

Alta renda na agricultura familiar?¹

Raquel Breitenbach²
Janaína Balk Brandão³

Resumo – Este estudo faz uma análise sistêmica dos aspectos gerenciais de uma unidade de produção agropecuária do Município de Sananduva, RS, para identificar custos, renda agrícola e estratégias produtivas e comerciais da unidade familiar. Metodologicamente, trata-se de um estudo de caso, e os instrumentos de pesquisa foram entrevista, enquete, revisão bibliográfica e observação. Foi feita uma análise SWOT do estabelecimento, além da definição dos custos de produção de dois anos agrícolas intencionalmente. As atividades comerciais desenvolvidas são a suinocultura e a viticultura em 2,4 hectares. Considerando a demanda de trabalho das atividades, constatou-se sobrecarga de trabalho para a única UTH – unidade de trabalho homem – da propriedade. A renda agrícola (RA) foi de R\$ 81.885,22/UTH no ano agrícola de 2013/2014 e de R\$ 58.352,82/UTH em 2014/2015; a RA/área foi de R\$ 34.118,84/ha em 2013/2014 e de R\$ 24.313,67/ha em 2014/2015 – comparada à média dos estabelecimentos familiares brasileiros, é 5.000% maior. A suinocultura mostrou relevância para a RA nos dois anos analisados, com R\$ 77.531,00 em 2013/2014 e R\$ 57.943,45 em 2014/2015. Constatou-se que a UPA possui baixo poder de barganha nas transações comerciais, realizadas via contrato para a suinocultura e mercado spot para a uva. As estratégias competitivas utilizadas são a liderança em custos para a suinocultura e a diferenciação para a viticultura.

Palavras-chave: gestão de custos, suinocultura, SWOT, vantagem competitiva.

High income in family agriculture?

Abstract – This study makes a systemic analysis of the managerial aspects of an agricultural production unit located in the city of Sananduva, Rio Grande do Sul, in order to identify costs, agricultural income and productive and commercial strategies of the family unit. Methodologically, this is a Case Study and the research instruments were interview, research, bibliographic review and observation. A SWOT analysis of the establishment and the definition of two-year agricultural production costs was made intentionally. The commercial activities developed are pigs and winemakers, in an area of 2.4 hectares, with UTH work overload. Agricultural income (AR) was R\$ 81,885.22/UTH in the agricultural year of 2013/2014 and R\$ 58,352.82/UTH in 2014/2015 and the area of RA/R\$ 34,118.84/ha in 2013/2014 and R\$ 24,313.67/ha in 2014/2015, compared to the average of Brazilian family establishments, is 5,000% higher. Pig breeding showed relevance for RA in the two years analyzed, being R\$ 77,531.00 in 2013/2014 and R\$ 57,943.45 in 2014/2015. It was verified that the UPA has low bargaining power in the commercial transactions, carried out via pig contract

¹ Original recebido em 27/6/2019 e aprovado em 11/12/2019.

² Doutora em Extensão Rural, professora do IFRS. E-mail: raquel.breitenbach@sertao.ifrs.edu.br

³ Professora de Pós-graduação em Extensão Rural da Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: janainabalkbrandao@hotmail.com

and spot grape market, being the competitive strategy of leadership in costs and differentiation, respectively.

Keywords: cost management, swine breeding, SWOT, competitive advantage.

Introdução

Apesar de complexa, a administração no segmento agropecuário é fundamental para a eficiência das empresas rurais. A gestão de custos é uma necessidade para o planejamento das atividades e para a tomada de decisão, especialmente pelas vulnerabilidades dos aspectos produtivos, da complexificação das operações financeiras e da dificuldade de sustentar as margens de lucro (Wright et al., 2000; Chiavenato, 2006; Breitenbach, 2014; Gonçalves et al., 2017).

As ferramentas de gestão são fundamentais também para propriedades familiares de pouca área, que não têm economia de escala (Ozelame & Andreatta, 2013; Breitenbach, 2014; Silva et al., 2018). Elas auxiliam no processo decisório das atividades rurais, melhorando o desempenho econômico e financeiro do estabelecimento (Hofer et al., 2006), pois o empresário rural precisa ser competitivo para enfrentar as barreiras de mercado (Oaigen et al., 2011).

Entretanto, o que se observa na prática dos agricultores é uma realidade distante do ideal, já que a maioria não possui registros e não faz controle de custos. Os agricultores deixam as atividades de gestão em segundo plano por serem consideradas menos urgentes, comparativamente às atividades operacionais (Breitenbach, 2014). A gestão rural é vista pelos produtores brasileiros como uma técnica complexa em sua execução, fazendo com que a maioria não se interesse por ela (Ozelame & Andreatta, 2013; Breitenbach, 2014).

Por vezes os agricultores persistem numa atividade mesmo quando ela se mostra inviável ou com lucratividade baixa, o que poderia ser parcialmente explicado pelo desconhecimento financeiro e econômico da propriedade, bem como pelo apego à terra, à tradição e à satisfação pessoal (Ozelame & Andreatta, 2013; Breitenbach, 2014).

Porém, uma adequada administração rural é imprescindível para o sucesso de uma Unidade de Produção Agropecuária (UPA). As informações geradas podem orientar o empresário rural para as mudanças e estratégias de mercado, tecnologias de produção, oferta e demanda de insumos e produtos.

