



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

MARIA ALTIVA MOREIRA CHAVES IBLER BERNARDO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, UMA ANÁLISE DA
RENTABILIDADE DE PRODUÇÃO DE CANA-DE-AÇÚCAR:
estudo de caso na cidade de Ribeirão Preto – SP.**

Brasília – DF

2011

MARIA ALTIVA MOREIRA CHAVES IBLER BERNARDO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, UMA ANÁLISE DA
RENTABILIDADE DE PRODUÇÃO DE CANA-DE-AÇÚCAR:
um estudo de caso na cidade de Ribeirão Preto – SP.**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Msc. Maria Neuza da Silva Oliveira

Professor-Examinador: Prof. Dr. José Matias Pereira

Brasília – DF

2011

Bernardo, Maria Altiva Moreira Chaves Ibler.

Planejamento estratégico, uma análise da rentabilidade de produção de cana-de-açúcar: estudo de caso na cidade de Ribeirão Preto – SP. / Maria Altiva Moreira Chaves Ibler. – Brasília, 2011.

47 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: Prof. Msc. Maria Neuza da Silva Oliveira, Departamento de Administração.

1. Arrendamento. 2. Produção rural. 3. Estratégia.

MARIA ALTIVA MOREIRA CHAVES IBLER BERNARDO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, UMA ANÁLISE DA
RENTABILIDADE DE PRODUÇÃO DE CANA-DE-AÇÚCAR:
um estudo de caso na cidade de Ribeirão Preto – SP.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Maria Altiva Moreira Chaves Ibler Bernardo

Msc. Maria Neuza da Silva Oliveira
Professor-Orientador

Brasília 03 de dezembro de 2011

A todas as mães do mundo. Hoje sei, sem dúvida nenhuma, que elas são o esteio e o equilíbrio da família. Dedico em especial à minha mãe! Não existe ferramenta melhor de educação do que os bons exemplos de uma mãe.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, por todo apoio para realizar este curso.

À minha tutora Maria Neuza que me ensinou muito mais que os livros podem alcançar.

À UNB pela grande oportunidade de crescimento.

E, por fim, em especial, ao meu amado esposo por ter me inscrito neste curso e ter incentivado na superação de todos os desafios.

"Se o ensino é superior, a pessoa que o abraça é digna de respeito. Assim sendo, desprezar essa pessoa é o mesmo que desprezar o próprio ensino. Isto é comparável a atitude de censurar uma criança, cujo ato é ao mesmo tempo uma censura aos pais."

(Nitiren Daishonin)

RESUMO

O presente trabalho teve como ápice o estudo sobre o planejamento estratégico, com foco na rentabilidade de produção de cana-de-açúcar na propriedade rural, considerando o diferencial entre terra arrendada e terra própria. É urgente a necessidade do aumento da capacidade de gestão dos produtores no país, uma vez que a cada período agrícola a média de produtividade aumenta, o que acarreta um déficit cada vez maior de estratégias para melhor rentabilizar a produção nacional. A metodologia aplicada fundamentou-se na pesquisa da literatura, e pesquisa junto a um produtor de cana no município de Ribeirão Preto, interior de São Paulo. O resultado financeiro da produção em imóvel rural arrendado em relação à terra própria foi o instrumento utilizado para o estudo.

Palavras-chave: Arrendamento; Produção rural; Estratégia.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	09
1.1. Contextualização	10
1.2. Formalização do problema	11
1.3. Objetivo geral	11
1.4. Objetivos específicos	11
1.5. Justificativa	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1. A produção de cana-de-açúcar	13
2.2. Caracterização da produção de cana-de-açúcar do ponto de vista do produtor rural	14
2.3. Considerações sobre custos financeiros	17
2.4. Estratégia de marketing.....	23
3. METODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	31
3.1. Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo	33
3.2. População e amostra (ou participantes do estudo)	33
3.3. Caracterização dos instrumentos de pesquisa	34
3.4. Procedimentos de coleta e de análise de dados	34
4. RESULTADOS E DICUSSÃO	36
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	42
REFERÊNCIAS	45
APÊNDICE – PESQUISA	47

1 INTRODUÇÃO

Entre os grandes problemas contemporâneos da gestão empresarial, a análise de viabilidade de empresas e empreendimentos norteia os mais diversos estudos e análises de consultorias, sendo que, diante das disponibilidades de instrumentos de avaliação contemporâneos, é fundamental para qualquer empresário ter conhecimento ou efetuar análise profunda e consistente dos custos e dos rendimentos de seus empreendimentos (BERTAGLIA, 2007).

A cultura de cana-de-açúcar vem se expandindo pelos estados brasileiros desde a época da colônia, quando o açúcar era o principal produto da cana-de-açúcar, até a década de 1970 e o etanol, até então considerado resíduo do processamento misturado a outros produtos, era utilizado como combustível nos veículos das usinas. Esse quadro foi se modificando no decorrer dos anos principalmente com a criação do PROÁLCOOL, a preocupação em abastecer o mercado com o produto proporcionou o desenvolvimento de novas tecnologias para sua produção (OLIVETTE; NACHILUK; FRANCISCO, 2011, p. 1).

No caso da cana-de-açúcar, a importância é incontestável tanto em termos regionais, para o caso de Ribeirão Preto, quanto em termos ambientais, já que o álcool obtido a partir do processamento da cana-de-açúcar permite à matriz energética do país o uso de uma fonte que, mesmo não sendo totalmente limpa, é plenamente renovável (CHOPRA, 2003).

Este trabalho busca apresentar uma análise introdutória acerca dos rendimentos obtidos pelo plantio da cana-de-açúcar. Será feita uma análise comparativa da rentabilidade da cana-de-açúcar entre o rendimento de terra própria e o rendimento de terra arrendada, com o intuito de verificar a alternativa mais vantajosa.

Nos anos 90, com o impulso tecnológico, paira um ambiente de incerteza e de instabilidade, um desafio para as organizações, que vão se tornando ágeis, efetivas e competitivas, algo até então não despertado. Então, a ênfase da administração voltada para o negócio é posicionar-se neste mercado mais segmentado com o objetivo de satisfazer o cliente. Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para essa satisfação de desejos e necessidades dos consumidores. É tão somente entender a

necessidade e os anseios dos consumidores e fornecer produtos (bens ou serviços) compatíveis com tais necessidades e anseios. Estratégias competitivas são meios, cursos de ações, iniciativas que as empresas utilizam para alcançar seus objetivos. Geralmente, essas estratégias estão condicionadas aos recursos competitivos das empresas e às condições do ambiente de negócio. A atratividade de uma empresa determina a sua rentabilidade (FALCÃO, 1989).

1.1 Contextualização

Segundo Porter (1996, p. 28) as regras da concorrência determinam essa atratividade e geram a estratégia competitiva. Ainda segundo o autor, o objetivo da estratégia competitiva é compreender as normas da concorrência de tal forma que as coloque a favor da empresa. Essas regras estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça dos substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade ente os concorrentes (PORTER, 1996).

