de novos investimentos. nos custos prod. para gerar lucros. ...	50
Figura 25 – O entrevistado analisa novos invest. nos custos c/ insumos e suas variações	51
Figura 26 – O entrevistado analisa os preços pagos ao longo do tempo pelas empresas	52
Figura 27 – O entrevistado faz análise das informações que estão fora do seu controle	53

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Objetivos	10
1.1.1	Objetivo Geral	10
1.1.2	Objetivos Específicos	10
1.2	Justificativa	10
1.3	Estrutura do Estudo	11
2	REVISÃO DE LITERATURA	13
2.1	Gestão na Propriedade Rural	13
2.2	Mercado e Comercialização de Produtos Agrícolas	16
2.3	Processo Decisório em Propriedades Rurais	18
3	METODOLOGIA	23
4	PRODUÇÃO E PRODUTIVIDADE DA SOJA NO BRASIL E NO RIO GRANDE DO SUL	27
4.1	Evolução da Produção de Soja no Brasil	27
4.2	Representatividade do Setor da Soja na Economia Brasileira, Estadual e Município de Sertão (RS)	32
5	GESTÃO, CONTROLE E COMERCIALIZAÇÃO DE SOJA NAS PROPRIEDADES RURAIS DE SERTÃO (RS)	34
6	TOMADA DE DECISÃO NA PRODUÇÃO POR PRODUTORES DE SOJA DE SERTÃO (RS)	48
6.1	Resumo dos Resultados da Pesquisa	53
6.2	Diretrizes e Ações para Melhorias na Comercialização e Tomada de Decisão pelos Produtores de Soja do Município de Sertão/Rs	61
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
	REFERÊNCIAS	67
	ANEXOS	71
	Anexo 01 – Instrumento de Pesquisa	72

1 INTRODUÇÃO

A produção da soja é uma das atividades econômicas que mais cresceu nas últimas décadas principalmente devido a fatores como a estruturação do mercado internacional, a descoberta da soja como uma importante fonte de proteína vegetal, a oferta de tecnologias que tornou viável a expansão da exploração da sojicultura para várias regiões do mundo.

Salienta-se que a produção mundial de acordo com *United States Department of Agriculture*, na safra de 2017/2018 foi de 336,699 milhões de toneladas e sua área total plantada no mundo foi de 124,580 milhões de hectares (USDA, 2018). O Brasil, segundo maior produtor mundial do grão, perdendo apenas para os EUA, teve uma produção de 116,996 milhões de toneladas em uma área plantada de 35,100 milhões de hectares com uma produção de 3.333 kg/ha na safra de 2017/2018 (CONAB, 2018).

O Brasil já exportou 83,4 milhões de toneladas de soja em grão, farelo ou óleo de janeiro a setembro de 2018, ante os 73,313 milhões de toneladas em igual período do ano passado (Soja Brasil, 2018). A soja, além de ser a principal oleaginosa cultivada no mundo, faz parte do conjunto de atividades agrícolas com maior destaque no mercado mundial. A produção mundial concentra-se em apenas três países: Estados Unidos, Brasil e Argentina. Adicionalmente, os outros quatro países que se destacam na produção mundial são: China, Índia, Paraguai e Canadá que, juntos, representam cerca de 95% da produção mundial da oleaginosa, segundo dados do Departamento de agricultura dos Estados Unidos (USDA, 2015).

Destaca-se que dentre os três maiores produtores brasileiros do grão de soja, referente à safra de 2017/2018 está em primeiro lugar o estado do Mato Grosso, com uma produção de 32.306,1 milhões de toneladas com uma área plantada de 9.518,6 milhões de hectares e com produtividade de 3.394 kg/há. Em segundo lugar está o estado do Paraná classificado com produção de 19.170,5 milhões de toneladas em uma área plantada de 5.464,8 milhões de hectares com uma produtividade de 3.508 kg/ha e, por fim, o terceiro lugar está estado do Rio Grande do Sul com uma produção de 17.150,3 milhões de toneladas possuindo uma área plantada de 5.692,1 milhões de hectares atingindo uma produtividade de 3.013 kg/ha (CONAB, 2018).

No que se refere à comercialização, foco deste estudo, a soja, por tratar-se de uma *commodity* possui fragilidade na formação de preço no mercado interno, pois sofre forte influência do mercado externo, devido à cotação do produto ser feita pela bolsa de valores de Chicago. As forças de oferta e demanda dos principais países produtores e consumidores refletem nas cotações da Bolsa de Chicago e, conseqüentemente, nos preços de comercialização

entre países exportadores e importadores.

Os preços no ramo da agropecuária tendem a ter uma alta volatilidade devido ao fato de dependerem da produção, que é influenciada por eventos exógenos e não controláveis pelo produtor. Esta é uma atividade produtiva que apresenta algumas características econômicas específicas quando comparadas a outros setores como os industriais e comerciais. Estas disparidades dizem respeito, especialmente, à dependência do clima, ao elevado tempo em que a cultura permanece no campo, às vezes sem apresentar retorno ao investimento realizado, à dificuldade de comercialização devido à elevada perecibilidade dos produtos, e principalmente incertezas a respeito dos preços que serão recebidos. Estes fatores fazem desta atividade, em certos momentos, um verdadeiro jogo de incertezas e elevado risco financeiro (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2010, p. 214).

A forma como compradores e vendedores se relacionam trocando informações de preços e negociando dependem em grande parte da estrutura do mercado. De forma geral, a existência de poucos compradores e a baixa diferenciação dos produtos implicam baixo poder de negociação do agricultor, com consequências para sua rentabilidade (WAQUIL, 2010). Assim sendo, destaca-se que a categoria dos produtores rurais permanece na situação comercial mais incômoda, pois enfrentam as condições de oligopólio e de oligopsônio. Há a primeira condição quando compram seus insumos, máquinas e equipamentos, pois é a situação de mercado em que poucas empresas detêm o controle da maior parcela do mercado. Os produtores deparam-se ainda na comercialização com a estrutura de mercado de oligopsônio quando vendem seus produtos, pois encontram um número pequeno de compradores.

Araújo, (2010, p. 86-7) lembra que nas compras os produtores perguntam “quanto custa?” E, nas vendas de seus produtos, perguntam “quanto paga?” ou “qual o preço do dia?” Neste contexto, o desafio da grande maioria dos produtores é saber a hora exata de tomar a decisão na comercialização da sua produção de soja, ter o conhecimento sobre as estratégias de comercialização, saber para quem vender. Além disso, apesar de haver um mercado global com preços internacionais, os produtores de soja de uma localidade poderão ter condições de comercialização diferentes dos produtores de soja de outra localidade (WAQUIL, 2010).

Os riscos enfrentados pelos produtores interferem diretamente nas margens operacionais dos produtos agrícolas. Assim sendo, os produtores devem buscar defender sua rentabilidade e lucratividade por meio da utilização de mecanismos que possibilitem eliminar ou minimizar as incertezas. Entre estas está o risco de preços, pois os produtores tem pouca possibilidade de influência sobre os preços, lembrando que os produtos agrícolas, particularmente *commodities como a soja*, estão expostos a incertezas quanto ao

comportamento futuro dos preços, influenciados fundamentalmente por movimentos de oferta e demanda no mercado. O produtor rural deverá enfrentar as adversidades inerentes às expectativas futuras com relação às cotações dos preços da soja, influenciados por tendências históricas, sazonalidades da produção e movimentos especulativos causadores de oscilações significativas dos preços. Essas oscilações, por sua vez, são de difícil previsão e dificultam o planejamento da produção e da comercialização bem como a tomada de decisão por parte dos agricultores (WAQUIL, 2010).

Este estudo tem o propósito de fazer uma análise da situação de comercialização da soja entre os produtores do município de Sertão (RS), avaliando os prós e os contras das ações tomadas pelos mesmos de maneira a poder elaborar um plano de ação para otimizar a comercialização do produto para que a atividade seja mais rentável para o produtor.

Sendo assim, buscou-se com esta pesquisa responder à seguinte questão: Como são tomadas as decisões referentes à comercialização de soja realizada pelos produtores do município de Sertão (RS)?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de comercialização e de tomada de decisão realizado por produtores de soja no município de Sertão/RS.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar como se dá a gestão e o controle de custos das propriedades investigadas;
- Analisar o processo de comercialização de soja realizado por produtores investigados no município de Sertão/RS;
- Identificar o processo de tomada de decisão realizado por produtores investigados no município de Sertão/RS.

1.2 Justificativa

A motivação para a escolha do tema veio devido à forte influência da cultura da soja no município de Sertão (RS) e região. Segundo dados da Emater do município, o mesmo tem uma

área cultivável de 35.800 ha, sendo que dessas 90% são da cultura da soja. A comercialização de soja no município movimenta aproximadamente 126 milhões de toneladas e produtividade média de 3,9 toneladas por hectare.

A agricultura já passou por várias crises e atualmente estamos vivendo outro momento. Com novos patamares de valores da saca de soja, e o alto custo para produção, diversos produtores acabaram por abandonar a atividade por não realizar o processo de gerenciamento ou administração da propriedade, se endividando e assim não conseguindo mais contornar seus problemas financeiros.

Desta forma, a Gestão e a Administração Rural pode desempenhar um importante papel como ferramenta gerencial, através de informações que permitam o planejamento, o controle e a tomada de decisão e com isso transformando as propriedades rurais em empresas agrícolas podendo torná-las mais rentáveis e com capacidade de acompanhar a evolução do setor.

Este estudo se justifica pelo fato de que, com escolhas de estratégias eficazes na comercialização da soja, pode-se proporcionar a diferenciação e o melhor posicionamento de propriedades rurais, melhorando seu resultado e obtendo uma maior rentabilidade, menor custo de produção e uma maior lucratividade. Em síntese, conhecer o mercado é saber utilizar adequadamente as ferramentas disponíveis, pois representam receitas para os produtores rurais obterem uma “boa performance” no momento da comercialização. A competitividade no agronegócio mundial, especialmente nos últimos anos, vem indicando a necessidade dos agentes (por exemplo, produtores rurais, cooperativas, agroindústrias, indústrias de insumos, trading) buscarem maior eficiência na comercialização agropecuária. Bom desempenho na comercialização se relaciona diretamente ao desempenho de rentabilidade no sistema de produção.

Diante destes argumentos, o motivo da escolha deste tema foi para tentar entender e poder colaborar com novas alternativas para os produtores do município, para agregar mais rentabilidade aos seus ciclos de produção e ter um diferencial para os demais escritórios de consultoria, por conhecer a realidade dos produtores e buscar alternativas eficazes.

Salienta-se ainda que o estudo está de acordo com a linha de pesquisa em Gestão Rural do Mestrado Profissional em desenvolvimento Rural que tem como finalidade trabalhar as questões do desenvolvimento no meio rural, com ênfase no mercado agropecuário.

1.3 Estrutura do Estudo

Este trabalho está estruturado por cinco capítulos, iniciando pela Introdução, onde são

contextualizados o tema, os objetivos e a justificativa.

A seguir, o segundo capítulo apresenta a Revisão de Literatura, com os conceitos e as teorias relacionadas aos seguintes temas: Gestão da Propriedade Rural, Mercado e Comercialização de Produtos Agrícolas e Processo Decisório em Propriedades Rurais.

O terceiro capítulo apresenta a Metodologia utilizada para desenvolver o presente estudo.

O quarto capítulo aborda o mercado da soja no Brasil e no estado do Rio Grande do Sul, apresentando dados referentes à evolução de produção e produtividade.

O quinto capítulo apresenta os dados colhidos na pesquisa de campo, com quadros representativos da pesquisa realizada junto aos produtores rurais do município de Sertão (RS).

O sexto capítulo traz observações sobre a questão da tomada de decisão e os fatores que influenciam na mesma.

A seguir, são apresentadas as Considerações Finais, com um apanhado de ideias sintetizadas sobre o que foi abordado neste estudo.

Concluindo, são listadas as Referências Bibliográficas que deram fundamentação ao presente trabalho e, em anexo, o instrumento de coleta de dados utilizado para a pesquisa de campo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para haver compreensão sobre o funcionamento do assunto faz-se necessário buscar primeiramente a compreensão das suas teorias. Portanto, para aprofundar o entendimento das mesmas, o estudo apresenta neste capítulo os conceitos de Gestão da propriedade rural, Mercado e comercialização de produtos agrícolas e Processo decisório em propriedades rurais.

2.1 Gestão na Propriedade Rural

Gestão é o termo com maior ascendência, pois toda e qualquer pessoa utiliza em seu cotidiano, seja para referenciar o desenvolvimento de uma atividade profissional ou até mesmo para procedimentos pessoais, assim contemplando diversas áreas de conhecimento tais como: Gestão Empresarial, Gestão de Custos, Gestão de Patrimônio, Gestão Financeira, Gestão Pessoal e Gestão de Propriedades Rurais.

Na visão de Beuren (2000, p. 38), “[...] o processo de gestão visa garantir que as decisões dos gestores contribuam para otimizar o desempenho da organização. Aqui são contempladas as etapas de planejamento, execução e controle, desenvolvidas de acordo com o modelo de gestão da empresa”.

O agronegócio está passando por inúmeras transformações, principalmente em relação a mercado e comercialização. A modernização tem se apresentado em todos os seguimentos produtivos e no agronegócio não seria diferente, fato devidamente mencionado por Binotto:

As mudanças estruturais ocorridas no agronegócio nos últimos anos têm evidenciado a necessidade de novas formas de gerenciamento, e os agricultores estão atuando num contexto de negócio que se estende muito além da porteira. Esse cenário exerce crescente pressão para que eles façam frente aos desafios com atitudes qualificadas, conhecimento e habilidades para serem capazes de reconhecer o potencial das ameaças ambientais e a viabilidade que está presente em cada atividade; portanto, a atividade é muito mais do que um meio de vida, é um negócio que precisa ser sustentável (BINOTTO, 2005, p. 107).

Os desafios enfrentados neste segmento e as constantes transformações no segmento faz com que os produtores ou gestores de propriedades rurais precisem estar atentos às diversas influências ao seu negócio, tais como: mercado, potencialidade regional, nacional e internacional, logística, agregação de valor, climatologia e custos de produção. Além disso, segundo Oliveira e Pereira (2008, p. 14), “[...] o mercado mundial de produtos agrícolas exige do gestor uma análise da inter-relação dos segmentos antes da porteira e depois da porteira.

Neles reside a maioria das informações contingenciais que podem auxiliar a tomada de decisão”.

Segundo Araújo (2010), as atividades “antes da porteira” são compostas basicamente pelos fornecedores de insumos como: máquinas, implementos, defensivos, fertilizantes, sementes, tecnologia, financiamentos, entre outros. “Dentro da porteira” significa dentro das propriedades, desde as atividades iniciais de preparação para começar a produção até a obtenção dos produtos agropecuários in natura prontos para a comercialização. “Depois da porteira” constitui-se basicamente das etapas de agro-industrialização e distribuição dos produtos agropecuários até atingir os consumidores, envolvendo diferentes tipos de agentes econômicos, como comércio, agroindústrias, prestadores de serviços, governos e outros.

Nesse contexto, o administrador rural deve estar ciente de que quanto maior for o seu conhecimento sobre a estrutura, o funcionamento da unidade e os fatores de produção, maiores serão as possibilidades de melhorar seus resultados econômicos (SANTOS, MARION, CEGASTE, 2008).

A gestão de uma empresa rural é um processo de tomada de decisão que avalia a alocação dos recursos escassos em diversas possibilidades produtivas, dentro de um ambiente de riscos e incertezas, algo tão característico do setor agrícola. “Independentemente de seu tamanho, o gerenciamento da propriedade rural é um dos fatores indispensáveis para alcançar o desenvolvimento sustentável da propriedade como um todo” (LOURENZANI, FILHO; 2009, p. 75).

De acordo com Silva, Silva e Souza (2012), no contexto organizacional, a informação é considerada fator essencial para o sucesso. É a partir da informação que os gestores tomam as decisões necessárias à continuidade do empreendimento, bem como estabelecem as metas desejadas.

As empresas, à medida que se desenvolvem, tornam-se estruturas cada vez mais complexas. Esta realidade fomenta junto aos gestores, principalmente no momento da concretização da ação de tomar decisão, a demanda por variados tipos de informações. Para Hansson e Ferguson (2011, p. 111), “[...] a tomada de decisão é, em grande medida uma questão de procurar, avaliar e agir sobre a informação”.

Cabe ao produtor realizar sua avaliação do seu ambiente de risco para poder saber suas certezas e incertezas, assim, podendo responder questões essenciais do seu negócio e realizando o planejamento de produção com os seguintes itens: quando, como, quanto e para quem produzir. Sabendo estas respostas estarão iniciando a utilização de uma ferramenta de gestão ou administração para sua propriedade rural.

O planejamento e o controle da produção têm como intuito gerenciar as atividades da operação produtiva de modo a atender às necessidades do consumidor, ou seja, procura conciliar o fornecimento de bens e serviços com sua demanda (LOURENZANI; FILHO, 2009).

Com todo esse questionamento cabe ao produtor saber como conduzir para chegar nas respostas aos itens a seguir, quando, como, quanto e para quem produzir.

No que se refere ao “Quando produzir” pode salientar que entre os principais requisitos para se alcançar canais de comercialização mais dinâmicos está o atendimento, sem falhas, das encomendas. Para tanto, faz-se necessário considerar o tempo de produção de cada atividade, além dos imprevistos inerentes ao processo produtivo. “Isso implica a adoção de técnicas de gerenciamento que controlem cada etapa do processo, considerando significativos riscos das variações climáticas existentes” (LOURENZANI; FILHO, 2009, p. 77).

Já, segundo Lourenzani e Filho (2009), “Como produzir” refere-se à parte operacional da atividade gerencial. Identificado o trinômio o que/quanto e quando produzir, deve-se então definir quais tarefas serão realizadas, como realizá-las, com quais recursos e em qual local executá-las.

Por sua vez, segundo Scarpelli (2001), vinculada à decisão do que produzir e às restrições impostas pelo mercado e pelo autoconsumo, essa questão procura definir o que produzir (mínimo economicamente aceitável), à área disponível (máximo possível) e a demanda (quantidade recomendável ou contratada).

Por fim, “Para quem produzir”, cabe destacar que devemos saber qual o nosso consumidor final, se irá para a indústria para produção de óleo e farelo ou se temos que produzir um produto específico com uma qualidade pré-determinada pelo comprador. Para tanto, é preciso se realizar um controle sistemático das informações contábeis da propriedade, mesmo que seu grau de controle seja feito manualmente ou informatizado. Assim mesmo pequenas propriedades com baixo investimento de recurso, conseguem realizar a coleta das informações das despesas e receitas gerada pela propriedade e por através disso tomar sua decisão.

Finalmente, levando-se em consideração os aspectos abordados, pode-se afirmar que o produtor rural dispõe de excelentes tecnologias para a gestão de suas atividades, independentemente da cultura em a qual trabalha. Uma boa gestão, aliada ao árduo trabalho desenvolvido, resulta em propriedades mais eficientes e mais produtivas.

2.2 Mercado e Comercialização de Produtos Agrícolas

O mercado e a comercialização de produtos agrícolas dependem de estratégias comerciais e instrumentos de mercado com o objetivo de prover o fundamento necessário para atuar nesse segmento da economia. Há uma forte pressão sobre os produtores quanto à oferta de preços, onde se busca a redução dos custos de produção através do aumento de produtividade, o que pode prejudicar, em parte, os produtores de menor porte pois não têm como acompanhar os avanços tecnológicos, nem como fazer investimentos mais significativos.