Especificamente nas unidades de produção familiares, por causa da área reduzida, com frequência associa-se baixa renda agrícola com baixa escala produtiva e baixo poder de mercado (Schneider, 2013). Porém, neste trabalho buscou-se identificar se uma UPA com pouca área disponível pode, ao fazer escolhas estratégicas de produção, obter renda agrícola suficiente para sua manutenção. A justificativa empírica e acadêmica deste estudo de caso decorre da escassez de publicações que permitam comparações ou sirvam de base para análise da produtividade e rentabilidade de unidades familiares mais capitalizadas.

Assim, o objetivo deste artigo é fazer uma análise sistêmica dos aspectos gerenciais de uma UPA familiar, fazendo um comparativo dos anos agrícolas de 2013/2014 e 2014/2015. Especificamente, buscou-se fazer uma análise dos custos e renda agrícola das atividades comerciais e de subsistência; analisar as estruturas de governança adotadas (Williamson, 1991); identificar as forças e fraquezas do estabelecimento e as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Referencial teórico

Uma cadeia produtiva moderna pode possuir diversas estruturas de governança, mais aproximadas do mercado spot, híbridas ou verticalizadas (Williamson, 1991; Joskow, 1993; Zylbersztain & Farina, 1997). Quanto maior o nível de coordenação por um dos elos da cadeia, maior a verticalização. E, proporcionalmente ao

nível de integração, haverá interdependência entre os agentes do sistema, ao passo que, quanto mais as transações ocorrem via mercado, mais a interdependência diminui (Batalha & Silva, 2007).

Ao se integrar verticalmente, as empresas têm maior controle da cadeia produtiva, o que permite redução de incertezas via mecanismos de controle (como os contratos) ou por investimentos em ativos específicos. Entretanto, a integração vertical pode desviar os esforços gerenciais da empresa para atividades que não são de sua competência, tirando o foco do seu negócio, elevando custos burocráticos e prejudicando a estrutura de incentivos (Batalha & Silva, 2007). Mas, a integração vertical minimiza as dificuldades de mobilidade dos fatores de produção e reduz custos de transação associados à mudança de uma cultura (ou atividade) para outra, seja pela especificidade da terra, seja pela especificidade da produção (Saes, 2009).

Os arranjos verticais são comumente utilizados no caso da produção de suíno e sua comercialização com as empresas processadoras. Essas transações têm identidade própria e diferem das relações típicas de mercado.

Assim, entre os desafios que as empresas contemporâneas enfrentam, está o imperativo de ajustar suas estratégias às necessidades individuais dos mercados sem perder de vista a visão mesoanalítica. Tal observação é válida também para a análise de uma UPA. Nesse sentido, é pertinente o uso da matriz Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats (SWOT)⁴ como ferramenta de análise dos ambientes externo (oportunidades e ameaças) e interno (forças e fraquezas) de uma propriedade (Ribeiro, 2008). O ambiente representa tudo aquilo que não faz parte da empresa, mas a envolve externamente (Chiavenato, 2006). As empresas não são isoladas nem autossuficientes, elas dependem de um contexto para sobreviver e crescer. O ambiente de que a empresa faz parte é constituído de outras empresas e organizações, clientes, fornecedores, concorrentes, agências regulamentado-

ras, etc. É do ambiente que as empresas obtêm os recursos para sua sobrevivência. Conforme o ambiente se transforma, é necessário que as empresas também se atualizem para se adaptar e sobreviver no mercado (Chiavenato, 2006).

Pelo conhecimento do ambiente (interno e externo), pode-se determinar a estratégia a ser adotada para obter vantagem competitiva. Há pelo menos dois tipos básicos de vantagens competitivas que uma empresa pode possuir – custos baixos e diferenciação –, que, combinados com o “escopo” de operação, podem gerar três estratégias para atingir desempenhos acima da média: liderança de custos, diferenciação e foco (Porter, 2004; Mintzeberg et al., 2007). As duas primeiras buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos industriais. A estratégia do enfoque visa a uma vantagem de custo ou a uma diferenciação em segmento de mercado específico. A principal peça no processo de planejamento estratégico da empresa deve ser sua estratégia genérica. A estratégia genérica específica o método primordial para a vantagem competitiva que a empresa está buscando e fornece o contexto para a tomada de ações em cada área funcional. Assim, com o acirramento da concorrência, as empresas devem ter a capacidade de transformar uma estratégia em algo que possa ser executado com sucesso.

As vantagens resultam de uma melhor habilidade da empresa diante de seus concorrentes, capazes de lidar com as cinco forças propostas por Porter (2004): barreiras de entrada de novos competidores; poder de barganha dos fornecedores; poder de barganha dos clientes; ameaça de produtos ou serviços substituídos; e rivalidade entre os competidores. A análise das forças permite identificar as variáveis que têm poder no âmbito da competição e quais são relevantes para a UPA e as cadeias nas quais estão inseridas.

Metodologia

Esta pesquisa tem um caráter quali-quantitativo. A pesquisa quantitativa auxiliou na aná-

⁴ Em português, Fofa (Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças)

lise de renda agrícola e dos aspectos produtivos e gerenciais. Já a pesquisa qualitativa ajudou na análise de mercado, do ambiente da empresa (interno e externo) e na compreensão dos eventos gerenciais e de renda.

Foi usado o método de estudo de caso, que buscou profundidade de análise e cautela acerca da complexidade da unidade de produção agropecuária e do seu contexto, não tendo como foco a representatividade estatística em relação a uma população (Yin, 1994). Os instrumentos de pesquisa adotados foram: entrevista, observação, revisão bibliográfica e enquete.