Assim, a análise da rentabilidade dos produtores de cana-de-açúcar é um dos elementos fundamentais para que se possa saber a respeito da consistência empresarial desse tipo de atividade. Afinal, esse é um dos aspectos relevantes para empresas ou produtores que buscam maior competitividade, sendo necessário identificar oportunidades de criação de vantagens, via otimização de custos (LEONE, 1981).

Pretende-se com esse trabalho analisar qual foi a melhor alternativa para o produtor rural realizar o plantio de cana-de-açúcar, considerando as opções de terra arrendada e terra própria, avaliando qual a melhor estratégia para viabilizar o negócio.

Foi realizado um estudo de caso em uma área de trinta alqueires localizada no município de Ribeirão Preto/SP. Onde foi elaborado em cima destes dois tipos de terra: própria e arrendada, desta forma considerando uma estratégia de produção.

1.2 Formulação do problema

No estudo ora realizado, busca-se analisar a questão da receita de um produtor de cana-de-açúcar, sendo este um dos elementos básicos para que se possa saber da integração empresarial desse tipo de atividade. Para tanto, é essencial o diagnóstico das variáveis de cada uma das alternativas sugeridas entre arrendamento e terra própria. Por sua vez, também surge como questão essencial a problemática da redução de custos, envolvendo a escolha da forma de realização do corte, carregamento e transporte. Destas funções nasce a seguinte pergunta de pesquisa:

- Qual estratégia será mais rentável para o produtor em relação ao plantio em terra própria ou arrendada, verificando a opção que trará maior viabilidade ao negócio?

1.3 Objetivo Geral

Verificar a rentabilidade de um produtor rural diante de uma cultura de cana-de-açúcar realizada em terra arrendada e em terra própria, avaliando qual a alternativa traz maior viabilidade ao negócio.

1.4 Objetivos Específicos

Verificar os custos de cada alternativa proposta;

Identificar dentre as duas alternativas quais os custos para a cultura da cana-de-açúcar;

Identificar a alternativa que se apresenta mais compensatória e traz redução de custos ao produtor.

1.5 Justificativa

A cana-de-açúcar é cultivada com melhor retorno em regiões quentes, sendo um dos cultivos de grande força financeira em Ribeirão Preto/SP, exatamente pelo fato de que o município é considerado um dos mais quentes da cidade de São Paulo.

Ribeirão Preto apresenta o clima ideal para o plantio, visto que apresenta estações quentes o ano inteiro, proporcionando a germinação, perfilhamento e desenvolvimento vegetativo adequados à cultura, além de apresentar picos de ondas frias e secas, o que promove a maturação e acúmulo de sacarose nos colmos.

Sendo assim, os produtores mantêm inúmeras colheitas de cana na região e precisam de estratégias para obterem retorno financeiro viável ao negócio. Essa busca foi o que incentivou este estudo, considerando que o produtor possui a opção de plantar em terra própria ou ainda, arrendar o terreno para o plantio.

Para essa decisão é preciso considerar que a cana possui um sistema radicular profundo, com um ciclo vegetativo econômico de quatro anos e meio ou mais, necessitando de intensa mecanização que se processa durante esse longo tempo de permanência da cultura no terreno, devendo o solo ser profundo e esmerado.

Quando o terreno for preparado, muitas situações precisam ser verificadas, como por exemplo, se é a primeira vez que vai ser implantada, se o terreno já estava ocupado com cana, entre outros aspectos que serão estudados para analisar qual alternativa é mais viável ao produtor rural.

Este estudo é de grande valia para quem busca investir no mercado sucroalcooleiro, a dimensão que anda tomando este segmento fica claro que os produtores se encontram limitados para aumentar sua produção com base na ampliação do plantio da cana-de-açúcar, por onde, faz com que entenda o melhor caminho a ser feito em ampliar suas fronteiras, seja com parcerias em formas de arrendamentos de terras ou investimentos em suas próprias terras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A produção de cana-de-açúcar

O Brasil tem uma excelente produção agrícola, um bom rendimento industrial, com máquinas e equipamentos modernos, técnicas de produção atualizadas em sintonia com os órgãos de pesquisa, proporcionando ao produtor ingressante maior segurança para o investimento. O cenário internacional é favorável para o setor sucroalcooleiro na próxima década, sendo maior produtor de cana-de-açúcar do mundo, o Brasil pode se beneficiar ainda mais com esses três fatores (RODRIGUES, 2011):

- 1º A competitividade ancorada nas condições climáticas, na disponibilidade de terra, na produtividade dos canaviais e no emprego de tecnologia de ponta nas lavouras e na indústria sucroalcooleira;
- 2º A decisão da Organização Mundial do Comércio (OMC) de condenar a União Européia pelos subsídios concedidos à produção e à reexportação de açúcar a partir da beterraba (RODRIGUES, 2011);
- 3º O aumento da demanda mundial por energia renovável e limpa, no caso o álcool.

Os principais impactos ambientais da cana-de-açúcar são a lixiviação, o assoreamento, a emissão de resíduos, as queimadas, visto que a crescente preocupação da sociedade com a sobrevivência do homem no planeta tem concretizado conceitos como produção sustentável, na qual se procura adequar a atividade agrícola a uma ação que seja ambientalmente correta, socialmente justa e economicamente viável. A queimada empobrece o solo, causa o desequilíbrio ecológico-ambiental, polui o ar pela emissão de gases e diminui o volume de resíduos para fins energéticos (HDRIO, 2011).

2.2 Caracterização da produção de cana-de-açúcar do ponto de vista do produtor rural

Via de regra, a produção da cana-de-açúcar pode ser feita em terras próprias e de terceiros, pela própria usina ou por fornecedores independentes. No caso da opção de produção por parte da usina, a terra pode ser própria ou arrendada, sendo que essas duas modalidades também se aplicam aos produtores independentes. Nas duas modalidades, o aporte de capital é grande, sendo que no caso do arrendamento a exigência é menor em função do não investimento na aquisição da terra (OLIVETTE, 2011).

Para produzir cada tonelada de cana inicialmente é gasto R\$ 39,86 (plantio e manutenção) totalizando R\$ 8.170,80 por alqueire. Após o plantio, nos cinco anos posteriores apenas é gasto o valor de manutenção que é de R\$ 7,56 por tonelada, totalizando R\$ 1.550,80 por alqueire. (dados retirados da tabela 1 – investimento inicial para produção de cana). A produção própria de cana-de-açúcar necessita de considerável aporte financeiro, com baixo retorno, mas dependendo do perfil do investidor, o negócio torna-se viável. O arrendamento agrícola é uma forma de locação de imóvel rural para cultivar determinada cultura, por exemplo, para o plantio de cana-de-açúcar (MARTINS, 1998).

Aquele que alugou o imóvel rural para exploração de uma determinada cultura tem direito à preferência para a renovação contratual, bem como para aquisição do imóvel em caso de venda. O prazo para utilização desse direito de preferência é de seis meses antes do vencimento do contrato. Este, inclusive, terá prazo de vigência igual há cinco anos e optativo pelo sexto ano, no caso da cana-de-açúcar (OLIVETTE, 2011).