Pode-se definir mercado como “grupo de compradores e vendedores que têm potencial para negociar uns com os outros” (HALL; LIEBERMAN, 2003, p. 56). O termo “mercado” designa um grupo de compradores e vendedores que estão em contato suficientemente próximo para que as trocas entre eles afetem as condições de compra e venda dos demais. Ou seja, um mercado existe quando compradores que pretendem trocar dinheiro por bens e serviços estão em contato com vendedores desses mesmos bens e serviços. Desse modo, o mercado pode ser entendido como o local, teórico ou não, do encontro regular entre compradores e vendedores de uma determinada economia. Concretamente, ele é formado pelo conjunto de instituições em que são realizadas transações comerciais (feiras, lojas, Bolsas de Valores ou de Mercadorias, etc.). Ele se expressa, entretanto, sobretudo na maneira como se organizam as trocas realizadas em determinado universo por indivíduos, empresas e governos [...] (SANDRONI, 2006).

A comercialização pode ser definida como a troca de bens e serviços entre agentes econômicos. Como frutos dessas trocas, os agentes efetuam as transações, as quais fundamentam o funcionamento do sistema econômico (ZYLBERSZTAJN, 2009 *apud* LOURENZANI; FILHO, 2009).

As *commodities*, como a soja, são passíveis de serem estocadas e transacionadas internacionalmente. Os compradores geralmente são empresas e cooperativas agroindustriais que, por sua vez, vendem para comerciantes internacionais (as *tradings*), que depois vendem para empresas e consumidores em outros países. Por sua vez, os vendedores são os diferentes tipos de agricultores localizados nas principais regiões produtoras. Assim, há um mercado global de grãos de soja, com preços internacionais. Entretanto, os agricultores que vendem sua produção estão inseridos em um mercado regional com características e especificidades próprias (WAQUIL, 2010).

Os agricultores inserem-se nos mercados com o objetivo de vender sua produção e obter lucro. Geralmente os mercados são concorrenciais, ou seja, os agricultores enfrentam concorrência de diversas formas. Em primeiro lugar, concorrem com outros agricultores da

mesma região ou de outras regiões produtoras. Além disso, enfrentam o poder de negociação de seus compradores e de seus fornecedores (PORTER, 1999).

Além disso, os produtos agrícolas estão expostos a diversos riscos e incertezas, inerentes à própria atividade rural, que impactam diretamente os custos de produção e a lucratividade dos negócios, não somente das propriedades agropecuárias, mas de todos os agentes que integram as cadeias produtivas (fornecedores de insumos, propriedades rurais, indústria, atacado e varejo). Esses riscos estão relacionados às especificidades da atividade rural e podem ser divididos em três tipos: riscos relacionados a produção, riscos relacionados ao crédito e risco relacionados aos preços.

Os preços recebidos pelos produtores na comercialização de soja são determinados pelas forças de oferta e de demanda mundial e brasileira, logo apresentam grande variabilidade (aumento ou redução) e nenhum produtor, individualmente, consegue modificá-lo. Assim sendo, o produtor é apenas um tomador do preço de mercado. No entanto, existem políticas de governo, como a Política de Garantia de Preços Mínimos – PGPM, e de mercado, como os contratos a termo e o mercado futuro, que reduzem as incertezas sobre esta variável (STEFANELO, 2006 p. 10).

Comercialização não é apenas o ato de comprar e vender, é antes de mais nada a consciência de viabilizar economicamente o resultado de uma produção que, para chegar a resultados compensadores, necessita de informações corretas e analisadas, para que todos deles usufruam (BRUM, 1983, p. 162).

A comercialização agrícola está associada ao conceito de comercialização à coordenação existente entre a produção e o consumo dos produtos agropecuários, incluindo a transferência de direitos de propriedade, a manipulação de produtos e os arranjos institucionais que contribuem para a satisfação dos consumidores. Trata-se de um conceito amplo, em que se atribui a essa atividade a função de transferir os produtos ao consumidor final, considerando a influência de todas as atividades nesse processo (produção agrícola, industrialização, transporte dos produtos, relações com o consumidor, etc.). Dessa forma, o conceito de comercialização distancia-se do conceito de simples venda dos produtos agrícolas (pós-colheita da safra, por exemplo), devido à sua amplitude e complexidade (WAQUIL, 2010)

Cabe destacar que a decisão de comercialização pode ser afetada por fatores como a necessidade de capital, a liquidez, a disponibilidade de crédito e a aversão ao risco. A disponibilidade de crédito influi nas decisões de comercialização, pois a falta de recursos pode forçar o produtor a vender sua produção para atender às suas necessidades de capital. Havendo

crédito disponível a produção pode ser comercializada mais tarde, com preços mais compensadores, dado que neste período as necessidades de capital são atendidas através de empréstimo. Em relação à liquidez, há necessidade de se manter certas reservas em dinheiro com a finalidade de atender às obrigações financeiras da propriedade, das necessidades da família, e mesmo para ocorrências incertas. Já a aversão ao risco, pode levar o produtor a entregar sua produção a um determinado comprador ou em época inadequada, por não estar propenso a apostar no futuro.

Pelegri e Gazolla (2008) alertam para o fato de que muitas vezes mercados e comercialização, que são conceitos distintos, são confundidos, interpretados erroneamente ou tomados como sinônimo. Esses autores definem comercialização:

[...] como os diferentes canais de comercialização e mercados pelos quais um produto agropecuário passa, desde sua origem inicial junto ao agricultor até o consumidor final, podendo neste ‘caminho’ de um até o outro passar por vários outros agentes como atacadistas, atravessadores, varejistas, especuladores, indústrias de transformação, comerciantes diversos, etc. [...] (PELEGRINI; GAZOLLA, 2008, p. 131).

Já o mercado é definido como “local” em que se encontram compradores e vendedores para transacionar um produto, um bem ou um serviço. É um local fixo, um lugar de negócios ou até mesmo bolsas de valores. Resumindo: comercialização é o fluxo de uma mercadoria passando por diversos canais enquanto mercado é o local de confronto e negociação entre compradores e vendedores (PELEGRINI; GAZOLLA, 2008, p. 132-3).

As *commodities*, como a soja, são consideradas como um bem fungível, ou seja, possui alto grau de liquidez, o que torna esse mercado seguro e por isso mais atrativo para os especialistas. A participação dos *traders* na compra de mercado futuro de *commodities*, mesmo não assumindo posições distintas, comprado ou vendido, torna o mercado um tanto confuso, necessitando, aos interessados, outros tipos de análises do mercado para optarem, pela entrada ou não, nesse mercado especulativo das *commodities*, o que faz com que os produtores rurais precisem se inteirar melhor dessas condições de mercado para garantir uma maior rentabilidade de suas atividades.

2.3 Processo Decisório em Propriedades Rurais

O Processo decisório nada mais é do que um conjunto de informações ou conteúdo completos que obriga as pessoas a tomarem decisões com racionalidade plena na sua escolha.

Porém, a partir desta escolha podemos ter decisões que irão satisfazer suas exigências ou muitas vezes levar à insatisfação por meio do momento.

Segundo Maximiano (2004, p. 111), decisão é uma escolha entre alternativas ou possibilidades. As decisões são tomadas para resolver problemas ou aproveitar oportunidades. O processo de tomar decisões é a sequência de etapas que vai da identificação de uma situação que oferece um problema ou oportunidade, até a escolha e colocação em prática de uma ação ou solução.

Parisi e Nobre (2010, p. 129) contribuem afirmando que “[...] o modelo de decisão deve possibilitar ao gestor identificar e caracterizar de forma clara e precisa um problema ou oportunidade, podendo avaliar e comparar previamente as diversas alternativas sobre determinado evento”.

Para Oliveira (2007) o processo de decisão aplicado sob condições de certeza significa que cada alternativa conduz para uma única consequência. Quanto às decisões sob condições de risco, a cada alternativa há várias possíveis consequências, e a probabilidade de ocorrência para cada consequência é conhecida. Por sua vez, quando estas probabilidades são desconhecidas, fala-se em decisão sob condições de incerteza.

Com isso, leva-se a entender que uma decisão se baseia em conhecimentos que levam claramente a chamada relação de causa e efeito das opções disponíveis, levando a escolher a alternativa que leve a melhor consequência da escolha. Neste contexto, existem inúmeras variáveis que interferem no processo decisório. Para Freitas *et al.* (1997) seriam relevantes para as decisões concernentes às organizações: a) seus objetivos; b) os critérios de racionalidade e de eficácia; c) as informações (falta ou excesso, situação de incerteza, complexidade e conteúdo); d) raciocínio; e) valores; f) crenças; e g) recursos.

Já para Simon (1995) destaca ainda que a tomada de decisão está no centro de uma série de atividades humanas, das quais se podem citar: ciência política, economia, teoria da organização, artes, filosofia, psicologia, entre outros. Em outras palavras, se o objetivo é compreender a tomada de decisão humana, há poucas atividades que não estão engajadas nesse processo. Ainda com forte influência no processo decisório do agronegócio o quadro abaixo demonstra algumas influências mais consideráveis para o agronegócio (RATHAMANN *apud* BRANDT (1980) e CIMMYT (1991)).

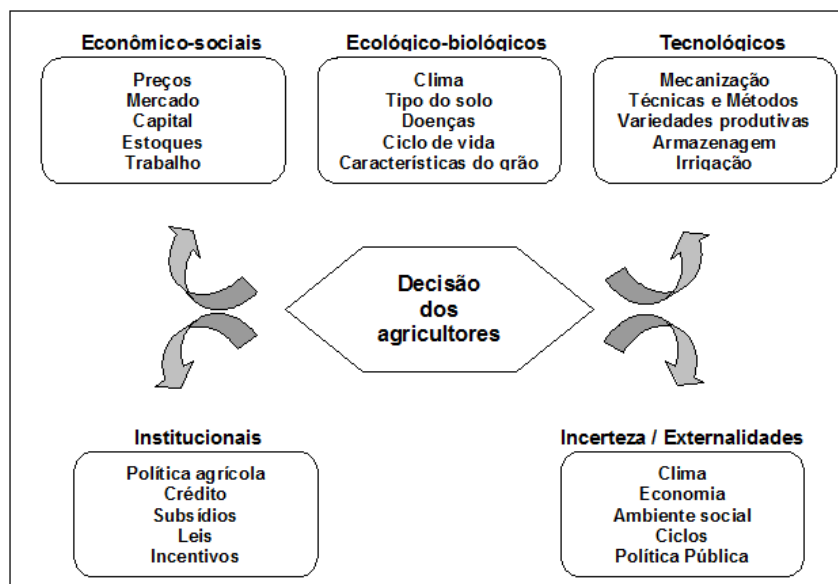


Figura 01 – Fatores que influenciam a tomada de decisão do produtor rural.

Lima (2015), assim, afirma que o processo de tomada de decisão envolve, em alguns casos, uma insegurança quanto aos resultados que serão obtidos. Desse modo requer, por parte do gestor, uma constante busca de informações que permita pautar as suas decisões, de forma a minimizar os riscos e incertezas do futuro (LIMA, 2015).

Assim, Oliveira (2007) reforça que o processo de decisão aplicado sob condições de certeza significa que cada alternativa conduz para uma única consequência. Quanto às decisões sob condições de risco, a cada alternativa há várias possíveis consequências, e a probabilidade de ocorrência para cada consequência é conhecida. Por sua vez, quando estas probabilidades são desconhecidas, fala-se em decisão sob condições de incerteza.

Para Rathmann (2007), é mais comum a tomada de decisão sob condições de variação nos graus de risco e de incerteza. O risco é um estado de conhecimento onde o tomador de decisão está consciente dos problemas que enfrenta, mas não tem certeza a respeito dos resultados da aplicação do plano de ação. Com isso, o referido autor complementa esta visão afirmando que a decisão sob condição de certeza envolve o conhecimento de informações completas sobre o processo decisório confrontado, bem como dos resultados futuros da aplicação da decisão.

Assim, a tomada de decisões pode ser decorrente de um tempo com antecedência ou até mesmo inesperada, esta afirmação é confirmada por (FREITAS *et al.*, 1997) na passagem: Algumas decisões são recorrentes, acontecendo, inclusive, em um determinado ciclo de tempo, e outras acontecem inesperadamente.

Por sua vez, Maximiano (2004), diz que as decisões não programadas são preparadas uma a uma para atacar problemas que as soluções padronizadas não conseguem resolver. São

as situações novas, que surgiram pela primeira vez e que admitem diferentes formas de ser resolvidas. Este tipo de situação requer um processo de análise sucessiva, desde o entendimento do problema até a tomada de decisão.

Bethlem (1987), dizia que as decisões não programadas são novas, não estruturadas e raramente decorrentes de outra. Não há uma metodologia pronta para resolver o problema, porque: ela nunca ocorreu antes; a sua natureza e estrutura são indefinidas, imprecisas ou complexas; ou porque é tão importante que merece um tratamento especial. Já com Lunneryd (2003) destaca, ainda, que as decisões únicas ou não programadas, normalmente, referem-se a questões de grande vulto e que possuem consequências econômicas importantes. Além disso, não são recorrentes, pelo menos no curto prazo.

Já, para as decisões programáveis Maximiano (2004), diz que elas fazem parte do acervo de soluções da organização (são as situações de rotina ou que se repetem). Resolvem problemas que já foram enfrentados em outros momentos e que se comportam da mesma forma. Nesses casos, não é necessário fazer diagnóstico, criar alternativas, e escolher um novo curso de ação. Basta aplicar um curso de ação pré-definido.

Freitas *et al.* (1997, p. 39) destaca ainda que as decisões programáveis “[...] se explicam mediante um conjunto de regras e procedimentos pré-estabelecidos. Elas são tomadas em um ambiente de certeza ou de baixa incerteza, em razão de quase todas as variáveis já serem conhecidas de antemão. Este tipo de decisão pode ser facilmente delegada”.

Segundo Ballester e Hernández (2012, p. 29), “[...] atualmente, é amplamente aceito entre a comunidade científica, que os seres humanos são limitados, quer pela informação que possuem, pela sua capacidade computacional, ou mesmo pelas limitações cognitivas de suas mentes”. Essa limitação da racionalidade está relacionada a situações onde o agente em seu processo de tomada de decisão não adere completamente aos pressupostos da racionalidade clássica. Além disso, outro aspecto que pode ser destacado é a existência de informações incompletas. Neste caso, levando-se em conta a possibilidade de escassas informações sobre o estado real do mundo, quando os agentes são confrontados com decisões econômicas (BALLESTER; HERNANDEZ, 2012).

De acordo com Santos, Marion e Cegaste (2008) as decisões relacionadas ao que produzir, quanto, quando e como são ações de responsabilidade do administrador rural. Faz parte também do seu trabalho avaliar os resultados. Para que as ações sejam eficazes, o administrador deve conhecer os fatores que afetam os resultados econômicos, que são de natureza externa e interna.

Santos e Marion (1996) *apud* Lourenzani e Filho (2009) dizem que os fatores externos

como preço dos produtos, clima e políticas agrícolas apresentam caráter incontrolável por parte do administrador. Contudo, é preciso conhecê-los para que se possa tomar decisões ajustáveis às condições favoráveis e desfavoráveis. Os fatores internos, como aqueles ligados aos recursos humanos, planejamento da produção, recursos financeiros e planejamento de marketing são diretamente controlados pelo administrador através dos procedimentos gerenciais.

Lidar com essa complexidade de funções concomitantemente exige capacitações gerenciais, ausentes na maioria dos produtores rurais e, conseqüentemente, em suas organizações. Uma das principais razões dessa dificuldade é a falta de uma visão sistêmica do empreendimento rural (LOURENZANI; FILHO, 2009, p. 87).

Por fim, mesmo seguindo todas estas informações no seu âmbito, não existe um modelo pronto para a tomada de decisão. Para Lousada e Valentim (2011), o uso de modelos de tomada de decisão proporciona ao gestor a possibilidade de compreender a estrutura organizacional e as relações complexas relativas aos processos desenvolvidos nesse campo. Com todas estas informações a tomada de decisão visa garantir a otimização e o desempenho da sua propriedade com o melhor resultado possível.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresentamos os métodos utilizados para a pesquisa e a forma de condução deste estudo.

Ao identificar e analisar as estratégias de comercialização de soja adotada pelos produtores do município de Sertão (RS), foram utilizadas pesquisas quantitativa, qualitativa e bibliográfica, ou seja, os métodos quantitativo e qualitativo foram utilizados para análise e interpretação dos resultados.

Com relação à amostra, o questionário foi aplicado a 48 produtores rurais, sendo 45 (quarenta e cinco) do gênero masculino e 3 (três) do gênero feminino, demonstrando que a tomada de decisão na propriedade ainda é feita, na maioria, por pessoas do gênero masculino. Ainda assim, as mulheres que constituem os 6,25% das pessoas pesquisadas, gerenciam e são responsáveis pela tomada de decisão nas propriedades no município de Sertão, motivo pelo qual aparecem em número significativamente menor.

A proposição de planos é utilizada quando os projetos tem o objetivo de apresentar propostas ou sistemas para solucionar problemas organizacionais, buscando burocratizar ou controlar sistemas, além de buscar maior flexibilidade (DIEHL e TATIM, 2004).

Segundo Fonseca (2002, p.20), a pesquisa quantitativa é centrada na objetividade e influenciada pelo positivismo. Considera-se que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o uso de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis. Para Mezzaroba e Monteiro (2005, p. 108-18) a respeito das técnicas de pesquisa quantitativa “Quantidade representa tudo aquilo que pode ser medido, o mensurável. [...] O perfil desse tipo de pesquisa é altamente descritivo, o investigador pretenderá sempre obter o maior grau de correção possível em seus dados, assegurando assim a confiabilidade de seu trabalho. Descrição rigorosa das informações obtidas é condição vital para uma pesquisa que se pretenda quantitativa” (2005, p. 108). “[...] Explora as características e situações de que dados numéricos podem ser obtidos e faz uso da mensuração e estatísticas” (MOREIRA; CALEFFE, 2008, p. 73).

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já existente, e se constitui especialmente de livros e artigos científicos. A maioria dos trabalhos de pesquisa exigem algum tipo de trabalho como esse, além de alguns que são constituídos completamente por esse tipo de pesquisa. As principais fontes de pesquisa para esse modelo de pesquisa são livros de leitura corrente, livros de referência, publicações periódicas e impressos diversos (DIEHL e TATIM,

2004).

O estudo de caso é caracterizado pela pesquisa profunda de um ou mais objetos, de forma a permitir a obtenção de um amplo conhecimento sobre determinado assunto. Essa tarefa diferencia esse método dos demais. Esse método apresenta uma série de vantagens, fazendo que esse delineamento apresente muitas vantagens em diversas situações. As principais vantagens desse delineamento são: estímulo a novas descobertas, ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos. As limitações são representadas pela dificuldade de generalização dos resultados obtidos. Por isso é importante lembrar que, apesar de ser uma pesquisa simples de ser processada, pode exigir do pesquisados um nível de capacitação maior que o necessário para outras formas de delineamento (DIEHL e TATIM, 2004).

As características da pesquisa qualitativa, segundo Marconi e Lakatos são “evidencia à observação e a valorização dos fenômenos; estabelece ideias; demonstra o grau de fundamentação; revista ideias resultantes da análise e propõe novas observações e valorizações para esclarecer, modificar e/ou fundamentar respostas e ideias (MARCONI; LAKATOS, 2011).

O método indutivo avalia que o conhecimento é fundamentado na experiência, sem levar em conta conceitos preestabelecidos. No entendimento indutivo, a generalização procede de observações de casos de fatos reais. As comprovações particulares levam à elaboração de generalizações. Indução é um termo impreciso, devido a diversas formas não dedutivas de indução, como a analogia substantiva, analogia estrutural, indução de primeiro e segundo graus, generalizações estatísticas e outras. Assim, a verdade das premissas não é suficiente para comprovar completamente a verdade da conclusão, pois o teor desta extrapola o das premissas, podendo-se asseverar que, as premissas sendo verdadeiras, provavelmente a conclusão será verdadeira (DIEHL e TATIM, 2004).