O caso estudado foi um estabelecimento de produção agrícola familiar localizado no Município de Sananduva, no noroeste do Rio Grande do Sul. É formado por um grupo familiar de quatro pessoas, mas apenas uma Unidade de Trabalho Homem (UTH). A UPA possui área total de 2,4 hectares – 1,4 ha para vitivinicultura e 0,4 ha de instalações para suínos.

A coleta de dados a campo foi por meio de uma entrevista estruturada e enquete para a coleta de informações e dados econômicos dos anos agrícolas de 2013/2014 e 2014/2015. O instrumento de pesquisa “observação” complementou as informações, para identificar aspectos qualitativos na UPA. Os anos agrícolas estudados foram selecionados intencionalmente, tomando como base a disponibilidade de dados e a intenção de comparar anos sem acontecimentos atípicos no mercado, o que poderia acarretar dificuldade de diagnóstico e distorção na interpretação dos resultados.

A análise dos dados obtidos foi organizada da seguinte forma: a) Custos de produção e renda agrícola – metodologia de valor agregado (Lima et al., 2001); b) Análise dos ambientes interno e externo – matriz SWOT (Ribeiro, 2008); cinco forças competitivas e estratégias genéricas de Porter (2004).

As variáveis calculadas e sua definição são as seguintes (Lima et al., 2001):

- a) Produto Bruto (PB) – Soma de todos os produtos finais produzidos em um intervalo de tempo, para comercialização ou subsistência.
- b) Consumo Intermediário (CI) – Tudo que é consumido no processo de produção, não sendo aproveitado para outro ciclo produtivo.
- c) Valor Agregado Bruto (VAB) – Medida da riqueza social gerada em determinado período (diferença entre PB e CI).
- d) Depreciação (D) – Redução de valor dos bens que integram o ativo permanente em decorrência de desgaste, perda de utilidade pelo uso, ação da natureza ou obsolescência.
- e) Valor Agregado Líquido (VAL) – É o valor adicionado. Valor novo gerado no período em consideração. É o valor agregado bruto menos a depreciação.
- f) Distribuição do Valor Agregado (DVA) – Desembolsos como os salários da mão de obra contratada, arrendamento de terra, juros e amortizações de empréstimos e taxas de impostos.
- g) Renda Agrícola (RA) – Parte do valor agregado que permite remunerar o trabalho familiar e eventualmente investir na unidade de produção.

Resultados e discussão

Custos e renda agrícola

Essa etapa exhibe o diagnóstico de renda agrícola do estabelecimento, tendo como base os anos agrícolas de 2013/2014 e 2014/2015. Foram consideradas para a análise todas as atividades comerciais desenvolvidas na UPA (suínos e videiras) quanto as de subsistência (aves, frutas e hortaliças)⁵. A Tabela 1 mostra análise econômica da UPA.

⁵ Essa análise não leva em consideração os custos de oportunidade (terra, capital e mão de obra), pois grande parcela de agricultores familiares não admite esses custos para a tomada de decisão (Lima et al., 2001).

Tabela 1. Análise econômica da UPA.

Atividade/variável	Suínos	Aves postura	Videira	Frutíferas	Hortaliças	Total
PB 2013/2014 (R\$)	319.066,00	540,00	23.290,00	600,00	200,00	343.696,00
PB 2014/2015 (R\$)	310.100,45	540,00	21.060,00	600,00	200,00	332.500,45
CI 2013/2014 (R\$)	237.135,00	270,00	4.253,20	5,24	100,00	241.763,44
CI 2014/2015 (R\$)	247.757,00	324,00	5.835,50	5,24	100,00	254.021,74
D 2013/2014 (R\$)	10.800,00	-	4.800,00	-	-	15.600,00
D 2014/2015 (R\$)	10.800,00	-	4.800,00	-	-	15.600,00

O PB maior em 2013/2014 deve-se ao preço pago pelo suíno – mais alto do que em 2014/2015. Os preços do suíno vivo e da carne suína perderam sustentação em 2014 por conta do enfraquecimento da demanda interna (Boletim do Suíno, 2014). Além desse fator, as exportações do produto in natura caíram (Boletim do Suíno, 2014).

Houve também acréscimo no preço dos insumos utilizados para a criação de suínos, resultando em aumento do CI em 2014/2015. O principal ingrediente da alimentação de suínos é o milho e, por isso, ele é considerado referência para comparações do valor energético dos alimentos. As variações de preço desse alimento refletem diretamente na margem de lucro do suinocultor (Boletim do Suíno, 2014).

Uma forma de diminuir o custo da ração dos suínos seria substituir milho por sorgo (Rostagno et al., 2001). O sorgo possui nutrientes similares e pode substituir parcial ou totalmente o milho como fonte energética para nutrição de suínos, desde que sejam ajustados os teores nutricionais com outros ingredientes e considerados os fatores antinutricionais e suas implicações no balanceamento da ração. Porém, quem determina se o milho poderá ser substituído é a empresa processadora, já que ela presta assistência técnica e possui contratos com os produtores.

Já na viticultura, em 2014/2015 houve aumento do preço pago ao produtor de R\$ 0,05/kg em relação ao ano agrícola anterior, mas ocorreu queda de produção por causa de fatores climáticos. A produtividade dos parreirais caiu – seca e calor excessivo –, o que fez com

que a lucratividade de 2014/2015 fosse inferior à do ano anterior (Anuário..., 2014-2015). Quanto ao aumento do CI em videiras em 2014/2015, sustenta-se que foi causado pela contratação de mão de obra para a poda, o que resultou em acréscimo de mais de R\$ 1 mil.