O preço da cana-de-açúcar geralmente é negociado no Consecana, podendo ser efetuados os pagamentos do arrendamento mensal ou anualmente.

Pela análise do potencial produtivo, características climáticas da região (temperatura, precipitação, luminosidade, balanço hídrico, ocorrência de geadas) e conhecimento viário da região para escoamento da produção, determina-se a quantidade de toneladas a serem pagas, variando entre 35 a 65 toneladas por alqueire (PADOVEZE, 1996).

Exemplo de pagamento de Arrendamento:

- Área 72 Alqueires x 50 toneladas por alqueire = 3.600 toneladas por ano
- Pagamento mensal: 3.600 ton./ 12 meses = 300 toneladas por mês
- ATR Acumulado do mês de Novembro de 2009: 0,3102
- Quilos ATR: 121,9676 (valor estabelecido pelo CONSECAN).
- Cálculo: $0,3102 \times 121,97 - 2,3\%$ (Funrural) = R\$ 36,96
- 300 ton. Cana x R\$ 36,96 = R\$ 11, 089.46 pagos no mês de novembro.

Para um arrendamento de setenta e dois alqueires, de acordo com a tabela do item 3.1.6 o investimento inicial é de R\$ 588.254,40. Considerando os gastos de 25% do preço da cana com corte, carregamento e transporte – CCT, temos: Conforme Carletti (2005) a Cadeia de suprimentos vem passando por diversas mudanças desde sua concepção no âmbito bélico; diversos autores utilizam de um novo termo “logística” para designar suas características conhecidas como armazenagem, transporte e estocagem (OLIVETTE, 2011).

A logística empresarial para Bertaglia (2007) compreende todas as atividades de movimentação e transferência de informações entre os integrantes da cadeia de suprimentos, possuindo uma estrutura adequada para que empresas e fornecedores atuem em conjunto, com a finalidade de proporcionar aos clientes produtos, serviços e informações de maneira eficiente (BERTAGLIA, 2007).

Para Chopra (2003, p. 15) Cadeia de Suprimentos envolve todos os estágios, direta ou indiretamente, para atender ao pedido de um cliente, incluindo fabricantes, fornecedores, transportadoras, depósitos, varejistas e o próprio cliente.

Chopra (2003, p. 14) identificou cinco elos primários em uma estrutura logística escalonada, para projetar a configuração da cadeia de suprimentos:

- Fornecedores de matéria prima;
- Fabricantes;
- Atacadistas e/ou distribuidores;
- Varejistas;
- Clientes.

Embora, não é necessário que a cadeia de suprimentos atenda todos os estágios citados, cada um desses estágios estão ligados ao projeto da cadeia com enfoque no cliente e em cada estágio, para atender suas necessidades (CHOPRA, 2003).

Desse modo, cadeia de suprimentos não só inclui fornecedores e fabricantes, mas sim transportadoras, depósitos, varejistas e clientes (CHOPRA, 2003).

Bertaglia (2003, P. 18) enfoca que Gestão da cadeia de suprimentos é a visão ampliada de quatro áreas empresariais: Gestão da produção; Marketing; Logística; Compras.

Pires (2004) determina gestão da cadeia de suprimentos como:

Um modelo gerencial que busca atender as sinergias através da integração dos processos de negócios chaves ao longo da cadeia de suprimentos. O objetivo principal é atender ao consumidor final e outros stakeholders de forma mais eficaz e eficiente possível, ou seja, com produtos e/ou serviços de maior valor percebido pelo cliente final e obtido através do menor custo possível. (PIRES, 2004, p. 70)

O comportamento da cadeia de suprimentos para Slack (2008):

Cadeia de suprimentos são sistemas dinâmicos. Em algum ponto do tempo, centenas de atividades e decisões estão acontecendo em algum lugar da cadeia. Algumas delas são resultados de políticas deliberadas de uma ou mais operações da cadeia. Outras são largamente reativas – tomam decisões que, individualmente, podem parecer sensatas, mas que terão efeitos negativos em toda cadeia (SLACK, 2008, p. 435).

Para ocorrer melhorias na cadeia de suprimentos Slack (2008) diz: esforços para coordenar a atividade da cadeia de suprimentos podem ser descritos em três categorias: informações compartilhadas, alinhamento de canal e eficiência operacional (SLACK, 2008).

2.3 Considerações sobre custos financeiros

Nem todos os custos possuem a mesma natureza ou estrutura. Conforme a necessidade e a ótica em que são analisados, podem assumir diversificadas nomenclaturas em sua divisão. Quando os custos são analisados consoantes a produção, recebem a seguinte classificação (MARTINS, 1998):

- Custo de Produção do Período – corresponde à soma dos custos incorridos no período dentro da fábrica.
- Custo da Produção Acabada – representa o total dos custos contidos na produção acabada no período. Pode vir a conter Custos de Produção também de períodos anteriores existentes em unidades que só foram completadas no presente período.
- Custo dos Produtos Vendidos – mais conhecido, por ser bastante utilizado pelo sistema contábil. Equivale ao somatório dos custos incorridos na fabricação dos bens que só agora estão sendo comercializados. Também pode conter custos de diversos períodos de produção, desde que os produtos vendidos sejam produzidos em etapas diversificadas.

Estes conceitos são bem distintos e seus valores podem ser maiores ou menores entre si, conforme o momento pelo qual a empresa esteja atravessando.

Os Custos Diretos são aqueles que podem ser diretamente apropriados aos produtos, desde que haja uma aferição do consumo ocorrido, como horas trabalhadas, matéria-prima consumida, energia desperdiçada, etc. Já os Custos Indiretos não têm toda essa precisão, pois dependem de avaliações estimadas para a sua alocação. A classificação em Diretos e Indiretos é sempre realizada com referência ao produto elaborado e à produção de maneira geral ou a setores da entidade. Como regra geral, sempre que se utiliza algum tipo de rateio ou estimativa para a determinação do valor do custo incorrido, estamos diante de um custo indireto. Por outro lado, cada vez em que seja usada a medição direta, ter-se-á o custo direto (MARTINS, 1998).

Algumas formas de custos possuem suas particularidades, que as obrigam a serem classificadas de maneira diversa das que seriam esperadas. Dessa forma, a totalidade dos Custos Indiretos compreende aqueles que o são efetivamente e alguns Diretos, que recebem tratamento diferenciado, seja pela sua irrelevância, dificuldades de mensuração ou mesmo interesse da empresa em obter informações menos rigorosas. Os materiais de consumo, por exemplo, são comumente elencados dentre os Indiretos, pelo desperdício na relação custo-benefício que a mensuração desses itens acarretaria, como também, a energia elétrica tem uma importância no contexto empresarial e pela barreira de acerto do consumo de cada equipamento, tendo como primor a inscrita como custo indireto (LEONE, 1981).