Segundo Marconi e Lakatos (2011) coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionados a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos (MARCONI e LAKATOS, 2011).

No presente estudo foram utilizados os seguintes instrumentos de coleta de dados: observação e questionário, as quais são descritos a seguir. A respeito da observação Fachin (2002) afirma que se trata de uma forma de coletar informações, utilizando os sentidos para obter determinadas circunstâncias reais, não se restringindo somente em ver e ouvir, mas, do mesmo modo, observar acontecimentos ou manifestações que se deseja analisar.

A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações que utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar.

A observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento. Ela desempenha um importante papel nos processos observacionais, no contexto da descoberta, e obriga o investigador a um contato mais direto com a realidade. Torna-se científica à medida que é planejada sistematicamente; é registrada metodicamente e está relacionada a proposições mais gerais; e está sujeita a verificações e controles sobre sua validade e segurança (DIEHL & TATIM, 2004, p. 71-2).

Como procedimento metodológico utilizou-se pesquisa de campo. Ressalta-se que, de acordo com dados IBGE (2017) existem 990 estabelecimentos agropecuários que produzem soja em grão no município em estudo. Foi realizada a aplicação do questionário a 48 produtores do município de Sertão (RS) tendo uma amostra de 4,85%, sendo que os informantes foram selecionados usando o critério de acessibilidade.

Para a coleta de dados junto aos agricultores empregou-se um questionário estruturado. O questionário estruturado foi adaptado de acordo com alterações do instrumento de pesquisa utilizado por Oliveira, Deyvison de Lima, no trabalho intitulado Gestão da informação para o processo decisório: estudo do agronegócio da soja. O estudo é uma dissertação de mestrado em Administração da Fundação Universidade Federal de Rondônia, 2008. O Questionário aplicado foi validado pelo teste Alfa de *Cronbach*, utilizado para verificar o índice de consistência interna de um instrumento de coleta de dados. Optou-se pela reestruturação do instrumento de pesquisa, aproveitando a estrutura desenvolvida, alinhando-o ao problema de pesquisa proposto neste estudo. A adaptação se deu em decorrência as necessidades específicas desta pesquisa. Salienta-se ainda que buscou-se, sempre que possível, que o questionário fosse aplicado aos tomadores de decisão das propriedades investigadas.

A presente pesquisa foi aprovada pelo comitê de ética com o título **Comercialização e Tomada de Decisão: Estudo com Produtores de Soja do Município de Sertão (RS)** no dia 26/04/2018, pelo número do parecer 2.623.825. A pesquisa foi aplicada aos produtores rurais de através da ferramenta do Google Drive, que dá para montar um questionário on-line e aplicar a quem desejar, atrás de um *link*, o qual foi encaminhado a alguns produtores e outros aplicados pessoalmente, no período de 27/04/2018 a 31/05/2018, obtendo, assim, 48 respostas.

A pesquisa foi aplicada através do recurso disponibilizado pelo Google Drive, onde as pessoas puderam acessar e responder às questões propostas. Os questionários foram enviados para diversos produtores rurais, sendo respondidos por 48 produtores. Após o período de aplicação da pesquisa os dados coletados através do Google Drive são obtidos através de planilhas do Excel, onde põem ser automaticamente tabulados, obtidos os resultados e construídos os gráficos correspondentes. Após, buscou-se na literatura consultada a

fundamentação para o comportamento observado na pesquisa.

4 PRODUÇÃO E PRODUTIVIDADE DA SOJA NO BRASIL E NO RIO GRANDE DO SUL

Neste momento apresentamos os dados relacionados ao tema e as informações para contribuir com o tema proposto neste estudo. Portanto, na primeira subseção são apresentados os dados referentes à evolução da produção do mercado da soja no Brasil e no RS e a representatividade do setor da soja na economia brasileira.

4.1 Evolução da Produção de Soja no Brasil

Pode-se afirmar que a evolução da produtividade da cultura da soja no Brasil foi decorrente exclusivamente de abertura de novas áreas ao processo produtivo, do que o aumento de rendimento médio da cultura, até aproximadamente a safra de 1991/1992. Desta safra em diante, houve um aumento significativo na produtividade de soja, conforme apresentado no Gráfico 01, com a evolução da área, produção e produtividade do Brasil de 1976 até 2016.

Pode-se ressaltar que a produtividade também teve seu papel no aumento da produção, vem em questão que sua correlação é muito menor do que em anos anteriores, o nos mostra que temos uma barreira produtiva a ultrapassar e que temos que explorar e atingir o potencial máximo de produção da cultura.

Pode-se observar na Figura 02 que na safra de 1976/1977 tivemos uma área plantada de 7.000 mil hectares e uma produção de 12.145 mil toneladas, com uma produtividade média de 1.735 kg/ha ou 29 scs/ha. Após 20 anos, na safra 1996/1997 tem-se os seguintes dados, área plantada de 11.381mil hectares, produção de 26.161 mil toneladas e produtividade média de 2.299 kg/ha ou 38,3 scs/ha. De acordo com a CONAB (2018), segundo levantamento do mês de maio na safra de 2016/2017 obtivemos produção de 116,996 mil toneladas, com área plantada de 35,100 mil hectares e produtividade média de 3.333 kg/ha. Outro fator que influenciou para o crescimento da produção foi que da safra de 2009/2010 até a safra 2015/2016 houve um acréscimo de 11,5 milhões de hectares para o cultivo da soja.

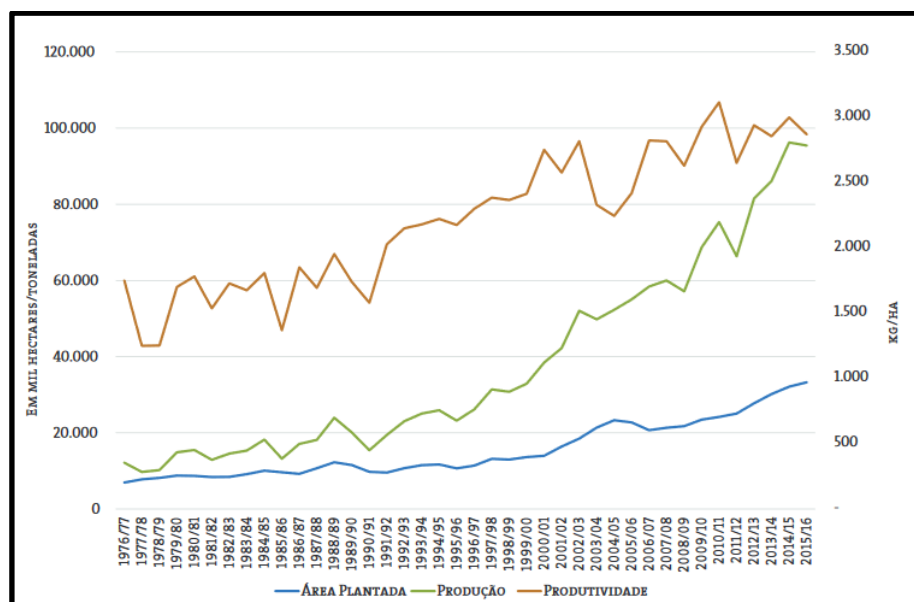


Figura 02 – Fatores que influenciam a tomada de decisão do produtor rural.
Fonte: USDA (2018) e CONAB (2015).

No Brasil, o crescimento do plantio da soja está associado a uma série de fatores como: aos avanços científicos, a disponibilização de tecnologias para o setor produtivo, a especialização em mecanização e genéticas adaptáveis às diversas regiões, o desenvolvimento de pacotes tecnológicos relacionais ao manejo do solo, de pragas e doenças, além da identificação rápida de fatores que levam a perdas no processo da colheita, são fatores promotores deste evento (FREITAS, 2016).

Pode-se observar na Figura 02 a evolução da produção agrícola onde, inicialmente, a área plantada não cresce tão significativamente. Entretanto, a partir de 2004, com o interesse da China pelas nossas *commodities*, essa situação passou a ter um aumento mais significativo. Com isso, foi necessário aumentar a produtividade, observando-se que o aumento da área plantada não é proporcional ao aumento de produção. Hoje o Brasil é o segundo maior produtor agrícola do mundo, ficando atrás somente dos Estados Unidos, além de ser um dos maiores exportadores agrícolas, com possibilidade de se tornar o maior produtor mundial de alimentos até 2020 (BRESSAN, 2017).

A análise da Figura 03, nos leva a algumas conclusões. Na área plantada houve um aumento de mais de 400%, na produção tivemos um incremento de mais de 700% e na produtividade um aumento de aproximadamente 92%. Com esses números podemos observar e dizer que ainda temos condições de evoluir muito a produção de grão no Brasil, devido a produtividade por hectare estar abaixo de 3.000 kg/ha.

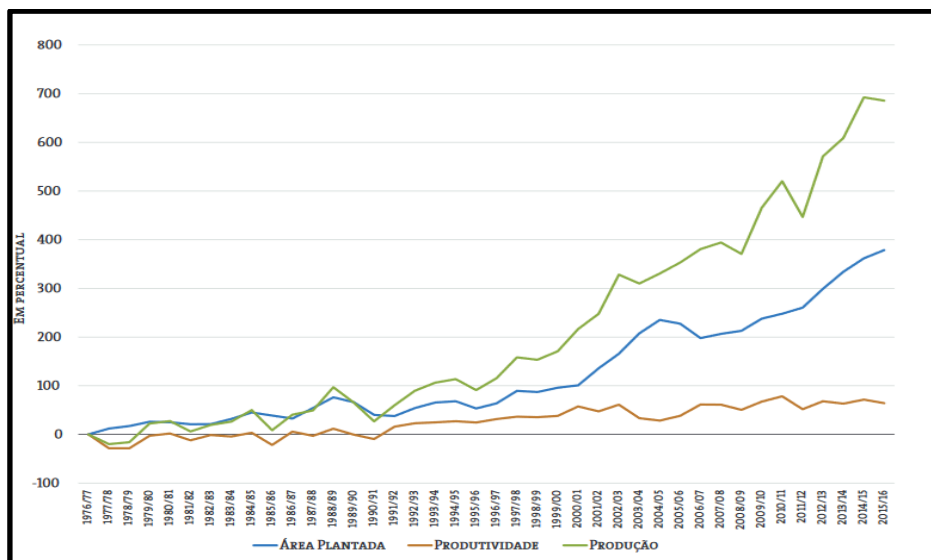


Figura 03 – Evolução da área, produção e produtividade do Brasil de 1976 até 2016 em percentual

Fonte: USDA (2018) e CONAB (2015).

Segundo a Balbinot Jr. *et.al.* (2017, p.11), “a área cultivada com soja em Estados tradicionais na produção da cultura, como RS e PR, obteve um crescimento expressivo em valores absolutos, mas baixo em termos percentuais”. Já considerando o Brasil, de forma geral, o cultivo da cultura da soja mostrou um crescimento percentual maior que 9% ao ano.

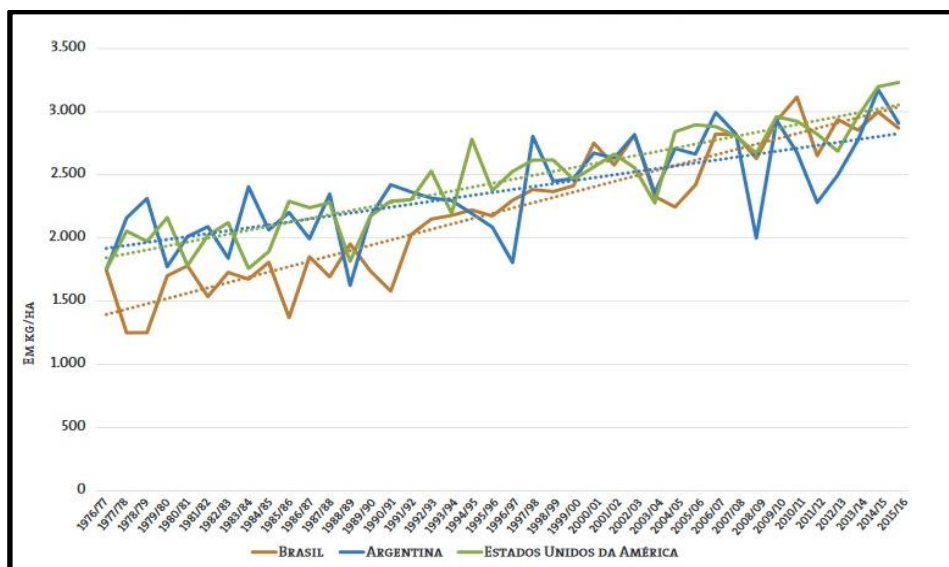


Figura 04 – Evolução da produtividade de soja nos principais países produtores (1976-2016)

Fonte: USDA (2018) e CONAB (2015).

Dentre os três principais produtores da cultura da soja, o Brasil encontra-se como o terceiro maior em termos de produtividade (kg/ha), ficando abaixo dos 3.000 kg/ha, ficando atrás da Argentina que está em segundo, com produtividade também abaixo de 3 ton/ha, e em

primeiro, com maior produção e acima dos 3.000 kg/ha estão os Estados Unidos da América.

Considerando as safras entre 2009/10 e 2017/18, os Estados Unidos tiveram a maior produtividade média anual de soja, com 51,07 scs/ha, seguido pelo Brasil que apresentou uma média de 50,07 scs/ha, sendo que esses representam os únicos países com produtividade de soja acima de 50 scs/ha, em média. Neste quesito, é importante observar que os Estados Unidos mostraram, nos últimos anos, o maior crescimento em produtividade desse produto. O conjunto de países maiores produtores mundiais é completada com o Canadá, Argentina e países da União Europeia. Em compensação, a China e a Índia são os países com a menor produtividade da cultura da soja.

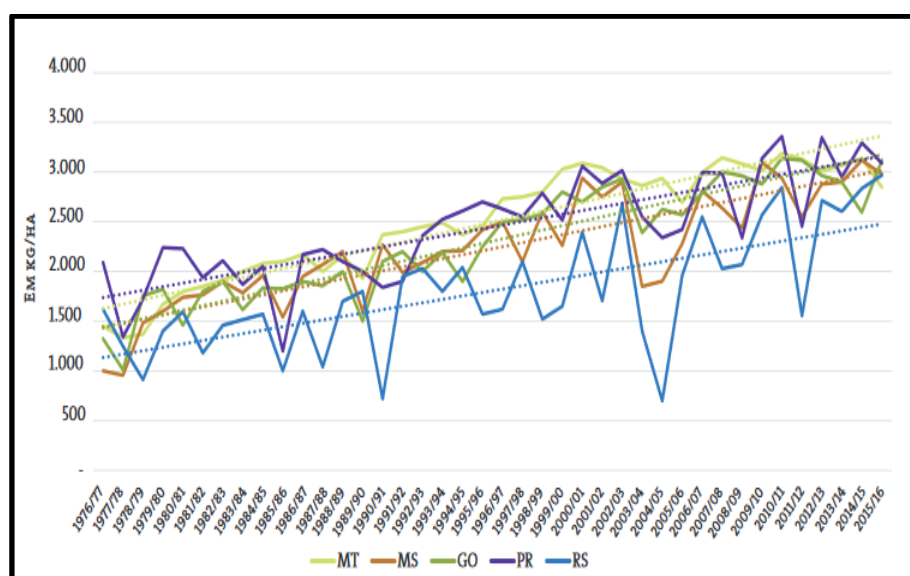


Figura 05 – Evolução da produtividade de soja nos principais estados produtores
Fonte: USDA (2018) e CONAB (2015).

Neste gráfico pode-se perceber que os quatro estados principais em produtividade de soja no Brasil, todos na safra 2015/2016 já estavam com a produtividade média por hectare próxima aos 3.000 kg. O estado que teve a maior oscilação de produtividade foi o Rio Grande do Sul (RS), e Goiás (GO) o que teve a menor, mantendo uma constante nestes quase 40 anos.

Os estados com maior representatividade na produção de soja são o Mato Grosso, Paraná, Rio Grande do Sul e Goiás, que, conforme informações da Conab concebe 67% da safra brasileira de grãos, devendo-se isso à utilização de alta tecnologia e a disponibilidade de terras nos mesmos. Dados de maio de 2017 indicaram uma produção recorde de 232 milhões de toneladas, vindo, em primeiro lugar, o Estado do Mato grosso, com 58 milhões de toneladas, seguido do Paraná com 41,5 milhões, Rio Grande do Sul, com 35,3 milhões e, , Goiás, com 22 milhões de toneladas. Deve-se levar em conta que o Mato Grosso dispõe de grandes extensões

de áreas de plantio que eram, até recentemente, pouco exploradas. Além disso, conta com grandes propriedades que contam com o uso de tecnologia avançada. Já no Paraná há uma tradição agrícola com essa cultura, e alto nível de conhecimento técnico por parte dos produtores, o que ajuda na hora do uso da tecnologia. No caso de Goiás, a vantagem percebida é a proximidade do mercado consumidor.

Outro fator é a consideração de produtores localizados em regiões com características edafoclimáticas melhores podem exigir estudos e conhecimentos direcionados a maximizar a produtividade, em detrimento de agricultores que desenvolvem suas lavouras em ambientes menos favoráveis e que necessitam de pesquisas que objetivem maior estabilidade produtiva. Assim, é fundamental ter conhecimento do contexto da produção de soja em diferentes Estados, percebendo aspectos favoráveis e desfavoráveis da cultura, bem como seu sistema de produção. (EMBRAPA, 2017).

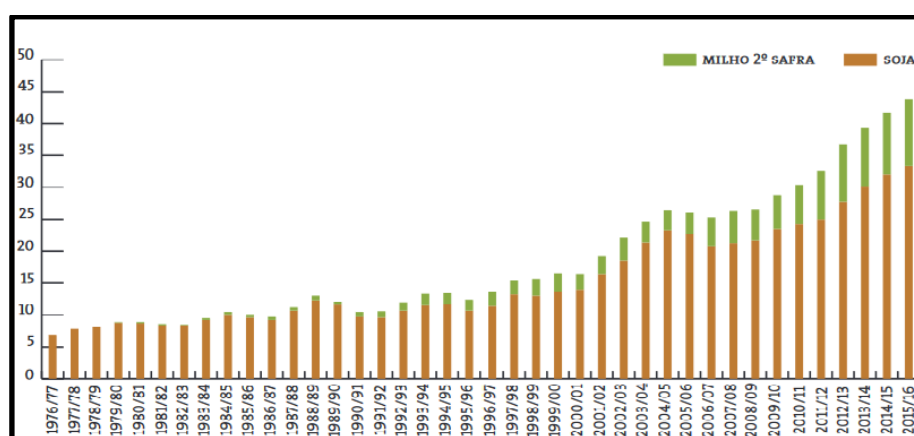


Figura 06 – Relação plantio Soja x Milho

Fonte: USDA (2018) e CONAB (2015).

Diferentemente dos demais países o Brasil se consolidou com o cultivo de milho em sucessão à soja, tendo no mesmo ano agrícola o cultivo da soja em primeira cultura e milho na forma de safrinha. Isso ocorre principalmente no centro-oeste do país, onde temos maior período de calor e dificilmente ocorrem geadas como na Região Sul. Esta forma de cultivo começou a ser implantada a partir de 1980, se consolidando mesmo a partir de 2002, e agora na safra 2015 ultrapassou os 30% de áreas com sucessão soja-milho.