A Tabela 2 mostra as análises de VAB, VAL, DVA e RA para os anos agrícolas de 2013/2014 e 2014/2015.

O VAL expressa a importância econômica e social da UPA para a sociedade, sendo também uma referência à eficácia econômica de um sistema de produção. É obtido através da subtração das perdas por depreciação do VAB. Já o cálculo da RA é o valor final da produção econômica da UPA que fica com o agricultor, ou seja, depois dos descontos com arrendamentos, juros pagos com financiamentos (custeio e investimento) e os impostos e taxas.

Descontado do VAL a DVA, observa-se que a diferença da RA entre os dois anos ultrapassou R\$ 23 mil. Isso decorre da aquisição de insumos por um preço maior do que o do ano anterior, mas da comercialização da produção da atividade principal (suinocultura) por um preço menor do que o do ano agrícola anterior.

Frequentemente o agricultor recebe menos pelo produto colhido e paga mais pelos insumos (Breitenbach, 2014). Com base nisso, o agricultor pode buscar meios de diminuir o custo da produção, evitar desperdícios e melhorar o planejamento e o controle das atividades, bem como gerar informações precisas e oportunas sobre a situação real da produção (Hofer et al., 2006).

Tabela 2. Análise de VAB e VAL, DVA e RA das atividades comerciais e de subsistência.

Variável	Suínos	Videira	Hortifruti, aves postura	Total
VAB 2013/2014 (R\$)	81.931,00	19.036,80	964,76	101.932,56
VAB 2014/2015 (R\$)	62.343,45	15.224,50	910,76	78.478,71
VAL 2013/2014 (R\$)	77.531,00	14.236,80	964,76	92.732,56
VAL 2014/2015 (R\$)	57.943,45	10.424,50	610,76	69.278,71

Variável	Atividades comerciais e subsistência	Total
DVA 2013/2014 (R\$)	10.847,34	10.847,34
DVA 2014/2015 (R\$)	10.925,89	10.925,89
RA 2013/2014 (R\$)	81.885,22	81.885,22
RA 2014/2015 (R\$)	58.352,82	58.352,82

Outro ponto que deve ser levado em conta é a RA mensal, superior a R\$ 6 mil em 2013/2014 e em torno de R\$ 4 mil em 2014/2015⁶. Ou seja, mesmo que o estabelecimento tenha diminuído sua lucratividade, a renda ainda é positiva, comparativamente às oportunidades de trabalho que teria em outros ramos, considerada a baixa escolaridade da proprietária (Conab, 2010). O rendimento domiciliar per capita médio do brasileiro foi de R\$ 1.268 em 2017 (IBGE, 2018), e a renda per capita mensal média na população de produtores de tabaco do Sul é de R\$ 1.926,73 (IBGE, 2018). A comparação com a renda obtida no tabaco é pertinente porque os produtores também estão inseridos em sistema de “integração” com a indústria tabagista.

Embora seja de difícil comparação, os produtores familiares declararam no Censo Agropecuário de 2006 que os valores de renda média mensal foram de R\$ 677,48/ha para a agricultura familiar e de R\$ 358,26/ha para a não familiar, sugerindo a maior “produtividade da terra” da primeira categoria. Num trabalho científico mais recente, os valores obtidos foram estes: R\$ 422,90/ha para agricultores familiares e R\$ 596,03/ha para não familiares (Kageyama et al., 2013). Nesta pesquisa, a renda agrícola gerada é de R\$ 34.118,84/ha/ano em 2013/2014 e de R\$ 24.313,67/ha/ano em 2014/2015.

A mão de obra usada na propriedade é caracterizada como familiar, tendo o suporte de uma única pessoa da família, a proprietária da UPA, com contratação de mão de obra eventual. Multiplica-se uma UTH por oito horas diárias e por 22 dias mensais. Essa é a base de cálculo para identificar se os agricultores estão trabalhando além ou aquém das suas possibilidades (Lima et al., 2001). O resultado desta análise aponta que a proprietária trabalhou além do ideal nos dois anos analisados e em todos os meses, sendo a suinocultura a atividade que demanda mais mão de obra (Figuras 1 e 2) – envolve preparo da ração, alimentação dos animais, cuidados na hora do parto, vacinação e limpeza das instalações. Já o cultivo de videiras requer mais mão de obra nas épocas de colheita e poda da uva, quando pode demandar contratação de mão de obra externa, à exemplo de 2014/2015.

Análise dos ambientes interno e externo e estruturas de mercado

Para a construção da matriz SOWT (Tabela 3), analisaram-se os elementos internos da propriedade, como recursos, produtos, serviços, habilidades e competências, e os fatores externos e de mercado, como a economia, tecnologia, clientes, concorrentes, distribuidores e

⁶ Foi considerada apenas a renda agrícola.