Há, ainda, alguns itens, como a mão-de-obra, que pode ter uma parte alocada aos Custos Diretos (pessoal que trabalha diretamente com o produto que está sendo elaborado) e outra aos Indiretos (pessoas que estão ligadas indiretamente ao processo produtivo, como chefias, manutenção, contabilidade). Os custos podem ser classificados em fixos e variáveis, levando em conta a relação entre os custos e o volume de atividades no tempo, diferentemente da anterior, que estabelecia seu fundamento com base nas unidades produzidas. Seu ponto central de divisão em Fixos e Variáveis é o fato de que os Fixos não se alteram, via de regra, em razão da produtividade, enquanto que os demais possuem sua elasticidade atrelada à produção. Os Custos Fixos podem ser Repetitivos ou Não-Repetitivos em valor (GOMES, 2011).

No primeiro caso, o valor não se altera de um período para outro (depreciações, mão-de-obra indireta), enquanto que no segundo há modificações em sua quantia (manutenção, por exemplo). Mesmo os Repetitivos podem sofrer mudanças de valor com o tempo, como no caso da depreciação de máquina substituída por uma mais moderna, revisão de aluguéis, etc. O fundamental, como já dito, é que o seu valor não se dá pelo volume de produção. Há também os custos tratados como Semifixos ou Semivariáveis, já que possuem uma parte fixa e outra variável, como no caso na telefonia. Aqui se tem o custo fixo de assinatura e variável, conforme a quantidade de ligações que são realizadas (PADOVEZE, 1996).

Essa divisão em fixos e variáveis também pode ser empregada com referência às despesas, observados os mesmos critérios. Neste ponto as despesas

incorridas são avaliadas em relação às vendas efetuadas, ou seja, as Despesas Fixas não alteram o volume comercializado, enquanto que as Despesas Variáveis se modificam com relação ao montante vendido. Como exemplo de Despesas Fixas, pode-se ter os gastos com marketing, salários de vendas, encargos financeiros com empréstimos e financiamentos, etc. Como Variáveis estão as comissões de vendedores, despesas de entregas e descontos bancários, dentre outras (LEONE, 1981).

Numa análise mais aprofundada acerca do tema, pode-se perceber que os gastos fixos podem não comportar por muito tempo essa classificação. Martins (1998, p. 23) afirma que,

Não existe Custo ou Despesa eternamente fixos; são, isso sim, fixos dentro de certos limites de oscilação da atividade a que se referem, sendo que, após tais limites, aumentam, mas não de forma exatamente proporcional, tendendo a subir em degraus.

Isto significa que, conforme há um elevado incremento nas atividades desenvolvidas pela empresa, seus gastos fixos terão que ser revistos, visando adequá-los a dar suporte à nova realidade (PADOVEZE, 1996).

Já entre os itens ditos variáveis, pode ocorrer o inverso. A proporcionalidade que, a priori, estaria embutida em itens como a mão-de-obra direta e a matéria-prima, pode, em algumas circunstâncias, não corresponder exatamente ao esperado. Há relatos de casos de ocorrência de elevadas perdas em casos de baixa produção, com a sua queda quando se incrementa o volume produzido. Com a mão-de-obra ocorre um fenômeno bastante conhecido. Se há uma elevação do número de pessoas trabalhando, muitas vezes têm-se um relaxamento natural dos envolvidos, haja vista o impacto psicológico de comodidade causado pela sensação de fácil cumprimento das tarefas com a quantidade de pessoal envolvido (MARTINS, 1998).

É preciso ter atenção na classificação dos custos referentes à mão-de-obra indireta, sendo normalmente um gasto que, apesar de ser capaz de ter alterações de período para período, é um custo fixo. Tradicionalmente, se adotam os seguintes termos e classificações (LEONE, 1981):

- Despesa: de forma semelhante aos custos despesa é o consumo de bens ou serviços efetivado com o propósito de se obter receitas. Enquanto o custo implica em remuneração dos fatores utilizados, a despesa causa a redução do dinheiro dos proprietários, a diminuição do seu patrimônio líquido.
- Desembolso: é o pagamento do gasto efetuado, seja ele custo ou despesa. O desembolso ocasiona a redução das disponibilidades caixa e bancos.
- Gasto ou Dispêndio: é o esforço financeiro para a obtenção, de um bem ou de um serviço. Ele poderá ser imediato com a entrega do bem ou a realização do serviço, ou a termo, mediante promessa de entrega ou realização futura.
- Investimento: é o dispêndio ou o gasto realizado com intenção de realização futura. É um valor alocado - contabilizado no Ativo Permanente - com expectativas de benefícios futuros.
- Perda: é o consumo de bens ou serviços de forma inconveniente, involuntariamente. Este consumo não se identifica com a atividade de se obter receitas, ocasionando alterações nos custos finais do produto.
- Custo: é o consumo de bens e serviços para a obtenção de outros bens e serviços. Só há, efetivamente, custo quando existir consumo ou aplicação e que possa ser expresso em unidades monetárias. A matéria-prima comprada e estocada não é custo porque não houve consumo ou aplicação. Quando esta matéria-prima, ou parte dela, for utilizada no processo produtivo somente o valor relativo ao que se utilizou será considerado custo do produto.
- Custos Fixos: são aqueles que, até certo limite, não se alteram em seu total, com as mudanças nos volumes da produção e/ou das vendas. Podem ter a subclassificação de repetitivos - ocorrem durante vários períodos com o mesmo valor - e não-repetitivos. Este conceito só poderá ser entendido em relação ao total dos custos, de vez que unitariamente o comportamento dos custos fixos é exatamente ao contrário, isto é, com qualquer alteração no volume da produção e/ou das vendas, variará, também. Para Martins (2006) é importante subclassificar os custos fixos em Não-repetitivos e Repetitivos em valor, sendo custos distintos em cada momento (Manutenção, energia etc.) e custos iguais em vários períodos (depreciação etc.). Deve-se ressaltar que os custos fixos não são eternamente do mesmo valor, podendo sofrer alterações com a mudança ou expansão de

tecnologia, por exemplo, apresentando características variáveis no longo prazo econômico.

- Custos Variáveis: são os que se alteram proporcionalmente, em seu total, com as mudanças nos volumes de produção e/ou de vendas. Unitariamente, entretanto, o comportamento destes custos é exatamente o inverso, isto é, não se alteram com a mudança dos volumes de vendas, e/ou produção. Os custos variáveis são também chamados de custos proporcionais.
- Custos Semivariáveis: são compostos por uma parte fixa e outra de caráter variável, ocorrendo com muita freqüência em termos práticos. Uma equipe de vendedores que tenha salários fixo e comissão sobre as vendas é uma situação facilmente encontrável nas empresa e que demonstra as parcelas fixas e variáveis que compõem esse custo.

Para as finalidades contábeis, como apuração de balanços e dos resultados periódicos, costumava-se somente efetuar o levantamento físico dos estoques e assim se obter o montante das mercadorias estocadas. Da mesma forma, surgiu a apuração do CMV (Custo das Mercadorias Vendidas), pela aplicação da seguinte fórmula (LEONE, 1981): estoques iniciais + compras – estoques finais.