Apesar da insegurança ditada pelos problemas climáticos, a estratégia mais adequada para os produtores é usar todo o potencial de área cultivada das propriedades com as duas culturas, respeitando o sistema de rotação de culturas, usando tecnologia de ponta (semente, adubação, tratamentos e tratos culturais), e fazendo um escalonamento das épocas de plantio. A soja, inegavelmente, é a cultura que apresenta maior liquidez, contando com sistemas de

comercialização mais bem arranjados. Apesar disso, o milho, nos últimos anos, não pode ser visto somente como produto de mercado interno, deixando cair no esquecimento o potencial de exportação acessado pelas cooperativas desde 2001, além da utilização do grão na fabricação de etanol nos Estados Unidos a partir de 2005.

4.2 Representatividade do Setor da Soja na Economia Brasileira, Estadual e Município de Sertão (RS)

Dessa forma, a fim de evidenciar a relevância do agronegócio na economia, destaca-se a sua ação no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro que foi de 23,5% para o ano de 2018 (Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil – CNA, 2018). Além disso, é importante salientar que as exportações resultantes do agronegócio garantem o superávit da balança comercial brasileira. As exportações do agronegócio no Brasil também revelam um dado importante, pois totalizaram 96 bilhões de dólares no ano de 2017, com um incremento de 13% em relação ao ano de 2016. Analisando como referência o mês de abril de 2018, o agronegócio corresponde a 44,8% das exportações brasileiras totais. Nesse sentido, se não fossem as movimentações econômicas advindas das exportações do setor do agronegócio brasileiro, a balança comercial ficaria negativa em 15 bilhões de dólares (CNA, 2018).

Além de alavancar a balança comercial brasileira, tem servido de âncora para os programas econômicos do país e ainda responde por grande participação na geração de empregos.

Conforme a Conab (2018), o Rio Grande do Sul é o terceiro maior produtor de grãos de soja do Brasil, com 16,968 milhões de toneladas, em 5,692 milhões de hectares, com uma produção média de 2.981 kg/ha. Ainda segundo a Farsul (2018), o impacto gerado pelas lavouras gaúchas na economia vai além da sua receita, pois a cada R\$ 1,00 do PIB gerado no campo, significa R\$ 4,02 para o Rio Grande do Sul. Antes mesmo que a primeira semente germine, a agricultura inicia uma movimentação que se estende após a colheita.

De acordo com a Farsul (2018), o movimento tem sequência depois que a safra deixa a porteira. A produção serve de matéria-prima para outros setores que irão agregar valor a ela. Conforme esta instituição, somente o PIB da agricultura chegaria a 32,1 bilhões em 2018 que, ao final de todo o processo se poderá se transformar em 129,3 bilhões, o equivalente a 40% do Produto Interno Bruto do Rio Grande do Sul.

O município de Sertão (RS) é composto por uma população estimada pelo IBGE em 2017 de 6.065 habitantes, assim tendo 48% do gênero masculino e 52% do feminino. Destes,

54% estão no meio rural e 46% no meio urbano. No meio rural estão estabelecidas 990 propriedades, com uma área territorial de aproximadamente 44 mil hectares. Destes, 35.800 mil hectares são do setor do agronegócio, onde a cultura prevalecente e dominante é a soja, ficando com uma área de 32 mil hectares e uma produtividade média de 3,9 toneladas por hectare.

Com este volume de produção gera aproximadamente uma receita líquida de R\$ 145.600.000,00, que movimenta a economia de produtores, comércio e indústrias do município. Desse montante, 70% da receita líquida é originada pelo agronegócio, e os outros 30% do comércio e da indústria. Do valor originado pelo agronegócio, a soja é responsável por 90% e os outros 10% composto pelas demais culturas agrícolas e pelo setor de avicultura, suinocultura e bovinocultura.

5 GESTÃO, CONTROLE E COMERCIALIZAÇÃO DE SOJA NAS PROPRIEDADES RURAIS DE SERTÃO (RS)

A seguir, apresenta-se a identificação dos respondentes e a caracterização das propriedades.

O questionário foi aplicado a 48 produtores rurais, onde os mesmos tomam decisão da propriedade ou da sua parte de produto. Foi evidenciado que 45 (quarenta e cinco) são do gênero masculino e 3 (três) do gênero feminino, conforme apresentado na Figura 07.

Esta figura demonstra que a tomada de decisão na propriedade continua sendo realizada na grande maioria por pessoas do gênero masculino. Mesmo com um número muito menor, 6,25% das pessoas pesquisadas são constituídas por mulheres que gerenciam e são as responsáveis pela tomada de decisão nas propriedades no município de Sertão, razão pela qual elas aparecem em número significativamente mais baixo entre os entrevistados.

Normalmente, quando se fala em propriedades rurais, nos vêm à lembrança a gestão realizada por homens, sendo este considerado como o principal elemento que atua nesse segmento. Entretanto, esta é uma situação que está gradativamente sofrendo modificações, pois as mulheres desempenham uma diversidade muito grande de atividades na propriedade rural, inclusive na sua administração, com a realização de controles administrativos, tomada de decisões, participando ativamente no gerenciamento da propriedade, de forma que as tarefas são igualmente divididas e conta com a participação da família nas atividades (RHEIN, 2016).

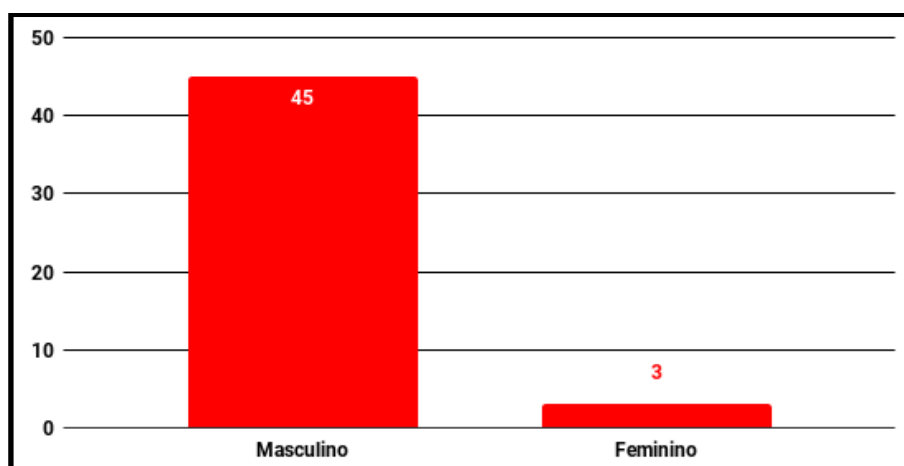


Figura 07 – Gênero dos Entrevistados

Fonte: O autor

A faixa etária que respondeu o questionário foi evidenciada por um grupo mais jovem do que se vê na realidade a campo, devido muitos pais chamarem seus filhos para responder o questionamento, o qual gerou a Figura 08.

Evidenciando essa menor faixa de idade, a figura demonstra que a tomada de decisão nas propriedades não está mais sendo tomada apenas por uma pessoa e sim pela família. Demonstrou também que a tomada de decisão em família e a sucessão está tomando força, pois jovens com seus valores, ideias e sendo reconhecimento pela família tendem a ficar para a sucessão, além de obterem seus valores monetários desde jovem, não precisando, desta forma, sair do campo a procura de emprego na cidade.

O jovem ligado às atividades da propriedade rural representam uma das estratégias mais relevantes para que haja a continuidade do estilo de vida rural, acompanhada do desenvolvimento socioeconômico e a preservação ambiental dos meios de produção. Atualmente, mesmo que as classes com faixa etária mais avançada ainda estejam gerenciando as propriedades, estes se aliam ao conhecimento adquirido pela ala mais jovem, adotando técnicas e novos conceitos de gerenciamento de modo a tornar a propriedade mais eficaz e rentável. Com isso há um maior fomento na diversificação de atividades e a geração mais velha vai vendo a capacitação da ala mais jovem. Diante disso, pode-se destacar que muitos jovens agricultores familiares procuram um contínuo aperfeiçoamento, tanto na questão do gerenciamento quanto no aspecto técnico e científico.

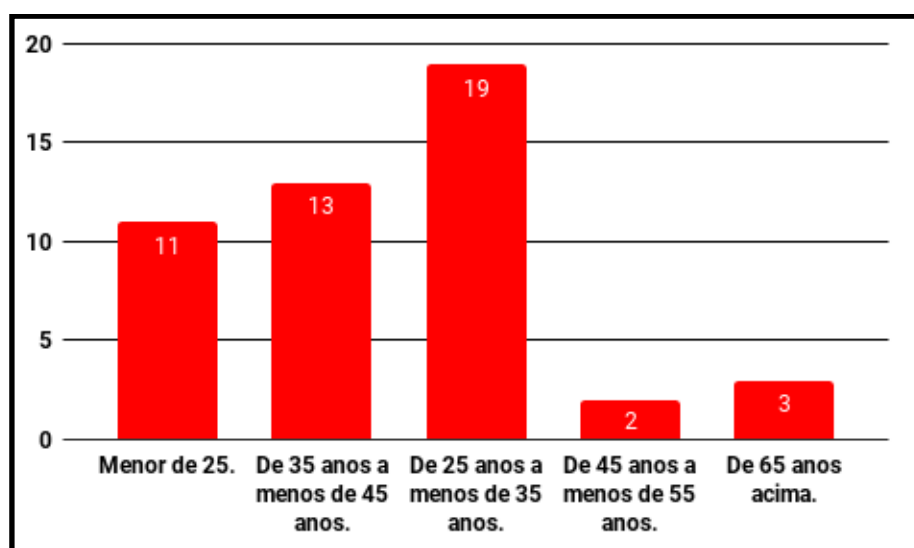


Figura 08 – Idade dos Entrevistados

Fonte: O autor

No que se refere ao nível de escolaridade, 4 apresentam ensino fundamental incompleto, 2 fundamental completo, 6 ensino médio incompleto, 9 médio completo, 4 estão

com superior incompleto e 16 com superior completo, 6 possuem ensino técnico e 1 possui nível de pós-graduação

Percebe-se que a juventude vem buscando se aperfeiçoar e qualificar, elevando o nível de escolaridade e de cursos voltado ao campo. Pode-se afirmar que isso é devido à tecnificação da atividade agrícola como por exemplo automotriz, auto propelido, tratores e máquinas com tecnologias antes não existentes, fazendo com que os mesmos passem a estudar para se saber como operar e também motivando-os a ficar na sucessão da família no campo.

Com a pretensão de se conhecer as propriedades do estudo, questionou-se sobre a dimensão das mesmas. Das propriedades pesquisadas, 24 propriedades (50%) são de médio porte de 80 ha a 300 ha, e as outras 24 propriedades (50%), são as que se classificam como pequena propriedade conforme a lei nº 8.629/93 que dispõe sobre a regulamentação da reforma agrária, que conceitua pequena propriedade o imóvel rural que apresentar entre 01 (um) e 04 (quatro) módulos fiscais. O módulo fiscal leva em consideração o tipo de exploração predominante no município e a renda obtida com a exploração predominante, sendo elaborado pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA). Em Sertão um módulo fiscal corresponde a 20 hectares.

Realizando a interpretação do gráfico, pode-se perceber que 50% das propriedades são de produtores proveniente da agricultura familiar, que correspondem até 4 módulos fiscais, sendo até 80 ha, e os outros 50% tem mais de 80 ha. O que mais chamou a atenção foi que a maior porcentagem de propriedades que são chamadas de médio produtores de 80 a 300 ha.

A Lei da Agricultura Familiar, Lei 11.326/06 (BRASIL, 2006) classifica como Agricultura Familiar aquele que:

- Não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais;
- Utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;
- Tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento;
- Dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família (Brasil, 2006).

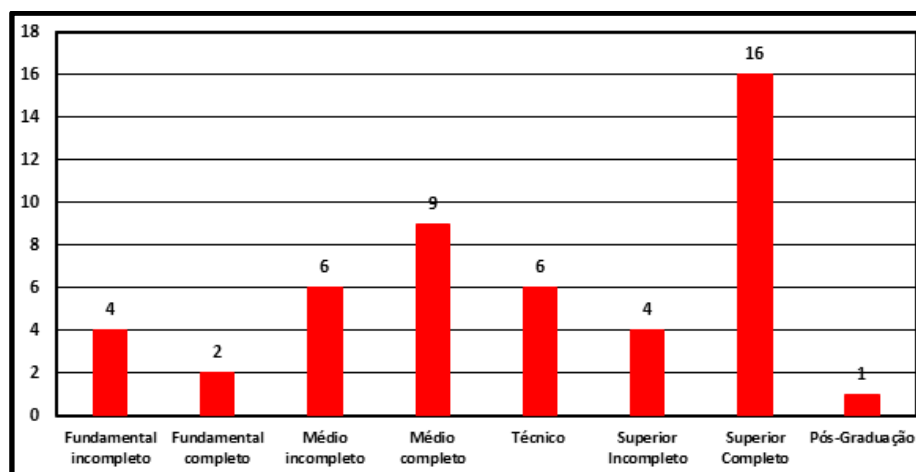


Figura 09 – Nível de Escolaridade dos Entrevistados

Fonte: O autor

A Lei nº 8.629/93, (BRASIL, 1993) que dispõe sobre a regulamentação da reforma agrária conceitua pequena propriedade o imóvel rural que apresentar entre 01 (um) e 04 (quatro) módulos fiscais. O módulo fiscal leva em consideração o tipo de exploração predominante no município e a renda obtida com a exploração predominante, sendo elaborado pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA). Em Sertão um módulo fiscal corresponde a 20 hectares.

Realizando a interpretação da Figura 10, pode-se perceber que 50% das propriedades são de produtores proveniente da agricultura familiar, que correspondem até 4 módulos fiscais, sendo até 80 ha, e os outros 50% tem mais de 80 ha. O que mais chamou a atenção foi que a maior porcentagem de propriedades está concentrada em maiores de 120 ha e que apenas 5 propriedades estão entre 40 ha e 80 ha.

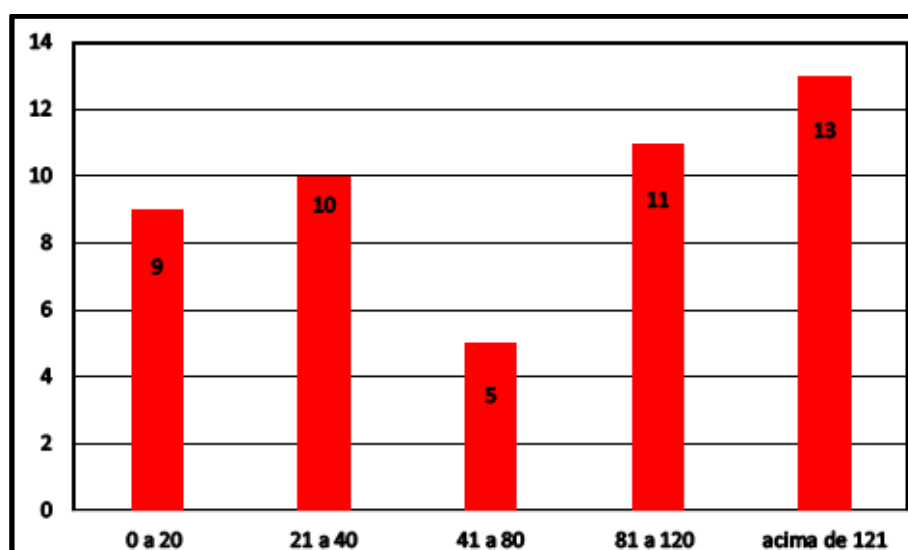


Figura 10 – Área das propriedades estudadas, em hectares

Fonte: O autor

A Figura 11 mostra que o milho é a segunda cultura com maior importância econômica, sendo uma cultura de verão, seguida respectivamente por trigo e cevada, apresentando também que 10 produtores tem a soja com sua única cultura com fonte de renda, demonstrando que durante o inverno realizam apenas cobertura no solo.

Na apresentação da Figura 11 percebe-se que a soma de trigo e cevada que são culturas de inverno somadas, as duas, chega-se ao percentual de 43,75%, demonstrando que a maioria dos produtores rurais está abandonando o plantio de culturas de inverno, por oferecerem baixo retorno econômico e alto risco de investimento.

A renda obtida da atividade agropecuária, quando se fala em pequenas propriedades, deve ser o mais diversificada possível. Isso em função das possíveis frustrações de safra e a possibilidade de ter uma receita alternativa para manter a propriedade financeiramente. No caso das grandes propriedades, com o uso de monocultura, em função da grande extensão de área cultivada pode-se contar com a possibilidade de eventos danosos não acontecerem na propriedade como um todo. Ainda assim recomenda-se uma rotação de culturas com vistas ao aspecto técnico de sanidade da lavoura (SILVA, 2008).

Além disso, é necessário observar que o produtor deve ter como objetivo obter a máxima rentabilidade do seu sistema produtivo, tentando criar o menor risco econômico possível e impacto ambiental reduzido, e não somente conseguir uma alta produtividade de uma cultura isolada.

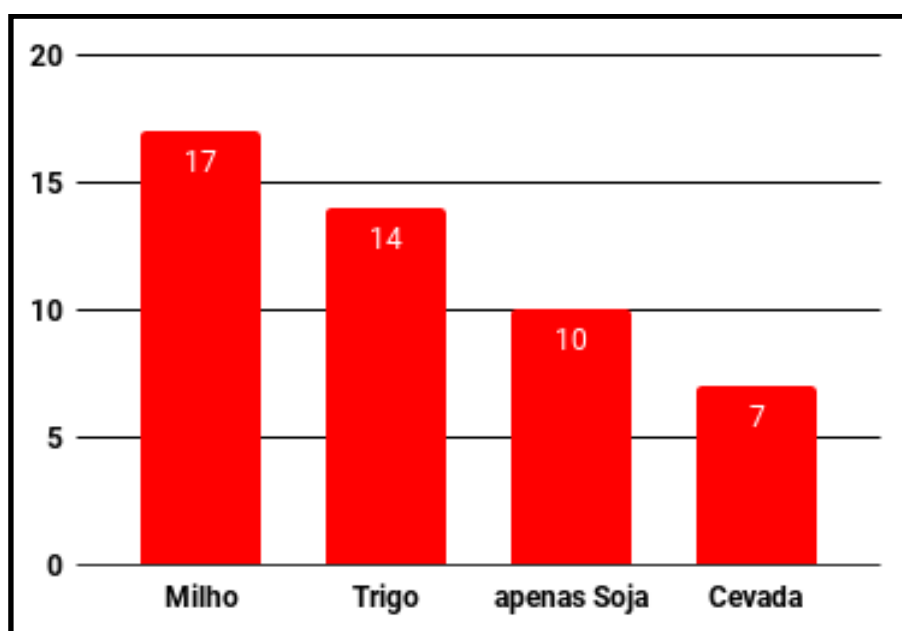


Figura 11 – Segunda cultura em importância econômica de produção

Fonte: O autor

Pode se perceber na Figura 12 que são apenas quatro propriedades rurais que utilizam serviços de contabilidade para controle da sua propriedade, demonstrando que a maioria dos produtores prefere fazer estes registros contábeis. A maioria informou que utiliza o serviço apenas para realizar a declaração de imposto de renda anual e não para realizar o controle mensal de sua propriedade.

Percebe-se que entre “raramente” e “nunca utilizei” somam 39,58%, podendo-se dizer que nestas propriedades o produtor ou familiar é quem realiza todo o controle financeiro e fazem a declaração de imposto de renda anual.

Muitos produtores ainda apresentam dificuldade de quantificar economicamente o resultado das suas atividades. Poucos realizam um planejamento financeiro com controle de custos e resultados, além da adoção de outras práticas que, utilizadas com controle, determinarão o sucesso de qualquer atividade agrícola.

