

ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE MBA BUSINESS INTUITION & AGRONEGÓCIOS

EDINEI MINUZZI ERENO

REESTRUTURAÇÃO ADMINISTRATIVA DE UMA EMPRESA AGROPECUÁRIA ORIZÍCOLA – ALEGRETE/RS

RESTINGA SECA - RS 2013



REESTRUTURAÇÃO ADMINISTRATIVA DE UMA EMPRESA AGROPECUÁRIA ORIZÍCOLA – ALEGRETE/RS

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao MBA BUSINESS INTUITION & AGRONEGÓCIOS como requisito parcial para a obtenção do título de especialista.

Orientador (a): Prof.^a Regia Panceri.

RESTINGA SECA – RS 2013



Antonio Meneghetti Faculdade Autorizada pela portaria 1170, DOU 05/12/2007

Atestado

Rua Recanto Maestro, 338. Distrito Recanto Maestro. CEP: 97230-000

Restinga Sêca – RS – Brasil. Fone: (55) 3289-1141

amf@faculdadeam.edu.br www.faculdadeam.edu.br



"[...] Nenhuma outra atividade econômica alimenta tantas pessoas, sustenta tantas famílias, é tão crucial para o desenvolvimento de tantas nações e apresenta mais impacto sobre o nosso meio ambiente. A produção de arroz alimenta quase a metade do planeta todos os dias, fornece a maior parte da renda principal para milhões de habitações rurais pobres, pode derrubar governos e cobre 11% da terra arável do planeta."



LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Oferta e demanda de arroz em casca no Brasil e o comportamento o	eok
preços nominais.	.19
Tabela 2 – Balanço patrimonial da empresa	.29
Tabela 3 - Juros sobre o capital investido e depreciação máquinas, implementos	s e
benfeitorias	.30
Tabela 4 – Custo lavoura de arroz exercício 2011/2012	.31
Tabela 6 – Balanço da comercialização safra 2011/2012	.32
Tabela 7 – Histórico de produtividade dos últimos cinco anos	.33
Tabela 8 – Evolução dos indicadores obtidos no RS com a implantação do projeto	10
(P10)	.34
Tabela 9 – Unidades produtivas	.35
Tabela 10 - Aumento do preço do diesel de 2003 a 2009	.37
Tabela 11 – Aumento do custo de produção da empresa	.39
Tabela 12 – Relação custo-Receita do arroz em reais por saca de 50 Kg	.52



LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Ocorre perda de uma tonelada de grão de arroz por hectare para cada
10 dias de atraso na irrigação, após a emergência da planta20
Gráfico 2 – Variação da insolação em anos de El Niño e o La Niña23
Gráfico 3 - Componentes do custo de produção da empresa Ltda. com sua
respectiva representatividade36
Gráfico 4 – Aumento acumulado do preço da energia38
Gráfico 5 – Custo de produção do arroz em Uruguaiana40
Gráfico 6 – Época de semeadura - dias após 1º setembro e rendimentos de grãos. 42
Gráfico 7 - Alegrete, comparativo precipitação safra 2008/09, 2009/10, 2010/11 e
2011/12
Gráfico 8 - Percentual do solo preparado antecipado, resultado de produtividade
toneladas/hectare45
Gráfico 9 - Desempenho de produtividade de grãos em toneladas/hectare
relacionado a época de irrigação e o forma de aplicação da adubação nitrogenada.
46
Gráfico 10 – Indicador do arroz em casca cepea/esalq-BM&F Bovespa RS51
Gráfico 11 – Idade60
Gráfico 12 – Grau de escolaridade60
Gráfico 13 – Estado Civil61
Gráfico 14 - Filhos
Gráfico 15 – O que te faz continuar trabalhando na empresa?62
Gráfico 16 – Qual é o clima entre os colaboradores?63
Gráfico 17 - O que você pensa sobre a empresa proporcionar momentos de
integração e confraternização entre granjas?64
Gráfico 18 – Qual a sua satisfação em relação à moradia?64
Gráfico 19 – Qual a sua satisfação em relação à infraestrutura do trabalho?65
Gráfico 20 – O que acha da comunicação da liderança?

Gráfico 21 – Indique os 3 fatores que geram insatisfação no seu trabalho	66
Gráfico 22 – Como você avalia seu desempenho nas tarefas	67
Gráfico 23 – Qual o nível de comprometimento com a empresa	67
Gráfico 24 – Você se sente valorizado pela empresa	69



SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 ANÁLISE DA EMPRESA	14
2.1 HISTÓRICO DA EMPRESA	14
2.2 ESTRUTURA SOCIETARIA	15
2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	15
2.4 PLANEJAMNTO ESTRATÉGICO	16
3 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE	18
3.1 ECONOMIA	18
3.2 TECNOLOGIA	21
3.3 CULTURA	22
3.4 MEIO AMBIENTE	22
3.5 POLÍTICA	24
4 ANÁLISE DO MICROAMBIENTE	26
4.1 CLIENTES	26
4.2 CONCORRENTES	26
4.3 FORNECEDORES	27
5 ADMINISTRAÇÃO GERAL	28
5.1 ASPECTOS DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	28
5.1.1 Bens da empresa	
5.1.2 Balanço patrimonial	
5.1.3 Índice de endividamento geral	29
5.1.4 Resultado do exercício 2011/2012 e rentabilidade	30
5.2 ASPECTOS DE ADMINISTRAÇÃO DE PRODUÇÃO	
5.2.1 Produção	
5.2.2 Planejamento da produção e custo de produção	35
5.2.3 Manutenção	41

5.2.4 Gestão de estoques	43
5.2.5 Falhas operacionais de produção	44
5.3 ASPECTOS DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	47
5.3.1 Recrutamento	47
5.3.2 Seleção	47
5.3.3 Treinamento e Desenvolvimento	48
5.3.4 Higiene e segurança	49
5.3.5 Salários e Benefícios	49
5.3.6 Motivação	50
5.4 ASPECTOS DE MARKETING	50
5.4.1 Comercialização	50
5.4.2 Distribuição	51
5.4.3 Preço	51
6 LIDERANÇA	54
6.1 O LÍDER	54
6.2 O LÍDER E A GESTÃO DE PESSOAS	56
7 METODOLOGIA	57
7.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	57
7.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA E LOCAL	57
7.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	58
8 ANÁLISES E DISCUÇÃO DOS DADOS	59
9 CONCLUSÃO	74
REFERÊNCIAS	76
ANEXOS	81

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo surgiu diante da convivência diária do autor com a atual situação em que a empresa se encontra, pois diante das mudanças em que a cadeia orizícola passa, a empresa agropecuária não está conseguindo manter seu nível de crescimento, passando, assim, por problemas financeiros.

Segundo Rocha (2012), "A produção de alimentos no Brasil não tem sido uma prioridade política e uma classe fundamental nesse processo, a do produtor, paga, a duras penas, o custo de uma economia estável".

No entanto, esta realidade está mudando, segundo o secretário da Agricultura, Luiz Fernando Mainardi, no Seminário Regional de Políticas Públicas da Agricultura para a Metade Sul, o qual afirmou que a agricultura passou por um período de desprestígio.

Hoje foi reconhecida a importância do agronegócio a nível nacional, nós trabalhamos com um orçamento muito pequeno, os municípios também passam por dificuldades, mas é necessário criar esse conceito da importância do agronegócio e transformá-lo também em prioridade. (MAINARDI, 2013).

Este estudo trata de uma pesquisa diagnóstico, em uma empresa LTDA, que tem como principal atividade, a produção de arroz irrigado e, como atividade secundária, a criação bovina em sistema extensivo, a qual não será abordada neste trabalho. A empresa está situada nos municípios de Alegrete e Quaraí, no Estado do Rio Grande do Sul. As informações para o desenvolvimento do estudo foram adquiridas por meio de aplicação de questionários com os colaboradores e o líder, estudo do material fornecido pela empresa e revisão bibliográfica.

O objetivo inicial deste estudo é fazer um levantamento de dados da empresa para identificar sua situação financeira; como se dá a gestão dos processos administrativos; produtivos e da gestão de pessoas; como está à relação entre colaboradores e deles com a empresa; como é o gestor; como ele lidera; quais os fatores que podem ter causado o endividamento da empresa; identificar se há erros

nos processos, e quais seus efeitos no desempenho da empresa; e propor as alternativas e mudanças que forem necessária.

O cultivo de arroz tem importância histórica para a humanidade, pois

[...] nenhuma outra atividade econômica alimenta tantas pessoas, sustenta tantas famílias, é tão crucial para o desenvolvimento de tantas nações e apresenta mais impacto sobre o nosso meio ambiente. A produção de arroz alimenta quase a metade do planeta todos os dias, fornece a maior parte da renda principal para milhões de habitações rurais pobres, pode derrubar governos e cobre 11% da terra arável do planeta. (CANTRELL apud ALONÇO et al., 2005).

São cultivados, anualmente, cerca de 150 milhões de hectares, gerando uma produção de 590 milhões de toneladas que alimentam cerca de 2,4 milhões de pessoas. (NUNES, 2013).

Segundo o Conab (2013), o maior Estado produtor do Brasil é o Rio Grande do Sul, com 1.066,6 mil hectares, representando 44,6% da área nacional, respondendo, ainda, por 66,9% da produção brasileira que, em 2013, chegou a 11.858.300 toneladas em uma área total de 2.390.300 hectares.

Apesar de ser considerado como uma importante fonte de energia, o arroz é um produto inferior, analisado sob a ótica da elasticidade-renda da demanda, ou seja, ao aumentar a renda da população, tende a reduzir o consumo. (MORCELI, 2013).

Segundo Nunes (2013),

[...] a lavoura de arroz irrigado no RS é considerada estabilizadora da safra nacional deste cereal, representando 3,1% do PIB (Produto Interno Bruto) e gerando R\$ 175 milhões em ICMS (Imposto para Circulação de Mercadorias e Serviços) e 250 mil empregos no Estado.

Segundo Ereno (2013), o município de Alegrete cultivou, na safra 2010/11, 60.203 hectares de arroz irrigado e atingiu uma produção de 494.868 toneladas ou 9.873.292 sacos, representando um movimento financeiro superior a 215 milhões na cidade, mostrando a importância da cultura.

A empresa Ltda tem cerca de 20 anos e surgiu a partir da saída do gestor de uma sociedade de três irmãos, passando a trabalhar sempre reinvestindo na empresa e tornando-a uma grande empresa do setor, detentora de um patrimônio próximo a 20 milhões. A empresa produz atualmente cerca de 1200 hectares de arroz, divididas em sete propriedades em Alegrete e uma em Quaraí. Ela é

administrada contabilmente entre três sócios igualitários que são o gestor, sua esposa e o filho mais velho, que também presta assistência técnica, se caracterizando como uma empresa familiar.

O gestor administra de forma centralizadora a empresa, com acumulação de funções de planejamento, controle financeiro, gestão de pessoas, comercialização. Estas várias funções têm prejudicado a qualidade dos processos e gerado prejuízos à empresa na gestão da produção, que vem tendo desempenhos de produtividade baixos em relação aos produtores organizados.

A empresa acumulou um endividamento acima de 50% do seu patrimônio, o que vem acarretando problemas em seu fluxo de caixa e perda de receita, em razão da necessidade de venda em plena safra quando os preços têm se mostrado inferiores aos períodos seguintes.

As medidas políticas tem chegado com atraso para os produtores com um nível de endividamento como o da empresa Ltda., que acabam vendendo o produto arroz na safra para pagar dívidas com fornecedores e as medidas governamentais, como EGF, tem chegado já no final da safra, acarretando perdas próximas a 5% no preço de venda em apenas um mês, observando-se a necessidade de antecipação das linhas de crédito de auxílio à comercialização.

Outro ponto importante observado é a elevação dos custos de produção nos últimos anos e uma defasagem no preço mínimo fixado pelas políticas agrícolas do governo. Na empresa Ltda. observou-se um aumento próximo a 30% nos custos nos últimos três anos e, a partir dos reajustes ocorridos no ano de 2013, na maior parte dos componentes do custo de produção, já são projetados como custo, no mínimo 10% superior à safra passada.

O produtor vem passando por vários problemas financeiros, um ano em razão de baixa produtividade ocasionada por intempéries climáticas, outros em razão de baixos preços ao produtor e custos altos. O clima tem acarretado prejuízos à empresa, que por não ter um planejamento de longo prazo, é agravado. No entanto, a perspectiva para a safra de 2013/2014 é boa em relação às condições climáticas, pois a previsão é de um ano neutro, entre El NIÑO e LA NIÑA, o que sinaliza para uma condição média histórica de anos com chuvas mais regulares, primaveras mais secas possibilitando o plantio na época recomendada, adubação nitrogenada de cobertura em seco, propiciando melhor aproveitamento e maior nível de radiação solar, consequentemente, melhor desempenho das plantas de arroz.

O fator manejo de produção se mostrou deficiente na empresa Ltda., pois não são feitos conforme a recomendação tecnológica do Projeto 10 do Instituto Rio Grandense do Arroz, que proporciona uma maior eficiência na utilização dos insumos aplicados, assim como um melhor desempenho da lavoura de arroz em produtividade, consequentemente, aumento de rentabilidade. A solução proposta é um melhor planejamento dos processos produtivos, delegação da gestão produtiva em nível de propriedade aos gerentes, assim como contratação de empresas terceirizadas para fazer procedimentos que o gestor não conseguirá fazer no momento adequado.

Os novos desafios da liderança na produção de arroz vêm ao encontro da nova visão das empresas em geral, em relação à gestão de pessoas, em que os processos são complexos, em razão da individualidade de cada um. O fator agravante nas empresas rurais é a questão cultural, em relação à forma de gerir pessoas, que costumam ser centralizadoras, dando pouca oportunidade aos colaboradores de opinar e participar das decisões. A empresa Ltda. continua com essa cultura, porém, há uma necessidade de mudança, já que a mão-de-obra está cada vez mais escassa. A proposta seria uma análise e planejamento, visando à melhoria nesse aspecto.

Algumas empresas já estão investindo mais nas pessoas, um exemplo é a empresa Foletto Alimentos, que desenvolveu o projeto de desenvolvimento local e integrado do homem no campo, tendo como objetivo principal, melhorar a qualidade de seus colaboradores e de reter essa mão-de-obra.

Segundo Grün (2011), um grande líder deve criar, na empresa, uma atmosfera de transparência e confiança, gerando um ambiente mais seguro e produtivo para os colaboradores. A liderança deve ter objetivos claros, para que seus colaboradores trabalhem em conjunto, no mesmo ideal, sendo importante que haja um planejamento de cada etapa, para garantir a harmonia do ambiente. A partir da análise da empresa e das respostas do gestor, observou-se falta de clareza nos objetivos da empresa, já que a principal meta é pagar as dívidas, mas neste sentido, não se tem um planejamento de como alcançar tal intento.

O líder, por meio de sua criatividade e empreendedorismo, gera riqueza e oportuniza para a comunidade, a possibilidade de crescimento pessoal e intelectual por intermédio do emprego e pelo conhecimento de como produzir.

No presente estudo foi feito um levantamento de dados e uma análise sobre como a empresa orizícola Ltda. está gerenciando seu negócio. Posteriormente, avaliaram-se os processos financeiros e de produção, a rentabilidade e a gestão de pessoas da empresa, confrontando-se as informações obtidas "gerência x equipe", para identificar se a forma de liderar está coerente com a situação atual da empresa e, então, propor algumas mudanças.

Diante da pesquisa feita no ambiente organizacional e no seu entorno que interferem no andamento das atividades, identificou-se os problemas existentes e pontuaram-se as mudanças que poderão ser implantadas, para que a empresa retome seu desenvolvimento, voltando a gerar empregos e melhores condições de vida e de trabalho para os colaboradores e suas famílias.

2 ANÁLISE DA EMPRESA

Neste capítulo, discute-se o histórico da empresa, estrutura societária, organizacional e estratégica.

2.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa agropecuária orizícola Ltda. está localizada nos municípios de Alegrete e Quaraí no Rio Grande do Sul. Surgiu a partir da divisão de uma sociedade entre três irmãos, que ocorreu em janeiro de 1993, quando foi comprada a primeira propriedade em seu nome com 350 hectares, e área orizícola de 90 hectares. Motivado pela emancipação e com muitas ideias inovadoras, o proprietário implantou um modelo de gestão que buscava, constantemente, a informação e inovação tecnológica e os colaboradores trabalhavam com o sentimento e a responsabilidade de serem donos também. Com essa forma de gestão, a empresa cresceu verticalmente, dobrando sua área de campo com a aquisição, no ano de 1998, de outra propriedade, e por meio de arrendamentos de áreas para produção de arroz, atingiu, no ano de 2000, um total de 600 hectares, todos em Alegrete-RS, porém, distantes entre elas, cerca de 50 km, o que tornou mais difícil a gestão de pessoas, já que o modelo de gestão havia se tornado centralizador.

Em 2002, a empresa ampliou sua área produtiva pelo arrendamento de uma área de 220 hectares no município de Quaraí, distante 80 km da área mais próxima de Alegrete. Como o negócio já estava com uma área produtiva de 820 hectares, havia a necessidade de viagens quase que diariamente para a cidade, pois o empresário sempre morou no interior. Posteriormente, passou a morar na cidade, pois era inevitável as negociações com bancos, fornecedores e pagamentos de contas. Esta mudança ocasionou alterações na forma de gestão da empresa, sua ausência provocou um distanciamento de sua equipe, sendo esta extremamente

dependente de sua presença para desempenhar as tarefas, tomar decisões e ser treinada.

Apesar de a empresa ter diminuído sua eficiência produtiva, o empresário continuou a expandir seu negócio, porém, de forma não planejada e sem o seu total controle.

Em 2008, o empresário adquiriu uma nova área com 690 hectares, sendo escriturada na forma de empresa Ltda., que se tornou a sede principal. Para adquirir essa propriedade, o empresário contraiu um grande endividamento para seu negócio, por não ter capital próprio suficiente para tal aquisição.

No decorrer dos anos, o empresário passou a tomar decisões de curtíssimo prazo, conforme as obrigações financeiras da empresa, ocasionando uma perda de rentabilidade em razão da venda de arroz em épocas de baixo preço.