A partir da comparação entre o resultado dessa fórmula com o montante obtido pelas vendas, obtinha-se o lucro bruto. Depois eram abatidos os valores relativos às diversas despesas integrantes da atividade, como as comerciais ou de vendas, financeiras e administrativas, para assim se chegar ao resultado do período. A completa estruturação dessa seqüência de operações deu origem ao que hoje conhecemos como Demonstração do Resultado do Exercício - DRE (PEZZOLATO, 1997).

A chegada da Revolução Industrial, no século XVIII, trouxe complexidade para as referidas tarefas, já que a mensuração dos valores dos gastos envolvidos com as fábricas não eram tão facilmente apuráveis. Foram desenvolvidos, então, mecanismos de adaptação da Contabilidade Geral à Contabilidade de Custo Industrial. Nesse equacionamento, o valor do estoque dos produtos fabricados pela empresa seria o equivalente ao montante de compras na entidade comercial. Os fatores de produção passaram a integrar o custo dos produtos (MARTINS, 1998).

Este método de trabalho foi adotado em quase todos os países do mundo, consolidando-se principalmente em função das mudanças ocorridas no século XX, quando o mercado de capitais se expandiu, trazendo junto consigo a necessidade das pessoas em saber a saúde econômico-financeira das empresas em que estão investindo. Também o surgimento da figura da Auditoria Independente, nas últimas décadas, nessa mesma linha de objetivos, contribuiu para a credibilidade da manutenção dos princípios fundamentais da Contabilidade de Custos. Até mesmo o sistema legal, na apuração do Imposto de Renda a ser atribuído às empresas, adota a mesma estrutura básica utilizada para os custos (PEZZOLATO, 1997).

Com o decorrer dos anos, a ampliação do volume de negócios em torno do mundo e o crescimento das empresas, as distâncias se aumentaram, trazendo a necessidade de novas ferramentas para o gerenciamento das atividades. Então a Contabilidade de Custos passou a ser instrumento valioso no auxílio ao controle gerencial, permitindo maior segurança na tomada de decisões. “Esses novos campos deram nova vida a essa área que, por sua vez, apesar de já ter criado técnicas e métodos específicos para tal missão, não conseguiu ainda explorar todo seu potencial” (PADOVEZE, 1996).

Ainda segundo Martins (1998, p. 34) isso possibilitou o alargamento de sua utilização em outros ramos de empresas, além das industriais, inclusive naquelas prestadoras de serviços, que praticamente não dispõem de estoques. Hoje, a Contabilidade de Custos é largamente utilizada por bancos, comércio, empresas de auditoria e consultoria, dentre outras.

Com a chegada da globalização da economia, e seu impulso a partir do final do século XX, ocorreu uma mudança nas relações interpessoais socioeconômicas, proporcionando uma mudança nos atuais paradigmas, em todos os setores da sociedade.

Dentre os setores que sofreram alterações com a globalização, o que mais sofreu foi o setor empresarial, que foi obrigado a reformular todo o processo administrativo para sobreviver diante das alterações impostas pela globalização (CARDOSO, 2007).

Neste novo cenário, a concorrência aumentou, ocorrendo uma mudança de paradigma na produção onde se tinha redução de custos via economia de escala

(produção em massa); no novo cenário tem-se redução de custos via customização (produção que atenda às especificações exigidas ou necessitadas pelo cliente). Com a digitalização da economia, o consumidor adquire um poder de escolha muito grande e as indústrias precisam estar aptas a atender a esse consumidor que deseja produtos personalizados (PEZZOLATO, 1997).

Na era industrial, uma das razões para se calcular o custo de um produto era para se definir preço. No mundo globalizado, quem define preço é o mercado. Para a empresa conseguir competir nesse cenário, precisa ter um custo abaixo do preço que o mercado determina.

Uma empresa para produzir e vender seus produtos incorrerá, necessariamente, em um conjunto de custos que equivalem à remuneração dos fatores utilizados para a produção, que podem ser classificados em: recursos financeiros, mão-de-obra, bens de capital, matérias primas, serviços de terceiros, outros insumos. Os custos são, justamente, os valores monetários que a empresa tem que despender pela utilização desses elementos, indispensáveis às suas atividades de produção e vendas (MARTINS, 1998).

De acordo com o tipo de empresa e de cada estrutura produtiva pode-se calcular o custo de produção de um bem ou serviço, basicamente por ordem de produção, para os casos de produção por encomenda ou por processo, para o caso de produção em série. Entre os diversos métodos ou sistemas têm-se: Custo padrão, Custos por absorção, Custeio direto ou custeio variável, Custeio baseado em atividade – ABC, Custo total de propriedade (CARDOSO, 2007).

2.4 Estratégia de marketing

Segundo Kotler (1995, p. 35) “Marketing consiste em determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e oferecer as satisfações desejadas de forma mais eficaz e eficiente do que os concorrentes.” Para o autor, hoje as empresas não podem sobreviver simplesmente fazendo um bom trabalho. Elas devem fazer um trabalho excelente se quiserem ser bem sucedidas nos mercados de crescente concorrência global. Consumidores e compradores organizacionais

enfrentam abundância de fornecedores que procuram satisfazer as suas necessidades (KOTLER, 1995).

Ainda segundo Kotler (1995, p. 36), “Satisfação é o nível de sentimento de uma pessoa, resultante da comparação do desempenho (ou resultado) de um produto em relação a suas expectativas.” De acordo com o autor, as empresas atuais estão enfrentando a concorrência mais difícil das últimas décadas e a tendência é aumentar. As empresas podem enfrentar melhor seus concorrentes se puderem trocar a filosofia de produto e de venda por uma filosofia do consumidor e de marketing. Conquistar consumidores e superar concorrentes, por certo, está em fazer um melhor trabalho de atender e satisfazer as necessidades dos clientes. Para enfrentar esse desafio é preciso criar estratégias eficientes para mobilizar os recursos da empresa e atingir os objetivos propostos.

O termo estratégia vem do grego *stráteg*os, que significa general, e está, historicamente, ligado à arte militar, num amplo conceito de campanha para aplicação de forças, contra um inimigo. Isso requer a determinação de um ou vários objetivos, prazos para serem alcançados, recursos necessários para a operação e formas para atingir o ponto desejado (PORTER, 1986).

Porter (1986, p. 29) afirma ainda que “a estratégia de marketing, do ponto de vista empresarial, tem sentido similar: a mobilização de todos os recursos da empresa, visando atingir objetivos em longo prazo, opondo-se à tática, que é um esquema específico de emprego dos recursos disponíveis”.