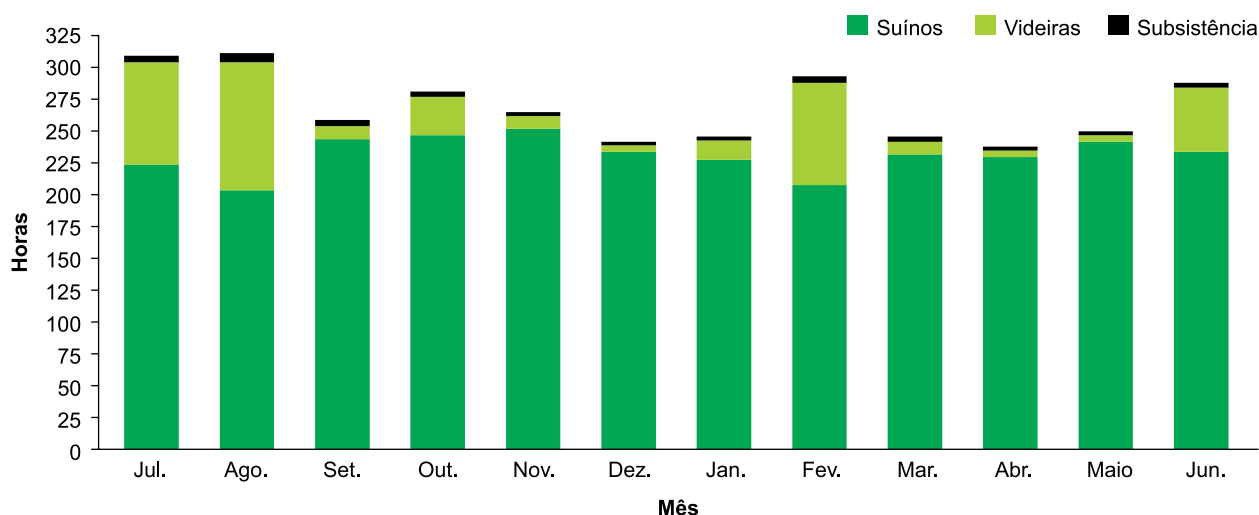


Figura 1. Ocupação da mão de obra familiar no ano agrícola de 2013/2014.

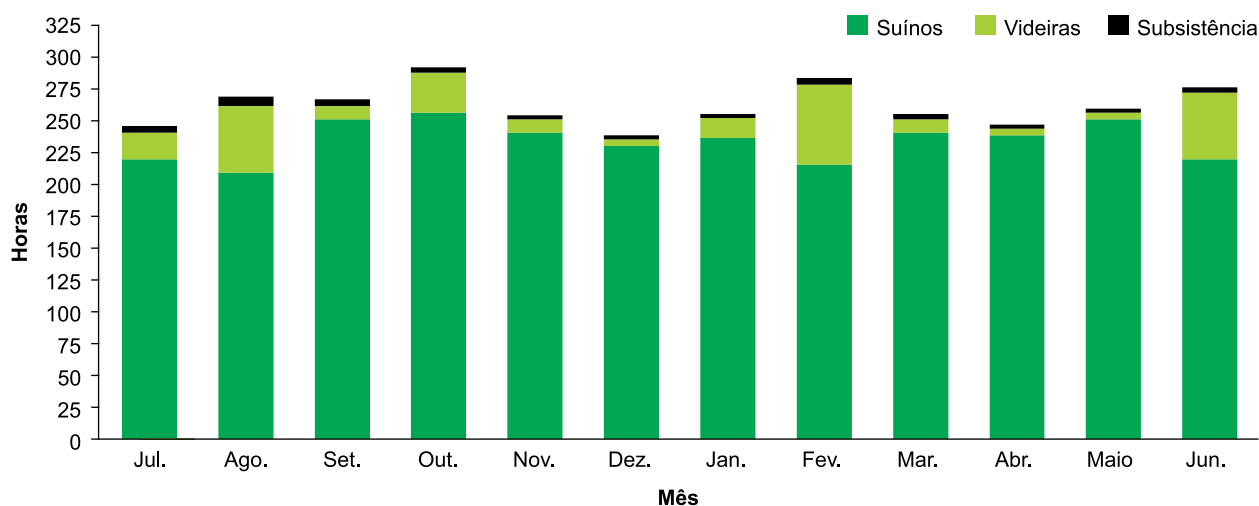


Figura 2. Ocupação da mão de obra familiar no ano agrícola de 2014/2015.

Tabela 3. Matriz SWOT.

Análise interna	
Forças	Fraquezas
Boa infraestrutura; mão de obra experiente; assistência técnica de mais serviços oferecidos pela integradora	Necessidade de contratação de mão de obra esporádica; depreciação da infraestrutura; dependência da empresa integradora
Análise externa	
Oportunidades	Ameaças
Disponibilidade de novas tecnologias; demanda para expansão do negócio; reutilização de dejetos de suínos; aumento da exportação e do consumo interno de carne suína	Diminuição da exportação e do consumo de carne suína; políticas desfavoráveis; falência da integradora; redução do mercado para venda da uva; alto custo dos insumos

fornecedores (Kotler & Keller, 2006). A matriz e as demais análises foram feitas considerando as duas atividades econômicas da UPA: criação de suínos e viticultura.

Como pontos fortes destacam-se a mão de obra majoritariamente familiar, a experiência da proprietária na atividade suinícola e a boa infraestrutura da propriedade. Como oportunidades, as novas tecnologias ofertadas para a criação de suínos que visam praticidade dos serviços e qualidade genética para criação das melhores raças, a ampliação das instalações e do número de matrizes suínas e a reutilização dos dejetos suínos.

Nos pontos fracos, destacam-se a dependência em relação à empresa processadora e as instalações da granja de suínos depreciadas, que compõe parte significativa dos custos fixos. Na produção de uva, o principal entrave é a escassez de mão de obra na colheita. A ameaça mais evidente é o alto custo dos insumos, principalmente o farelo de milho, pelos baixos estoques no mercado.