2.2 ESTRUTURA SOCIETÁRIA

A Ltda. é uma empresa familiar administrada parte em pessoa física, parte na jurídica, separadas contabilmente, mas administradas conjuntamente. Na pessoa jurídica há uma propriedade de 690 hectares (87 hectares de arroz), dividida entre dois acionistas, sendo 92% das ações do gestor e o restante de seu filho mais velho. Já na pessoa física, são sete propriedades, duas próprias que totalizam 870 hectares (80 hectares de arroz) e cinco arrendadas, correspondendo a uma área de arroz de 1043 hectares e divididas igualmente entre três acionistas com as mesmas cotas, o gestor, sua esposa e seu filho. A administração da empresa é centralizada no gestor, e o filho mais velho é responsável pela parte técnica.

2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional é "a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas" (STONER; FREEMAN, 1992, p. 230).

O conceito de estrutura, segundo Stoner e Freeman (1992), refere-se à análise interna de uma totalidade em seus elementos constitutivos, sua disposição, sua inter-relação.

Segundo Bernabei (2013, p. 220), "a estrutura organizacional é um conjunto de relações (formalizadas ou não) que unem os indivíduos, os grupos e as áreas de atividades atribuídas ou desenvolvidas por cada uma".

Seguindo estes conceitos, a estrutura da empresa é gerida de forma centralizada no gestor (anexo A – organograma da estrutura organizacional da empresa), tendo uma assessoria contábil terceirizada, assessoria técnica de produção e gerentes de processos produtivos em cada unidade. Não possui administração financeira, nem setor de manutenção que faria o controle de estoque de peças e agendamento de reparos.

O empresário, além da produção orizícola, tem juntamente ao seu negócio, a pecuária, sendo geridas com a mesma estrutura e capital. A atividade pecuária ocupa 90% da área de terras próprias da empresa, e cerca de 1000 hectares de área arrendada, entrando como uma forma de poupança, pois o gestor quando estava capitalizado investiu o dinheiro na compra de gado. No entanto, o sistema de criação é de baixa tecnologia, a rentabilidade é baixa, porém, maior que a poupança.

A gestão destas atividades não é planejada de maneira eficiente, pois muitos processos de preparo da cultura orizícola são atrasados, em razão da não retirada do gado da área, acarretando em perda produtiva para a atividade.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico, segundo Lacombe (2011, p. 37), "refere-se ao planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-los, ou seja, os elementos estruturais mais importantes da empresa e a sua área de atuação".

A empresa em questão não realiza um planejamento estratégico, ela desenvolve um conjunto de ações momentâneas, sem a participação das demais estruturas organizacionais e a real perspectiva do resultado.

Essencialmente, a estratégia deve ser uma escolha que envolve toda a organização, visando selecionar dentro de várias hipóteses existentes, qual deve ser

escolhida a respeito dos aspectos internos e externos da organização, assim tomando as decisões mais precisas (CHIAVENATO, 2009).

Estas práticas não são utilizadas, pois a gestão da empresa é centralizada no topo da hierarquia, sem contar com a participação do restante da organização.

3 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

Segundo Chiavenato (2009), macroambiente é o contexto no qual uma organização está inserida, sendo ela um sistema aberto por manter transações e intercâmbio com o ambiente que a rodeia.

3.1 ECONOMIA

A cadeia orizícola começou a passar por transformações, a partir da abertura dos mercados nos anos 1980, que ficaram mais intensas com a criação do MERCOSUL nos anos de 1990, o que possibilitou, aos países vizinhos do Rio Grande do Sul, exportar o arroz em casca para o Estado com isenção tributária.

Segundo Lago et al. (2007, p. 5),"com o aumento da produção, atingindo a auto suficiência na safra 2003/2004, associado as importações dos países do MERCOSUL, desencadeou-se uma grave crise no setor, forçando a busca de alternativas". No início, parecia que iriam solucionar o problema, mas com o passar do tempo, a crise se agravou, pois o país, ao invés de criar uma política de garantia de renda ao produtor, prorrogou suas dívidas, passando o problema para diante.

O Brasil possui um excedente de produção de arroz, prejudicando a rentabilidade do setor, em função dos baixos preços recebidos pelo produtor. Os preços do arroz são balizados pela oferta e a procura, como existe uma grande oferta, os preços são baixos e como o Rio Grande do Sul concentra maior parte da produção brasileira, os preços são ainda mais baixos, como pode se observar na tabela a seguir.

Tabela 1 – Oferta e demanda de arroz em casca no Brasil e o comportamento dos preços nominais.

	Compositio Notame de Résolutionilo	e Abasteci	mento		yala s	100 F PAIR 183	
	Quadro de Oferta e Demanda de Arrox	em Casca no	Brasil e o C	omportamen	nto dos Pre	ços nominal	5
	DISCRIMINAÇÃO	2007/88	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12 (*)	2012/13 (**)
01.	ESTOQUE INICIAL	2,026,4	2.033,7	2.531,5	2.457,3		
02.	PRODUÇÃO	12.074,0	12.602,5	11.660,9	13.613,1	11.599,5	11.611,
03.	IMPORTAÇÃO	589,9	908,0	1.044,8	825,4	0,008	900.
04.	OFERTA TOTAL	14,590,3	15.544,2	15.237,2	16.895,8	14.969,0	14.080,
05.	CONSUMO	11.866,7	12,116,3	12,152,5	12.236,7	12.100,0	12,100,
05.1	Perdas de lavoura, industrial e de comércio	862,1	899,8	832,6	972,0	828,7	628,
05.2	Consumo humano e industrial	10.746,8	10.972,7	11.067,8	11.039,4	11.021,3	11.021,
05.3	Consumo para sementes	257,8	245,8	252,1	225,3	250,0	250,
06.	EXPORTAÇÃO	789.9	894,4	627,4	2.089,6	1,300,0	1.100.
07.	DEMANDA TOTAL	12.656,6	13.012,7	12.779,9	14.326,3	13,400,0	13.200,
08.	ESTOQUE FINAL (28 de Fev)	2.033.7	2.531,5	2.457,3	2.569,5	1,569,0	660,
09.	PREÇOS MÉDIOS NOMINAIS ANUAIS						
10.60	Rio Grande do Sul (R\$/50 kg)	31.20	27,14	25,42	22,04	30,64	
09.02	Mato Grosso (R\$/60 kg)	39.08	31,08	34,36	27,29	36,82	
09.03	Goias (R\$/60 kg)	41.28	35,22	34.58	30,46	40,69	

Fonte: Conab (2012)

Como observado acima, o contexto atual da cadeia orizícola vem dificultando os investimentos em melhorias no contexto organizacional.

A empresa não possui uma estrutura financeira, (Anexo A – Organograma da estrutura organizacional da empresa), a estrutura organizacional da empresa é centralizadora, ficando todas as decisões a cargo do gestor, pois é ele que negocia com os bancos as contas e financiamentos; faz o controle financeiro da empresa; toma as decisões de onde investir; e negocia com os arrendatários, além de fazer a contratação e o desligamento. A assessoria contábil terceirizada cuida da parte de impostos. Possui, também, um técnico responsável que cuida dos manejos culturais do arroz, mas não tem a liberdade de planejar o momento certo de executar alguns procedimentos cruciais para o bom desempenho produtivo do arroz, como por exemplo, a época de iniciar a irrigação que, segundo Menezes et al. (2012), o ideal é até 12 dias após a emergência (DAE), como se observa no gráfico a seguir.

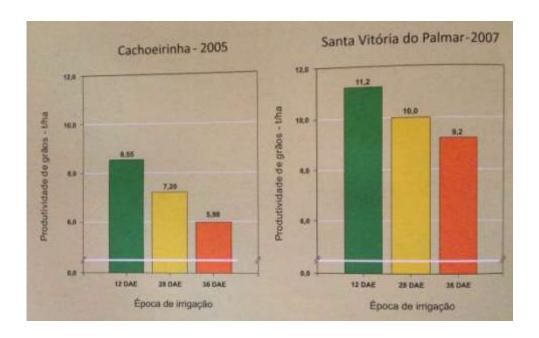


Gráfico 1 – Ocorre perda de uma tonelada de grão de arroz por hectare para cada 10 dias de atraso na irrigação, após a emergência da planta

Fonte: Revista Projeto 10, IRGA (2012).

O gráfico demonstra que ocorre perda de uma tonelada de grão de arroz por hectare, para cada 10 dias de atraso do início da irrigação, após a emergência das plantas (DAE). Na empresa Ltda. é comum acontecer esses atrasos até superior a 38 DAE, porque é o gestor que faz as instalações elétricas para a irrigação e quer sempre acompanhar o início da irrigação. O problema é que, muitas vezes, ele não consegue estar disponível no momento de iniciar a irrigação, por ter de resolver compromissos financeiros da empresa na cidade (que muitas vezes não se resolvem em uma semana) e não autoriza o técnico, nem o gerente da propriedade, a iniciar as atividades sem a sua presença.

Os gerentes das propriedades tem a função de executar e coordenar os operadores nos processos de produção, sempre seguindo ordens do gestor que não dá liberdade para que executem os processos sem o seu consentimento, mesmo que o gerente tenha certeza da necessidade de executar aquele processo no momento. Assim, o gerente deve entrar em contato com o gestor que, às vezes, pede para esperar para que ele veja primeiro, antes de o serviço ser executado, só que muitas vezes ele está ocupado com questões financeiras e demora a ir, atrasando os processos.

3.2 TECNOLOGIA

A tecnologia, na visão de muitos produtores, é vista apenas na forma material, por meio de máquinas e implementos que facilitam a produção, no entanto, não é apenas isto, ela abrange também novos estudos de como produzir, melhorando o manejo da cultura, atingindo uma eficiência no aproveitamento dos insumos e, consequentemente, obtendo maior produção.

A empresa Ltda., nos últimos quatro anos, passou a investir gradativamente em volume de insumos aplicados por hectare, visando o aumento da produtividade para manter-se no negócio. Anteriormente a este período, seus investimentos eram apenas em maquinários, com o intuito de facilitar os processos, mas este investimento isolado não gerava resultados financeiros significativos, pois deveria vir em conjunto com um processo de qualificação de mão-de-obra e planejamento do total aproveitamento da tecnologia.

Hoje, falar de tecnologia em arroz irrigado é falar em projeto 10, que surgiu da constatação de que havia grande diferença entre o potencial de produtividade e o que, de fato, se produzia nas lavouras de arroz no Estado do Rio Grande do Sul. Primeiro definiu-se um conjunto de práticas agronômicas mais importantes para a organização do processo produtivo e levaram-se a campo estas práticas por meio de transferência de tecnologia no ano de 2001/2002 em Dom Pedrito, a partir de uma parceria entre o IRGA e produtores de arroz. (IRGA – Instituto Rio Grandense do Arroz – Projeto 10, 2012).

Partindo dessa experiência de sucesso, elaborou-se a primeira edição da Revista PROJETO 10 - Estratégias de manejo para o aumento da produtividade, competitividade e da sustentabilidade da lavoura de arroz irrigado no RS, difundindo a tecnologia para todo o Estado por meio de palestras.

A tecnologia PROJETO 10 é um conjunto de práticas agronômicas, priorizando primeiramente a época de semeadura, e então o estado de nutrição das plantas, a fertilidade do solo, o manejo da água de irrigação e o controle de plantas daninhas, como as práticas que mais limitavam a produtividade do arroz irrigado no Rio Grande do Sul. Posteriormente, foi dado atenção também às práticas de adequação do solo, escolha de cultivares, uso de sementes de qualidade e o manejo

de insetos e doenças para atingir altas produtividades de grãos de arroz. (MENEZES et al., 2012).

Essa tecnologia de manejo ainda não foi adotada pela empresa Ltda. por completo, o gestor ainda acha absurda e fantasiosa as produtividades que o projeto 10 apresenta e adotou alguns processos como fertilidade do solo e adubação, não realizando adequação antecipada do solo, perdendo a possibilidade de plantar na época desejada; escolhe as cultivares sem um planejamento prévio, sendo que na maior parte das lavouras, a irrigação acontece atrasada, prejudicando o potencial das cultivares e o controle de plantas daninhas.

3.3 CULTURA

A cultura está relacionada com a origem, as crenças básicas, valores, normas e costumes da sociedade.

Neste sentido, na empresa em questão, há diferentes etnias. Há colaboradores com descendência africana, italiana e alemã. O gestor da empresa é descendente de italiano e tem relação pessoal muito próxima com os colaboradores, concorrentes e fornecedores. Tem como valores pessoais que são passados para a organização, o respeito, a honestidade, a simplicidade, e uma relação de aproximação afetiva com seus colaboradores.

3.4 MEIO AMBIENTE

Hoje há uma grande pressão de órgãos ambientais e da população sobre os produtores, em relação à conservação dos recursos naturais. No entanto, as tecnologias de cultivo e práticas de manejo do arroz irrigado, geradas e transferidas pelo IRGA (Instituto Rio Grandense do Arroz), chamada de PROJETO 10, para o aumento da produtividade do arroz, se baseiam no uso eficiente dos recursos naturais (água, ar, terra, radiação solar), dos insumos, da mão-de-obra, energia

consumida e priorizando, também, o menor impacto possível. (MACEDO et al., 2007).

Em relação às mudanças climáticas, a empresa está marcada por anos de condições adversas à cultura orizícola, que causaram grandes prejuízos em razão de chuvas de granizo e a redução da produtividade por ocorrência de frios em fases críticas da lavoura. Em relação ao frio, a empresa tem procurado plantar mais cedo, evitando condições desfavoráveis nas fases críticas da cultura do arroz (ciclo reprodutivo da planta), e para as demais intempéries, não são feitas prevenções, que no caso poderiam ser feitos seguros agrícolas contra o granizo.

Os dois fenômenos climáticos mais impactantes na produção de arroz, quando ocorrem durante o ciclo produtivo são, o El Niño e o La Niña.

Segundo Alonço et al. (2005), "os eventos El Niño no Rio Grande do Sul são desfavorável para a cultura do arroz irrigado em 53% dos casos. Isto é causado pelo excesso de chuva, principalmente nos meses da primavera". As chuvas nestes meses acarretam atraso na semeadura, perdas por enchentes e menor índice de insolação em razão da nebulosidade, conforme demonstrado no gráfico que segue.

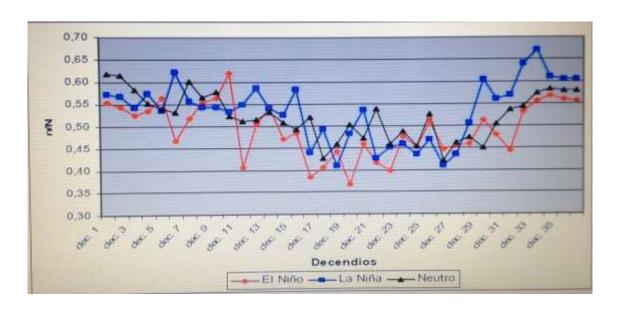


Gráfico 2 - Variação da insolação em anos de El Niño e o La Niña.

Fonte: SIAS apud berlato et al.

Segundo Alonço et al. (2005), "os eventos La Niña são favoráveis à cultura do arroz irrigado em 60% dos casos". Isto se deve a primaveras menos chuvosas, favorecendo o plantio na época adequada, eficiência da adubação nitrogenada que

é feita em solo seco, garantindo melhor aproveitamento e maior radiação fotossinteticamente ativa, ocasionando mais fotossíntese e desenvolvimento celular da planta. Já os anos neutros são considerados bons à cultura, na maior parte dos anos.

Conforme notícia do *site* Planeta Arroz, em 15/07/2013, a perspectiva para o ciclo 2013/2014 é de um período climático neutro (sem La Niña ou El Niño), normalmente favorável ao desenvolvimento do arroz, no entanto, só com o planejamento e a execução adequada dos manejos será possível aproveitar esta vantagem climática.

3.5 POLÍTICA

A luta dos produtores, entidades e associações ligadas à produção orizícola, vem conquistando avanços para que o país construa uma política agrícola que garanta renda ao produtor, o qual vem passando por vários problemas financeiros, um ano em razão de baixa produtividade ocasionada por intempéries climáticas, outros em razão de baixos preços ao produtor e custos altos.

As políticas agrícolas brasileiras são baseadas na mobilização de recursos e disponibilização ao produtor por intermédio das linhas de créditos para custeios, investimentos e comercialização. Esta forma acaba gerando um maior endividamento do produtor, pois apenas dar recursos e aumentar limites de créditos não garante a rentabilidade da atividade, apenas aumenta o endividamento. O que precisa ser feito é um estudo de redução da tributação de insumos e máquinas utilizadas na produção, visando uma garantia de rentabilidade para o produtor.

A mobilização política dos produtores junto à frente parlamentar da agropecuária vem conseguindo avanços nas políticas agrícolas governamentais, que tem lançado planos de auxílio ao produtor. No entanto, uma das reclamações dos produtores é que as medidas têm chegado com atraso, pois quando a eles é disponibilizado o acesso ao crédito, já haviam vendido boa parte de sua produção para pagar contas com fornecedores, não surtindo o efeito esperado pelo governo.

A partir das notícias do site Planeta Arroz, observou-se que a reclamação dos produtores são contundentes, pois conforme notícia publicada em 02/04/2013, o

Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA) anunciaria na próxima semana (correspondente a 08/04/2013), a reunião com bancos privados e fábricas para tratar das renegociações das dívidas dos arrozeiros e faria a liberação de recursos para a comercialização (empréstimos do governo federal – EGF). Segundo a Emater/RS, este é um mecanismo de financiamento à estocagem, que permite ao produtor aguardar uma melhor época para a venda da produção, evitando-se, assim, o excesso de oferta na época da colheita, o que induziria quedas bruscas nos preços. É considerada uma política para a garantia de preço mínimo. Segundo outra notícia divulgada no *site* PLANETA ARROZ, o IRGA divulgou que a área colhida no Rio Grande do Sul, até 05/04/2013, ultrapassou 64,27% dos 1.079.250 hectares semeados, ou seja, a medida chegou atrasada, pois as contas com fornecedores venceram na primeira semana de abril. Assim, eles já haviam vendido seu produto para pagar as contas, e acabaram não aproveitando o recurso do governo.

Segundo análise de mercado do *site* PLANETA ARROZ, nos três primeiros meses de 2013 houve uma queda de 12% nas cotações do arroz em casca no Rio Grande do Sul, perda que já caiu para 10% em 18 dias de abril. Essa notícia confirma que, a partir da liberação dos EGF, houve uma recuperação de 2% no preço em pouco mais de uma semana. A recuperação total foi 3,42% no mês de maio e o acumulado dos 17 primeiros dias de junho representou 1,13%, segundo o indicador de preços do Arroz em Casca no Rio Grande do Sul, Esalq/Bolsa Brasileira de Mercadorias – BM&F Bovespa.