Ansoff (1997, p. 11) afirma que o uso do termo estratégia foi colocado por Von Neumann e Morgenstern na teoria dos jogos, e uma das consequências foi o uso crescente do conceito de estratégia nas obras de Administração. Segundo Ansoff (1997, p. 12), essa teoria fornece uma perspectiva unificadora para todos os tipos de situação de conflito, independentemente de sua origem: guerra, política ou na empresa. Talvez por isso, o conceito de estratégia seja utilizado com dois significados. Uma estratégia pura é uma manobra, ou uma série específica de manobras de uma empresa, tal como um programa de desenvolvimento de produtos, em que sucessivos produtos e mercados são claramente delineados. Uma estratégia maior ou mista é uma regra estatística de decisão para ajudar a escolher

a estratégia pura, específica que a empresa deve adotar numa determinada situação.

Alguns definem estratégia como um conjunto de áreas específicas de produtos e mercados, enquanto outros, no sentido militar, como o conceito amplo do campo de atuação da empresa, ou ainda, uma série de ações complexas e planejadas junto a um nível particular de comando, unindo todas as forças para atingir um fim desejado, segundo Ansoff (1997, p. 36).

Segundo Taylor (1995, p. 13), a segurança de uma boa estratégia vem de uma avaliação sistemática e contínua, feita a partir de cinco fundamentos: 1) análise do contexto; 2) definição clara dos objetivos (que devem estar correlacionados a todas as etapas do trabalho e ser possíveis de mensuração); 3) avaliação da capacidade (própria e da concorrência); 4) custos (considerando-se os riscos) e 5) levantamento das hipóteses assumidas. Para Porter (1986, p. 53),

Para chegar a uma boa estratégia, o ponto de partida é ter um objetivo correto, que é simplesmente um excelente retorno sobre o investimento em longo prazo [...] O ponto seguinte a ser levado em conta para ter uma boa estratégia é analisar em que ramo do setor a companhia opera e depois procurar determinar qual a posição da empresa nele [...] a estratégia é uma forma de fixar limites. Em outras palavras, a oferta não será estendida a todos, mas a ideia é procurar e encontrar, ou inventar, uma proposta diferente e especial (PORTER, 1986, p.53).

O termo estratégia é, muitas vezes, utilizado como sinônimo do termo política, entretanto, é possível distinguir claramente a diferença entre ambos. Uma política representa uma resposta específica a certas situações repetitivas: política de pagamento de bônus, política de despesas, etc. Embora as situações representadas por esses eventos ocorram de forma incerta, não vale a pena haver uma nova decisão em relação ao que deve ser feito cada vez que acontecer. Como a decisão administrativa é tomada antes da ocorrência do evento, é possível impor uma regra de comportamento, poupando o esforço da administração e assegurando uniformidade. Política é uma decisão condicionada; estratégia é uma regra para a tomada de decisões; enquanto a implantação de uma política pode ser delegada a níveis inferiores, necessitando tão somente reconhecer o evento e agir de acordo com as instruções fornecidas, a implantação de uma estratégia exige julgamento do alto escalão da empresa. Outra questão importante evoca a compreensão e

diferenciação entre decisões estratégicas, administrativas e operacionais. As decisões operacionais visam maximizar a eficiência do processo de conversão de recursos da empresa, ou seja, maximizar a rentabilidade das operações. As decisões administrativas preocupam-se com a estruturação dos recursos da empresa para criar possibilidades de execução com melhores resultados, determinando, por exemplo, fluxos de trabalho, fluxos de informação, treinamento e desenvolvimento de pessoal, de forma a proporcionar um clima apropriado para o atendimento das exigências com melhores resultados. As decisões estratégicas preocupam-se, principalmente, com problemas externos, com tudo o que se refere às relações entre a empresa e seu ambiente; asseguram a escolha apropriada dos produtos e mercados da empresa, por exemplo, impondo exigências operacionais - decisões de preços, programação da produção, etc. Mesmo distintas, a estratégia e operação tornam-se interdependentes e complementares na administração estratégica, uma vez que, isoladamente, nenhuma delas é suficiente para o sucesso da organização. Sem dúvida, operações bem executadas não compensam uma estratégia mal elaborada. Embora a estratégia e as operações sejam necessárias na administração estratégica, é importante distingui-las. As diferenças de enfoque, âmbito e rentabilidade inerentes são tanto de espécie quanto de grau, como, por exemplo, eficácia é quase sempre vista como até que ponto uma estratégia está bem ajustada ao ambiente da organização. E eficiência é vista como até que ponto a organização está administrando bem seus recursos, a partir de uma estratégia (TAYLOR, 1995). Porter (1996, p.47) esclarece que

A estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá. Empresas diferentes empregam palavras diferentes [...] algumas empresas empregam termos como 'missão' ou 'objetivo' ao invés de 'metas', e outras empregam 'táticas' em lugar de 'políticas funcionais' ou 'operacionais'. Contudo, noção essencial estratégica é captada na distinção entre fins e meios (PORTER, 1996, p. 47).

As alternativas de um posicionamento amplo, conforme proposta de Kotler (1999, p. 51) são basicamente três e essenciais para que as empresas possam adotar como estratégia de atuação

A unidade de negócios deve se concentrar em diferenciar produtos, ser líder em preço baixo ou atender a um nicho. Ele advertiu as empresas de que se tentassem ser boas nas três coisas, mas nunca as melhores em nada, perderiam para empresas que se destacassem em apenas um desses fatores. O meio termo é uma armadilha. As empresas normalmente não têm dinheiro suficiente para serem boas em tudo. Além disso, cada estratégia de posicionamento requer uma cultura organizacional e um sistema gerencial diferente (KOTLER, 1999, p. 51).

Muitas vezes, é mais fácil aproveitar as oportunidades de hoje do que se preparar para as incertezas de amanhã, mas operar em curto prazo pode significar um nocaute da concorrência. Kotler (1995, p. 27) atribuem uma invasão japonesa no mundo ocidental, nas décadas de 50, 60 e até início dos anos 70, ao "cochilo" dado pela indústria americana, uma vez que destinaram pouca atenção às estratégias de contenção da concorrência japonesa, não se preocupando em definir estratégias de longo prazo (KOTLER, 1995).

Richers (1992, p. 32) aponta outro elemento importante para a execução de uma estratégia: a disciplina do planejamento. Para ele, uma estratégia pressupõe incertezas e metas, muitas vezes ambiciosas, e para realizá-la com êxito, a capacidade de executar o que foi proposto dentro das regras e prazos estabelecidos torna-se fundamental.

É essencial relacionar o que é estrategicamente desejável para o que é taticamente possível de acordo com as forças/recursos à disposição, desenvolvendo muito bem e executando corretamente as ações táticas, senão de nada adiantará uma boa estratégia. Porém, ao mesmo tempo, é preciso observar que as ações táticas sozinhas não vencerão, de maneira alguma, uma guerra e, no final, acabar-se-ão configurando apenas como vitórias isoladas. Para conseguir maiores resultados de suas ações táticas, a empresa precisa ganhar uma vantagem competitiva sustentável, que pode ser obtida, por exemplo, quando se melhora a qualidade dos recursos, a eficiência do pessoal, o comportamento da organização como um todo, sem esquecer a análise do contexto concorrencial. O termo estratégia de marketing parece estar ligado a duas situações: para ações de longo prazo - e outra, para referir ao relacionamento da empresa com seu ambiente externo. Quando se constrói uma estratégia, não se pretende tomar hoje decisão sobre o futuro - o planejamento não representa o domínio mental do futuro, qualquer tentativa nesse sentido é insensatez, mas, tomar decisões tendo em mente o futuro,

de forma a permitir maior flexibilidade de resposta às contingências. A empresa deve estar organizada para responder ou antecipar-se ao imprevisível (RICHERS, 1992).