Quanto à análise de mercado, a partir da cinco forças de Porter, primeiramente avaliou-se a criação de suínos (Figura 3).

A suinocultura no Brasil é uma atividade majoritariamente exercida por agricultores

familiares inseridos em sistemas comerciais de coordenação vertical (Miele & Waquil, 2007). Esse sistema caracteriza-se pelos processos de produção, distribuição e venda feitos por uma mesma empresa, por uma ação conjunta com o suinocultor para a prestação de serviços preestabelecidos (Lima et al., 2009). Quanto ao poder de negociação, sabe-se que uma estrutura de governança verticalizada, caracterizada pela coordenação da empresa processadora na cadeia produtiva, leva a uma relação de dependência mútua (Rodrigues, 2015). A empresa dá a garantia de compra de seus produtos, o que significa segurança para o produtor, mas a UPA fica suscetível na relação de poder nas transações.

Quanto à ameaça de novos concorrentes, verifica-se que a necessidade de alto investimento para o ingresso nessa área é uma importante barreira à entrada, o que reforça uma relação de dependência mútua supracitada. Já a ameaça de produtos substitutos foi considerada não presente, já que existem contratos estabelecidos entre agricultor e empresa processadora, o que impossibilita que ela busque outros produtos para suprir sua demanda, mesmo que substitutos.

Entre as estruturas de governança adotadas na cadeia produtiva da suinocultura, são comuns os contratos entre agricultores e empresas processadoras (Miele & Waquil, 2007). Estas

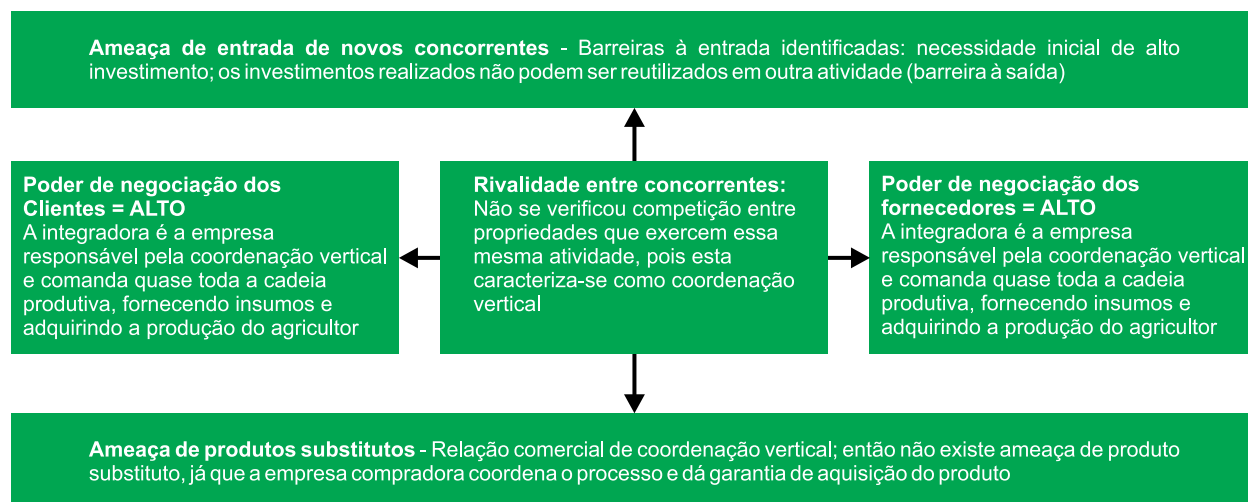


Figura 3. Estrutura de mercado da suinocultura na UPA.

últimas fornecem assistência técnica, os processos, o melhoramento genético, os insumos; em contrapartida, os produtores assumem a responsabilidade da construção das instalações, aquisição dos equipamentos, mão de obra e todos os cuidados dispensados aos suínos (Pereira et al., 2008). Já a remuneração dos integrados envolve critérios de eficiência e de conformidade às boas práticas de produção, bem como a comparação com o desempenho dos lotes dos demais integrados (Miele & Miranda, 2013).

A opção contratual na suinocultura surgiu por necessidade específica da indústria de abate e processamento de suínos, que é garantia da oferta de matéria prima com qualidade, constância e padrão conforme suas exigências. Com o desenvolvimento da produção de suínos no Brasil, os contratos tornaram-se um mecanismo adequado aos interesses também dos produtores, pela garantia de mercado, acesso à tecnologia e redução do risco (Coser, 2010). Essa estrutura de incentivos e controles nos contratos aponta para a busca de objetivos econômicos e de eficiência técnica (Miele & Waquil, 2007).

Na Figura 4, analisa-se o mercado para a comercialização de uva. A uva da propriedade estudada é comercializada com uma empresa privada da região que a processa para a transformação em vinho. O preço da uva é definido

pelo mercado com base na relação de oferta e demanda, mas existe diferenciação de preço conforme sua qualidade. Além disso, o alto investimento inicial, o tempo necessário para que a cultura atinja seu potencial produtivo e a necessidade de mão de obra para períodos específicos são barreiras aos novos entrantes.

Para a vitivinicultura, a UPA não usa contrato formal prévio, sendo as transações caracterizadas como mercado spot. Quando os contratos formais estão ausentes, as transações são informais, sem compromisso prévio ou futuro. Tais acordos têm o respaldo da força das instituições informais e podem gerar segurança igual ao dos contratos formais, ou maior (Williamson, 1991; Zylbersztajn & Nogueira, 2002).