A recuperação foi de 4,55% no preço do arroz em casca 40 dias após a liberação de EGF, mostrando sua importância. No entanto, o ponto a ser melhorado é a disponibilização no final de março, para evitar que os produtores percam esses percentuais que poderiam representar sua lucratividade, se eles não tivessem vendido na primeira semana de abril para pagar as contas com fornecedores.

A empresa Ltda., em razão de condições climáticas adversas que ocasionaram perdas produtivas, buscou mais linhas de crédito, aumentando o endividamento da empresa e os custos financeiros, inviabilizando a atividade que tem trabalhado com rentabilidade baixa e alto risco, já que a lavoura orizícola é uma empresa a céu aberto, sujeita a intempéries climáticas, que são agravadas em virtude da falta de planejamento.

4 ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

Segundo Chiavenato (2009), microambiente é o ambiente do qual a organização retira seus insumos e coloca seus produtos e serviços, enfrentando outras organizações concorrentes e agências reguladoras.

4.1 CLIENTES

A empresa Ltda. tem como seus principais clientes, três indústrias de beneficiamento, comercializando mais de 80% da produção. Todas trabalham com uma linha de produto diferenciada e preferencial, arroz das cultivares IRGA 409 e IRGA 417, que é a chamada linha nobre, a qual o produtor recebe em torno de 7% a mais pelo produto.

O gestor sente-se instigado diante dessa situação local de mercado que interfere diretamente no planejamento, sendo necessário o plantio de uma boa parte de sua lavoura destas cultivares, que nem sempre são as mais adequadas à situação.

4.2 CONCORRENTES

Neste sentido, a empresa Ltda. não vê como ponto de grande interferência em seu negócio, já que não ocorre de forma agressiva, havendo uma cumplicidade na troca de informações entre estes e uma união na busca de transformações políticas que garantam a rentabilidade e continuidade da produção de arroz.

4.3 FORNECEDORES

A empresa Ltda. acredita que o mercado local tem um bom volume de fornecedores, e neste sentido há uma concorrência de mercado e os preços praticados estão de acordo com a realidade da região, estando o maior problema do custo alto dos insumos, relacionados aos impostos que incidem nestes.

5 ADMINISTRAÇÃO GERAL

O autor analisou o contexto prático da empresa para uma observação interna da forma de administrar, visualizando os aspectos da administração financeira e de produção.

5.1 ASPECTOS DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A área de finanças pode ser considerada um espelho, uma vez que reflete o comportamento das outras áreas: se a comercialização não foi boa, cedo ou tarde as consequências estarão presentes no resultado financeiro. Isso faz com que qualquer decisão a ser tomada, no presente ou no futuro, precise de informações a respeito da situação atual e das perspectivas da área financeira da empresa (CELLA; PERES, 2003).

5.1.1 Bens da empresa

Os bens da empresa representam um patrimônio de aproximadamente vinte milhões, distribuídos em terras, benfeitorias, máquinas, implementos, veículos e semoventes. (Anexo B e C)

5.1.2 Balanço Patrimonial

Tabela 2 – Balanço patrimonial da empresa

ATIVO CI	RCULA	ANTE	PASSIVO	CIRCULA	NTE
Conta bancária	R\$	54.000,00	Bancos públicos e particulares	R\$	5.728.120,00
Estoque de arroz	R\$	2.630.000,00	Investimento em armazém	R\$	370.000,00
Semoventes	R\$	2.168.200,00	Contas com terceiros	R\$	380.000,00
ATIVO PE	ATIVO PERMANENTE		Contas com fornecedores	R\$	1.261.900,00
Imóveis rurais (terras e infraestrutura)	R\$	14.197.280,00	Juros anuais	R\$	532.450,00
Máquinas, implementos e veículos	R\$	3.631.500,00	Investimento em máquinas e equipamentos	R\$	342.400,00
TOTAL DE ATIVOS	R\$	22.680.980,00	TOTAL DE PASSIVO 2013	R\$ 8.614.870,00	

Fonte: relatório cedido pela empresa e adaptado pelo autor (2013).

5.1.3 Índice de endividamento geral

Segundo Cesar (2013), este índice mede a proporção de ativos totais da empresa, financiados por terceiros.

Passivo exigível em longo prazo = R\$ 6.176.190,00

I.E = <u>Passivo circulante + Passivo exigível em longo prazo X 100</u>
Ativo Total

$$I.E = R$ 8.614.870,7 + R$ 6.176.190,00 X 100 = 65\%$$

R\$ 22.680.980,00

É possível perceber que a empresa financia 65% dos ativos com capital de terceiros.

Do ponto de vista da obtenção de lucro, pode ser vantajoso para a empresa trabalhar com capitais de terceiros, se a remuneração paga a esses capitais for menor que o lucro conseguido com a sua aplicação nos negócios.

5.1.4 Resultado do exercício 2011/2012 e rentabilidade

A metodologia utilizada para a realização dos cálculos de custo e disposição dos dados foi a mesma utilizada por Braghetta e Yoitiikeda (2012) no trabalho "Metodologia e resultados do levantamento de custo de produção de arroz irrigado (Cepea/Esalq-USP)".

Tabela 3 – Juros sobre o capital investido e depreciação máquinas, implementos e benfeitorias

JUROS SOBRE CAPITAL INVESTIDO								
ÁREA PLANTADA = 1300 hectare		TOTAL R\$ % JUROS AO ANO			/hectare			
MÁQUINAS E IMPLEMENTOS	R\$	3.630.500,00	10,75%	R\$	300,21			
BENFEITORIAS	R\$	R\$ 2.750.000,00 16,77%			354,75			
TOTAL DE JUROS SO		654,96						
DEPRECIAÇÃO MÁQUINAS IMPLEMENTOS E BENFEITORIAS								
ÁREA PLANTADA = 1300 hectare	R\$	/hectare						
MÁQUINAS E IMPLEMENTOS	MÁQUINAS E IMPLEMENTOS 10 20,00%				55,85			
BENFEITORIAS	BENFEITORIAS 50 50,00%				21,15			
TOTAL		77,01						

Fonte: O autor (2013).

A tabela acima demonstra o levantamento dos custos, com juros sobre o capital investido e benfeitorias para utilizá-lo no cálculo de custo de produção.

Tabela 4 – Custo lavoura de arroz exercício 2011/2012

COMPONENTES DO CUSTO OPERACIONAL	R	\$/hectare	CUSTO DA PRODUÇÃO DE A		DE ARR	oz		
FERTILIZANTES	R\$	596,05			R\$	/Hectare		
HERBICIDAS	R\$	225,19		INSUMOS	R\$	1.011,26		
SEMENTES	R\$	110,91		PREPARO DE SOLO	R\$	326,72		
INSETICIDA	R\$	50,31		TRATOS CULTURAIS	R\$	103,32		
FUNGICIDAS	R\$	28,81		IRRIGAÇÃO	R\$	142,15		
AVIAÇÃO	R\$	103,32		COLHEITA	R\$	123,33		
DIESEL	R\$	203,39		TRANSPORTE	R\$	226,97		
IRRIGAÇÃO	R\$	142,15		MÃO DE OBRA	R\$	415,33		
MÃO DE OBRA	R\$	415,33		BENEFICIAMENTO E ARMAZENAGEM	R\$	263,15		
MANUTENÇÃO	R\$	246,67		DESPESAS GERAIS	R\$	38,03		
TRANSPORTE PRODUÇÃO	R\$	226,97		IMPOSTOS	R\$	43,00		
ALIMENTAÇÃO	R\$	38,03		SEGUROS	R\$	32,00		
ASSISTÊNCIA TÉCNICA	R\$	46,42		ASSISTÊNCIA TÉCNICA	R\$	46,42		
FINANCIAMENTO CAPITAL DE GIRO	R\$	109,07		FINANCIAMENTO CAPITAL DE GIRO	R\$	109,07		
BENEFICIAMENTO E ARMAZENAGEM	R\$	263,15		CUSTO OPERACIONAL	R\$	2.880,76		
CUSTO OPERACIONAL	R\$	2.805,76		DEPRECIAÇÃO	R\$	77,01		
OUTROS			OUTROS			CUSTO OPERACIONAL TOTAL	R\$	2.957,76
DEPRECIAÇÃO	R\$	77,01		ARRENDAMENTO	R\$	546,61		
ARRENDAMENTO	R\$	546,61		JURO SOBRE CAPITAL INVESTIDO	R\$	654,96		
JURO SOBRE CAPITAL INVESTIDO	R\$	654,96	_	CUSTO TOTAL	R\$	4.159,34		

Fonte: O autor (2013).

Tabela 5 – Representação de venda safra 2011/2012

REPRESENTAÇÃO DE VENDA								
SACOS/HECTARES	158	% de produção vendida	R\$/S	SACO				
VENDA ANTECIPADA	Setembro/11	15%	R\$	24,50				
VENDA ANTECIPADA	Fevereiro/12	10%	R\$	26,20				
VENDA COLHEITA	Março/12 a abril/12	40%	R\$	25,50				
VENDA PÓS-SAFRA	Maio/12 a agosto/12	35%	R\$	28,70				
	MÉDIA DE VENDA	100%	R\$	26,54				

Fonte: O autor (2013).

BALANÇO DA COMERCIALIZAÇÃO ÁREA PLANTADA 1312 Hectares PRODUTIVIDADE 7900 Kg/hectare PRODUÇÃO 11/12 207300 Sacos de 50 kg MÉDIA DE VENDA R\$ 26,54 R\$/saco **RECEITA TOTAL** R\$ 5.501.742,00 **RECEITA TOTAL** R\$ 4.193,40 R\$/ hectare

Tabela 6 - Balanço da comercialização safra 2011/2012

Fonte: O autor (2013).

Lucro Líquido/hectare = receita total - Custo total

Lucro Líquido/hectare = R\$ 4.193,40- R\$ 4.159,34 = R\$ 34,06/hectare

Retorno % sobre capital investido/hectare = R\$34,06 X 100= 0,8%

R\$4.159,34

Rentabilidade = <u>Lucro Líquido</u> Patrimônio empregado/ano

Rentabilidade/hectare = (R\$ 34,06/hectare) = **0,1** %/ hectare (R\$ 418.050,00/1312 hectare)

Após esse levantamento de custo, observou-se que há uma disparidade de valor em relação ao cedido pela empresa. Isto acontece porque a empresa não vem considerando o juro do capital investido como componente do custo, tendo uma falsa expectativa de retorno da atividade, fechando o ano/safra próximo do ponto de equilíbrio. Outro ponto importante é a comercialização, que em razão das questões financeiras, fez com que o produtor vendesse cerca de 65% do produto até o mês de abril, perdendo um montante considerável em relação ao período seguinte de comercialização.

O ano safra 2011/12 tinha tudo para ser um bom ano para a empresa que havia conseguido seu segundo maior desempenho de produtividade, no entanto, após os resultados obtidos com o levantamento, pode-se observar que a empresa teve um retorno abaixo de 1%, e a razão principal para este resultado foi a venda de grande parte da produção próximo a safra. Conforme gráfico da Folha de São Paulo (22/09/2013), que demonstra a evolução do preço do arroz no mercado interno, o valor da saca de 50 Kg atingiu R\$ 38,05. Se o produtor tivesse condições financeiras para ter esperado para vender 35% de sua safra nesta data, elevaria seu retorno do

capital investido para 13,14% e a rentabilidade para 1,7%, mostrando a necessidade de se trabalhar capitalizado para a continuidade do cultivo de arroz.

5.2 ASPECTOS DE ADMINISTRAÇÃO DE PRODUÇÃO

A chave para a reestruturação encontra-se em uma análise detalhada do Mecanismo da Função de Produção, sob a ótica da identificação e eliminação de perdas, tanto em processos quanto em operações (WOMACK; JONES, 1998).

5.2.1 Produção

Tabela 7 - Histórico de produtividade dos últimos cinco anos

Cultura	ARROZ						
Safra	Hectares	Produção (sacos)	Produtividade média (kg/ha)				
2008/2009	1950	238050	6100				
2009/2010	1560	158900	5090				
2010/2011	1300	208500	8000				
2011/2012	1312	207300	7900				
2012/2013	1200	152000	6325				
MÉDIA 5 ANOS	1464	192950	6590				
RELAÇÃO RS			EM TORNO DE 10% INFERIOR				

Fonte: adaptado pelo autor, informações cedidas pela empresa (2013).

Nas tabelas anteriores pode-se observar que a empresa Ltda. teve uma evolução em produtividade, mesmo não usando o manejo P10.

Segundo o técnico responsável, este aumento se deve em razão de melhorias no processo produtivo e ao maior aporte de insumos. No entanto, a falta de planejamento acarretou em falhas nos processos de produção nesta última safra, consequentemente, perda de produtividade.

Tabela 8 - Evolução dos indicadores obtidos no RS com a implantação do projeto 10 (P10)

	de RS P 10	Area de	lavoura RS P	lavoura do estado RS	
			10		
Área	Produtividade	Área	Produtividade	Área	Produtividade média
hectares	média (kg/ha)	hectares	média (kg/ha)	hectares	(kg/ha)
60501	8400	205920	7700	1.105.000	7300
63128	8100	148291	7200	1.053.000	6400
65111	9500	175400	8500	1.171.000	7600
-	8810	-	9540	1.053.000	7350
-	8045	-	8550	1.066.600	7438
	8.571		8.298	1.089.720	7.227
	19%		15%		
	SUPERIOR		SUPERIOR		
	AO ESTADO		AO ESTADO		
_	60501 63128	mectares média (kg/ha) 60501 8400 63128 8100 65111 9500 - 8810 - 8045 8.571 19% SUPERIOR	mectares média (kg/ha) hectares 60501 8400 205920 63128 8100 148291 65111 9500 175400 - 8810 8045 - 8.571 19% SUPERIOR	Área nectares Produtividade média (kg/ha) Área hectares Produtividade média (kg/ha) 60501 8400 205920 7700 63128 8100 148291 7200 65111 9500 175400 8500 - 8810 - 9540 - 8045 - 8550 8.571 8.298 19% SUPERIOR SUPERIOR	Área nectares Produtividade média (kg/ha) Área nectares Produtividade média (kg/ha) Área hectares 60501 8400 205920 7700 1.105.000 63128 8100 148291 7200 1.053.000 65111 9500 175400 8500 1.171.000 - 8810 - 9540 1.053.000 - 8045 - 8550 1.066.600 8.571 8.298 1.089.720 15% SUPERIOR SUPERIOR

Fonte: Tabela adaptada pelo autor, informações – Revista Projeto 10 (2012), 9^o NATE, Conab (2013).

Observando a tabela da evolução dos indicadores do Estado, pode-se notar que há uma discrepância nos níveis de produtividade, em que produtores, no mesmo ano, obtiveram diferentes níveis de produtividade, sendo os melhores desempenhos observados nas áreas de projeto 10 (são estratégias de manejo recomendadas pelo IRGA, com o objetivo de aumento da produtividade e da sustentabilidade da lavoura de arroz irrigado), em relação à média do Estado. As áreas de lavoura do RS de Projeto 10 representam áreas totais de produtores que tem em sua propriedade uma parte do Projeto 10, mostrando que mesmo quem não adota em toda área o manejo Projeto 10, obtém, na média geral das lavouras, um desempenho superior à média estadual.

Analisando as duas tabelas, pode-se observar que a empresa Ltda., apesar da evolução em produtividade, na média dos últimos 5 anos, ela está próximo a 10% inferior ao Estado; comparando-a com as áreas de lavoura de Projeto 10, está 26% abaixo e as áreas estão com produtividades 30% abaixo, mostrando que a empresa precisa mudar sua postura diante dos avanços tecnológicos no manejo da cultura e aderir ao projeto 10 para a sustentabilidade da empresa na produção de arroz.

Para Mundstock et al. (2001),

^[...] a adoção as tecnologias preconizadas pelo projeto 10 promovem a sustentabilidade da lavoura de arroz no Rio Grande do Sul, pois elas garantem o uso racional e eficiente dos recursos naturais, evitando sua

degradação, aumentam a precisão no uso de insumos e contribuem para o uso eficiente das fontes de energia. (Revista projeto 10).

5.2.2 Planejamento da produção e custo de produção

Para Zaccarelli (1987, p. 1), "a programação e controle da produção consiste essencialmente em um conjunto de funções inter-relacionadas que objetivam comandar o processo produtivo e coordená-lo com os demais setores administrativos da empresa".

Tabela 9 – Unidades produtivas

IX - UNIDADE PRODUTIVA -					
1. IMÓVEIS RURAIS PRÓPRIOS E ARRENDADOS					Área cultivada
Denominação e proprietário	Localização		Matric.	Área(ha)	Arroz (ha)
Fazenda Santana - arrendada de Jerônimo da Silva Brum Neto	7º subdistrito Guassu Boi, Alegre	te	25.657	300,00	170
Clóvis Ereno Agropecuária Ltda	7º subdistrito, Alegrete		19.527	690	87
Inhandui-comodato de Clóvis A. Guerra Ereno	5º subdistrito, Alegrete		2.317	450,00	10
Faz. Santana-arrendado de Izar Souza Brum	2º subdistrito Ibirocai, Alegrete		17.135-22	200,00	68
Inhandui	5º Subdistrito, Alegrete-RS		2.317	1.062,62	70
Faz. Casuarina	7º Subdistrito, Alegrete		12096-R2	87,12	86
Casuarinas	7º Subdistrito, Alegrete		16.375	392,17	-
São Patricio	7º Subdistrito, Alegrete		18759-R5	239,54	80
Faz. Santa Alice - Roberta Borges Canabarro Lucas	7º subdistrito, Alegrete		8.706	200,00	160
Faz. Sentinela do Sul - Pedro Augusto Severo Pinto	2º Subdistrito - Garupá, Quarai		1.208	348,00	310
Faz. Santana- Clovis A. Guerra Ereno	7º subdistrito, Alegrete		17.135	1.679,00	25
Itapororo	7º subdistrito, Alegrete		25.126	279,60	90
Conceição	7º subdistrito, Alegrete				44
TOTAL					1200

Fonte: relatório cedido pela empresa (2013).



Gráfico 3 - Componentes do custo de produção da empresa Ltda. com sua respectiva representatividade.

Fonte: Adaptado pelo autor, relatório cedido pela empresa (2013).