Não é suficiente que o produtor saiba qual foi a produtividade de sua lavoura, mas também os custos necessários para a implantação da mesma, pois se houver um custo de produção muito elevado, não adiantará muito ter conseguido uma alta produtividade. Uma coisa não compensará a outra. Por essa razão é necessária a estruturação dos processos de gestão no campo, pois proporcionam ganhos de competitividade da atividade agrícola a longo prazo, além de tornar a propriedade autossustentável. Com isso, o produtor vai ampliando seus conhecimentos e se transforma em um empresário rural.

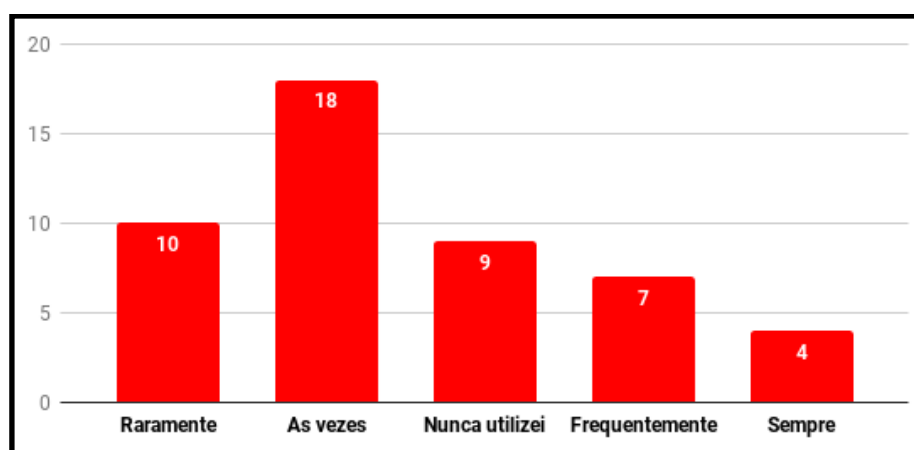


Figura 12 – Utilização de empresa e serviços
Fonte: O autor

Nota-se que a grande maioria dos produtores rurais do município de Sertão (RS), consideram o serviço de assessoria econômica- financeira de extrema importância (Figura 13), subdividindo em 44% em importância alta, 33% de importância média e 6% em pouca importância e 4% não acham importante, e 13% acham que é um serviço imprescindível.

Na atualidade, o produtor não pode mais pensar somente nas coisas que acontecem dentro da lavoura, restringindo-se à questão técnica da propriedade. É necessário saber que se trata de uma empresa dentro do mercado do agronegócio e que, para se ajustar ao mesmo, é preciso compreender como ele funciona e estar sempre adiantado com referência às decisões que devem ser tomadas. Para que isso seja possível, é imprescindível colocar as ações na em prática e agir constantemente com eficiência nas decisões a serem tomadas. É premente estabelecer estratégias administrativas com base na informação e na experiência, para agregar fatores como produção, comercialização, controle de riscos financeiros e análise de futuro do empreendimento de maneira que todos estejam, constantemente, focalizados em melhores consequências.

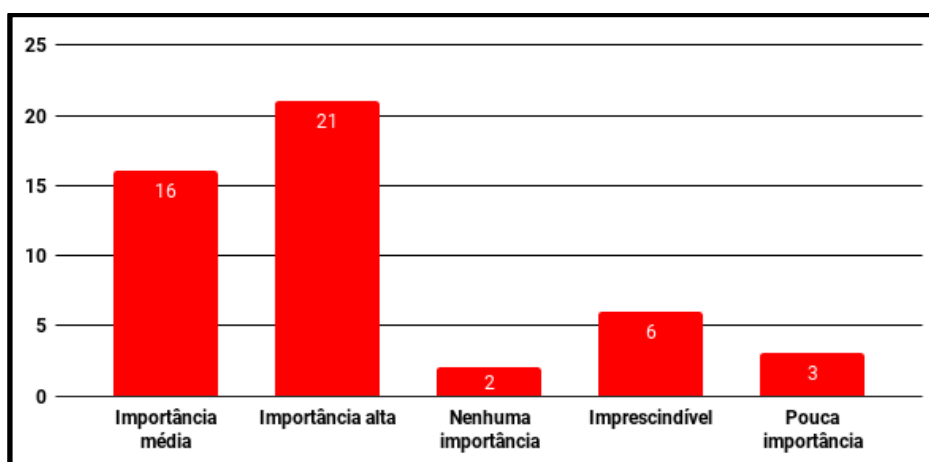


Figura 13 – Importância dos Serviços de Assessoria
Fonte: O autor

Percebe-se que apenas 6,25%, dos produtores não realizam nenhum tipo de controle de custos de sua propriedade. Os outros 93,75% realizam algum tipo de controle, e apenas 1 produtor tem controle com programa elaborado por alguma empresa.

Nota-se que 64,5% dos produtores ainda realizam o controle na forma de ficha, papel ou recurso semelhante sem utilizar nenhum programa ou planilha, sendo realizado o controle ainda na forma mais simples e possível, no papel (Figura 14).

A adoção de práticas utilizando a tecnologia para controles, registro e planejamento possibilitam ao empresário rural conhecer sua rentabilidade de fato, possa fazer planejamentos, definir investimentos, corrigir detalhes que não estão sendo realizados adequadamente e, sobretudo, que lhe dê um suporte seguro para a sua tomada de decisão. O agronegócio hoje aumenta a complexidade e os riscos financeiros referentes às atividades desenvolvidas,

surgindo a necessidade de desenvolver uma estratégia integrada que leve em consideração a importância do fomento da gestão da propriedade, bem como do preparo do empresário rural para os novos tempos onde ele está inserido.

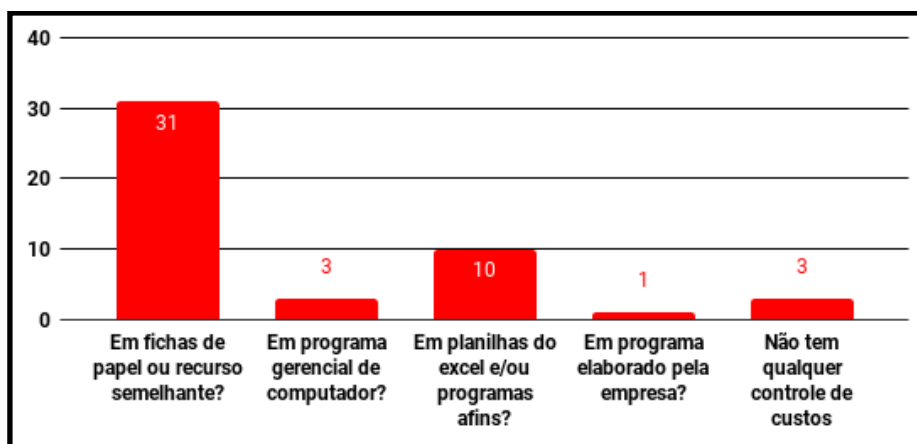


Figura 14 – Controle de Custos

Fonte: O autor

Na Figura 15 pode-se fazer um *link* com o anterior, afirmando que o único produtor que tem profissional habilitado para controlar o empreendimento soja seja o mesmo que tem programa desenvolvido por uma empresa. Os outros 47 produtores são eles próprios que controlam seu custo de produção. Analisando, pode-se dizer que os produtores tem resistência a quererem um profissional controlando sua propriedade ou não querem investir, afirmando que a contratação de um profissional gera maiores gastos e não retorno.

Os profissionais habilitados a auxiliar estes produtores, são todos os profissionais formados em administração, contabilidade, gestão ou especialização em algumas destas áreas. Percebe-se no dia a dia que produtores que tem alguém que controla seus custos de produção, realizam mais negócios com a certeza de que iram conseguir honrar o negócio sem se preocupar se acontecer alguma frustração de safra ou de preço.

Pode-se perceber que o agronegócio tem demandado muitas mudanças para que o produtor rural possa entrar no mercado em condições de competição e valorização do seu produto. Ele precisa se adequar aos novos modelos gerenciais, mais profissionalizado, considerando sua propriedade como um empreendimento global. As tecnologias devem ser adotadas, os sistemas informatizados permitem uma ampla aplicação fornecendo portais e plataformas de gestão e análise de informações, auxiliando na tomada de decisão tanto dentro da propriedade quanto nas aquisições e vendas a serem realizadas, planejamento estratégico, entre outras aplicações que podem agregar valor ao produto final, além de permiti ao agricultor visualizar e fazer uma análise do andamento dos números de sua propriedade.

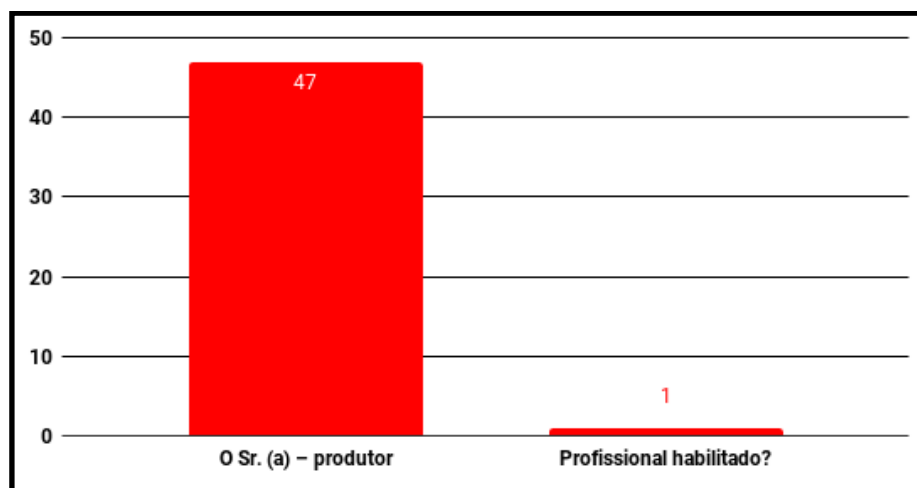


Figura 15 – Controle de Custos da Cultura da Soja

Fonte: O autor

Percebe-se que entre os produtores do município de Sertão (RS), a minoria desconhece o seu lucro líquido por saca, onde mais de 60% sempre ou frequentemente conhecem seu lucro líquido por saca, hectare, ou por tonelada de produto. E apenas 1 produtor diz não é possível conhecer, quer dizer que não realiza nem um controle sobre o lucro líquido (Figura 16).

Pode-se observar que este único produtor que não sabe dizer sobre seu lucro líquido por hectare ou tonelada, talvez tenha receio de mensurar os números e perceber que sua propriedade não está gerando lucro ou que esteja apenas pagando parcelas de financiamento, por exemplo.

Uma correta administração das atividades rurais é essencial para que as propriedades rurais resistam em uma realidade muito competitiva. Da mesma forma que as empresas urbanas, as empresas igualmente necessitam investir em controle de custos e estrutura administrativa. Os valores movimentados nas propriedades rurais tem um imobilizado muito mais significativo do que as urbanas. Em geral, quando se fala em propriedades rurais, os dados, geralmente, encontram-se armazenados na cabeça do produtor e nos demais familiares, razão pela qual se diferenciam de uma empresa urbana. Eles tem uma forma muito característica de administrar sua propriedade, o que pode comprometer os resultados esperados da mesma.

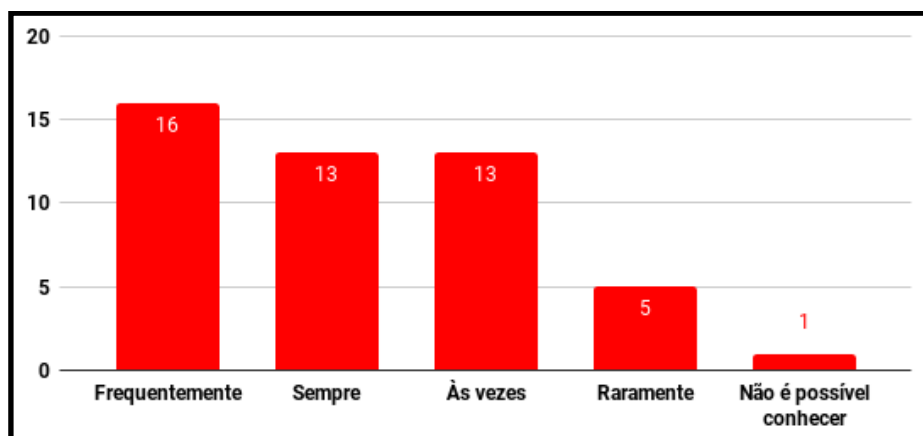


Figura 16 – Conhecimento da informação sobre Lucro Líquido por sacco ou tonelada de soja?

Fonte: O autor

Na Figura 17 as respostas foram bastante diversificadas. Olhando para o mesmo nota-se que a grande maioria dos produtores tem buscado orientação junto à cooperativa, rádio e TV, e apenas um respondeu que não busca orientação, podendo-se inferir que seja este o produtor que não sabe dimensionar seu lucro por hectare, ou o produtor que tem um profissional habilitado para controlar suas despesas e receitas. Na verdade, não foi possível identificar quem que respondeu este item, levando a crer que seja o que dispõe de profissional habilitado que realiza todo seu controle.

Normalmente os mercados locais são os canais de comercialização que diminuem a distância entre os agricultores e os consumidores finais, tornando viável o contato, a influência mútua e a troca de informações entre as duas partes. Essa forma de abastecimento dá prioridade à saída de produtos diferenciados, produzidos sob determinadas técnicas, por certos grupos de agricultores.

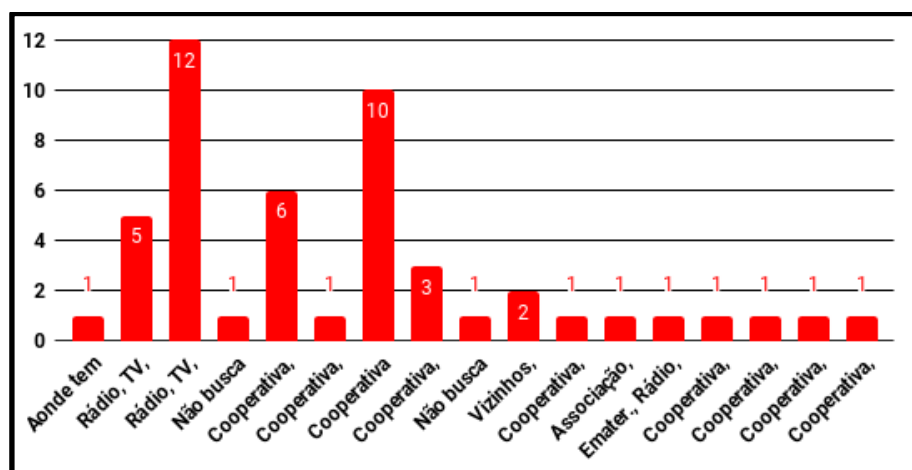


Figura 17 – Local de busca por orientação para o processo de comercialização de produção?

Fonte: O autor

A Figura 18 demonstra opiniões muito diferentes, onde 48% disseram que a mudança de vendedor do produto seria o preço, o mesmo percentual optou por segurança, demonstrando que além de preço é necessário ter um comprador com maior credibilidade e confiança, que o preço seja importante, mas também saber para quem está vendendo e ter a certeza de que irá receber. Já apenas 1 entrevistado não mudaria independente de preço ou confiança, e mais um 1 mudaria somente com a possibilidade de vender para apenas um comprador.

A comercialização de produtos agrícolas é uma fase da produção que envolve diversos sujeitos. A comercialização tem o objetivo de transportar os bens produzidos até o consumidor final, em local determinado, com as características definidas por ambas as partes. Esse processo pode ocorrer de diferentes maneiras, dependendo do produto e do local onde acontece. Isso ocorre em razão de a prática agrícola assumir um papel na integração econômico- financeira atual. Assim, a comercialização de produtos agrícolas, encontra-se subordinada às especificidades do sistema comercial vigente de circulação e de distribuição. Todo esse complexo processo traz muitas dúvidas e inseguranças ao produtor rural que se vê à mercê de vários tipos de propostas e de uma tomada de decisão que se torna muito difícil.



Figura 18 – Forma de comercialização de sua produção?

Fonte: O autor

Nota-se que a grande maioria dos produtores entrevistados consideram bom o serviço de comercialização realizado pela Cooperativa (Figura 19). As demais alternativas tiveram pouco mais de 10% de consideração cada uma, somando as 4 temos 41,66%. Já os que consideram bom o serviço somam 58,34%.

Em quase todos os mercados, os clientes estão começando a receber maior valor. Para aumentar a fidelidade dos clientes, um número crescente de empresas está melhorando rapidamente sua capacidade para adicionar valor. Os clientes estão sendo educados para esperar – ou melhor, exigir – mais. E, ao que parece, independente do quanto as expectativas dos clientes possam se tornar irrealistas, alguém está disposto a atendê-los, educando-os para

esperar ainda mais, o que faz com que o produtor rural, no caso, se sinta bem com o atendimento recebido na Cooperativa. Manter clientes para sempre através de sua satisfação completa é algo que só acontece através de relacionamentos pessoais, e esse relacionamento direto e diferenciado é oferecido pelos funcionários da Cooperativa fazendo com que os produtores se sintam bem tratados e, desta forma, voltam sempre ao mesmo local para aquela determinada finalidade.

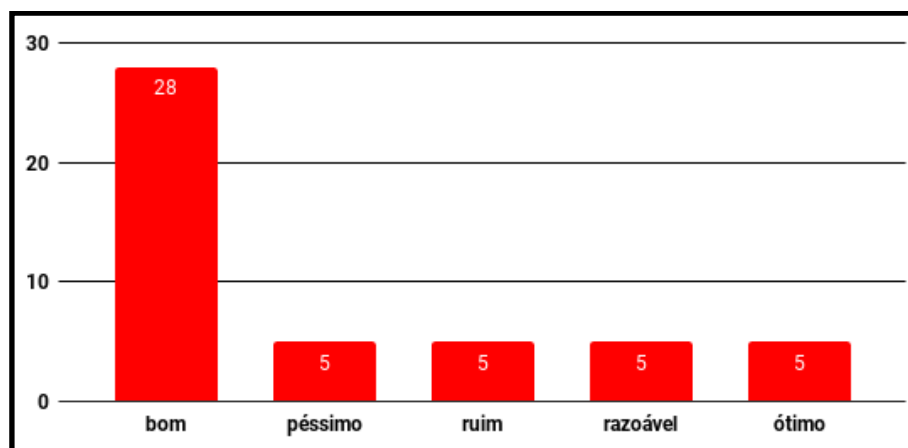


Figura 19 – Desempenho da Cooperativa como Canal de Comercialização
Fonte: O autor

Comparando as empresas existentes hoje com as cooperativas também existentes no mercado de comercialização de grãos, 58,3% consideram a cooperativa como o melhor instrumento de produção/comercialização para a agricultura familiar (Figura 20). Pode-se perceber que estes 58,3% correspondem ao mesmo número de produtores que consideram a cooperativa como (bom) no Quadro 19, os outros 41,7% corresponde a 20 produtores, os quais consideram outras organizações como melhor forma de comercialização de produção/comercialização.

A agricultura familiar brasileira ainda encara muitos obstáculos para sobreviver. Além de ter que concorrer com as consequências da globalização, que permite a entrada de produtos estrangeiros no mercado brasileiro, há uma competitividade muito grande diante de grandes produtores rurais nacionais e os elevados níveis de exigência do mercado. Nesse contexto, as cooperativas rurais surgem como uma opção que favorece o pequeno agricultor auxiliando no escoamento da sua produção, garantindo, igualmente, a aquisição de insumos, matéria-prima e suprimentos a preços mais convidativos. Uma parte muito significativa do Produto Interno Bruto nacional é originário da ação direta das cooperativas rurais, provando que a ação desses grupos é, além de eficaz, primordial para o pequeno agricultor brasileiro.