Embora cada empresa possua uma estratégia competitiva implícita ou explicitamente, esta não surge fácil ou naturalmente nas organizações. As forças que inibem uma boa administração estratégica são difusas, poderosas e profundamente arraigadas nas empresas. Então, um pré-requisito para seu uso é o reconhecimento de que a empresa precisa ser administrada para ter um sucesso estratégico, para atingir um equilíbrio entre estratégia e funcionamento e para considerar o presente e o futuro (RICHERS, 1992).

De acordo com Hodgetts, Luthans e Slocum Jr (2000, p. 112) afirmam:

Em uma época não tão distante, poucas coisas surpreendiam as empresas na hora de projetar ou implantar uma estratégia. Agora, nem a gama de concorrentes pode ser considerada fechada. O ambiente competitivo não mais obedece a horários nem fronteiras geográficas. As idéias, os recursos e as competências circulam por todo o mundo e, nesse mercado, as estratégias convencionais não funcionam (HODGETTS, LUTHANS, SLOCUM JR, 2000, p. 112).

Qualquer organização que procure ter êxito frente à concorrência precisa imbuir-se de uma mentalidade estratégica ou, mais amplo, de uma cultura estratégica. Para a maioria das empresas, a criação dessa mentalidade pode exigir uma transformação cultural, pois as atuais crenças e valores terão de ser substituídos (KOTLER, 1999). Segundo o autor, é preciso ter em mente basicamente três aspectos:

- ✓ A mentalidade estratégica deve permear toda a empresa. Não basta modificar a cultura apenas na alta direção, ou em uma ou algumas áreas funcionais; todos os níveis e segmentos da organização têm de adotar uma mentalidade estratégica;
- ✓ Embora a cultura seja, em larga escala, autossustentada – indivíduos não desistem facilmente de valores ou crenças antigas - os componentes verdadeiramente estratégicos provavelmente precisarão de reforço ocasional ou até mesmo constante, e;
- ✓ Uma mudança cultural não acontece da noite para o dia, É um processo árduo, demorado e, muitas vezes, penoso. Além disso, é preciso procurar entender

como os indivíduos pensam, como se relacionam uns com os outros e agem - mentalidade, estrutura e processo. Isto não é tarefa fácil, porém inevitável para muitas empresas, se quiserem ter ou recuperar o poder de concorrência.

Mercados turbulentos, como o brasileiro, são simplesmente imprevisíveis e os esforços para abranger tudo podem resultar em rigidez e miopia. Uma boa estratégia deve funcionar de forma semelhante a uma bússola, norteando as ações assumidas (KOTLER, 1999).

É preciso, também, entender que existem três níveis de sincronização mercadológica: os estratégicos - em que os objetivos são globais na sua natureza e estabelecidos para ações em longo prazo; operacionais - para serem utilizados em médio prazo e de natureza regional; e táticos - envolvendo ações imediatas, específicas para mercados e produtos determinados.

Para Nadler e Tushman (2000, p. 42) o ambiente de mudanças cria seis imperativos estratégicos para a organização do futuro:

- ✓ Aumentar a velocidade do relógio estratégico;
- ✓ Foco na carteira de negócios com vários modelos;
- ✓ Ciclos de vida estratégicos abreviados;
- ✓ Criar flexibilidade para atender o mercado;
- ✓ Aprimorar a inovação competitiva, e;
- ✓ Administrar o canibalismo intra-empresarial.

Para Nadler e Tushman (2000, p. 41), os seis imperativos estratégicos criam a necessidade de desenvolvimento de arquitetura organizacionais não-convencionais, conforme eles mesmos comentam “o desafio é projetar arquiteturas organizacionais que sejam flexíveis e adaptativas, que capacitem a empresa para um desempenho eficaz diante da incerteza”. A afirmação de que uma organização tem de ser administrada sob uma perspectiva estratégica equivale dizer que precisa avaliar continuamente a importância de seus valores, crenças e objetivos, como seus membros se relacionam, o tipo de liderança exercida e de que maneira é estruturada. Por isso o exercício da estratégia deve ser acima de tudo, auto-

reflexivo; a empresa tem de estar disposta a criticar-se e desafiar-se a si mesma (NADLER, TUSHMAN, 2000).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este trabalho apresentará um estudo do tipo qualitativo, exploratório-descritivo e a estratégia da pesquisa é fundamentada no estudo do caso da atividade econômica de um produtor rural, incorrendo no levantamento de dados empíricos extraídos de relatórios fornecidos por usinas a este produtor.

Optou-se pelo estudo de caso por ser esta metodologia ser passível de permitir detalhamento referente a um universo específico, capaz de fornecer elementos pertinentes para a análise de custos e rentabilidade num caso concreto.

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados (GIL, 2002, p. 56).

Nesse sentido, houve um desenvolvimento de um marco teórico por meio de revisão bibliográfica, visando à fundamentação conceitual do objeto estudado.

A pesquisa foi realizada através de um estudo de caso durante os meses de junho, julho e agosto de 2011. O estudo de caso pode ser definido como:

...uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. (...) A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados. (YIN, 2001, p. 32-3).

Yin afirma ainda que:

...a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo 'como' e 'por que', quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YUN, 2001, p.19)

Ele contribui para a compreensão de fenômenos complexos, como organizacionais, individuais, sociais e políticos. Muitas das técnicas dos estudos de

caso estão presentes em pesquisas histórias, mas a observação direta e a série sistemática de entrevistas são duas de suas fontes de evidências que não costumam fazer parte do repertório dessas.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram realizadas várias consultas bibliográficas que colaboraram com a elaboração da primeira parte deste estudo, onde houve um breve panorama sobre a contabilidade e os custos em sua teoria acadêmica, facilitando a compreensão dos resultados obtidos na pesquisa.

Dar-se-á, de forma qualitativa, para análise geral, quando foram relacionados os dados obtidos através dos instrumentos. A análise qualitativa teve base em referencial teórico pertinente, onde autores como Minayo (2006) foram consultados, entre outros.

Sendo assim, pode-se utilizar Minayo (2006, p. 2) para conceituar o tipo de pesquisa utilizada no estudo, quando afirma que:

A pesquisa qualitativa analisa questões subjetivas, por isso, é importante que o pesquisador tenha sensibilidade para identificar e analisar a fundo os dados que não podem ser mensurados, a exemplo, da consciência, do sentimento, da motivação, das intenções, etc.