Pode-se observar que os fertilizantes apresentam-se como maior representatividade no custo da lavoura com 19%, seguido pelo arrendamento 15% e mão-de-obra 13% (salários e gratificações). Juntos eles representam quase 50% do custo. A mão-de-obra e o arrendamento são custos fixos; o fertilizante, apesar de ser variável, é de suma importância, porque se reduzir a adubação, reduz-se a produção e a representatividade percentual pouco se altera.

Na empresa Ltda., os colaboradores que não vivem com a família são remanejados entre as propriedades, juntamente com as máquinas e implementos durante o plantio e a colheita (épocas de maior exigência), trabalhando em mutirão para a execução rápida do processo e posterior mudança à outra propriedade. No entanto, observou-se que esses colaboradores que saíam de sua propriedade base para ajudar no mutirão, não desempenharam suas funções com o mesmo cuidado e comprometimento.

Em se tratando de salário, o mínimo regional teve um reajuste de 10% (Governo do Estado do RS), passando para R\$ 770,00 o piso. O salário rural sofreu, em março de 2013, o mesmo reajuste, ficando, segundo o Sindicato Rural de

Alegrete, em R\$ 945,30 para os trabalhadores de lavoura orizícola (tratorista, aguador e operador de automotriz).

Tabela 10 - Aumento do preço do diesel de 2003 a 2009

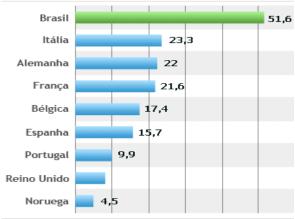
Ano/Mês	Petróleo US\$ (tourrit)	Dólar	Petróleo US\$ (barril)	Diesel (litro)	Correlação
Out/2003	29,70	2,86	84,97	1,18181	1,39%
Out/2005	66,63	2,25	150,21	1,69936	1,13%
Out/2007	81,36	1,80	146,53	1,68476	1,15%
Out/2008	109,46	2,17	237,86	1,87161	0,79%
CORRELA	AÇÃO HISTÓRICA				1,10%
Dez/2008	44,60	2,33	103,92	1,87161	1,80%
Jan/2009	41,68	2,32	96,53	1,87161	1,94%
Fev/2009	35,94	2,29	82,19	1,87161	2,28%
CORRELAÇÃO Dez/2008 a Fev/2009					2,01%

Fonte: Revista Online Carga Pesada (2009).

A tabela acima mostra que o preço do diesel também vem subindo vertiginosamente nos últimos anos, representando um aumento de 58% no período. Além do aumento do custo de produção da lavoura que utiliza diesel, representando 6% do custo (tabela distribuição do custo de produção), há um aumento no custo do frete, pois "Não há fatores que justifiquem o valor do diesel, que hoje representa de 49% a 52% dos custos da operação de transporte", acrescenta Schneider (REVISTA ONLINE CARGA PESADA, 2009).

Segundo ANP (2009), o aumento dos preços se deve ao crescimento da demanda. Especialmente nos últimos três anos, a demanda de óleo diesel sofreu forte crescimento. Basta notar que, se entre 2001 e 2009, ela cresceu, em média, 2,5% ao ano, apenas entre 2010 e 2012 esse aumento foi, em média, 8,7% ao ano. Para a empresa, o diesel, em junho/2013, estava custando R\$ 2,20 o litro, ou seja, 17,5% acima do valor pago em 2009.

Carga tributária na tarifa final de energia elétrica (em%)



Fonte: Abrace/Dados de 2007

Aumento acumulado no preço (em %)

Período (janeiro a dezembro)	Inflação (IGP-M)	Tarifa elétrica (IPC)
2004	12,41	8,46
2005	1,21	7,30
2006	3,83	-1,52
2007	7,75	-6,41
2008	9,81	0,62
2009	-1,72	5,44
2010	11,32	2,84

Fonte: FGV

Gráfico 4 – Aumento acumulado do preço da energia Fonte: Gugoni (2011)

Outro item que vem tendo reajustes nos últimos anos é a energia elétrica, como observado na tabela acima, sendo usada para a irrigação, representando 4% do custo da lavoura.

Segundo Gugoni (2011), entre 2001 e 2010, o preço das tarifas de eletricidade aumentou 186%.

Conforme reportagem do Diário *Online* de Cuiabá, por Mariana Peres (2013), em média, os principais insumos (defensivos, fertilizantes e sementes) subiram 21% em relação à safra 2012/2013, e como as empresas são as mesmas que produzem e distribuem para o arroz, o reajuste vai ser próximo a este aumento. A empresa Ltda. já comercializou 1/3 dos fertilizantes com custo de R\$ 1.280,00 a tonelada. O mesmo produto, em 2012, custou 15% a menos; já em 2011, o mesmo produto custava R\$ 980,00. Isto representa um aumento de 30% em dois anos.

Todos estes componentes importantes do custo de produção do arroz preocupam a empresa Ltda., pois o custo para a safra 2013/2014 tende a ser, no

mínimo, 10% superior, já que a maior parte dos componentes do custo subiu acima de 10% e não há uma perspectiva de aumento no preço para a próxima safra, já que as reservatórios de água estão cheios e os produtores precisam plantar em razão de seus compromissos financeiros, podendo acarretar em safra superior a 2013. Mais oferta acarretará menor preço, conforme análise anterior feita sobre *commodity*.

Em notícia publicada no portal Planeta Arroz em 15/07/2013, a reportagem comenta que o preço do arroz ainda não foi totalmente repassado aos supermercados e os estoques mundiais de arroz estão elevados, podendo ajudar a conter os preços, sem prejuízo ao setor primário. Há uma boa perspectiva dos orizicultores para o ciclo 2013/2014, em relação ao período climático neutro (sem La Niña ou El Niño), que é bom para o desenvolvimento e ganho em produtividade na faixa de 10% em relação à safra passada, acarretando crescimento na produção e pressionando a baixa nos preços.

Na empresa Ltda., nos anos neutros obteve-se boa produtividade, no entanto, este desempenho não é igual nas propriedades, pois há uma diferença em relação a tipos de solo. Outro problema é a liberação das terras para preparo, que os arrendatários liberam já no momento de plantio (o contrato de arrendamento não especifica o momento para liberação), afetando diretamente na tomada de decisão do gestor sobre quais áreas irá priorizar para iniciar os trabalhos, possibilitando a estas um manejo na época recomendada.

A empresa faz suas adubações conforme as análises de solo que demonstram as deficiências de fertilidade, dando assim um parâmetro para a determinação da formulação do adubo e a quantidade a ser utilizada. Por isso, o alto gasto com fertilizantes não pode ser reduzido, já que é um componente primordial para alcançar altas produtividades.

Tabela 11 - Aumento do custo de produção da empresa

Evolução do custo de produção							
Ano safra	R\$	hectare	Evolução percentual				
2010/2011	R\$	3.150,00	-				
2011/2012	R\$	3.560,00	13%				
2012/2013	R\$	4.080,00	14,6%				
Variaçã	io em	3 anos	29,5%				

Fonte: Relatório cedido pela empresa (2013).

A tabela demonstra o custo de produção da empresa Ltda., segundo o gestor, a elevação do custo se deve, principalmente, em razão do aumento de preço dos fertilizantes, salários, diesel, herbicidas, fungicidas, energia elétrica e fretes, que juntos compõem 56% do custo, que foram reajustados novamente em 2013, acarretando elevação do custo para safra 2013/2014.

Uruguaiana (RS) — safras 2009/10 a 2011/12 R\$ 6.000,00 R\$ 4.000,00 R\$ 2.000,00 R\$ 2.000,00 R\$ - 2009/2010 2010/2011 2011/12

Gráfico 5 – Custo de produção do arroz em Uruguaiana Fonte: Braghetta e Yoitiikeda Cepea/C.N.A./Farsul (2012).

O gráfico acima apresenta o custo de produção do arroz no município de Uruguaiana-RS, onde Custo operacional (CO) é a soma dos custos variáveis + custos fixos de curto prazo; Custo operacional total (COT) é a soma do CO + depreciação de máquinas e implementos; e Custo total (CT) é o COT + juros sobre capital investido + arrendamento da terra e Receita Bruta (RB). Pode-se observar que os custos da Empresa Ltda. estão abaixo dos levantados por Braghetta e Yoitiikeda (2012). No ciclo 2010/11 a empresa apresentou custo 30% inferior ao levantado pela pesquisa em 2011/12, e foi 36% inferior ao levantado na pesquisa. Essa diferença expressiva se dá pelo fato de que o gestor não considera o juro sobre o capital investido como componente do custo, acarretando uma falsa ideia de retorno financeiro de 17,7%.

5.2.3 Manutenção

Segundo Santos (1998), manutenção é o conjunto de procedimentos que visam prolongar a vida útil dos equipamentos agrícolas e reduzir seu custo operacional.

A empresa Ltda. não realiza a manutenção de grande parte dos equipamentos agrícolas, ocasionando maiores desgastes, maiores custos com consertos, perda de tempo em momentos cruciais do cultivo do arroz, ocasionando atrasos, estresse em seus funcionários e perdas produtivas ao final do ciclo.

A época de semeadura é uma das principais práticas que definem a produtividade de grão do arroz irrigado. Segundo o IRGA (Projeto 10), o mês de plantio que possibilita o melhor desempenho da cultura é outubro, no entanto, o período recomendado é de 1º de setembro a 5 de novembro para o Estado do Rio Grande do Sul, independente da região, pois há anos que chove em outubro e não se consegue plantar. Diante da possibilidade de outubro ser um mês chuvoso, o produtor deve dimensionar sua capacidade de plantio, iniciando em setembro e o restante até 5 de novembro. Conforme demonstrado no gráfico a seguir, na época de semeadura Uruguaiana, a cada 15 dias, a partir desta data perde-se 5% do rendimento de grãos (produtividade). Por isso é importante que o produtor planeje e faça o preparo antecipado do solo, de forma que quando chegar a época de plantio, inicie e termine o mais rápido possível, para evitar perdas.

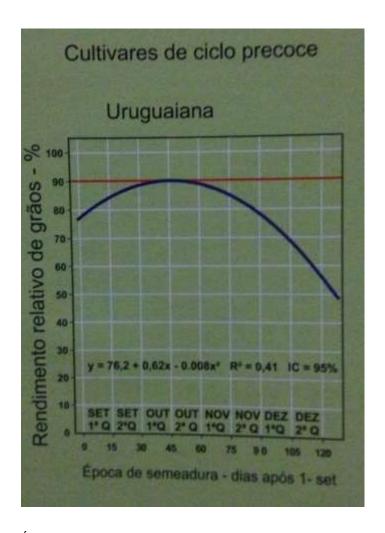


Gráfico 6 – Época de semeadura - dias após 1º setembro e rendimentos de grãos. Fonte: Revista Projeto 10, IRGA (2012)

A empresa Ltda. acaba plantando cerca de 40% das suas áreas a partir de 5 de novembro por preparar pouca área antecipada e perder tempo durante o preparo e plantio, fazendo manutenções emergenciais. O custo em manutenção da empresa girou, nos últimos anos, em torno de R\$ 350.000,00/ano. A perda de produção de arroz anual por atraso no plantio nunca foi computada, mas partindo de uma análise do gráfico de época de semeadura de Uruguaiana, e considerando que dos 40% plantados a partir de 5 de novembro, 20% são plantados 15 dias após e os outros 20% depois de 30 dias, pode-se chegar ao seguinte cálculo.

Área média plantada nos últimos 5 anos = 1465 hectares

Preço da saca de arroz 50 kg hoje = R\$ 34,00

Produtividade média dos últimos 5 anos = 6.590 kg/hectare

Área total plantada após a época = 40% da área média plantada

Área plantada após a época recomendada= 40% de 1465 = 585 hectares 586 / 2 = 293 hectares 15 dias após a época e 293 hectares 30 dias a época Primeira parte = 5 % da (área 15 dias após X Produtividade)

Primeira parte = 5 % de (293 X 6590) = 96.543,5 kg/50 = 1.930,8 sacos Segunda parte = 10% da produção (área 30 dias após X Produtividade)

Segunda parte = 10% de (293X6590) = 193.087 kg/50 kg = 3.861,7 sacos Total de perda por atraso no plantio = primeira parte + segunda parte

Total de perda por atraso no plantio = 1.930,8+3.961,7= 5892,6 sacos Total de perda por atraso no plantio em R\$ = 5.892,6X34,00 = **R\$ 200.347,38**

Então, o valor que o produtor deixou de ganhar em produção foi de <u>R\$</u> <u>200.347,38</u>, sem considerar a possibilidade de maior desgaste de máquina por trabalhar sem manutenção e atraso de colheita em razão da espera por peças.

O gestor alega não fazer a revisão e manutenção preventiva para não gastar antecipadamente, mas se ao fazer a manutenção na entressafra, gastasse os R\$ 350.000,00 e, por não ter o dinheiro, conseguisse prazo para pagamento das peças na safra, a juro de 2% ao mês, pagaria de juro R\$ 76.648,00, valor muito inferior aos R\$ 200.347,38 que deixou de ganhar por produzir menos. E o fato de não fazer a manutenção antecipada, não evita de gastar, só atrasa o gasto, porque é normal o desgaste das peças e necessidade de troca das mesmas. O balanço final mostra que, mesmo pagando juros de 2% mês, a empresa Ltda. terminaria com uma receita de R\$ 123.699,00, o que representaria 35% da manutenção do próximo ano.

5.2.4 Gestão de Estoques

A empresa Ltda. faz o controle de estoque de arroz por meio de um programa de Excel, que controla as entradas e saídas. Já, referente aos insumos, não há um bom controle, pois há poucas estruturas de galpões nas propriedades, dificultando o armazenamento e prejudicando, também, a aquisição antecipada, que possibilitaria comprar com melhores preços.

Os produtores capitalizados possuem galpões para estocagem de insumos, possibilitando que eles façam a negociação antecipada desses produtos a preços menores em épocas de baixa procura.

5.2.5 Falhas operacionais de produção

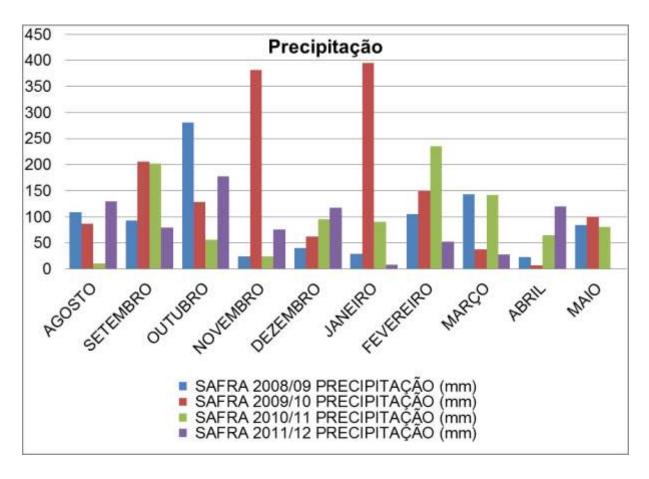


Gráfico 7 – Alegrete, comparativo precipitação safra 2008/09, 2009/10, 2010/11 e 2011/12. Fonte: Elaboração Luis H. Ereno/9º NATE/IRGA, dados: http://www.inmet.gov.br

O gráfico anterior mostra que, normalmente, o mês de outubro é chuvoso, ocasionando poucos dias disponíveis para plantio na época desejada, por isso é importante que o produtor planeje e faça preparo antecipado, atingindo as maiores produtividades (gráfico relação de percentagem de área preparada e produtividade tonelada/hectare).

A empresa prepara cerca de 30% do solo antecipadamente, o que acarreta em perdas de produtividade, pois segundo o PROJETO 10, a base para atingir altas produtividades é plantar na época, em seguida fazer os demais manejos recomendados. O ano safra 2010/2011 foi considerado atípico segundo o gestor, pois choveu pouco e a empresa, mesmo com pouco planejamento, conseguiu plantar na época e obteve a sua melhor produtividade histórica.

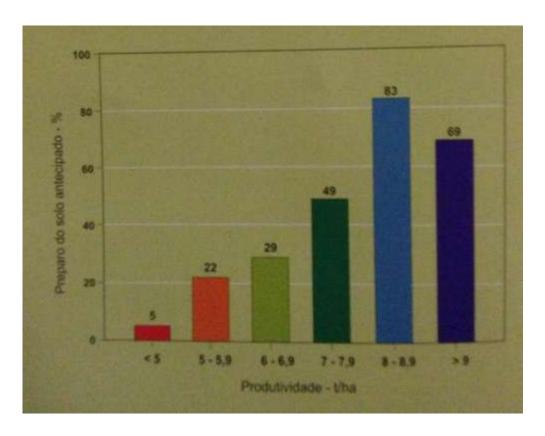


Gráfico 8 – Percentual do solo preparado antecipado, resultado de produtividade toneladas/hectare Fonte: Revista Projeto 10, IRGA (2012)

O segundo processo mais importante depois de plantar na época é fazer os manejos sequenciais, em solo seco, 10 dias após a emergência do arroz (DAE), correspondentes: aplicação do herbicida; adubação nitrogenada; e irrigação do arroz em, no máximo, 5 dias após a adubação. Esses manejos preconizados pelo PROJETO 10, feitos de forma precisa, formam a estrutura para atingir altas produtividades, como demonstrado no gráfico que segue.

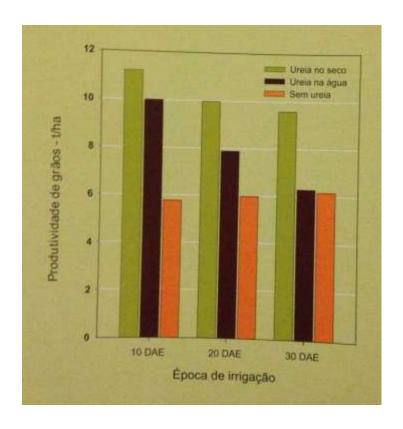


Gráfico 9 – Desempenho de produtividade de grãos em toneladas/hectare relacionado a época de irrigação e o forma de aplicação da adubação nitrogenada.