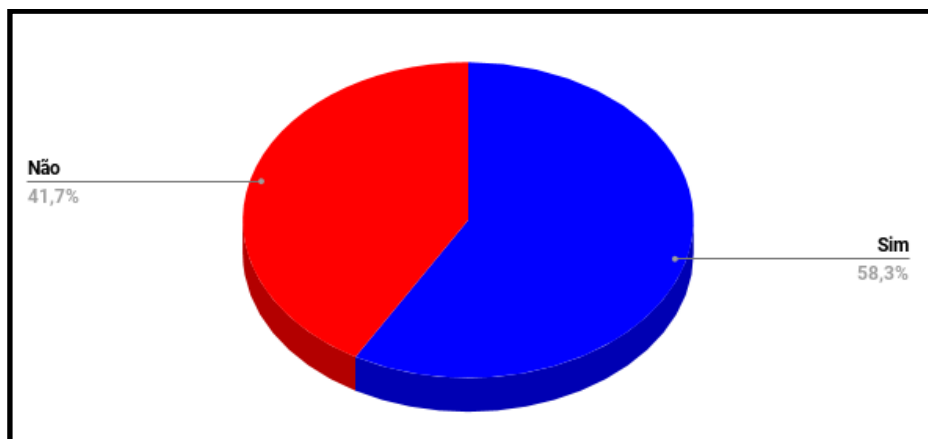


Figura 20 – Opinião, se a Cooperativa é o melhor instrumento de comercialização para Agricultura Familiar

Fonte: O autor

Notou-se que nos meses de novembro, dezembro e janeiro nenhum dos produtores realiza comercialização de grãos. Já a maior concentração de produtores que realizam a comercialização ficou para os meses de abril e maio que se concentram durante a colheita e logo após a mesma (Figura 21). A comercialização nestes dois meses somou 62,5%, podendo-se afirmar que esta concentração de comercialização acontece por ser os dois meses que antecedem o pagamento dos financiamentos nas instituições de crédito e também por acontecer de nas últimas duas safras 2016/2017 e 2017/2018, o mercado apresentar bons preços nesse período.

Os demais 37,5% dos produtores comercializam sua safra nos outros meses conforme o Quadro 15, onde se vê que no mês de março tem-se 10,42% dos produtores que comercializam sua produção que é colhida neste mês, materiais mais precoces.

Quanto à oscilação do preço da soja, na volatilidade, os números mostram um comportamento de preços menores no primeiro semestre do ano, sendo que o menor preço se estabelece no mês de março de cada ano. Este período se torna mais atrativo aos investidores para compra desta *commoditie*. Porém, a volatilidade também apresenta que, no segundo semestre da cada ano, os preços permanecem acima da média no período analisado, sendo que o maior preço destaca-se no mês de setembro, tornando, assim, o período indicado para a venda desta *commoditie*.

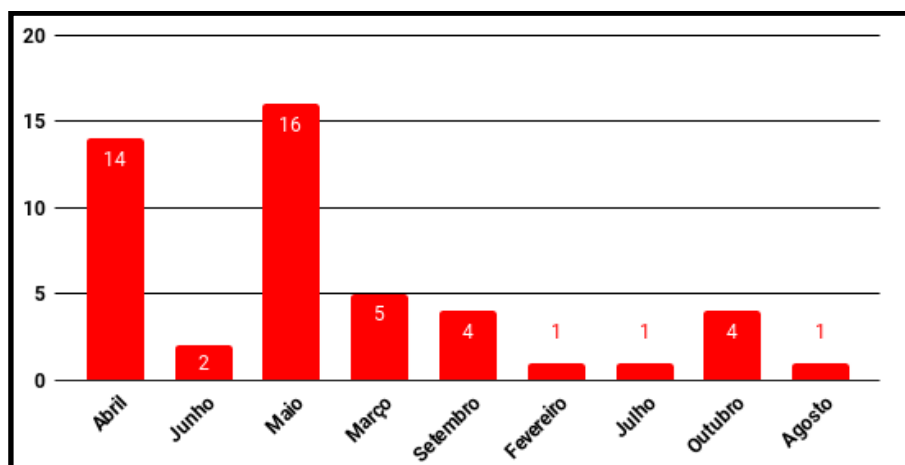


Figura 21 – Mês de maior comercialização da soja

Fonte: O autor

Estas demonstrações demonstram a necessidade de a atividade agropecuária ser a mais diversificada possível em razão de possíveis frustrações de safra e a possibilidade de obter uma receita alternativa para manter a propriedade financeiramente, pois deve-se ter como objetivo obter a máxima rentabilidade com menor risco econômico. Deve-se atentar para o fato da questão da gestão de custos e receitas, os quais necessitam ter controles contábeis mais efetivos para que a receita anual possa realmente representar o que foi conseguido da atividade.

6 TOMADA DE DECISÃO NA PRODUÇÃO POR PRODUTORES DE SOJA DE SERTÃO (RS)

Percebe-se que a tomada de decisão de novos investimentos na propriedade é realizada com toda a família, chegando a 54% dos produtores de Sertão. Já pelo produtor e sócio apenas 18,75% tomam a decisão desta forma e para apenas uma pessoa e essa somente o produtor mesmo são 16,67% (Figura 22).

A administração de uma propriedade rural envolve habilidades que muitas vezes os agricultores não possuem, sendo necessário uma ajuda, mas para isso é preciso que ele seja aberto às inovações de forma a buscar melhores resultados. Hoje a população rural está mais envelhecida, no entanto, a agricultura necessita de gestores que deem seguimento às atividades nas unidades de produção familiar. Assim, essa geração mais idosa motiva seus filhos a desenvolver autonomia na gestão da propriedade rural após terem realizado cursos que os capacitem para tal fim. Com isso, ocorre também a permanência do jovem no campo a partir da disposição de tarefas dos trabalhos na propriedade de forma autônoma, participativa e com retorno financeiro. Desta maneira, ocorre uma motivação aos pais em passar a autonomia da administração da propriedade aos filhos, como também aos filhos em poder gerenciar a propriedade, fazendo com que todos possam fazer parte dessa atividade ou empresa rural.

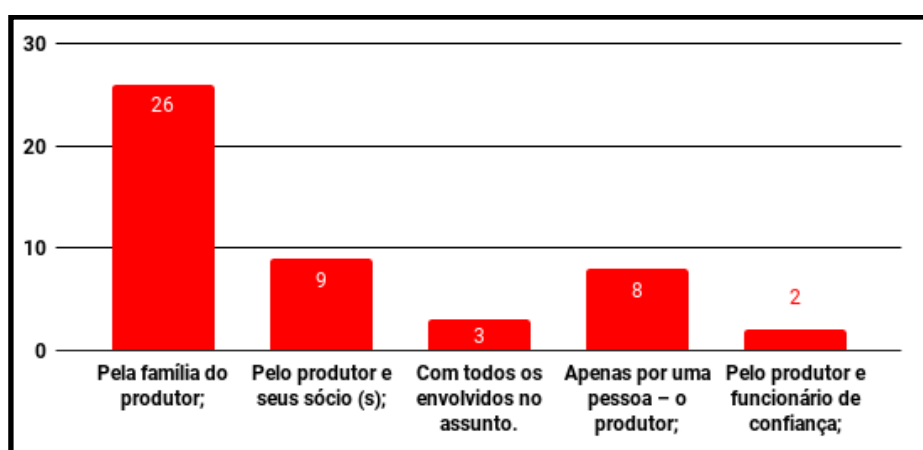


Figura 22 – Agente de tomada de decisão de novos investimentos na propriedade
Fonte: O autor

Constatou-se que 91,66% dos produtores analisam a tomada de decisão de novos investimentos na propriedade rural. É importante que destes mesmos 54% tomam a decisão em família (Figura 23). O que se percebe é que nem sempre apenas o produtor toma a decisão, trocando ideias e opinião com filhos ou esposa.

Para fazer parte da competição no mercado, valorizando seu produto, o produtor rural deve se adequar aos novos modelos de mercado, se posicionando como um gestor cada vez mais preparado, considerando sua propriedade rural como um empreendimento que faz jus à sua atenção em todos os seus aspectos. Dessa forma, considera-se que a empresa familiar, como base produtiva, constitui-se como fonte de emprego para a família, sendo responsável pela produção de uma diversidade de produtos essenciais para o consumo da população. As propriedades gerenciadas pela própria família abarcam o desenvolvimento econômico através de uma forma arranjada de produção, trabalho e organização.

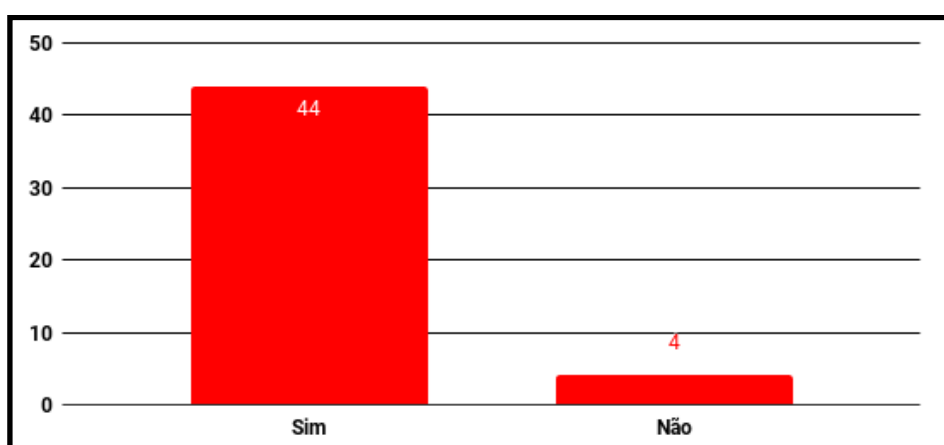


Figura 23 – Análise antes de tomar decisões sobre novos investimentos

Fonte: O autor

Na Figura 24 pode-se perceber que 43,75% dos produtores realizam uma análise prévia do impacto que um novo investimento terá no volume de produção a ser obtida, e, após, verificar se esse investimento irá gerar lucros. Por outro lado, 56,25% dos produtores formam um grupo que dizem analisar frequentemente, às vezes ou raramente esta mesma situação. Pode-se afirmar, dessa forma, que alguns produtores nem sabem exatamente se fazendo este novo investimento ele continuará a ter lucros, pois não fazem um cálculo de custo/benefício dos novos investimentos.

Para que um produtor rural desenvolva uma boa gestão, é necessário que adote práticas que envolvam ações de acompanhamento de custos, utilização de fluxo de caixa e orçamento, conhecimento de questões tributárias e fundiárias e definições sobre o envolvimento familiar no negócio. Também é importante que ele defina um plano de médio a longo prazo para ir viabilizando sua execução sem comprometimento de valores para o seu negócio, o qual deve contemplar a definição de objetivos, cronogramas de execução, expectativa de resultados, fontes de recursos e orçamentos. Tudo isso aliado à compreensão de que é necessário uma análise econômica, técnica e financeira do investimento em novos produtos, insumos e

tecnologias que serão utilizados.

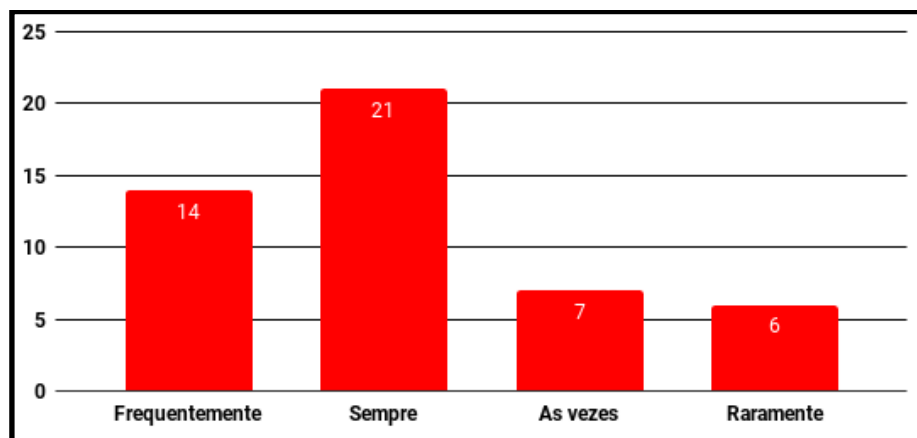


Figura 24 – Análise do impacto de novos investimentos nos custos de produção para gerar lucros.

Fonte: O autor

Com relação ao custo com os insumos e suas variações, pode-se observar o mesmo comportamento observado na análise do impacto de um novo investimento no custo de produção (Figura 25). Pode-se verificar também que o número de produtores que raramente analisam o impacto para o de custo de produção diminuiu, podendo-se dizer que são apenas 4% os que não analisam nada.

A análise de custos com insumos é essencial e deve ocorrer de forma muito criteriosa antes da compra dos produtos, ou antes, de contratar um serviço. Dessa forma, podem ser conhecidas as características do que está sendo objeto da contratação e com quem está sendo realizado. Deve haver uma boa escolha de fornecedores pois isso vai se refletir diretamente na qualidade de produtos e serviços. Por isso, o produtor deve organizar um sistema de cotações de forma organizada, pois essas escolhas podem impactar de forma direta na sustentabilidade de uma propriedade. Assim, a gestão de compras exige precauções a serem tomadas na cotação de preço. Este é, normalmente, o primeiro passo para um novo empreendimento, podendo ser, muitas vezes, o início de um bom relacionamento com fornecedores, por exemplo, que pode resultar proveitoso ou em um grande incômodo. Em função disso, é necessária muita atenção para essa fase da gestão da propriedade, já que abrange muito mais que somente preço.

Os gestores administrativos devem lembrar que o conceito da pulverização pode ser uma prática proveitosa, tanto para as vendas, quanto para as compras, pois pode trazer muito mais segurança ao negócio. Pode-se citar, nesse contexto, um velho ditado popular que dizia que “nunca se devem colocar todos os ovos num único cesto”, o que pode ser aplicado perfeitamente nessa situação. Sob essa ótica, depender de um fornecedor somente sugere muitos

riscos, entre os quais podem ser citados: Sujeitar-se aos preços determinados por ele, não ter opção de qualidade por não consultar concorrentes, aceitar variações bruscas de condições e submeter a sustentabilidade da propriedade a esse único fornecedor, pois se ele falir, por exemplo, a propriedade rural fica correndo riscos.

Para que a análise de custos seja feita corretamente, é preciso definir processos padronizados, com um passo-a-passo a ser seguido, os detalhes de cada atividade a ser decidida, garantindo, dessa maneira, que nenhum detalhe seja esquecido, comprometendo a execução dos projetos propostos. A definição de processos ou projetos é eficiente também no sentido de equalizar o conhecimento, pois se alguém do processo se afastar por um momento e for necessário que outro assuma temporariamente seu lugar, a padronização de processos garante que a outra pessoa fará exatamente como esperado, sem surpresas desagradáveis.

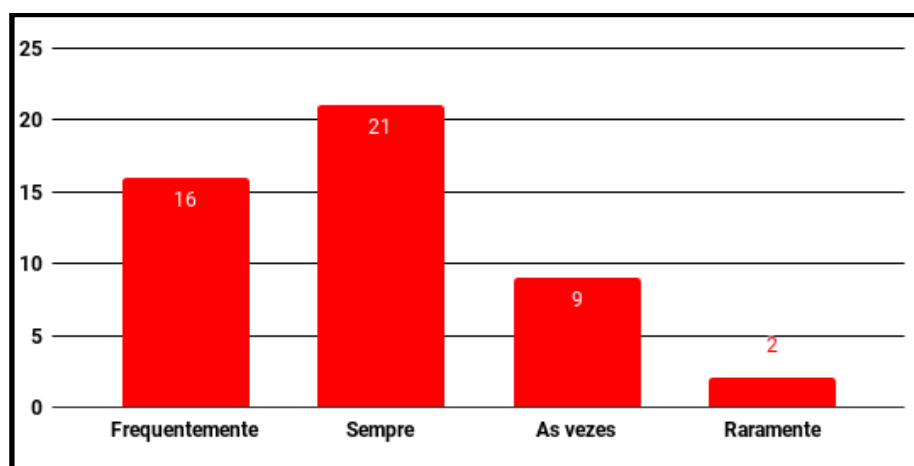


Figura 25 – O entrevistado analisa novos investimentos nos custos com insumos e suas variações durante o tempo?

Fonte: O autor

Em relação ao preço pago pelas empresas ao longo do tempo, percebe-se que apenas 10,41% dos produtores do município de Sertão não analisam ou raramente observam, e os outros 89,59% tem atenção para a hora da comercialização. Percebe-se que 29,17% deles, ou seja, 14 produtores sempre analisam antes de realizar a venda, um percentual baixo (Figura 26).

O preço final da soja sofre oscilações conforme o mercado estiver posicionando seus interesses, ficando mais favorável aos produtores em um período, enquanto em outro, mais favorável aos compradores. Durante os meses do ano, cada mês tem seu histórico que resume o comportamento ao longo dos anos, e às oscilações observadas, as quais denominamos Volatilidade.

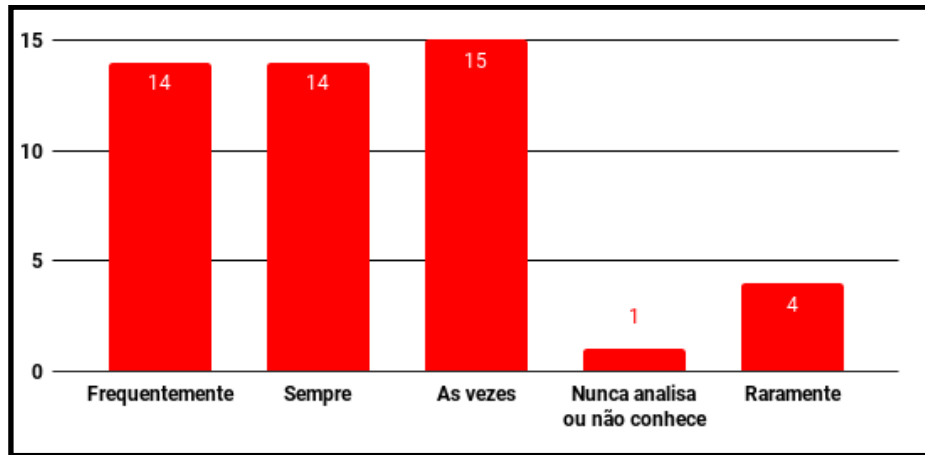


Figura 26 – O entrevistado analisa os preços pagos ao longo do tempo pelas empresas à soja em grão?

Fonte: O autor

As informações fora do controle do comércio de grão de soja, como taxa de câmbio, guerra comercial, taxaço sobre o produto e demais itens, os quais os produtores não tem controle, pode-se verificar que 25% deles analisam sempre, frequentemente temos 31,25% e 29,17% consideram às vezes, e 14,58% raramente avaliam. Podemos dizer que são poucos produtores que buscam informações atualizadas sobre estas situações para poder realizar a comercialização do seu produto (Figura 27).

Essa fase da questão da gestão na tomada de decisão para a comercialização é muito importante, mas nem sempre muito acessível se o produtor não tem conhecimento sobre esses pontos da comercialização, podendo ser, em alguns casos, limitantes para a tomada de decisão. O administrador procura aprimorar o desempenho das funções da propriedade com o objetivo de aumentar a rentabilidade. Assim, quando tem que lidar com informações que escapam ao seu controle, ele não consegue nem planejar, nem tomar decisões, dirigindo-se, então, pela opinião alheia. A tomada de decisão consiste em escolher entre alternativas e se ele não tem domínio nem conhecimento sobre essas alternativas, fica complicado para decidir o momento certo para tomar as decisões e como escolher entre as opções oferecidas, gerando um quadro de incertezas sobre as opções e os resultados que estas terão como consequência.