Pela análise dos ambientes interno e externo e da estrutura de mercado das atividades produtivas comerciais, a pesquisa identificou, classificou e analisou as estratégias utilizadas pela UPA nas atividades comerciais, tendo como base liderança de custos, diferenciação e foco (Porter, 2004; Mintzeberg et al., 2007).

Para a suinocultura a estratégia utilizada é a de liderança de custos. A produção é baseada em escala, ou seja, o agricultor ganha em relação à quantidade que é produzida pela granja, sustentando sua vantagem competitiva quando reduzir custos de produção (custos fixos,

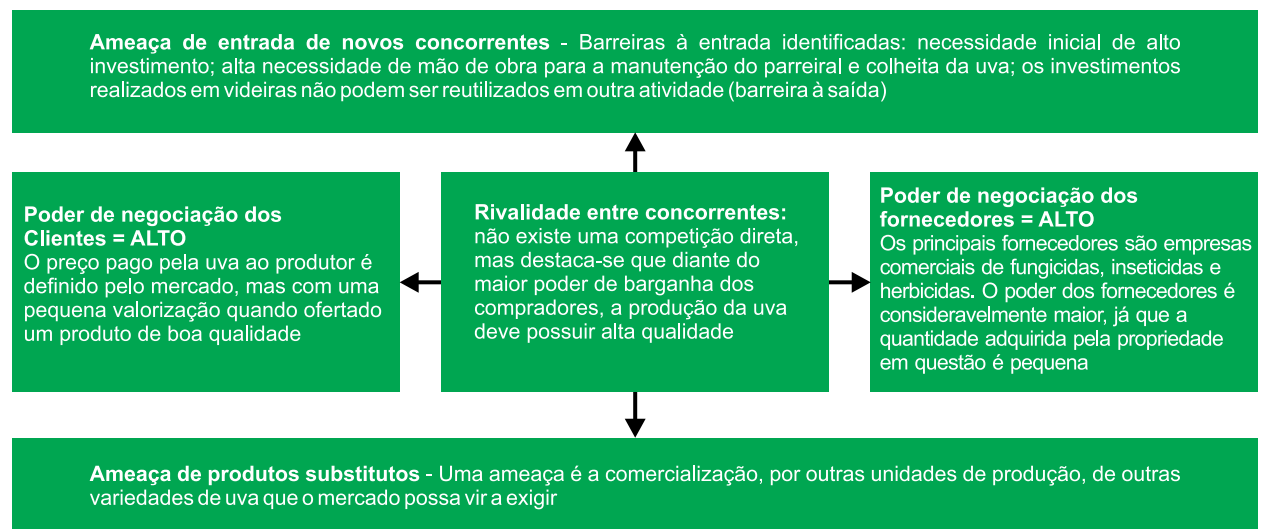


Figura 4. Estrutura de mercado de uva na UPA.

especialmente). Para a produção de uvas, a estratégia que se observou foi a diferenciação, pois o comprador precisa de um produto de maior qualidade para a produção de vinhos, já que industrializa a matéria-prima adquirida. Por isso, a UPA busca ofertar um produto com qualidade superior para obter remuneração maior da empresa compradora.

Em resumo, na suinocultura, em que o produto é padronizado, não existe diferenciação na produção nem no pagamento. O pagamento é feito por conversão alimentar, o que faz com que reduzir custos e focar em escala produtiva seja uma das melhores estratégias. Já no caso da vitivinicultura, em que a qualidade é valorizada e remunerada pelo comprador, a estratégia de diferenciação se torna adequada, já que, ofertando um produto de qualidade superior, pode haver também remuneração maior. A unidade de produção tem área agricultável limitada, o que dificulta a produção de uvas em larga escala.

Conclusão

O objetivo deste estudo foi fazer uma análise dos aspectos gerenciais de uma UPA, atentando para os custos e renda agrícola das atividades comerciais e de subsistência; exame das estruturas de governança do mercado; e identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do ambiente externo.

A principal atividade econômica da UPA é relacionada à produção de suínos, com renda/ha cinco mil vezes maior do que a média nacional. Para a suinocultura, a estratégia utilizada é a de liderança de custos, tendo como limitante a baixa disponibilidade de recursos (terra e mão de obra). Por estar inserida em uma cadeia organizada em sistema de coordenação vertical, a unidade exibe uma relação de dependência diante da empresa integradora (insumos, assistência técnica, etc.), o que resulta em pouca autonomia para ações de curto e médio prazos. Esses fatores permitem pouca flexibilidade de tomada de decisões, resultando assim no aumento da incerteza diante das oscilações de mercado.