Fonte: Revista Projeto 10, IRGA (2012)

Na empresa Ltda. estes processos acontecem, na maior parte das vezes, com atraso, pois o gestor além de não acreditar na eficiência do manejo PROJETO 10, acredita ser cedo para irrigar o arroz. Além disso, como muitas instalações elétricas dos levantes de irrigação ele mesmo instala, ocorrendo de ter de resolver problemas financeiros na cidade não podendo ir instalar, acaba atrasando mais de 30 dias após a época ideal de 10 DAE. Já foi sugerida a terceirização do serviço para possibilitar a execução no momento ideal, mas ele alegou que não iria gastar com algo que ele pode fazer, no entanto, esta atitude lhe custa, como observado no gráfico anterior, uma perda por hectare superior a 1.000 kg. Isto representaria hoje, com o arroz a R\$ 34,00, cerca de R\$ 680,00/hectare. Se esse atraso acontecer em 30% de suas lavouras, representaria uma perda produtiva de 7200 sacos ou R\$ 244.800,00. Este valor seria suficiente para pagar uma empresa de instalação elétrica e sobraria mais de 80% do valor.

5.3 ASPECTOS DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Lacombe (2011), as organizações já se deram conta da importância das pessoas e da forma como são administradas, diferentemente do que ocorria no passado, quando o foco recaía apenas na tecnologia de produto ou do processo.

5.3.1 Recrutamento

Segundo Lacombe (2011), "o recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para vagas existentes ou potenciais". É a primeira parte de um processo que terminará com a contratação.

Na empresa Ltda. não é feito recrutamento, pois a situação de necessidade do colaborador é tratada de forma imediata. A partir da saída de algum deles, é feito o recrutamento a partir de conhecidos dos atuais colaboradores.

5.3.2 Seleção

A seleção abrange o conjunto de práticas e processos usados para a escolha do candidato que melhor se adequa a vaga existente (LACOMBE, 2011).

Spector (2002) cita cinco técnicas importantes para avaliação de características do possível selecionado. O primeiro teste é o psicológico, que tem por objetivo analisar a destreza manual, coordenação motora, aptidões, interesses, conhecimento, personalidade e habilidade. O segundo ponto a avaliar visa à coleta de informações biográficas (currículo), identificando as experiências, nível de escolaridade, práticas no trabalho e cursos realizados. Vem, então, a entrevista face a face, que tem por objetivo validar informações antes apresentadas e identificar pontos ainda não conhecidos. O quarto é um teste prático onde o candidato vai desempenhar uma tarefa simulada. O último teste se refere a um conjunto de avaliações que visa identificar a possível capacidade do candidato em desempenhar um cargo de gerência.

O processo de seleção na empresa Ltda. é feito diretamente com o primeiro que se apresenta. É então iniciada uma conversa informal, na qual são questionadas apenas as habilidades técnicas e não é informado ao possível contratado qual será sua função. Não é solicitado um currículo e tampouco aplicado um questionário. Essa situação se deve muito em razão da dificuldade de conseguir mão-de-obra qualificada. A empresa deveria dar mais importância a esse processo e conceder aos colaboradores treinamento e desenvolvimento para a garantia de sua continuidade na empresa.

5.3.3 Treinamento e Desenvolvimento

"O treinamento é uma das principais atividades de melhoria das organizações. É uma atividade necessária tanto para funcionários novos como para os já existentes" (SPECTOR, 2002, p. 172).

Para Chiavenato (2005, p.157),

[...] a modernização da empresa deve começar pelas pessoas que nela trabalham. A modernização passa antes pela cabeça das pessoas e pela sua competência para chegar posteriormente as maquinas, aos equipamentos, métodos, processos, produtos e serviços.

O gestor da empresa não acredita que o treinamento seja importante, por isso ele não proporciona para seus colaboradores, tampouco ele se atualiza sobre as mudanças metodológicas, de processos e serviços.

Segundo Chiavenato (2005, p.158), "o desenvolvimento organizacional é uma mudança planejada da organização, seja da sua cultura, dinâmica, estrutura organizacional".

É uma mudança que tem o objetivo de melhorar a empresa, mudando sua forma de operar. As pessoas passam a trabalhar com companheirismo, interagindo de forma mais eficiente entre si e melhorando seu desempenho (SPECTOR, 2002).

Na empresa Ltda. pode-se observar um distanciamento dos funcionários entre si, havendo pouca interação e cumplicidade no cumprimento das tarefas.

5.3.4 Higiene e segurança

Segundo Megginson et al. (1998), em geral, os empregados tendem a focalizar as necessidades dos níveis mais baixos, especialmente segurança, nos seus primeiros empregos. Entretanto, depois que estas estão satisfeitas, eles tentam satisfazer as de nível mais alto, tais como: iniciativa; criatividade; e responsabilidade. Procurando atingir essas necessidades é que se pode conseguir maior eficiência, produtividade e criatividade, embora os administradores nem sempre consigam fazer isso.

Em relação à higiene, a empresa Ltda. não mantém o ambiente limpo em suas instalações e arredores, observando-se uma falta de orientação da importância de manter o ambiente organizado. Em algumas das propriedades, as moradias são precárias, por isso a maior parte dos colaboradores vive longe de sua família que reside na cidade, no entanto, todos esses recebem alimentação.

O gestor reconhece que é um ponto a melhorar, no entanto, alega dificuldade de negociação com os proprietários das áreas arrendadas que não se disponibilizam a fazer contratos mais longos, que viabilizariam o produtor a fazer os investimentos tão necessários para um bom ambiente de trabalho e melhor qualidade de vida dos funcionários.

Em se tratando de segurança, a empresa fornece os equipamentos de segurança referentes a cada atividade, conforme exige a legislação correspondente.

5.3.5 Salários e Benefícios

A empresa Ltda. paga seus funcionários conforme o salário rural vigente e as exigências legais de encargos, além de gratificações bem expressivas em relação à produção da propriedade que trabalha, representando, muitas vezes, 50% de sua renda líquida anual. Para os que não moram com a família nas propriedades, é fornecida alimentação sem descontar no contracheque.

5.3.6 Motivação

Segundo Megginson et al. (1998), a motivação é um processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades distintas, a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais.

Na empresa Ltda. não é feito nenhum trabalho em relação à motivação, por meio de palestras. A principal motivação é feita de forma financeira, pelas gratificações em relação ao desempenho e da equipe, na propriedade que trabalha.

5.4 ASPECTOS DE MARKETING

5.4.1 Comercialização

Na mesma proporção em que avança a colheita de arroz no Rio Grande do Sul, que já chega a 15%, segundo a Emater/RS, com mais 34% da lavoura pronta para ser colhida, os preços de mercado da saca do grão em casca seguem em queda, por conta da maior disponibilidade para comercialização. No acumulado de fevereiro, o Indicador do Arroz em Casca Esalq/Bolsa Brasileira de Mercadorias - BM&FBovespa (Rio Grande do Sul, 58% de grãos inteiros) caiu 4,7%.

A empresa Ltda. comercializa cerca de 50% de sua produção em plena safra, em razão de seu endividamento para três indústrias de beneficiamento que compram o arroz.

Esta venda na safra normalmente representa uma enorme perda de receita, pois é uma época em que as indústrias recebem um grande volume e, por isso, o preço acaba sendo inferior aos períodos subsequentes, como se pode observar no gráfico a seguir.

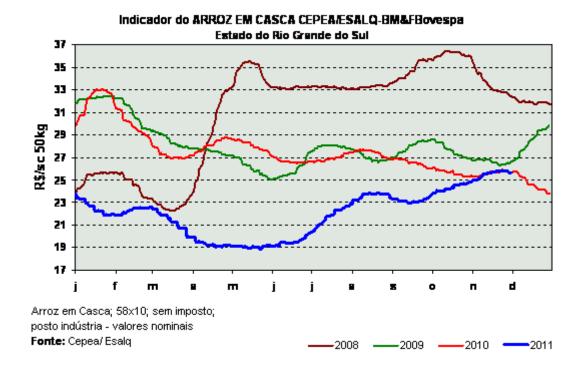


Gráfico 10 – Indicador do arroz em casca cepea/esalq-BM&F Bovespa RS.

Fonte: Cepea/Esalq 2011

5.4.2 Distribuição

Silva (1999) afirma que os canais de distribuição englobam os agentes que são responsáveis por disponibilizar o produto, desde seu ponto de origem até o consumidor final, da melhor maneira possível.

Neste sentido, a empresa Ltda. tem a função de produzir o grão, secar e armazenar por um período de tempo, para então vender para a indústria que vai industrializá-lo e distribuí-lo para os supermercados.

5.4.3 Preço

O arroz é uma commodity, por isso seu preço é definido pelo mercado, conforme sua oferta e procura, ou seja, quanto mais oferta houver de produto para as indústrias de beneficiamento, menor será o preço pago aos produtores. Outro ponto de bastante importância na formulação dos preços das indústrias é o baixo

estoque destas, o que faz com que elas o busquem no mercado e automaticamente o produtor retém seu produto, fazendo com que o preço suba.

O Conselho Monetário Nacional (CMN) aprovou no dia 28/06/2013, os preços mínimos para a safra 2013/2014. Houve reajustes em produtos como o arroz. Neste caso, os preços mínimos da saca de 60 quilogramas (kg) aumentou de 6,6% a 12,9%, para o tipo 1, e de 12,7% e 12,9% para o tipo 2. Conforme publicação do portal Federarroz, o preço mínimo para os produtores gaúchos e catarinenses vai continuar congelado como vem a várias safras, não sofrendo o reajuste publicado, que valerá para outros Estados. Essa atitude do governo é surpreendente, pois além das variações naturais de mercado, a maior parte dos insumos é importada, portanto, está atrelada ao dólar, em alta. Um dos exemplos é o herbicida glifosato, cujo aumento beira 70% e deve onerar pesadamente o desembolso para a próxima temporada. (FEDERARROZ, 2013).

Na empresa Ltda. não é diferente, o valor recebido pelo produto é relacionado ao preço de mercado das indústrias. Essa situação preocupa o gestor, já que o custo de produção vem crescendo e os preços do arroz são variáveis conforme a oferta de produto, muitos anos sendo comercializado abaixo do seu custo de produção, como se observa na tabela que segue.

Tabela 12 - Relação custo-Receita do arroz em reais por saca de 50 Kg.

		EM REAIS POR SACO DE 50K		
Safra .	Custo de produção	Preço médio	Lucro ou prejuízo	
2003	16,78	31,92	15,14	
2004	23,11	31,63	8,53	
2005	29,38	20,53	-8,85	
2006	31,58	19,25	-12,33	
2007	27,03	21,08	-5,95	
2008	29,12	30,98	1,86	
2009	28,05	27,22	-0.83	
2010	29,92	27,03	-2,88	
2011	28,76	21,39	-7,37	
			Fonte: Conab e Emate	

Fonte: Planeta arroz, Conab/Emater (2012).

A tabela anterior demonstra que o produtor acumulou, neste período, um prejuízo de R\$ 12,68 por saco, o que comprova o porquê do endividamento alto do produtor. Provavelmente, a partir da grande lucratividade de 2003, quando fez investimentos, sendo que a sequência de anos ruins, levaram-no a uma situação financeira delicada.

6 LIDERANÇA

6.1 O LÍDER

Os líderes de empresas orizícolas têm investido em tecnologia e avançando em técnicas de produção, juntamente com estudos de entidades de pesquisa, visando aumentar a produtividade e obtendo melhor eficiência na utilização de insumos, sendo assim, referência mundial em produtividade. No entanto, apesar da eficiência, os custos tributários brasileiros impedem a competitividade da cadeia, diante dos demais países produtores.

O gestor da empresa Ltda. atualmente tem investido em máquinas, mas não em técnicas de produção e treinamento de pessoas que seriam necessárias para obter um diferencial de produção ou produto. O líder que investe no treinamento dos colaboradores acaba gerando neles crescimento profissional e pessoal, e um melhor desempenho no processo produtivo, ou seja, quando o líder proporciona oportunidade de desenvolvimento, os colaboradores retribuem com eficiência nas tarefas.

Segundo Meneguetti (2008, p. 24), "o líder é aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar, que sabe construir a harmonia das relações entre todos, para que exista um nível máximo de produção de valores e de coisas".

No entanto, um ponto que o produtor ainda está deixando a desejar é o investimento no diferencial, que são as pessoas, que sentiram a crise do setor e perderam a motivação de trabalhar no campo e passaram a migrar para o meio urbano, agravando, ainda mais, o problema da produção de arroz. Neste momento, vêm à tona os grandes líderes que perceberam antes o problema e passaram a investir nas pessoas com treinamentos técnicos, palestras para melhorar o ambiente de trabalho e melhoria de local de moradia.

Algumas empresas já estão investindo mais nas pessoas, um exemplo é a empresa Foletto Alimentos que desenvolveu o projeto desenvolvimento local e

integrado do homem no campo, tendo como objetivo principal, melhorar a qualidade de seus colaboradores e de reter mão-de-obra. (FOLETTO et al., 2010).

Segundo Meneghetti (2008, p. 21), "O verdadeiro líder é o momento providencial do espírito no mundo, como mão de auxílio para muitos. Ele é o homem que, por meio do próprio egoísmo, realiza também o interesse público".

O líder por meio de sua criatividade e empreendedorismo gera riqueza e oportuniza, para a comunidade, a possibilidade de crescimento pessoal e intelectual pelo emprego e conhecimento de como produzir.

Segundo Grün (2011), um grande líder deve criar na empresa uma atmosfera de transparência e confiança, isso vai gerar um ambiente mais seguro e produtivo para os colaboradores. A liderança deve ter objetivos claros, para que seus colaboradores trabalhem em conjunto no mesmo ideal, sendo importante que haja um planejamento de cada etapa, para garantir a harmonia do ambiente.

Outro ponto importante na liderança é a intuição, que nos momentos chave do negócio, ela aparece e garante ao líder a melhor escolha para o crescimento do negócio. De acordo com Meneghetti (2008, p. 91), "o líder se distingue de todos os outros pela posse natural da intuição. Esta consente operar a escolha otimal na conjuntura de diversos problemas ou diversas soluções".

Muitos nascem líderes, crescem como líder e constroem riqueza, mas uma escolha errada no meio do processo, quando o negócio é colocado à prova por uma crise no setor, gerando uma pressão no líder, e ele ao invés de encontrar suporte em sua casa, acaba encontrando regressão. Por não ter coragem de desfazer o erro do passado, aceita este agente desviador do seu processo de inteligência, aceitando como verdadeira as informações que chegam a ele por meio da mídia e da sociedade, deixando de agir com a intuição, passando a agir conforme a programação dos meios de comunicação, e seu negócio passa a ter, cada vez mais, problemas e, inconscientemente, gera autossabotagem no seu *business*.

Segundo Meneghetti (2008, p. 206), na autossabotagem "[...] o sujeito é operador inconsciente da própria desgraça. Ele vê fora e nos outros, o que ele próprio selecionou e motivou".

Um líder que se encontra em processo de autossabotagem, deveria procurar uma consultoria ontopsicológica de autenticação, que segundo Meneghetti (2008, p. 30), "é o processo de *training*, de formação que consciente ao sujeito recuperar, em total consciência, o quântico de inteligência que é".

6.2 O LÍDER E A GESTÃO DE PESSOAS

O líder tem uma forma de gestão de pessoas que trata todos os colaboradores como parceiros da empresa, gerando um comprometimento maior por parte destes, que se sentem donos da empresa, que por sua vez, produzirá mais. Dentro do processo de liderança, a equipe tem a liberdade para pensar e sugerir melhorias na produção, criando um ambiente harmonioso na empresa, refletindo mudanças na comunidade ao seu redor (GRÜN, 2011).

Na empresa Ltda., o gestor não trabalha a parte de gestão de pessoas, pois seus colaboradores são tratados como executores de tarefas, e a equipe não tem liberdade de expor suas ideias, impossibilitando-a de sentir-se dona da empresa.

De acordo com kahala (apud VIEIRA, 2003), o que deve ser levado em consideração pelas organizações é o fato de que as pessoas são diferentes e sua motivação é modificada por diversas razões. Essas razões são muito importantes quando levado em consideração o fato de que os funcionários precisam estar coerentes com a cultura interna da organização, sendo avaliados desde sua contratação, manutenção e desligamento.

A empresa Ltda., ao fazer a contratação de um novo funcionário, não analisa se este tem uma cultura condizente com a empresa, o que gera, no ambiente, uma incerteza de seus valores culturais, ocorrendo uma insatisfação dos colaboradores em relação a seu gestor, algo que irá refletir no dia a dia de trabalho e, consequentemente, no desempenho da empresa.

7 METODOLOGIA

O trabalho trata de uma pesquisa diagnóstico, na empresa Ltda., situada na cidade de Alegrete/RS. As informações para o desenvolvimento do mesmo foram adquiridas por meio dos itens a seguir:

- aplicação de questionários para os funcionários e o líder (Anexo D e E);
- estudo do Material fornecido pela empresa; e
- material bibliográfico.

7.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente trabalho envolve uma pesquisa quali-quantitativa. A perspectiva qualitativa se estabelece por meio da pesquisa bibliográfica que fornecerá a sustentação teórica da pesquisa. A perspectiva quantitativa terá como ferramentas a aplicação de questionários com perguntas objetivas e análise dos dados cedidos pela empresa.

7.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA E LOCAL

Foi realizado um estudo de caso, a partir das respostas do gestor da empresa agropecuária de produção orizícola, sediada no município de Alegrete/RS e que tem unidade produtiva no interior de Quaraí/RS, e dos seus dezoito colaboradores.

7.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Foram formulados dois questionários, posteriormente aplicados um diretamente aos 18 colaboradores e outro ao gestor. O questionário foi entregue ao gestor, sendo explicadas as questões.

Para os colaboradores foi proporcionada uma palestra de qualificação técnica de produção com o agrônomo do IRGA de Alegrete e depois, o técnico da empresa fez um pronunciamento agradecendo a todos a parceria durante estes anos. No intervalo da palestra técnica foi aplicado o questionário e proporcionado ao meio-dia um churrasco de confraternização e, à tarde, uma integração esportiva.

Durante estes procedimentos, foi observado, pelo autor, um grande interesse em obter conhecimento e uma satisfação de estarem em um momento de união e confraternização, já que muitos quase nem se encontram durante o ano, em razão da distância das propriedades.

8 ANÁLISES E DISCUSÃO DOS DADOS

O interesse do autor em desenvolver este estudo partiu do entendimento e da necessidade que a empresa tem no atual momento. A partir dele, acredita-se que o gestor visualizará a real situação financeira da empresa, o envolvimento dos seus colaboradores nos processos, podendo desenvolver novas estratégias para uma futura mudança.

Assim, a partir da estrutura teórica deste trabalho, partiu-se para um estudo da análise financeira e administrativa da empresa e, posteriormente, foi aplicado um questionário ao gestor (Anexo E) e aos colaboradores (Anexo D), tornando a pesquisa mais coerente por meio dos dados coletados.