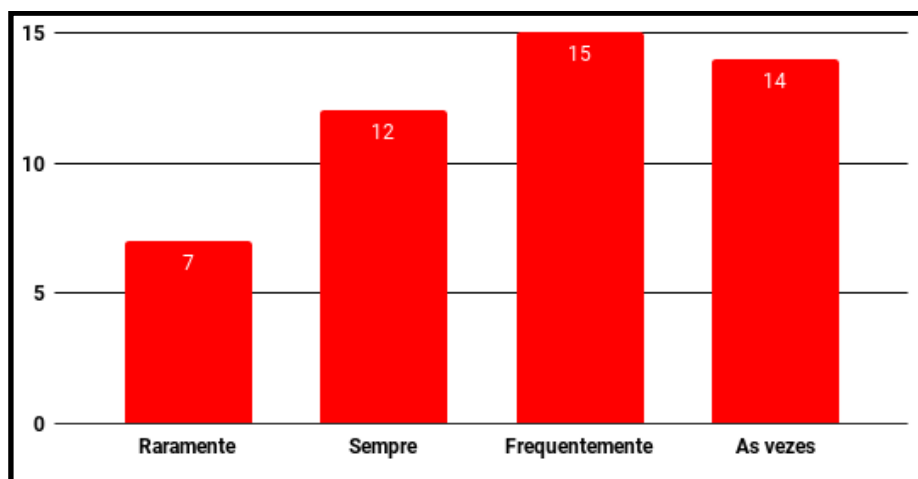


Figura 27 – O entrevistado faz análise das informações que estão fora do seu controle (taxa de câmbio, quebra de safra)?

Fonte: O autor

6.1 Resumo dos Resultados da Pesquisa

Apresenta-se, neste item, de forma mais sucinta, os resultados obtidos nesse estudo, com o objetivo de melhor visualizar as questões abordadas e suas considerações.

Quadro 01 – Gênero dos entrevistados		
	Frequência	%
Feminino	3	6,25
Masculino	45	93,75
TOTAL	48	100%

Fonte: O autor.

A tomada de decisão na propriedade continua sendo realizada na maioria por pessoas do gênero masculino, ainda que um percentual menor seja constituído por mulheres que gerenciam e são as responsáveis pela tomada de decisão nas propriedades no município de Sertão.

Quadro 02 – Idade dos entrevistados		
	Frequência	%
< 25 anos	11	22,92
25 – 35 anos	19	39,58
35 – 45 anos	13	27,08
45 – 55 anos	2	4,17
> 65 anos	3	6,25
TOTAL	48	100%

Fonte: O autor.

Estes resultados demonstram que a tomada de decisão nas propriedades está sendo tomada pelo grupo familiar, a sucessão está tomando força, onde as ideias valores jovens são reconhecidas pela família e, dessa forma, o jovem pode permanecer no campos, desenvolvendo seu próprio negócio.

Quadro 03 – Escolaridade dos entrevistados		
	Frequência	%
Fundamental Incompleto	4	8,33
Fundamental completo	2	4,17
Médio incompleto	6	12,50
Médio completo	9	18,75
Técnico	6	12,50
Superior Incompleto	4	8,33
Superior Completo	16	33,33
Pós-Graduação	1	2,08
TOTAL	48	100%

Fonte: O autor.

Os jovens provenientes das propriedades rurais vem buscando se aperfeiçoar e qualificar, elevando o nível de escolaridade e de cursos voltado ao campo, adotando a tecnificação da atividade agrícola e motivando-se a ficar na sucessão da família no campo.

Quadro 04 – Área das propriedades em hectares		
	Frequência	%
0 – 20	9	18,75
21 – 40	10	20,83
41 – 80	5	10,42
81 – 120	11	22,92
Mais que 120	13	27,08
TOTAL	48	100%

Fonte: O autor.

Esta pesquisa mostrou que 50% das propriedades são de produtores proveniente da agricultura familiar (até 80 ha), e os outros 50% tem mais de 80 ha.

Quadro 05 – Segunda cultura em importância econômica de produção		
	Frequência	%
Milho	17	35,42
Trigo	14	29,17
Somente Soja	10	20,83
Cevada	7	14,58
TOTAL	48	100%

Fonte: O autor.

O milho é a segunda cultura com maior importância econômica, seguida por trigo e cevada, sendo que 10 produtores tem a soja com sua única cultura com fonte de renda e durante o inverno realizam apenas cobertura no solo.

Quadro 06 – Utilização da empresa e serviços		
	Frequência	%
Raramente	10	20,83
Às vezes	18	37,50
Nunca utilizei	9	18,75
Frequentemente	7	14,58
Sempre	4	8,33
TOTAL	48	100%

Fonte: O autor.

Com relação à utilização de empresas e serviços, constatou-se que o produtor ou familiar é quem realiza todo o controle financeiro e fazem a declaração de imposto de renda anual. Poucos realizam um planejamento financeiro com controle de custos e resultados.

Quadro 07 – Importância dos serviços de assessoria		
	Frequência	%
Importância média	16	33,33
Importância alta	21	43,75
Nenhuma importância	2	4,17
Imprescindível	6	12,50
Pouca importância	3	6,25
TOTAL	48	100%

Fonte: O autor.

É preciso considerar que a propriedade rural se trata de uma empresa dentro do mercado do agronegócio e que, para se ajustar ao mesmo, é preciso compreender como ele funciona e estar sempre adiantado com referência às decisões que devem ser tomadas. Para isso, é imprescindível colocar as ações na prática e agir constantemente com eficiência nas decisões a serem tomadas, estabelecendo estratégias administrativas com base na informação e na

experiência, para agregar fatores como produção, comercialização, controle de riscos financeiros e análise de futuro do empreendimento de maneira que todos estejam, constantemente, focalizados em melhores consequências.

Quadro 08 – Controle de custos		
	Frequência	%
Fichas / Papel	31	64,58
Programa gerencial	3	6,25
Planilha Excel	10	20,83
Programa da empresa	1	2,08
Sem controle	3	6,25
TOTAL	48	100%

Fonte: O autor.

O agronegócio hoje aumenta a complexidade e os riscos financeiros referentes às atividades desenvolvidas, surgindo a necessidade de desenvolver uma estratégia integrada que leve em consideração a importância do fomento da gestão da propriedade, bem como do preparo do empresário rural para os novos tempos onde ele está inserido.

Quadro 09 – Controle de custos da cultura da soja		
	Frequência	%
Produtor	47	97,92
Profissional habilitado	1	2,08
TOTAL	48	100%

Fonte: O autor.

Este fator demonstra que os produtores tem resistência a admitir uma outra pessoa controlando sua propriedade ou não querem investir, afirmando que a contratação de um profissional gera maiores gastos e não retorno.

Quadro 10 – Conhecimento da informação sobre Lucro Líquido por saco ou ton de soja		
	Frequência	%
Frequentemente	16	33,33
Sempre	13	27,08
Às vezes	13	27,08
Raramente	5	10,42
Não é possível conhecer	1	2,08
TOTAL	48	100%

Fonte: O autor.

O agronegócio demanda muitas transformações para que o produtor rural possa entrar no mercado em condições de competição e valorização do seu produto, precisando se adequar aos novos modelos gerenciais, mais profissionalizado, considerando a propriedade como um empreendimento global. As tecnologias devem ser adotadas, os sistemas informatizados permitindo análise de informações que auxiliem na tomada de decisão, possibilitando ao agricultor visualizar e fazer uma análise do andamento dos números de sua propriedade.

Quadro 11 – Local de busca por orientação para o processo de comercialização de produção?		
	Frequência	%
Onde tiver	1	2,08
Rádio/TV	17	35,42
Não busca	2	4,17
Cooperativa	24	50,00
Vizinhos	2	4,17
Associação	1	2,08
Emater / Rádio	1	2,08
TOTAL	48	100%

Fonte: O autor.

Os mercados locais são os canais de comercialização que diminuem a distância entre os agricultores e os consumidores finais, tornando viável o contato, a influência mútua e a troca de informações entre as duas partes.

Quadro 12 – Forma de comercialização de sua produção?		
	Frequência	%
Preço melhor	23	47,92
Maior garantia / Segurança	23	47,92
Não mudaria	1	2,08
Venda p/ 1 comprador	1	2,08
TOTAL	48	100%

Fonte: O autor.

A comercialização de produtos agrícolas é uma fase da produção que envolve diversos sujeitos. A comercialização tem o objetivo de transportar os bens produzidos até o consumidor final, em local determinado, com as características definidas por ambas as partes, tornando a comercialização de produtos agrícolas subordinada às especificidades do sistema comercial vigente de circulação e de distribuição. Esse processo traz dúvidas e inseguranças ao produtor rural que fica à mercê de vários tipos de propostas e de uma tomada de decisão que se torna muito difícil.

Quadro 13 – Desempenho da Cooperativa como Canal de Comercialização		
	Frequência	%
Bom	28	58,33
Péssimo	5	10,42
Ruim	5	10,42
Razoável	5	10,42
Ótimo	5	10,42
TOTAL	48	100%

Fonte: O autor.

Manter clientes para sempre através de sua satisfação completa é algo que só acontece através de relacionamentos pessoais, e esse relacionamento direto e diferenciado é oferecido pelos funcionários da Cooperativa fazendo com que os produtores se sintam bem tratados e, desta forma, voltam sempre ao mesmo local para aquela determinada finalidade.

Quadro 14 – A Cooperativa é o melhor instrumento de comercialização para Agricultura Familiar?		
	Frequência	%
Sim	20	41,67
Não	28	58,33
TOTAL	48	100%

Fonte: O autor.

A agricultura familiar brasileira ainda encara muitos obstáculos para sobreviver. Nesse contexto, as cooperativas rurais surgem como uma opção que favorece o pequeno agricultor auxiliando no escoamento da sua produção, garantindo, igualmente, a aquisição de insumos, matéria-prima e suprimentos a preços mais convidativos.

Quadro 15 – Mês de maior comercialização da soja		
	Frequência	%
Abril	14	29,17
Junho	2	4,17
Maior	16	33,33
Março	5	10,42
Setembro	4	8,33
Fevereiro	1	2,08
Julho	1	2,08
Outubro	4	8,33
Agosto	1	2,08
TOTAL	48	100%

Fonte: O autor.

A maior concentração de produtores que realizam a comercialização encontra-se nos meses de abril e maio, onde se concentram durante a colheita e logo após a mesma. A comercialização nestes dois meses somam 62,5%, podendo-se afirmar que esta concentração de comercialização acontece por ser os dois meses que antecedem o pagamento dos financiamentos nas instituições de crédito.

Quadro 16 – Agente de tomada de decisão de novos investimentos na propriedade		
	Frequência	%
Família do produtor	26	54,17
Produtor e sócio	9	18,75
Todos os envolvidos	3	6,25
Produtor	8	16,67
Produtor + Funcionário	2	4,17
TOTAL	48	100%

Fonte: O autor.

A geração mais idosa tem motivado seus filhos a desenvolver autonomia na gestão da propriedade rural após terem realizado cursos que os capacitem para tal fim. Com isso, ocorre também a permanência do jovem no campo a partir da disposição de tarefas dos trabalhos na propriedade de forma autônoma, participativa e com retorno financeiro. Desta maneira, ocorre uma motivação aos pais em passar a administração da propriedade aos filhos, como também aos filhos em poder gerenciar a propriedade, fazendo com que todos possam fazer parte dessa atividade ou empresa rural.

Quadro 17 – Análise antes de tomar decisões sobre novos investimentos		
	Frequência	%
Sim	44	91,67
Não	4	8,33
TOTAL	48	100%

Fonte: O autor.

A maior parte dos produtores analisam a tomada de decisão de novos investimentos na propriedade rural, sendo que em geral tomam a decisão em família, trocando ideias e opinião com filhos ou esposa. As propriedades gerenciadas pela própria família abarcam o desenvolvimento econômico através de uma forma arranjada de produção, trabalho e organização.

Quadro 18 – Análise do impacto de novos investimentos nos custos de produção		
	Frequência	%
Frequentemente	14	29,17
Sempre	21	43,75
Às vezes	7	14,58
Raramente	6	12,50
TOTAL	48	100%

Fonte: O autor.

Para uma boa gestão da propriedade rural é necessária a adoção de práticas que envolvam ações de acompanhamento de custos, utilização de fluxo de caixa e orçamento, conhecimento de questões tributárias e fundiárias e definições sobre o envolvimento familiar no negócio, além de definir um plano de médio a longo prazo para viabilizar sua execução sem comprometimento de valores para o seu negócio, aliado à compreensão de que é necessária uma análise econômica, técnica e financeira do investimento em novos produtos, insumos e tecnologias que serão utilizados.

Quadro 19 – O entrevistado analisa novos investimentos nos custos com insumos e suas variações durante o tempo?		
	Frequência	%
Frequentemente	16	33,33
Sempre	21	43,75
Às vezes	9	18,75
Raramente	2	4,17
TOTAL	48	100%

Fonte: O autor.

A análise de custos com insumos é essencial e deve ocorrer de forma muito criteriosa antes da compra dos produtos ou antes de contratar um serviço. Deve haver uma boa escolha de fornecedores pois isso vai se refletir diretamente na qualidade de produtos e serviços. O produtor deve organizar um sistema de cotações de forma organizada, pois essas escolhas podem impactar de forma direta na sustentabilidade de uma propriedade.

Quadro 20 – O entrevistado analisa os preços pagos ao longo do tempo pelas empresas à soja em grão?		
	Frequência	%
Frequentemente	14	29,17
Sempre	14	29,17
Às vezes	15	31,25
Nunca	1	2,08
Raramente	4	8,33
TOTAL	48	100%

Fonte: O autor.

O conceito da pulverização pode ser uma prática proveitosa, tanto para as vendas, quanto para as compras, pois pode trazer muito mais segurança ao negócio, pois depender de um fornecedor somente sugere muitos riscos.

Quadro 21 – O entrevistado faz análise das informações que estão fora do seu controle (taxa de câmbio, quebra de safra)?		
	Frequência	%
Frequentemente	15	31,25
Sempre	12	25,00
Às vezes	14	29,17
Raramente	7	14,58
TOTAL	48	100%

Fonte: O autor.

Em razão da grande competitividade no mercado, a propriedade rural precisa se adequar, se posicionando como um empreendimento que gera lucro. Os investimentos, na maioria dos casos fazem uma análise prévia do impacto que terá sobre a produção, podendo, dessa forma, tomar cautela com relação aos compromissos a serem realizados. A fase de tomada de decisão para a comercialização nem sempre é muito acessível se o produtor não se inteirar de pontos de comercialização, de valores ofertados e, quando o produtor não consegue lidar com fatores que não estão sob o seu controle, fica muito difícil tornar o processo de comercialização exitoso.

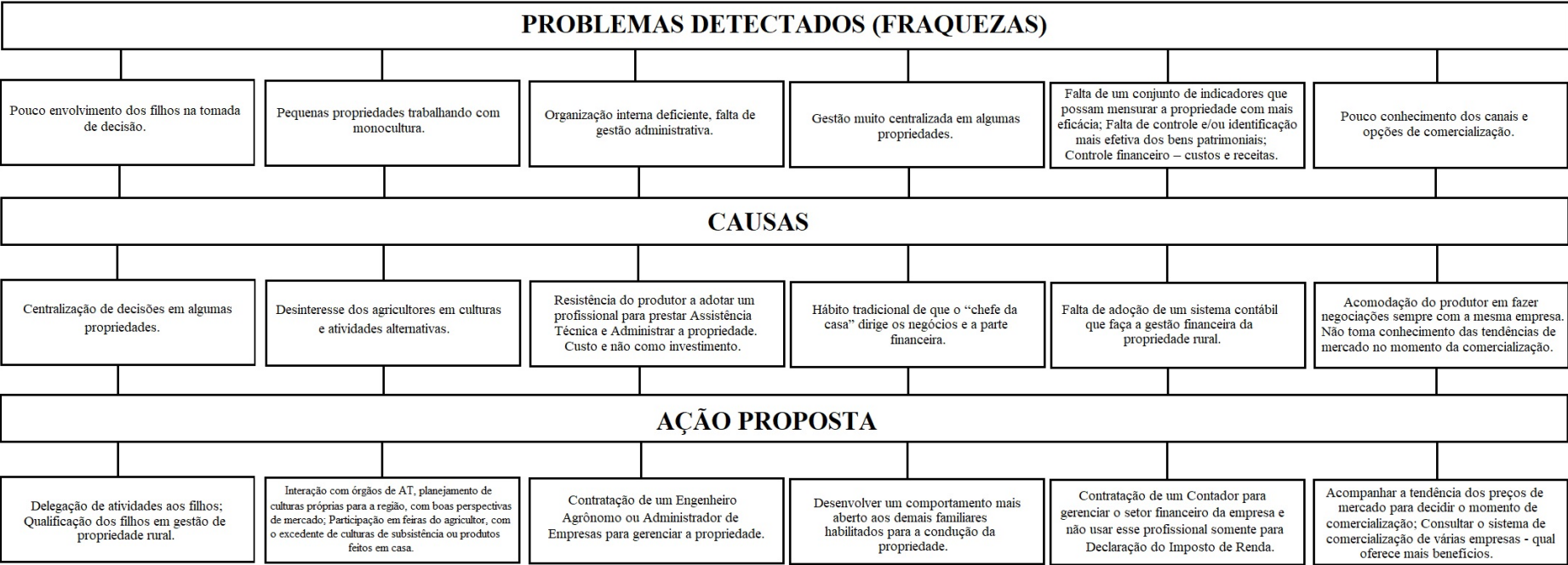
6.2 Diretrizes e Ações para Melhorias na Comercialização e Tomada de Decisão pelos Produtores de Soja do Município de Sertão/RS

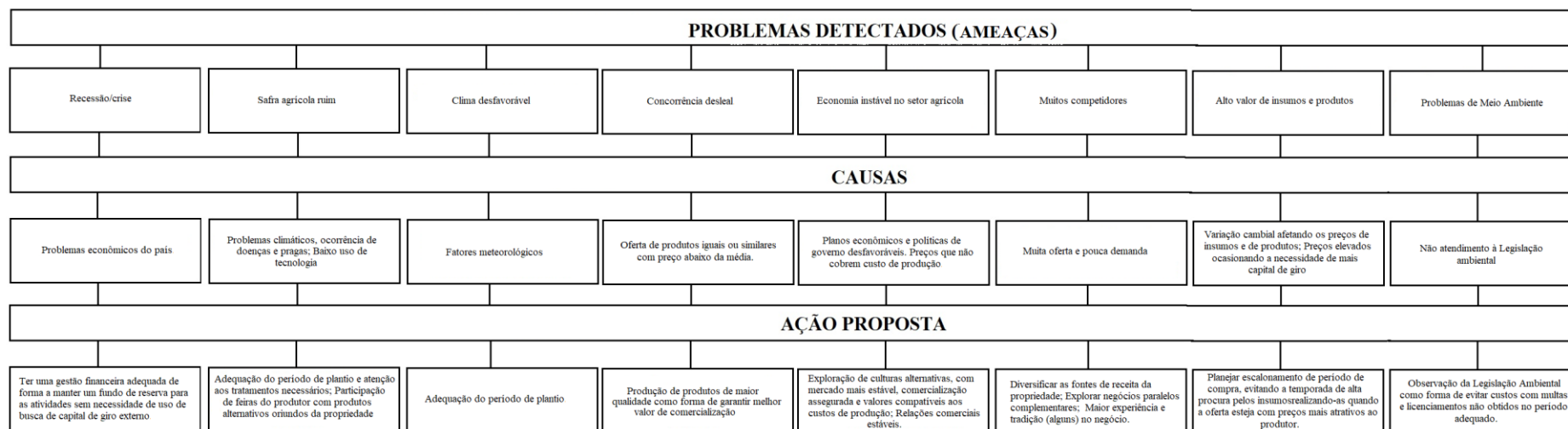
As diretrizes gerais para o estudo foram definidas com base na análise de uma matriz SWOT a fim de nortear a tomadas de decisão pelos produtores de soja no município de Sertão/RS. Estas diretrizes e ações devem possibilitar a valorização das oportunidades e forças,

bem como a redução das ameaças, identificadas no estudo. Devem ainda ser entendidas como linhas de atuação, segundo as quais pode-se traçar um plano que oriente as estratégias e ações propostas ao longo do estudo.