Referências

- ANUÁRIO 2014/2015. **Hortifruti Brasil**, ano13, 2014-2015. Edição especial.
- BATALHA, M.O.; SILVA, A.L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais. In: BATALHA, M.O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007. p.1-64.
- BOLETIM DO SUÍNO. Piracicaba: CEPEA, nº 41, 2014.
- BREITENBACH, R. Gestão rural no contexto do agronegócio: desafios e limitações. **Desafio Online**, v.2, p.715-731, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CONAB. Companhia Nacional de Abastecimento. **Metodologia de cálculo de custo de produção da CONAB**. [2010]. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/conabweb/download/safra/custosproducaometodologia.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2019.
- COSER, F.J. **Contrato de integração de suínos: formatos, conteúdos e deficiências da estrutura de governança predominante na suinocultura brasileira**. 2010. 160p. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília, Brasília.
- GONÇALVES, G.V.B.; VAZ, R.Z.; VAZ, F.N.; MENDONÇA, F.S.; FONTOURA JÚNIOR, J.A.S. da; CASTILHO, E.M. Análise de custos, receitas e ponto de equilíbrio dos sistemas de produção de bezerras no Rio Grande do Sul. **Ciência Animal Brasileira**, v.18, e46329, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/1089-6891v18e-46329>.
- HOFER, E.; RAUBER, A.J.; DIESEL, A.; WAGNER, M. Gestão de custos aplicada ao agronegócio: culturas temporárias. **Contabilidade Vista e Revista**, v.17, p.29-46, 2006.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Séries históricas**. 2018. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 15 out. 2019.
- JOSKOW, P.L. The new institutional economics: alternative approaches. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v.151, p.248-259, 1995.
- KAGEYAMA, A.A.; BERGAMASCO, S.M.P.P.; OLIVEIRA, J.T.A. de. Uma tipologia dos estabelecimentos agropecuários do Brasil a partir do censo de 2006. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v.51, p.105-122, 2013. <https://doi.org/10.1590/S0103-20032013000100006>.
- KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LIMA, A.P. de; BASSO, N.; NEUMANN, P.S.; SANTOS, A.C. dos; MÜLLER, A.G. **Administração da unidade**

de produção familiar: modalidade de trabalho com agricultores. 2.ed. Ijuí: Unijuí, 2001. 221p.

LIMA, G.B.; CARVALHO, D.T. de; CARLETTI FILHO, P. de T.; NEVES, M.F. Integração e coordenação vertical na cadeia de papel e celulose: o caso Votorantin (VCP). **Revista Facef Pesquisa**, v.12, p.286-303, 2009.

MIELE, M.; MIRANDA, C. O desenvolvimento da agroindústria brasileira de carnes e as opções estratégicas dos pequenos produtores de suínos do Oeste Catarinense no início do século 21. In: CAMPOS, S.K.; NAVARRO, Z. (Org.). **A pequena produção rural e as tendências do desenvolvimento agrário brasileiro:** ganhar tempo é possível? Brasília: CGEE, 2013. p.201-231.

MIELE, M.; WAQUIL, P.D. Estrutura e dinâmica dos contratos na suinocultura de Santa Catarina: um estudo de casos múltiplos. **Estudos Econômicos**, v.37, p.817-847, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0101-41612007000400005>.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2007. 496p. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=mPVdRmBYdIC&printsec=frontcover&dq=O+Processo+da+Estratégia>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

OAIGEN, R.P.; BARCELLOS, J.O.J.; CANOZZI, M.E.A.; CHRISTOFARI, L.F.; SOARES, J.C. dos; ALVES, C.O. Competitividade interna na bovinocultura de corte no Estado do Rio Grande do Sul. **Ciência Rural**, v.41, p.1102-1107, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-84782011005000068>.

OZELAME, O.; ANDREATTA, T. A produção de cereais em uma propriedade no município de Chapecó - SC. **Ciência Rural**, v.43, p.212-218, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-84782013000200004>.

PEREIRA, S.M.; FREIRE JR, W.R.; MIELE, M.; LOBO, D. da S. Análise de contratos na suinocultura sob a óptica da Nova Economia Institucional. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 46., 2008, Rio Branco. **Anais**. Rio Branco: Sober, 2008.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2.ed., 7.reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=SxvCKlh706gC&printsec=frontcover&dq=porter+5+forças>>. Acesso em: 15 mar. 2019.

RIBEIRO, R.V. **Estratégia empresarial e de recursos humanos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008. 252p.

RODRIGUES, C. **Estratégia de multi-integração nas cadeias produtivas do agronegócio do sul do Brasil**. 2015. 142p. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11624/272>>. Acesso em: 15 jun. 2019.

ROSTAGNO, H.S.; ALBINO, L.F.T.; TOLEDO, R.S. **Utilização do sorgo nas rações de aves e suínos**. [S.l.]: Polinutri Alimentos, 2001.

SAES, M.S.M. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura:** a produção de pequena escala. São Paulo: Annablume, 2009.

SCHNEIDER, S. Teoria social, agricultura familiar e pluriatividade. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v.18, p.99-192, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-69092003000100008>.

SILVA, L.T. da; REIS NETO, J.F. dos; MALAFAIA, G.C.; COSTA, J.A.A. da. Economic-financial feasibility of pantaneiro lamb finishing systems. **Ciência Rural**, v.48, e20170702, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/0103-8478cr20170702>.

WILLIAMSON, O.E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v.36, p.269-296, 1991. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393356>.

WRIGHT, P.; KROLL, M.J.; PARNELL, J. **Administração estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R.K. **Case study research:** design and methods. 2nd ed. California: Sage Publications, 1994.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. Agri-System Management: recent developments and applicability of the concept. In: FIRST BRAZILIAN WORKSHOP ON AGRI-CHAIN MANAGEMENT, 1., 1997, Ribeirão Preto. **Anais**. São Paulo: Pensa, 1997.

ZYLBERSZTAJN, D.; NOGUEIRA, A.C.L. Estabilidade e difusão de arranjos verticais de produção: uma contribuição teórica. **Economia e Sociedade**, v.11, p.329-346, 2002. Disponível em: <<http://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/ecos/article/view/8643085>>. Acesso em: 29 mar. 2019.