O gráfico 11 apresenta a idade dos colaboradores que foram entrevistados, onde se pode observar que a maioria dos colaboradores tem entre 20 e 40 anos, sendo esta uma equipe jovem e o grau de instrução da maioria é de até, o 1º grau incompleto. No entanto, ao discutir estes dados com o gestor, ele comentou que esta realidade da empresa mudou ano passado com a saída de três colaboradores com mais de 40 anos e a entrada de dois com 25 anos, o que gerou uma mudança na média de idade da empresa, sendo que a realidade era anteriormente 65% com idade superior a 40 anos, o que se observa na maior parte das lavouras de arroz da região, pois há poucos jovens dispostos a trabalhar no campo. Estes contratados pela empresa são filhos de trabalhadores rurais pobres que não tiveram condição de dar mais estudos e, após cursarem o 1ºgrau, tiveram que começar a trabalhar, sendo que ainda estão aprendendo os processos.

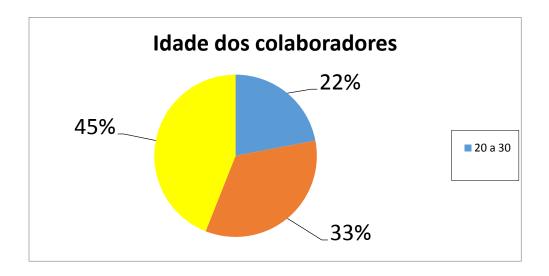


Gráfico 11 - Idade

Fonte: O autor (2013), baseado nas respostas do questionário.

O gráfico 12 apresenta o grau de escolaridade dos colaboradores que foram entrevistados, mostrando que a maior parte deles não completou o primeiro grau. Este fator antes não era importante, mas hoje com a velocidade das mudanças tecnológicas, passa a ser crucial, pois alguns estão tendo dificuldade de trabalhar com máquinas e processos de produção mais avançados, que visam precisão nos procedimentos, necessitando, a partir deste momento, um treinamento mais detalhado, para que toda a equipe tenha o mesmo entendimento das tecnologias e desempenhe com precisão os processos.

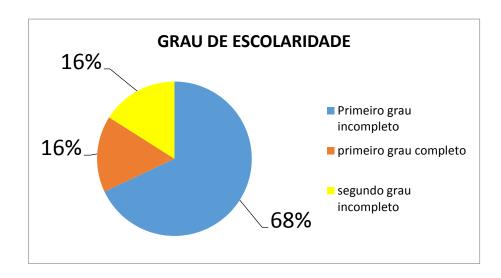


Gráfico 12 - Grau de escolaridade

Fonte: O autor (2013), baseado nas respostas do questionário

O gráfico 13 mostra o estado civil dos colaboradores, sendo os casados 61%. Por ser uma empresa rural, pode ser analisado de maneira positiva, pois os colaboradores poderiam se estabilizar no emprego, na medida em que sua família estaria próxima. No entanto, não é o que ocorre, pois devido ao fato de as famílias estarem morando na cidade, os funcionários acabam não focando no trabalho por se preocuparem com assuntos familiares e rotineiramente pedem para visitá-los.

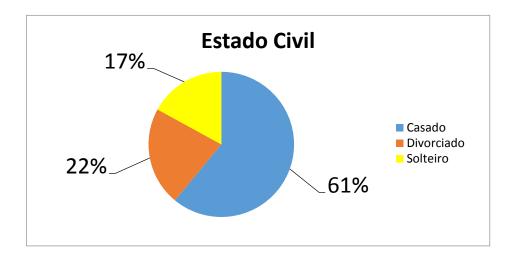


Gráfico 13 – Estado Civil Fonte: O autor (2013), baseado nas respostas do questionário

O gráfico 14 mostra qual o percentual dos colaboradores tem filhos. Do total, 84% têm filhos, representando um potencial de renovação do quadro de colaboradores. No entanto, isso não está acontecendo na empresa, e só acontecerá se houver um trabalho de preparação destes jovens juntamente com sua família. A preparação deveria iniciar com a disponibilização de boas moradias que possibilitassem às famílias viverem junto do colaborador nas propriedades, uma remuneração atrativa e um ambiente de trabalho harmonioso e que proporcionasse qualidade de vida e perspectivas futuras.

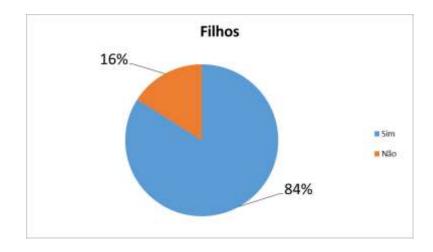


Gráfico 14 - Filhos

Fonte: O autor (2013), baseado nas respostas do questionário.

Na sequência, o resultado dos dados coletados no gráfico 15 mostra os fatores que fazem os colaboradores continuar trabalhando na empresa. A maioria dos colaboradores considera mais importante salário e o bom ambiente de trabalho, algo já esperado, pois sendo uma empresa rural, o gestor oferece bom salário, fornece alimentação a estes colaboradores e também possuem, gratuitamente, moradia, água e luz. Outro fator com grande porcentagem é o bom ambiente de trabalho, sendo que o perfil do gestor é um fator que contribui muito para que este aspecto seja relevante, pois o líder é muito flexível, não impondo muitas regras e nem direcionando responsabilidades aos colaboradores, gerenciando de modo centralizado, muitas vezes sendo prejudicial para o andamento das atividades.

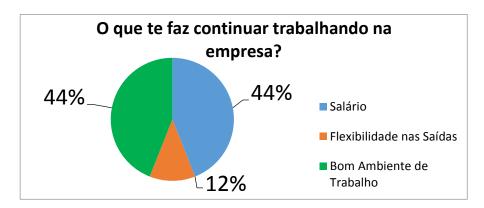


Gráfico 15 – O que te faz continuar trabalhando na empresa? Fonte: O autor (2013), baseado nas respostas do questionário.

No gráfico 16, a questão foi sobre o clima entre os colaboradores, sendo o resultado positivo, a maioria respondendo que tem um clima bom com seus colegas. Fato que pode ser melhorado e trabalhado com o retorno de jogos, churrascos e mais sugestões que possam surgir dos próprios colaboradores.

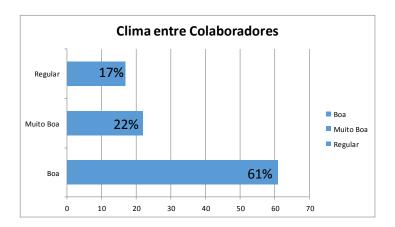


Gráfico 16 – Qual é o clima entre os colaboradores?

Fonte: O autor (2013), baseado nas respostas do questionário.

Outro ponto pesquisado se é ou não importante ter cursos e palestras para melhorar o desempenho e conhecimento dos colaboradores, onde 100% dos colaboradores responderam como importante, mostra o reconhecimento da importância que os colaboradores dão para a realização de cursos e palestras, reconhecendo que faz a diferença para o desempenho e conhecimento.

Segundo é possível perceber com o gráfico 17, os colaboradores reconhecem como importante a relação e a união da equipe, sendo que 94% responderam achar necessária a integração e confraternizações entre granjas. Porém, 6% acredita que não faz diferença essa integração, fator que deve ser trabalhado para que todos tenham essa parceria e interajam, contribuindo, assim, para resultados mais positivos no dia-a-dia de trabalho.



Gráfico 17 – O que você pensa sobre a empresa proporcionar momentos de integração e confraternização entre granjas?

Fonte: O autor (2013), baseado nas respostas do questionário.

Fator importante a ser analisado e repensado pela empresa está representado pelo gráfico 18. A questão foi em relação à moradia, em que 55% dos colaboradores afirmam não estarem satisfeitos com essa situação. O que influencia na satisfação dos colaboradores, e também no desempenho das tarefas. Em se tratando de renovação, a má qualidade das moradias pode gerar rejeição de seus filhos pela atividade, migrando estes para a cidade, buscando atuar em outras áreas.



Gráfico 18 – Qual a sua satisfação em relação à moradia? Fonte: O autor (2013), baseado nas respostas do questionário.

O gráfico 19 evidencia o fato de os colaboradores não estarem satisfeitos com a infraestrutura do trabalho, situação já esperada, pois há uma falha do gestor no planejamento, ao obter suas propriedades de maneira não organizada, com uma grande distância umas das outras, utilizando o mesmo maquinário e, algumas vezes, deslocando funcionários para outras áreas. A proposta é que o gestor faça uma avaliação da distância de algumas propriedades e que seja avaliado o grau de rentabilidade que essas propriedades oferecem, em relação ao desgaste de máquinas, de tempo de deslocamento e desgaste ou descontentamento de alguns funcionários, para então vender as piores avaliadas e investir em infraestrutura nas demais.

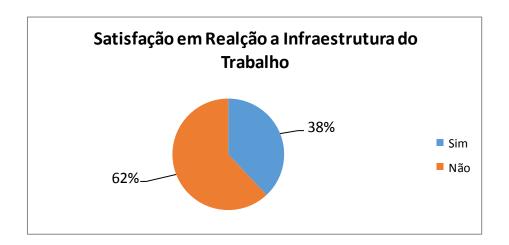


Gráfico 19 – Qual a sua satisfação em relação à infraestrutura do trabalho? Fonte: O autor (2013), baseado nas respostas do questionário.

A maneira de como ocorre à comunicação da liderança é muito importante para o entendimento das tarefas. No gráfico 20, a questão apresentada aos colaboradores foi sobre o que pensam da comunicação da liderança. A maioria dos colaboradores respondeu que o líder possui uma comunicação boa e clara.

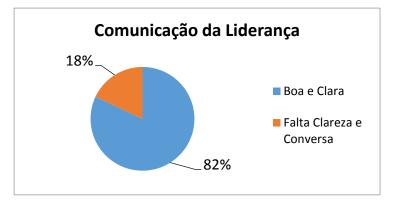


Gráfico 20 – O que acha da comunicação da liderança? Fonte: O autor (2013), baseado nas respostas do questionário.

Outra questão perguntada aos colaboradores foi se eles sentiam-se seguros em relação à estabilidade no emprego e 100% deles sentem segurança na empresa. Isso mostra que um ponto importante, pois a falta de segurança gera problemas no desempenho de suas funções.

O gráfico 21 indica o quanto a liderança faz parte da insatisfação no trabalho de seus colaboradores no que tange a moradia e a falta de autonomia ao realizarem as tarefas. O gestor investe muito pouco na qualidade de vida dos seus funcionários, no seu crescimento profissional e não passa autonomia para a realização das tarefas.

Ao questionar o líder sobre quais os três fatores que mais geram insatisfação em seus funcionários, dentre as alternativas, o líder assinalou como principal, instalações inadequadas; em segundo, ambiente de trabalho ruim; e, em terceiro, falta de autonomia. Isto demonstra que o líder reconhece que a falta de instalações adequada prejudica o bom desempenho dos trabalhos e gera um ambiente ruim. Outro ponto levantado pelos colaboradores foi a falta de autonomia, sendo reconhecida pelo líder como um fator prejudicial e a partir de então, analisá-lo para resolvê-lo.

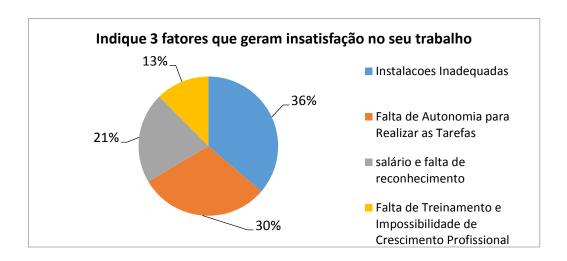


Gráfico 21 – Indique os 3 fatores que geram insatisfação no seu trabalho Fonte: O autor (2013), baseado nas respostas do questionário.

O gráfico 22 indica que 84% dos colaboradores avaliaram ter bom desempenho nas tarefas, mostrando um reconhecimento que há o que melhorar e

está faltando algum incentivo ou motivação para que seu desempenho torne-se muito bom.

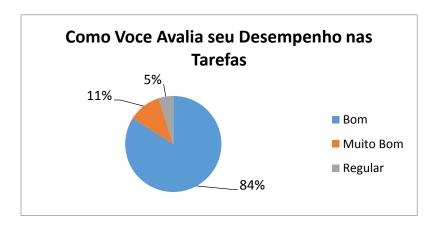


Gráfico 22 – Como você avalia seu desempenho nas tarefas Fonte: O autor (2013), baseado nas respostas do questionário.

O gráfico 23 indica que 88% dos colaboradores entendem ser comprometidos com a empresa, no entanto, 12% se diz pouco comprometido, sendo importante identificar que fator está gerando o baixo comprometimento para gerar uma solução.

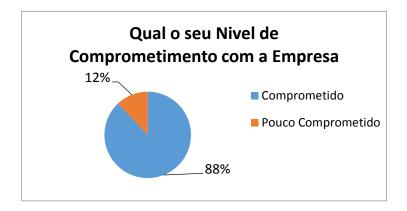


Gráfico 23 – Qual o nível de comprometimento com a empresa Fonte: O autor (2013), baseado nas respostas do questionário.

Ao perguntar para o líder qual a maior dificuldade que ele enfrenta na lavoura, as alternativas eram: falta de incentivos do governo; dificuldade para conseguir funcionários; e falta de comprometimento dos funcionários. O líder respondeu falta de comprometimento dos funcionários, o que é uma resposta bastante contraditória

de um dos lados, já que 88% se disseram comprometidos, o que indica um problema na gestão de pessoas. O líder pode estar certo sobre o comprometimento de seus colaboradores, mas responsabilizá-los pela situação da empresa mostra que o líder não está assumindo a responsabilidade diante da situação, pois os colaboradores não podem ser responsabilizados pela atual situação da empresa, já que a decisão de manter ou desligar os que não estão tendo desempenho satisfatório é do líder.

Segundo o conceito de comprometimento de Cabral (2013),

[...] é um profissional que cuida da empresa como se fosse sua, é proativo, antenado, atuando sempre de forma a interferir e a realizar mudanças em prol da melhoria contínua, contribuindo então, para com o desenvolvimento e crescimento da empresa.

Analisando a partir desse conceito, os colaboradores não são comprometidos, nem poderiam ser, já que atitudes de interferir e realizar mudanças não são permitidas, pois as decisões são centralizadas no líder e incontestáveis.

Outra questão levada ao líder foi relativa ao nível de satisfação, em relação a seus colaboradores, sendo que as alternativas eram: muito satisfeito; satisfeito; pouco satisfeito; e insatisfeito. A resposta foi pouco satisfeito. Ao dizer-se pouco satisfeito com os colaboradores, e analisando a questão anterior, em que o líder escolheu a falta de comprometimento, dando a entender que o fator conseguir mão-de-obra não é o problema, nos remete a uma situação de que mesmo não estando satisfeito com os colaboradores, os mantêm e os responsabiliza pelo seu desempenho, sendo que o gestor pode dispensá-lo e contratar novo funcionário que possa desempenhar as funções de forma satisfatória.

Ao perguntar ao líder qual seu nível de comprometimento com o negócio, as alternativas eram: muito comprometido; comprometido; pouco comprometido; e descomprometido. A resposta foi comprometido. No sentido de comprometimento citado acima, o líder deixa a desejar em se tratando de melhorias e mudanças, pois há uma necessidade de mudança na forma de gestão e de atitude diante da situação da empresa. Ele dedica bastante tempo à empresa, trabalha de segunda a segunda, mas talvez necessite sair do negócio por momentos, para ter uma visão externa do todo e melhorar a sua tomada de decisão.

O gráfico 24 indica se eles sentem-se valorizados pela empresa e 77% responderam que sim, o que mostra que a maioria tem uma boa visão da empresa,

em relação a importância que ela dá a eles, no entanto, deve se estudar o que está acarretando a rejeição de 23%, para então solucionar este problema.



Gráfico 24 – Você se sente valorizado pela empresa Fonte: O autor (2013), baseado nas respostas do questionário.

Para obter respostas mais naturais, que expressassem o sentimento dos colaboradores, foi elaborado perguntas dissertativas.

A primeira questão foi: O que você acha que seu patrão deveria fazer diferente? As respostas foram variadas como: salário; forma de pagamentos diferentes; e moradias, que dizem respeito a uma preocupação individualista em primeiro lugar, mas que representa também uma necessidade fisiológica da pessoa que ainda não foi sanada totalmente pela empresa ou possui um desinteresse com a situação da empresa. E outras respostas como: ouvir os funcionários e conversar, com três citações cada; planejar e antecipar preparo, com duas citações cada; mostrando que a maior parte dos colaboradores está preocupada com a empresa e querem participar, ajudar de alguma forma o gestor a melhorar a empresa para vê-la crescer novamente.

Outra pergunta, nesse sentido, foi a seguinte: O que representa a empresa para você? Buscou-se identificar por meio deste questionamento, o sentimento dos colaboradores em relação à empresa e sua cultura. Ao responderem, obteve-se: trabalho, com duas citações; e emprego com uma; já outros três citaram meu local de trabalho, o que demostraria um pensamento de pertencimento a empresa, não simplesmente um trabalho como qualquer outro; um citou segurança; outro trabalho seguro, representando que eles se sentem seguros na empresa; foi citado também comprometimento, responsabilidade, tudo, companheirismo e uma família, o que demonstra um sentimento de respeito com a empresa e proximidade com ela ou com a forma de gestão do líder.

Diante dessas respostas pode-se concluir que a maioria dos colaboradores tem uma ligação não apenas de compromisso com o emprego, mas também, demonstram aproximação com a empresa, que reconhecem a empresa como um lugar flexível e com um clima afetivo em relação ao líder.

Agora são apresentadas as respostas da Liderança em relação à empresa, o cultivo de arroz, os colaboradores e sucessão.

O líder tem 55 anos e cursou até a terceira série do ensino fundamental. A baixa escolaridade não o impediu de construir um grande patrimônio, no entanto, diante dos novos desafios, mudanças no mercado, na forma de produzir e a necessidade de gerenciar a lavoura de arroz como uma empresa, fez com que o líder perdesse o foco ao gerenciar, ocasionando um declínio financeiro na empresa.

Segundo Meneghetti (2013, p. 392), "A formação do Eu lógico-histórico da pessoa, em vez de ser baseada no Em Si ôntico, permanece baseado no mundo sistêmico do monitor de deflexão". Elencando esta citação com o líder em questão, é provável que esteja ocorrendo uma autossabotagem, pois este tem se apoiado em convicções, complexos e estereótipos, sem atingir a completude do natural que o faria visualizar a necessidade de buscar uma consultoria que lhe desse suporte.