As diretrizes foram estruturadas a partir dos itens apontados na matriz SWOT, etapa de elaboração dos cenários existentes e tendenciais. Todos os pontos apresentados foram apresentados juntamente com a possível causa do problema e por uma ação/diretrizes proposta para minimizar/atenuar ou solucionar o problema, sendo cada um dos problemas é apresentado um período para realização, responsável pela atividade e os custos envolvidos.

Para isso, iniciou-se por identificar as ameaças e fraquezas na região abrangida por este estudo. Após, para cada item apontado, procurou-se mostrar sugestões ou atividades que pudessem solucionar as fraquezas e ameaças consideradas.





7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escolha de estratégias eficazes na comercialização da soja pode proporcionar a diferenciação e o melhor posicionamento de propriedades rurais, melhorando seu resultado e obtendo uma maior rentabilidade, menor custo de produção e maior lucratividade, utilizando adequadamente as ferramentas disponíveis, resultando em maiores receitas para os produtores obterem êxito no momento da comercialização. A competitividade no agronegócio mundial, vem indicando a necessidade dos agentes buscarem maior eficiência na comercialização agropecuária, uma vez que o bom desempenho na comercialização se relaciona diretamente ao desempenho de rentabilidade no sistema de produção, já que o produtor rural atualmente dispõe de excelentes tecnologias para a gestão de suas atividades, resultando em propriedades mais eficientes e mais produtivas.

A prática da comercialização é uma habilidade que exige uma questão de bom senso uso de diversas técnicas de administração, fazendo com que o processo de produção seja uma etapa bem sucedida. Ela deve ser bem organizada, envolvendo planejamento e, para isso, o responsável deve ter capacidade de coordenar e maximizar os elementos que influenciam nas vendas e lucros dos produtos. Não existe um modelo pronto para a tomada de decisão, que pode ser adequada às condições de cada produtor e de cada propriedade, desde que esse modelo proporcione ao gestor a possibilidade de compreender a estrutura organizacional e as relações complexas relativas aos processos desenvolvidos, garantindo a otimização e o desempenho da sua propriedade com o melhor resultado possível.

A renda obtida da atividade agropecuária nas pequenas propriedades deve ser a mais diversificada possível, em função da possibilidade das frustrações de safra e também para ter uma receita alternativa para manter a propriedade. Nas grandes propriedades, com o uso de monocultura, pela grande extensão de área cultivada há a probabilidade de os eventos danosos não acontecerem na propriedade como um todo. Ainda assim recomenda-se rotação de culturas com vistas ao aspecto técnico de sanidade da lavoura, obter a máxima rentabilidade, criar o menor risco econômico possível e impacto ambiental reduzido.

É importante que o produtor tenha conhecimento dos índices de rendimento de sua lavoura, como também os custos necessários para sua implantação, pois se houver um custo de produção muito elevado, não adiantará ter uma alta produtividade. Uma coisa não compensará a outra. Por isso é necessária a estruturação dos processos de gestão, pois proporcionam ganhos de competitividade da atividade, além de tornar a propriedade autossustentável.

Para efetivar a comercialização, a maioria dos produtores busca orientação junto à cooperativa, rádio e TV, o que faz com que o produtor tenha uma visão mais ampla do que o mercado oferece podendo aproveitar melhores momentos para vender sua produção. Ainda existe uma certa resistência à adoção de novas tecnologias para o processo de gestão da propriedade, o que resulta, muitas vezes, em perdas na comercialização. Em muitas propriedades os controles de custos ainda são realizados de forma manual, pelo próprio produtor, permitindo-lhe que, mesmo não dispondo de um profissional habilitado para esse fim, conseguem acompanhar o desenvolvimento econômico de sua propriedade.

As tomadas de decisão para os investimentos da propriedade ainda é realizada pelo produtor em conjunto com seus familiares. Como na maioria dos casos o produtor não conta com um profissional habilitado para gerenciar a propriedade, as gerações mais velhas vem, aos poucos, adotando algumas ideias das gerações mais jovens para empreender novas atividades dentro da propriedade. Frente à grande competitividade no mercado, a propriedade rural precisa se adequar, se posicionando como um empreendimento que gera lucro. Os investimentos precisam de uma análise prévia do impacto que terá sobre a produção, podendo, dessa forma, tomar cautela com relação aos compromissos a serem realizados. A gestão de propriedade rural tem necessidade da adoção de práticas que considerem o acompanhamento de custos, fluxo de caixa, orçamentos, impostos e envolvimento dos familiares nos negócios, de maneira que, realizando um planejamento, os investimentos podem ser analisados de forma a não comprometer o bom andamento da propriedade.

A contribuição deste estudo encontra-se pautada na utilização das informações disponibilizadas na pesquisa junto aos produtores rurais no sentido de possibilitar uma intervenção na gestão administrativa das propriedades rurais para que os produtores se conscientizem da importância de ver a propriedade como uma empresa, que deve ter uma gestão cada vez melhor com o objetivo que ela seja rentável economicamente e capaz de enfrentar a competitividade e as condições impostas pelo mercado agrícola.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Massilon J. *Fundamentos de agronegócios*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BALBINOT Jr., Alvadi Antonio; HIRAKURI, Marcelo Hiroshi; FRANCHINI, Julio Cezar; DEBIASI, Henrique; RIBEIRO, Ricardo Henrique. *Análise da área, produção e produtividade da soja no Brasil em duas décadas (1997-2016)*. Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento 11. Londrina: EMBRAPA, 2017.
- BALLESTER, C.; HERNANDEZ, P. *Bounded rationality*. In **Revista Internacional de Sociología – RIS**, Vol. 70, nº 1, Granada: RIS, 2012. pp. 27-38.
- BETHLEM, A.S. *Modelos de processo decisório*. Vol. 22, nº 3, p. 27-39, São Paulo: Revista de Administração, 1987.
- BEUREN, I. M. *Gerenciamento da informação: Um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BINOTTO, Erlaine. *Criação de conhecimento em propriedades rurais no Rio Grande do Sul, Brasil e em Queensland, Austrália*. 2005. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS. Porto Alegre: UFRGS, 2005.
- BRASIL. *Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006*. Lei da Agricultura Familiar. Disponível em <http://www.camara.leg.br>. Acesso em 20.fev.2019.
- BRESSAN, Rogério. *Evolução dos Dados Econômicos no Brasil*. Disponível em <http://evolucaodosdadoeconomicos.com.br/safras-agricolas-e-areas-plantada>. Acesso em 02.fev.2019.
- BRUM, A. L. *A comercialização de grãos: o caso da soja*. Ijuí: FIDENE, 1983.
- CANNE, Joan Koob & CAPLIN, Donald. *Mantendo Clientes Fiéis e Para Sempre*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CONAB. *Acompanhamento da Safra Brasileira de Grãos*. v.3 – Safra 2015/16, n.1 – Primeiro levantamento. Brasília: CONAB, out.2015. pp. 1-140.
- CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL (CNA). *Financiamento para o Agronegócio*. Seminário Agro em Questão. Brasília, 2018. Disponível em <http://www.youtube.com>. Acesso em 20.fev.2018.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- FACHIN, Odila. *Fundamentos de metodologia*. 5.ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- FARSUL. *Levantamento da Farsul aponta importância da agricultura para economia do Rio Grande do Sul*. Publicado em 09.mai.2018. Disponível em <http://www.farsul.org.br>. Acesso em 20.nov.2018.

- FONSECA, J. J.S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002.
- FREITAS, Rogério Edivaldo; MENDONÇA, Marco Aurélio Alves de. *Expansão Agrícola no Brasil e a Participação da Soja: 20 anos*. In **Revista de Economia e Sociologia Rural**. Vol. 54, nº3, Brasília, jul./set., 2016. Disponível em <http://www.scielo.br>. Acesso em 26.abr.2018.
- FREITAS, H.M.R.; BECKER, J.L.; KLANDIS, C.M.; HOPPEN, N. *Informação e decisão: Sistemas de apoio e seu impacto*. Porto Alegre: Ortiz, 1997.
- HALL, Robert Ernest; LIEBERMAN, Max. *Microeconomia: princípios e aplicações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- HANSSON, Helena; FERGUSON, Richard. *Factors influencing the strategic decision to further develop dairy production: a study of farmers in central Sweden*. In **Livestock Science**, v. 135, n. 2-3, p. 110-23, 2011.
- LOURENZANI, Wagner Luiz; FILHO, Hildo Meirelles de Souza. *Gestão integrada para a agricultura familiar*. In **FILHO, Hildo Meirelles de Souza; BATALHA, Mário Otávio. Gestão integrada da agricultura familiar**. São Carlos: EdUFSCar, 2009.
- LOUSADA, M.; VALENTIM, M.L.P. *Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. Perspectivas em Ciência da Informação*. Vol. 16, nº 1, pp. 147-64. Belo Horizonte: BRAPCI, 2011.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia Científica*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MAXIMIANO, A.C.A. *Introdução à Administração*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MEZZAROBA, Orides; MONTEIRO, Claudia Servilha. *Manual de Metodologia da Pesquisa do Direito*. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MORAES, M. de. *Prêmio de exportação da soja brasileira*. 90p. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba: USP, 2002.
- OLIVEIRA, Deyvison de Lima; PEREIRA, Sidinei Aparecido. *Análise do processo decisório no agronegócio: abordagem na cadeia de valor da soja*. v.2, n.4. Belo Horizonte: Revista Eletrônica Gestão e Sociedade, 2008. p. 1-24.
- OLIVEIRA, L.M. *A informação como instrumento para a tomada de decisão do agricultor de Giruá no Estado do Rio Grande do Sul – Brasil*. 2007. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Porto Alegre: UFRGS, 2007.
- OLIVEIRA, L.M. *A informação como instrumento para a tomada de decisão do agricultor de Giruá no Estado do Rio Grande do Sul – Brasil*. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Porto Alegre, 2007.
- PELEGRINI, Gelson; GAZOLLA, Márcio. *A agroindústria familiar no Rio Grande do Sul: limites e potencialidades a sua reprodução social*. Frederico Westphalen: URI, 2008.

PORTER, Michael E. *Competição – On Competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RATHAMANN, R. *et.al. Uma proposta de estrutura analítica sistemática para o estudo da decisão nos agronegócios*. In **Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**. 45, Londrina: SOBER, 2007.

RATHMANN, R. *Identificação dos fatores e motivações relacionados ao processo de tomada de decisão dos diferentes agentes da cadeia produtiva do biodiesel do Rio Grande do Sul*. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre: UFRGS, 2007.

RHEIN, Talita Halmenschlager. *Desafio da Mulher na Gestão das Propriedades Rurais Familiares do Município de Westfália/RS*. Dissertação. Lageado: UNIVATES, 2016. Disponível em <https://www.univates.br>. Acesso em 18.jan.2019.

SANDRONI, Paulo (Org.). *Dicionário de Economia do século XXI*. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SANTOS, Gilberto José dos; MARION, José Carlos. *Administração de custos na agropecuária*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, Gilberto José dos; MARION, José Carlos; CEGASTE, Sônia. *Administração de custos na agropecuária*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. *Métodos de pesquisa das relações sociais*. São Paulo: Herder, 1965.

SILVA, Jean Marcos da; SILVA, Rosália Maria Passos; SOUZA, Mariluce Paes de. *Os sistemas de informações gerenciais aplicados na agricultura familiar*. In **Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**, Vitória-ES: SOBER, 2012.

SIMON, H.A. *The information-processing theory of mind*. *American Psychological Association*. Vol. 50, nº 7, 1995, p. 507-508.

SOJA BRASIL. *Exportação de soja: Brasil já faturou mais em 2018 do que em todo o ano passado*. Publicado em 02.out.2018. Disponível em <http://www.projetosojabrasil.com.br>. Acesso em 19.nov.2018.

STEFANELO, E. L. *A comercialização do milho e da soja*. Informativo Pionner, AnoXI – nº 24, p.10, 2006.

USDA – United States Department Of Agriculture. *Produção Agrícola Mundial*. Disponível em <http://www.usda.gov>. Acesso em 16.out.2018.

WAQUIL, Paulo Dabdab. *Mercado e comercialização de produtos agrícolas*. Marcelo Miele e Glauco Schultz. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo curso de graduação tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: UFRGS, 2010.

ZYLBERSZTAJN, Decio; NEVES, Marcos Fava. *Economia e Gestão dos Negócios*

Agroalimentares. São Paulo: Pioneira Publicação, 2010.

ANEXOS

Anexo 01 – Instrumento de Pesquisa

INSTRUMENTO DE PESQUISA

Prezado Senhor (a) você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada: **COMERCIALIZAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO: ESTUDO COM PRODUTORES DE SOJA DO MUNICÍPIO DE SERTÃO/RS**. Este questionário é parte integrante de uma dissertação de mestrado do Curso de Mestrado Profissional em Desenvolvimento Rural da Universidade de Cruz Alta - RS. Sua participação é muito importante para o desenvolvimento deste trabalho. Desde já agradecemos sua colaboração.

Aluno: Jorge Vinicius de Matos

Orientadora: Prof^ª. Tamara Silvana Menuzzi Diverio

Co-Orientadora: Prof^ª. Claudia Maria Prudêncio de Mera

BLOCO 1 – IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO E CARACTERIZAÇÃO DA PROPRIEDADE

1.1 Gênero:

- Feminino
- Masculino

1.2 Idade do proprietário(a):

- Menos de 25
- De 25 a menos de 35
- De 35 a menos de 45
- De 45 a menos de 55
- De 55 a menos de 65
- De 65 a mais

1.3 Nível de escolaridade do(a) proprietário(a):

- Fundamental incompleto
- Fundamental completo
- Médio incompleto
- Médio completo
- Superior incompleto
- Superior Completo
- Técnico
- Outros

1.4 Área da propriedade (hectares):

- Entre 0 ha e 499 ha
- Entre 500 e 999 ha
- Entre 1000 e 1999 ha
- Entre 61 e 80 ha
- Entre 2000 ou mais

1.5 Qual a sua segunda cultura em custos de produção:

- Apenas Soja
- Milho
- Trigo
- Hortifrutigranjeiro
- Outros. Qual: _____

BLOCO 2 – GESTÃO E CONTROLE DOS CUSTOS DA PROPRIEDADE**2.1 Com que frequência o(a) Sr.(a) utiliza serviços de empresa de assessoria e/ou contábil para controle econômico-financeiro no agronegócio-soja**

- Nunca utilizei
- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente
- Sempre

2.2 Qual a importância que o(a) Sr.(a) atribui ao serviço de assessoria econômico-financeira para a gestão do empreendimento soja:

- Nenhuma importância
- Pouca importância
- Importância média
- Importância alta
- imprescindível

2.3 Como o(a) Sr.(a) controla os custos (insumos, mão-de-obra, desgaste de máquinas e equipamentos, despesas de administração e vendas, e outros):

- Não tem qualquer controle de custos
- Em fichas de papel ou recurso semelhante
- Em planilhas do Excel e/ou programas afins
- Em programa elaborado pela empresa
- Em programa gerencial de computador

2.4 Quem controla os custos do empreendimento soja:

- Não tem qualquer controle de custos
- O Sr.(a) – produtor
- A(o) secretaria (o) do escritório
- Uma empresa de contabilidade
- Profissional habilitado

2.5 O(a) Sr.(a) sabe dizer o lucro líquido por saca, por hectare e por tonelada do produto vendido:

- Não é possível conhecer
- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente
- Sempre

BLOCO 3 – COMERCIALIZAÇÃO

3.1 Aonde tem buscado apoio e orientação para o processo de comercialização da produção (assinale até duas opções):

- Associação
- Cooperativa
- Emater.
- Organização Não Governamental (ONGs)
- Rádio, TV, jornais e sites especializados

- Sindicato dos/as trabalhadores/as rurais
- Secretaria Estadual de Agricultura
- Secretaria Municipal de Agricultura
- Vizinhos, amigos/as
- Não busca apoio e orientação
- Outra forma. Qual? _____

3.2 Em relação aos arranjos comerciais, qual a forma comumente utilizada?

- Venda à vista (*spot*)
- Contrato futuro
- Venda a prazo
- Troca de sementes/insumos por pagamento futuro em produto
- Pagamento antecipado (financiamento)
- Outra forma. Qual? _____
- Qual a motivação? _____

3.3 O que faria sua família mudar a comercialização da produção do(s) atual(is) comprador(es) para outro cliente? (incluída a cooperativa de produção/comercialização)

- a possibilidade de vender apenas para um comprador
- maior garantia ou segurança no pagamento
- possibilidade de fazer um contrato a longo prazo
- o pagamento de preço melhor
- outro motivo. Qual? _____
- não mudaria

3.4 De forma geral, numa escala de zero a dez, que nota daria para o desempenho da cooperativa como canal de comercialização? Considerando:

- ótimo
- ruim
- bom
- péssimo
- razoável

3.5 Em suma, comparado a outras empresas e organizações, a cooperativa é o melhor instrumento para o(a) agricultor(a) familiar no processo de produção/comercialização?

sim não

3.6 Qual o mês que o o (a) Sr. (a) comercializa a soja? _____

BLOCO 4 – TOMADA DE DECISÃO

4.1 As decisões sobre novos investimentos, financiamentos e continuidade na produção de soja são tomadas:

- Apenas por uma pessoa – o produtor;
- Pela família do produtor;
- Pelo produtor e seus sócio (s);
- Pelo produtor e funcionário de confiança;
- Com todos os envolvidos no assunto.

4.2 Para tomar decisões sobre novos investimentos, o Sr. (a) analisa:

sim não

4.2.1 O impacto que causarão nos volumes necessários de custos e produção para gerar lucro:

- Nunca analisa ou não conhece
- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente
- Sempre

4.2.2 Os custos com insumos (sementes, defensivos) e suas variações no tempo:

- Nunca analisa ou não conhece
- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente
- Sempre

4.2.3 Os preços pagos ao longo do tempo pagos pelas tradings à soja em grãos:

- Nunca analisa ou não conhece
- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente
- Sempre

4.2.4 Informações que estão “fora do seu controle” (por exemplo informações sobre câmbio, quebras de safras, tributação, linhas de financiamento, nível de consumo do produto):

- Nunca analisa ou não conhece
- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente
- Sempre

4.3 Das decisões da continuidade do negócio.

Para tomar decisões sobre a continuidade e/ou mudança do negócio (produzir ou não soja, o (a) Sr. (a) analisa:

4.3.1 Os volumes necessários de custos e produção para gerar lucro:

- Nunca analisa ou não conhece
- Raramente
- Às vezes

Frequentemente

Sempre

4.3.2 Os custos com insumos (sementes, defensivos) e suas variações no tempo:

Nunca analisa ou não conhece

Raramente

Às vezes

Frequentemente

Sempre

4.3.3 Os preços ao longo do tempo pagos pelas *tradings* à soja em grãos:

Nunca analisa ou não conhece

Raramente

Às vezes

Frequentemente

Sempre

4.3.4 Informações que estão “fora de seu controle” (por exemplo, informações sobre cambio, quebras de safras, tributação, linhas de financiamento, nível de consumo do produto):

Nunca analisa ou não conhece

Raramente

Às vezes

Frequentemente

Sempre