Partindo dessa nova perspectiva de empresa, questionou-se ao líder sobre seu nível de planejamento, ao que ele respondeu razoavelmente que planejava uma parte dos processos, as outras opções eram ruim, bom e excelente que planejava todos os processos. Ele considera um planejamento razoável a decisão de qual semente usar, qual adubo, quantos colaboradores vão ser necessários, diante de uma previsão de clima começa a plantar mais cedo, e a única meta que tem projetada é pagar as dívidas, mas não tem planejado o que precisa fazer para atingir esta meta, não projeta em longo prazo. Ele define a área que vai cultivar, conforme o andamento do plantio, ocorrendo uma falta de semente e adubo, a partir do aumento dessa área, que precisam ser comprados as pressas e há situações de plantio sem adubo. Ainda nesse sentido, o líder não informa a seus colaboradores antecipadamente qual será a área e o local que vai plantar, prepara-se a terra já no momento de plantar, não traça metas produtivas que serviriam de base a uma projeção de rentabilidade e também motivar os colaboradores a alcançar estas metas.

Então se questionou o líder sobre o nível de organização das unidades produtivas, ele respondeu razoavelmente organizadas, pois tem boa parte das

ferramentas necessárias para fazer ajustes e reparos emergenciais, mas não há um local adequado (oficina) para fazê-lo, e os galpões que tem para guardá-las são de má qualidade; há implementos e maquinários suficientes para os trabalhos, mas boa parte fica exposta ao clima (pouco galpão), não há uma exigência do líder para que mantenham os locais de trabalho limpos e organizados, nem mesmo é feita uma conscientização dos colaboradores da importância, sendo pouco organizado e razoavelmente limpos.

Ao perguntar para o líder sobre o nível de endividamento da empresa, as opções eram: nenhum endividamento; baixo; inferior a 10% do patrimônio; médio de 10 a 30% do patrimônio; auto de 30 a 60% do patrimônio; e muito alto acima de 60% do patrimônio. A escolhida foi o médio de 10 a 30% do patrimônio, no entanto, ao analisar as contas e o patrimônio, percebe-se que há um desconhecimento do real endividamento por parte do gestor, o qual gira em torno de 65% do patrimônio (dado disponível em 5.1.3 índice de endividamento), feito pelo cálculo do balanço patrimonial. Outro ponto importante que foi verificado é que a empresa faz seu controle financeiro por contracheques e extratos bancários, possuindo uma movimentação acima de 6 milhões ano e o controle das notas fiscais é feito apenas guardando-as em uma gaveta, as contas pagas e, em outra, as a pagar. Não possui um sistema para acompanhar os pagamentos, gerando custos com juros por atraso no pagamento de contas. É indicado para a empresa que seja implantado, com urgência, um setor administrativo para a organização das contas e para ter um controle de custo da produção e saber a rentabilidade real da empresa.

Ainda em relação à questão financeira, perguntou-se ao líder qual a importância de um controle de custos da lavoura, as alternativas erram: muito importante; importante; razoavelmente importante; e não tem importância. A resposta foi importante. Apesar de reconhecer a importância, o líder não o faz, já que não possui um controle financeiro seguro, que lhe dê clareza nos gastos e a rentabilidade concreta da lavoura.

A próxima questão foi sobre a cultura da empresa, perguntando para o líder qual a saída que ele vê para a continuidade da orizicultura nos próximos anos, as alternativas eram: incentivos do governo; o produtor trabalhar capitalizado e organizado; não vejo saída para a continuidade da lavoura; e outro. A resposta foi trabalhar capitalizado e organizado, o que se contradiz com a situação da empresa, no entanto, mostra que o líder tem conhecimento do que é necessário para a

continuidade, mas falta-lhe atitude para quebrar paradigmas e fazer a venda de uma parte de seu patrimônio para capitalizar-se.

Outra questão foi qual o nível de satisfação em relação ao momento da orizicultura, as alternativas eram: muito satisfeito; satisfeito; pouco satisfeito; e insatisfeito. A resposta foi satisfeito. Reconhecendo que o problema não está apenas na orizicultura, mas sim, na forma de planejar e conduzir.

Na questão seguinte buscou-se identificar no líder uma paixão pela cultura, ao perguntar por qual motivo planta arroz. As alternativas eram: porque sou apaixonado pela cultura e me dá retorno financeiro; pelo retorno financeiro; porque as dívidas não me possibilitam parar; porque não sei fazer outra coisa; e porque meu pai plantava. A resposta foi pelo retorno financeiro. Todo o negócio deve ter retorno financeiro, no entanto, uma motivação apenas financeira nem sempre traz satisfação ao líder, é importante amar o que faz, criando a partir daí um propósito maior para o seu trabalho.

Então se passou para as perguntas em relação aos colaboradores e sucessores.

Quando questionado como é sua relação com os funcionários, as alternativas eram: muito boa; boa; razoável; e ruim. A resposta do líder foi boa, que pode ser observado pela proximidade que tem com os colaboradores, chegando a uma proximidade quase que familiar, a qual nem sempre é boa para a gestão de uma empresa.

Quando perguntado ao líder sobre qual ele acredita ser o nível de satisfação dos funcionários em relação à empresa, as alternativas eram: estão muito satisfeitos; estão satisfeitos; pouco satisfeitos; e insatisfeitos. A resposta foi satisfeitos. Esta resposta está em contraponto com várias respostas dos colaboradores, que se mostraram em sua maioria insatisfeitos com as instalações e moradias, com a falta de autonomia, falta de palestras e treinamentos, que foi feita a primeira com o grupo, no dia da aplicação do questionário e poucas confraternizações, pois a última já fazia mais de cinco anos.

Perguntou-se ao líder se estava satisfeito com a relação que tem com seu futuro sucessor, as alternativas eram: muito satisfeito; satisfeito; pouco satisfeito; e insatisfeito. A resposta foi pouco satisfeito. A relação entre o líder e seu futuro sucessor, é de pouco diálogo, mesmo os dois trabalhando na empresa, um cuidando da parte técnica da produção de arroz e o outro da condução e manejos da

pecuária. Há também um desentendimento em relação a procedimentos produtivos e sobreposições de ordens, pois os filhos estando mais próximos do processo produtivo muitas vezes dão ordens, que ao saber, o líder interfere e sobrepõe sem nem conversar e saber o porquê da ordem, tirando toda a credibilidade de seus filhos perante os colaboradores.

Ainda em relação à sucessão, perguntou-se ao líder se achava importante fazer um planejamento sucessório e ele respondeu que sim. O líder se diz insatisfeito com seu possível sucessor, no entanto, sem nem mesmo conversarem sobre as questões de produção da empresa e planejamento. Essa questão de desentendimento do líder com seus filhos deve ser resolvida, para que o planejamento da empresa e dos processos sejam conhecidos por todos e executados em concordância entre as partes, para o bom desempenho da empresa e não gerar insegurança nos seus colaboradores. Caso não haja um consentimento entre as partes é melhor que os filhos ou saiam do negócio ou assumam totalmente a parte de produção e o líder fique na parte financeira.

9 CONCLUSÃO

A partir das análises feitas na empresa, observou-se uma grande necessidade de conscientização do gestor em relação a atual situação da orizicultura, que deve ser encarada como um negócio empresarial, e precisa de planejamento e controle eficiente, já que a rentabilidade está cada vez mais baixa e os riscos continuam altos, por isso, a continuidade da empresa depende do cuidado nos pequenos detalhes que melhorariam a rentabilidade.

O gestor tem conhecimento dos problemas e das necessidades da empresa, no entanto, ele não está tomando as decisões para resolvê-los.

O grande movimento financeiro comporta a criação de um setor administrativo financeiro, que após uma análise detalhada da situação financeira, traçará um conjunto de metas e mudanças, visando capitalizar e organizar o setor, que como primeira proposta de ação será a venda de patrimônio com o propósito de formar caixa, facilitando aquisição de insumos antecipadamente e com menor preço. A formação de caixa vai permitir que o gestor não precise vender arroz em plena safra, melhorando a rentabilidade da atividade.

A partir da criação do setor administrativo financeiro, o líder terá mais tempo para pensar e planejar os processos produtivos, assim como procurar estudo e informação sobre as novas tecnologias existentes, passando a aplicá-las experimentalmente, validá-las e adequá-las às condições de suas propriedades.

Observou-se que a empresa precisa estudar sua forma de gestão de pessoas, descentralizando as decisões de menor importância, dando autonomia aos gerentes dos processos produtivos, para agilizar os processos e possibilitar sua conclusão nas melhores épocas, gerando uma maior produtividade, rentabilidade e melhor ganho aos colaboradores que recebem conforme o desempenho produtivo.

Outra mudança importante seria o líder delegar as decisões do processo produtivo ao responsável técnico e fazerem os planejamentos a partir de uma discussão conjunta; definição de metas produtivas e rentabilidade. A empresa deve

fazer reuniões mensais para revisar o andamento do planejamento e as alterações que deverão ser feitas para que as metas estabelecidas sejam alcançadas.

O setor administrativo financeiro poderá também auxiliar na formulação de um plano de melhoria gradual da gestão de pessoas e fazer a função de recrutamento, deixando o gestor com a função de seleção e desligamento.

A empresa com a disponibilização de dinheiro em caixa, poderá construir um planejamento de investimentos em infraestrutura e treinamentos contínuos dos colaboradores. A melhor forma para resolver o problema de mão-de-obra é a valorização e capacitação da existente, para evitar a saída e melhorar a eficiência e qualidade de vida.

O gestor com o tempo disponível poderá se dedicar a estudos sobre liderança e administração empresarial, melhorando a forma de condução da empresa, gerando crescimento e desenvolvimento. Este retorno do gestor ao campo com mais frequência fará com que ele volte a ter contato com o seu meio produtivo, sentindo o ambiente e fortalecendo seu processo intuitivo e perceptivo, intrínsecas de um líder que estão sucumbidas.

REFERÊNCIAS

ALONÇO, Airton dos Santos et al, 2005. EMBRAPA clima temperado. **Cultivo de arroz irrigado no Brasil**. Disponível em:

http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Arroz/ArrozIrrigadoBrasil/cap02.htm. Acesso em: 17 jun. 2013.

ANP. Boletim anual de preço do petróleo, gás natural e combustíveis no mercado nacional e internacional. 2009. Disponível em:

http://www.anp.gov.br/?pg=65870&m=&t1=&t2=&t3=&t4=&ar=&ps=&cachebust=13 74424758217>. Acesso em: 10 de jun. 2013.

BERNABEI, Pamela. Psicologia empresarial – MENEGHETTI, Antonio. Capitulo 23 - **As estruturas organizacionais da empresa**. São Paulo, SP: Foil, 2013.

BRAGHETTA, Maria Aparecida Nogueira Serigatto; YOITIIKEDA, Victor. Cepea/Esalq - USP. **Metodologia e resultados do levantamento de custo de produção de arroz irrigado.** 2012. Disponível em:

http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/camaras_setoriais/Arroz/29RO/App_Custos_Arroz.pdf. Acesso em: 17 jul. 2012.

CABRAL, Eliane. **Comprometido ou envolvido**. Leme consultoria. Disponível em: http://www.lemeconsultoria.com.br/v3/voce-esta-comprometido-ou-envolvido-comsua-empresa/. Acesso em 15 jul. 2013.

CEPEA/ESALQ. Agromensal. **Gráfico indicador do arroz em casca**. Disponível em:

http://www.cepea.esalq.usp.br/agromensal/2011/11_novembro/Arroz.htm/Arroz.htm>. Acesso em: 12 jun. 2013.

CELLA, Daltro; PERES, Fernando Curi. 2003. **Agricultura moderna exige empreendedor rural e conhecimento de finanças**. Disponível em: http://www.comciencia.br/reportagens/agronegocio/18.shtml. Acesso em: 15 jul. 2013.

CESAR, Roberto. **Demonstrações Financeiras**. Disponível em: http://professorrobertocesar.files.wordpress.com/2010/08/7-indice-de-endividamento.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de janeiro: Elsevier. 2005.

_____. Planejamento estratégico. 2.ed. Rio de janeiro: Elsevier, 2009.

CONAB. **10° levantamento grãos safra 2012/2013** - julho 2013.pdf. Disponível em: <safrahttp://www.conab.gov.br/conteudos.php?a=1253&t>. Acesso em: 10 jun. 2013.

CMN - Conselho Monetário Nacional. **Preço mínimo**. Disponível em: http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2013-06-28/cmn-aprova-precos-minimos-para-safra-20132014. Acesso em: 20 jul. 2013.

EMATER. **EGF**. Disponível em:

http://www.webrural.com.br/webrural/artigos/gerenciamento/comerc2.htm. Acesso em: 17 jul. 2013.

ERENO, Luis Henrique Zibikoski. **Levantamento safra 2010/2011 e 2012/2013**. IRGA, 9° NATE (Núcleo de Assistência Técnica e Extensão Rural) Alegrete-RS. 2013.

FEDERARROZ. **Preço mínimo da safra 2013/14 não cobre custos de produção**, 03/07/2013. Disponível em:

http://www.federarroz.com.br/index.php?exe=noticia_detalhe&in=509. Acesso em: 10 jul. 2013.

FOLETTO, Almir; COSTABEBER, Paulo de tarso; RICALDI, Diori Lovatto. **Projeto desenvolvimento local e integrado do homem do campo.** Recanto maestro. 2010.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Preço do arroz atinge R\$ 38,05 por saca**. Disponível em: http://www1.folha.uol.com.br/colunas/vaivem/1157671-consumo-mundial-de-arroz-bate-recorde-e-exportacao-brasileira-supera-previsao.shtml. Acesso em: 8 jun. 2013.

GOVERNO DO ESTADO DO RS. **Reajuste do salário mínimo regional em 10%**. Disponível em: http://www.rs.gov.br/noticias/1/107655/Noticias-Governo-propoe-10-de-reajuste-no-salario-minimo-regional. Acessoem: 14 nov. 2012.

GRÜN, Anselm. **A sabedoria dos monges na arte de liderar pessoas**. 4. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes. 2011.

GUGONI, Marcel. Economia. Impostos e encargos podem deixar sua conta de luz mais cara neste ano. 2011. Disponível em:

http://noticias.r7.com/economia/noticias/impostos-e-encargos-podem-deixar-sua-conta-de-luz-mais-cara-neste-ano-20110301.html. Acesso em: 5 jul. 2013.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**. 2.ed. São Paulo: saraiva, 2011.

LAGO, Adriano et. al. **O setor orizicolzicola e gaucho: desafios e oportunidades e estratégias frente à crise atual**. Caderno de economia. Uno Chapecó. 2007. Disponível em:

http://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rce/article/viewFile/189/90. Acesso em: 12 dez. 2012.

MACEDO, Vera regina Mussoi et al. **Tecnologias mais limpas na lavoura de arroz e na propriedade**. Cachoerinha: IRGA. Divisão de pesquisa. 2007.

MAINARDI, Luiz Fernando. **Seminário Regional de Políticas Públicas da Agricultura para a Metade Sul**, Disponível em:

">http://www.agricultura.rs.gov.br/conteudo/4216/?Semin%C3%A1rio_aponta_alternativas_para_o_desenvolvimento_agropecu%C3%A1rio_da_Zona_Sul>">http://www.agricultura.rs.gov.br/conteudo/4216/?Semin%C3%A1rio_aponta_alternativas_para_o_desenvolvimento_agropecu%C3%A1rio_da_Zona_Sul>">http://www.agricultura.rs.gov.br/conteudo/4216/?Semin%C3%A1rio_aponta_alternativas_para_o_desenvolvimento_agropecu%C3%A1rio_da_Zona_Sul>">http://www.agricultura.rs.gov.br/conteudo/4216/?Semin%C3%A1rio_da_Zona_Sul>">http://www.agricultura.rs.gov.br/conteudo/4216/?Semin%C3%A1rio_da_Zona_Sul>">http://www.agricultura.rs.gov.br/conteudo/4216/?Semin%C3%A1rio_da_Zona_Sul>">http://www.agricultura.rs.gov.br/conteudo/4216/?Semin%C3%A1rio_da_Zona_Sul>">http://www.agricultura.rs.gov.br/conteudo/4216/?Semin%C3%A1rio_da_Zona_Sul>">http://www.agricultura.rs.gov.br/conteudo/4216/?Semin%C3%A1rio_da_Zona_Sul>">http://www.agricultura.rs.gov.br/conteudo/4216/?Semin%C3%A1rio_da_Zona_Sul>">http://www.agricultura.rs.gov.br/conteudo/4216/?Semin%C3%A1rio_da_Zona_Sul>">http://www.agricultura.rs.gov.br/conteudo/4216/?Semin%C3%A1rio_da_Zona_Sul>">http://www.agricultura.rs.gov.br/conteudo/4216/?Semin%C3%A1rio_da_Zona_Sul>">http://www.agricultura.rs.gov.br/conteudo/4216/?Semin%C3%A1rio_da_Zona_Sul>">http://www.agricultura.rs.gov.br/conteudo/4216/?Semin%C3%A1rio_da_Zona_Sul>">http://www.agricultura.rs.gov.br/conteudo/4216/?Semin%C3%A1rio_da_Zona_Sul>">http://www.agricultura.rs.gov.br/conteudo/4216/?Semin%C3%A1rio_da_Zona_Sul>">http://www.agricultura.rs.gov.br/conteudo/4216/?Semin%C3%A1rio_da_Zona_Sul>">http://www.agricultura.rs.gov.br/conteudo/A1rio_da_Zona_Sul>">http://www.agricultura.rs.gov.br/conteudo/A1rio_da_Zona_Sul>">http://www.agricultura.rs.gov.br/conteudo/A1rio_da_Zona_Sul>">http://www.agricultura.rs.gov.br/conteudo/A1rio_da_Zona_Sul>">http://www.agricultura.rs.gov.br/conteudo/A1rio_da_Zona_Sul>">http://www.agricultu

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. Jr. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MENEGHETTI, Antonio. **A psicologia do líder**. Tradução Ontopsicologia Editrice. 4.ed. Recanto Maestro, RS 2008.

MENEZES, Valmir Geaedke et al. **Revista Projeto 10** – Estratégias de manejo para aumento de produtividade e da sustentabilidade da lavoura de arroz irrigado do RS. Cachoeirinha: IRGA/Estação experimental de arroz, 2012.

MORCELI, Paulo. Mercado de arroz. Disponível em: http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/camaras_setoriais/Arroz/29RO/App_Conjuntura_Arroz.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2013.

CONAB – Estudos de prospecção de mercado.	Safra 2012/2013.
Disponível em:	

<www.conab.gov.br/.../12_09_11_16_41_03_prospeccao_12_13.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2013.

NUNES, José Luis da Silva. **Importância econômica do arroz**. Disponível em: http://www.agrolink.com.br/culturas/arroz/importancia.aspx. Acesso em: 14 jul. 2013.

PERES, Mariana. **Cotação precisa subir**. Diário de Cuiabá. Disponível em: http://www.diariodecuiaba.com.br/detalhe.php?cod=430821>. Acesso em: 30 jun. 2013.

PLANETA ARROZ. Análise de mercado . Disponível em: http://www.planetaarroz.com.br/site/noticias_detalhe.php?idNoticia=11665>. Acesso em: 08 mar. 2013.
Colheita de arroz chega a 64,3% no RS, publicado em 05/04/2013. Disponível em: http://www.planetaarroz.com.br/site/noticias_detalhe.php?idNoticia=11743>. Acesso em: 10 jul. 2013.
O desafio do arroz . Tabela relação custo-receita, Conab/Emater, 2011. Disponível em: http://www.planetaarroz.com.br/site/noticias_detalhe.php?idNoticia=10310>. Acesso em: 05 jul. 2013
O arroz nosso de cada dia, valorizado e com boas perspectivas no Estado, publicado em 15/07/2013. Disponível em: http://www.planetaarroz.com.br/site/noticias_detalhe.php?idNoticia=12048>. Acesso em: 12 jul. 2012.
Endividamento e recursos para comercialização: anúncios na próxima semana, publicado em 02/04/2013. Disponível em: http://www.planetaarroz.com.br/site/noticias_detalhe.php?idNoticia=11733>.

POLÍTICA AGRÍCOLA. Disponível em: <www.agricultura.gov.br/politica-agricola>. Acesso em: 15 jun. 2013.

REVISTA *ONLINE* CARGA PESADA. **Preço do diesel, um escândalo**. 2009. Disponível em:

http://www.cargapesada.com.br/edicoesanteriores/edicao143/edicao143.php?id=02 7>. Acesso em: 10 jul. 2013.

ROCHA, Renato Caiafo. **Os desafios da orizicultura**. Site Planeta arroz – conjuntura. 2012. Disponível em: http://www.planetaarroz.com.br/site/artigos_detalhe.php?idArtigo=117. Acesso em: 06 jun. 2013.

SANTOS, **Tratorista agrícola - manutenção**. Serviço nacional de aprendizagem rural. SENAR GOIAS, 1998.

SIAS, Estael. **Previsão climática para a safra 2010/2011**. Disponível em: http://www.cotriel.com.br/_uploads/artigo/artigo_42_0_nor.pdf. Acesso em: 12 jul. 2013.

SILVA, A. L. **A adoção de tecnologia de informação em canais de distribuição**. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

SINDICATO RURAL DE ALEGRETE. **Tabela de salários**. Disponível em: http://www.conexaorural.com.br/>. Acesso em: 17 jun. 2013.

SPECTOR, Paul E. Psicologia nas organizações. São Paulo: Saraiva. 2002.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: PHB, 1992.

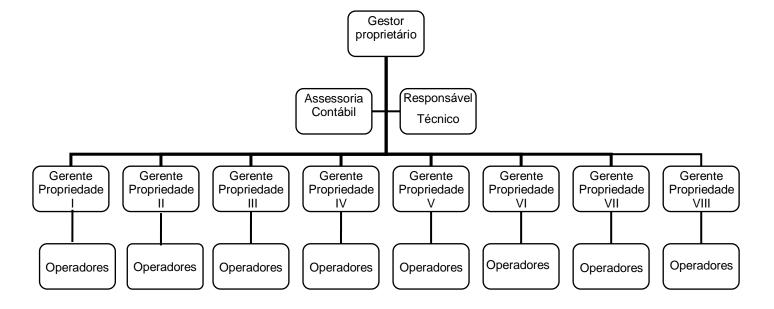
VIEIRA, Rufina, Gustmann. A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas. 2003. Curso de especialização em Gestão Estratégica em Recursos Humanos. Instituto Catarinense de Pós-Graduação – ICPG Disponível em: http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2012.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. **A mentalidade enxuta nas empresas**. Elimine desperdício e crie riqueza. Rio de Janeiro. 1998.

ZACCARELLI, Sérgio Baptista. **Programação e controle da produção**. 8. Ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

ANEXOS

ANEXO A – organograma da estrutura organizacional da empresa.



ANEXO B – Tabela de patrimônio

X - PATRII	MÔNIO -				
1. BENFEI	TORIAS				
		Área m2 /	Averbado	Estado	Valor
01	Descrição	Capacidade	Sim ou Não	Conservação	R\$
Silos Metáli	cos	4.500		-	2.500.000,00
-				-	-
-				-	-
Galpão alve		500	N	bom	26.000,00
Casas de a Barragem d		34.000	N N	bom	60.000,00 85.000,00
Barragem o		32.000	N	bom	80.000,00
				Total	2.751.000,00
2. MÁQUII	NAS, IMPLEMENTOS E VEÍCULOS				
Quantidade	Descrição (marca, modelo,potência, ano)			Conservação	Valor (R\$)
1	Colheitadeira/Automotriz, Massey Fergusson	n MF 32 200, 2	2006	Ótimo	280.000,00
1	Trator em Geral, Massey Ferguson 298-41	120, 2007		Ótimo	100.000,00
1	Trator em Geral, Massey Fergusson 297/4	120, 1995		Bom	50.000,00
1	Trator em Geral, Massey Ferguson MF 532	Bom	140.000,00		
1	Retro-Escavadeira, Massey Ferguson 96/4	Ótimo	155.000,00		
1	Trator em Geral, Massey Fergusson 295/4 112, 1984			Bom	35.000,00
1	Trator em Geral, Massey Fergusson 297/4	120, 1992		Bom	50.000,00
					50,000,00
1	Trator em Geral, Massey Fergusson 630/4			Bom	50.000,00
1	Colheitadeira/Automotriz, New Holland TC		2002	Ótimo Ótimo	300.000,00 170.000,00
1	Colheitadeira/Automotriz, Massey Fergusson		2002	Ótimo	
1	Trator em Geral, Massey Fergusson 297/4 120, 2001 Trator em Geral, Massey Fergusson 5320/4 KU 120, 2001			Ótimo	70.000,00
1	Trator em Geral, Massey Fergusson 5320/4 KU 120, 2001 Trator em Geral, Massey fergusson 630/4 130, 1994			Bom	45.000,00
1	Trator em Geral, Ford 6600 72, 1984	100, 1004		Bom	25.000,00
1	Trator em Geral, Massey Fergusson 5320-	4 120, 2007		Ótimo	126.000,00
1	Trator em Geral, New Holland 8030 122,	·		Ótimo	100.000,00
1	Colheitadeira/Automotriz, Massey Fergusson		2007	Ótimo	380.000,00
1	Trator em Geral, Massey Fergusson 680 180, 2002		Ótimo	120.000,00	
1	Trator em Geral, Massey Fergusson 299/4 130, 2002		Ótimo	90.000,00	
1	Pulverizador agrícola, STARA FENIX 2000 2000 LT, 2008		Bom	75.000,00	
1	Trator em Geral, Massy Ferguson MF7180/4 140 cv, 2009			Bom	150.000,00
1	Caminhão em Geral, Mercedes Benz L151	3 130, 1978/78		Bom	48.000,00

1	Caminhão em Geral, Mercedes Benz L2013 130, 1971/71				Bom	42.000,00	
1	Caminhão em Geral, SCANIA - cavalo mec 111 , 1978/78				Bom	50.000,00	
		·				4.	
1	Trator em Ge	ral, Massey	Ferguson 298-4 120), 2007		Ótimo	130.000,00
						Total	2.851.000,00
3. ANIMAIS	3						
Espécie	Quantidade	Categoria	Raça	Vr. unit.(R\$)	Vr.tot.(R\$)	Imóvel Localiz.	Observações
Bovinos	185,00	terneiros	cruza	850,00	157.250,00	Causuarinas	
Bovinos	259,00	terneiras	cruza	750,00	194.250,00	casuarinas e torneira	
Bovinos	7,00	novilhos	cruza	1.000,00	7.000,00	Causuarinas	
Bovinos	6,00	novilhos	cruza	1.250,00	7.500,00	Causuarinas	
Bovinos	300,00	novilhas	cruza	1.350,00	405.000,00	Causuarina	
Bovinos	45,00	touros	Brangus, Angus	5.500,00	247.500,00	Causuarinas	
Bovinos	33,00	novilhos	cruza	1.800,00	59.400,00	Causuarinas	
Total	835				1.077.900,00		
4. QUADRO	O GERAL D	O PATRI	MÔNIO				
Discrimi	inação					Valor - R\$	
- Terras próprias (IX . 2)		(IX . 2)				11.110.181,64	
- Benfeitorias (X.1)					2.751.000,00		
- Máquinas, implementos e v		reículos (X. 2)			2.851.000,00		
- Animais (X.3)						1.077.900,00	
- Outros:						480.000,00	
TOTAL D	O PATRIM	ÔNIO				18.270.081,64	
PATRIMÔNIO LÍQUIDO					18.270.08	1,64	

ANEXO C – Tabela de patrimônio

X - PATRIM	IÔNIO -						
1. BENFEIT	TORIAS						
						Total	
2 MÁQUIN	AS IMPLEM	ENTOS E VEÍCU	I OS			Total	
Quantidade	T .	arca, modelo,potência				Conservação	Valor (R\$)
1	, ,	al, Massey Ferguson	. ,			Bom	85.000,00
<u>.</u> 1	111111111111111111111111111111111111111	ew Holland SSM 27	·			Ótimo	126.000,00
1	<u> </u>	adeira, Semeato TD	•			Bom	45.000,00
1		lora Bastiani , 200	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·			Bom	18.000,00
1	Grade aradora	, Baldam CRI 18x26	5 , 1999			Bom	15.000,00
1	Outro, Granele	eiro Jean 10500 , 2	2006			Bom	20.000,00
1	Pulverizador a	grícola, Frankauzer	6200 2000 lt, 2005			Bom	28.000,00
1	Plantadeira, S	emeato TDNG320 2	0 linhas, 2005			Bom	55.000,00
1	Trator em Gera	al, Massey Ferguson	6855 , 1998			Ótimo	190.000,00
1	Trator em Gera	al, Massey Ferguson	298/4 120 cv, 2007			Bom	100.000,00
1	Semead/aduba	adeira, JHAN 3000	kg, 2008			Ótimo	24.500,00
-	Trator em Gera	al, , 2007				Ótimo	-
-	-					-	-
	-					Ótimo	-
1	Outro, carreta	graneleira Jean Tar	nker 10500, 2008			Ótimo	20.000,00
1	Outro, C. gran	eleira Boelter GT 10	000 , 1998	1		Bom	18.000,00
1	Grade aradora	, Piccin 36x24, 20	05			Bom	12.000,00
1	Trator em Gera	al, Ford 6600 85 cv,	1979			Bom	25.000,00
						Total	781.500,00
3. ANIMAIS							
Espécie	Quantidade	Categoria	Raça	Vr. unit.(R\$)	Vr.tot.(R\$)	Imóvel Localiz.	Observações
Bovinos	190,00	Vacas de cria	cruza	1.350,00	256.500,00	Torneira	
Bovinos	1,00	novilhos	Cruza	1.000,00	1.000,00	Torneira	
Bovinos	40,00	terneiros	cruza	800,00	32.000,00	Torneira	
Bovinos	24,00	novilhos	Brangus, Hereford	1.800,00	43.200,00	Torneira	
Bovinos	5,00	novilhas	cruza	1.000,00	5.000,00	Torneira	
Bovinos	75,00	terneiras	cruza	700,00	52.500,00	Torneira	
-		-					
Total	335				390.200,00		
					, , , , , , , , , , , , , , , , , , , ,		
4. QUADRO	GERAL DO	PATRIMÔNIO					
Discrimi	nação					Valor - R\$	
- Terras próprias (IX . 2)					366.100,00		
- Benfe		/					
- Máquinas, implementos e veículos ((X. 2)			781.500,00	
- Animais (X.3)					390.200,00		
-Outros:							
	O PATRIMÔI	VIO				1.537.800,00	
(-) Dívidas (transcrever do (Item 7. Da CCP)							
	PATRIMÓ	NIO LÍQUID	0			1.537.800,00	

ANEXO D – Questionário aplicado aos colaboradores

DADOS PESSOAIS.	ESTADO CIVIL.
IDADE:ANOS	() SOLTEIRO () CASADO () DIVORCIADO () OUTRA SITUAÇÃO
SEXO:()M()F	TEM FILHOS.
ESCOLARIDADE:	() NÃO () SIM QUANTOS?
1. O que te faz continuar trabalhando na empresa? () salário () bom ambiente de trabalho () não encontrou um trabalho melhor () flexibilidade nas saídas	9. Você acha que a comunicação do patrão é boa e clara? () sim () não, porque?
2. Qual o seu gral de satisfação em relação ao salário que recebe?() satisfeito() pouco satisfeito() insatisfeito	10. Você se sente seguro em relação a estabilidade no emprego? () sim () não, porque?
3. Qual ponto gostaria que melhorasse na empresa? () salário () ambiente de trabalho () participação nas decisões () horários de trabalho	11. Indique três(3) fatores que mais geram insatisfação no seu trabalho. Um (1) para o pior. () falta de reconhecimento () impossibilidade de crescimento profissional () ambiente de trabalho ruim () falta de segurança no emprego () não gosto do trabalho que realizo () relacionamento com a chefia () falta de autonomia () sobrecarga de trabalho () instalações inadequadas (casas,banheiros) () falta falta de treinamento () salario
4. Como é a sua relação com companheiros de trabalho? () muito bom () bom () regular () ruim	12. Como você avalia o seu desempenho nas tarefas? () muito bom () bom () regular () ruim
melhorar seu desempenho e conhecimento? () sim () não,porque? 6. O que você pensa sobre a empresa proporcionar momentos de interação entre todas as granjas (churrasco e jogos antes do plantio e depois da	13. Qual o seu nível de comprometimento com a empresa? () comprometido () pouco comprometido () descomprometido 14. Você se sente valorizado pela empresa? () sim
colheita)? () importante () tanto faz () perda de tempo	() não,porque?

7. Está satisfeito com a sua moradia? () sim () não, porque?	15. O que você acha que seu patrão deveria fazer diferente?
8. Está satisfeito com a infraestrutura (galpões e maquinário)? () sim	16. O que representa a empresa para você?
() não, porque?	

ANEXO E – Questionário aplicado ao líder

DADOS PESSOAIS IDADE: ESCOLARIDADE:	
QUAL SEU NÍVEL DE PLANEJAMENTO DO NEGOCIO? ()excelente, planejo todos os processos ()bom, planejo grande parte dos processos () razoável, planejo parte dos processos ()ruim, não faço nenhum tipo de planejamento	
QUAL O NÍVEL DE ORGANIZAÇÃO DE SUAS LAVOURAS? () muito bem organizadas () bem organizadas () razoavelmente organizadas () desorganizadas	
QUAL O NÍVEL DE ORGANIZAÇÃO DE SUAS GRANJAS? () muito bem organizadas () bem organizadas () razoavelmente organizadas () desorganizadas	
QUAL SEU NÍVEL DE ENDIVIDAMENTO? ()nenhum, estou capitalizado. () baixo, inferior a 10% do patrimônio ()médio, de 10% a 30% do patrimônio ()auto, de 30% a 60 % do patrimônio ()muito alto, acima de 60% do patrimônio	
QUAL A MAIOR DIFICULDADE QUE VOCÊ ENFRENTA NA LAVOURA? ()falta de incentivo do governo ()dificuldade para conseguir funcionários ()falta de comprometimento dos funcionários	

QUAL A SAÍDA QUE VOCÊ VE PARA A CONTINUIDADE DA ORIZICULTURA (ARROZ) NOS PRÓXIMOS ANOS? () incentivos do governo () o produtor trabalhar capitalizado e organizado ()não vejo saída para a continuidade da lavoura de arroz () outra
QUAL O SEU NÍVEL DE SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AO MOMENTO DA ORIZICULTURA? () muito satisfeito ()satisfeito ()insatisfeito () muito insatisfeito
POR QUAL MOTIVO PLANTA ARROZ? ()porque sou apaixonado pela cultura e me da retorno financeiro ()pelo retorno financeiro ()porque as dividas não me deixam parar ()porque não sei fazer outra coisa ()porque meu pai plantava
QUAL A IMPORTÂNCIA VOCÊ DA PARA UM CONTROLE DE CUSTOS DA LAVOURA? () muito importante ()importante ()razoavelmente importante () não tem importância
QUAL SEU NÍVEL DE SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO A SEUS FUNCIONÁRIOS? () muito satisfeito () satisfeito () pouco satisfeito ()insatisfeito
COMO É SUA RELAÇÃO COM OS FUNCIONÁRIOS? () muito boa () boa ()razoável

() ruim
QUAL VOCÊ ACREDITA SER O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DE SEUS FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO À EMPRESA? () eles estão muito satisfeitos () eles estão satisfeitos () estão pouco satisfeito () estão insatisfeitos
11. INDIQUE TRÊS(3) FATORES QUE MAIS GERAM INSATISFAÇÃO EM SEUS FUNCIONÁRIOS. UM (1) PARA O PIOR. () falta de reconhecimento () impossibilidade de crescimento profissional () ambiente de trabalho ruim () falta de segurança no emprego () não gosto do trabalho que realizo () relacionamento com a chefia () falta de autonomia () sobrecarga de trabalho () instalações inadequadas (casas,banheiros) () falta de treinamento () salario
QUAL O SEU NÍVEL DE COMPROMETIMENTO COM O NEGOCIO NOS ÚLTIMOS ANOS? () muito comprometido, deixo tudo de lado () comprometido () pouco comprometido, atraso serviços para dar atenção a outros compromissos () descomprometido
VOCÊ ESTA SATISFEITO COM A RELAÇÃO QUE TEM COM SEU POSSÍVEL SUCESSOR? () muito satisfeito () satisfeito () pouco satisfeito () insatisfeito, porque?
VOCÊ ACHA IMPORTANTE FAZER UM PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO?

()não, porque	