Em relação às limitações encontradas para realizar este estudo, o próprio método de estudo de caso tem suas limitações, como apresentado por Gil (2006), por não ser considerado um método de estudo muito rigoroso em comparação aos experimentos e levantamentos, que exigem procedimentos metodológicos mais rigorosos.

A identificação da veracidade, mesmo com aplicação de entrevistas pessoais existe a minimização de informações por parte dos colaboradores com receio de suas respostas comprometedoras em relação a seus líderes. Receio também dos líderes em posteriormente serem julgados como chefes autoritários. A observação do ambiente de trabalho contribui para identificar esse processo.

No estudo realizado, através de revisão bibliográfica, admite-se a limitação de dados quando se utilizou autores com obras editadas há alguns anos, além de informações buscadas em sites não acadêmicos. Além disso, não foi possível realizar um estudo com mais proprietários, visto que após incessante procura, não foi obtido consentimento dos mesmos para participar do estudo.

3.1 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo

O objeto de estudo foi uma área de trinta alqueires, comprada em 2000, como o preço pago pelo alqueire de R\$ 60.000,00.

A propriedade cujo nome é “Fazenda Boa Ventura”, fica localizada no município de Ribeirão Preto/SP, e mantém produção de cana-de-açúcar há 15 anos, além da produção de milho e gado.

Também houve estudo sobre a “Fazenda Ventania”, localizada no mesmo município, porém de propriedade de terceiro, que através de um contrato de arrendamento válido até 2014 com o proprietário sujeito deste estudo, mantém a mesma produção de sua terra própria.

Também houve um estudo sobre a terra arrendada que mantém um percentual sobre a produtividade da colheita.

3.2 População e amostra (ou participantes do estudo)

Como forma de descrever, detalhadamente, todos os passos do estudo realizado, considera-se importante destacar os pontos fundamentais.

Participou deste estudo um produtor de cana-de-açúcar do município de Ribeirão Preto/SP que possui plantação nos dois tipos de terra: arrendado e terra própria.

O produtor está no setor rural há trinta anos e atua com capital próprio. Atualmente possui dez funcionários, sendo o filho do proprietário o responsável pela contabilidade. O objetivo será conhecer o trabalho de um produtor rural no cultivo da cana-de-açúcar. O produtor respondente da pesquisa realizada possui o cultivo em terras arrendadas e em terras próprias, o que facilitou a coleta de dados para o comparativo a que se propõe.

O produtor, quando procurado para a realização deste estudo, interessou-se pela pesquisa e, entendendo a necessidade proposta, disponibilizará um funcionário específico do setor financeiro para acompanhamento da análise documental e da

observação, colocando-o à disposição para responder ao que for necessário. O funcionário será identificado como F_1 para garantir o sigilo de sua identidade. O mesmo ainda disse ter interesse de conhecer o resultado para implantar modificações que sejam sugeridas. O sujeito da pesquisa será um funcionário da fazenda, representante do proprietário da fazenda que se utilizará para o estudo. O mesmo será identificado como S_1 para a transcrição de sua fala, quando houver, mantendo o sigilo de sua identidade pessoal.

3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Para a coleta de dados foi utilizado o instrumento de análise documental dos registros existentes na propriedade, inclusive documentos, fichas e arquivos em computadores. Utilizou-se o instrumento de observação direta, aproveitando para dirimir dúvidas quanto a alguns processos de plantio.

O instrumental utilizado foi acompanhado por gravação em vídeo, bem como uma conversa informal com o proprietário, que podem dirimir dúvidas na transcrição do resultado e nas conclusões descritas.

Através da utilização desses instrumentos, avaliou-se a viabilidade de produção da cana-de-açúcar em terra própria ou arrendada, visto que os dados obtidos através dos instrumentos foram cruzados entre si.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Em conversa com o produtor rural, o mesmo confirma que seria cedida uma sala para que haja uma conversa com o funcionário, facilitando a compreensão deste da importância das respostas e do motivo daquele questionário.

Após a coleta de dados, as respostas foram transcritas e com isso houve uma procura em estabelecer uma relação das mesmas com a fundamentação teórica estudada. Posteriormente, foi elaborado o texto que descreve esta relação.

O produtor rural foi informado adequadamente acerca da proposta do estudo e assegurado quanto ao anonimato.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme apresentado no capítulo 3 sobre métodos e técnicas de pesquisa, foi realizada uma entrevista com o proprietário da Fazenda Boa Ventura, localizada no município de Ribeirão Preto/SP, que mantém produção de cana-de-açúcar há 15 anos, além da produção de milho e gado. Sendo assim, foi possível obter a informação de que a produção da Fazenda Boa Ventura resume-se a cana-de-açúcar, utilizando-se tanto de lavoura em terra própria quanto em terra arrendada.

A terra própria possui trinta alqueires com um preço paro por alqueire de R\$ 60 mil. Conforme tabela fornecida pelo proprietário, foi possível verificar que o valor por tonelada de cana no fluxo de caixa no primeiro semestre de 2011 foi de R\$ 34, 86, conforme apresenta a tabela 1.

Tabela 1 – Área própria

Área Própria							
Ano	Fluxo de Caixa		CCT		Custo Anual		TOTAL:
0	R\$	-					-R\$ 1.800.000,00
1	R\$	214.389,00	-R\$	53.597,25	-R\$	46.506,00	R\$ 114.286,75
2	R\$	214.389,00	-R\$	53.597,25	-R\$	46.506,00	R\$ 114.287,75
3	R\$	214.389,00	-R\$	53.597,25	-R\$	46.506,00	R\$ 114.288,75
4	R\$	214.389,00	-R\$	53.597,25	-R\$	46.506,00	R\$ 114.289,75
5	R\$	214.389,00	-R\$	53.597,25	-R\$	46.506,00	R\$ 114.290,75
6	R\$	214.389,00	-R\$	53.597,25	-R\$	46.506,00	R\$ 114.291,75
7	R\$	214.389,00	-R\$	53.597,25	-R\$	46.506,00	R\$ 114.292,75
8	R\$	214.389,00	-R\$	53.597,25	-R\$	46.506,00	R\$ 114.293,75
9	R\$	214.389,00	-R\$	53.597,25	-R\$	46.506,00	R\$ 114.294,75
10	R\$	214.389,00	-R\$	53.597,25	-R\$	46.506,00	R\$ 114.295,75
11	R\$	214.389,00	-R\$	53.597,25	-R\$	46.506,00	R\$ 114.296,75
12	R\$	214.389,00	-R\$	53.597,25	-R\$	46.506,00	R\$ 114.297,75
13	R\$	214.389,00	-R\$	53.597,25	-R\$	46.506,00	R\$ 114.298,75
14	R\$	214.389,00	-R\$	53.597,25	-R\$	46.506,00	R\$ 114.299,75
15	R\$	214.389,00	-R\$	53.597,25	-R\$	46.506,00	R\$ 114.300,75
16	R\$	214.389,00	-R\$	53.597,25	-R\$	46.506,00	R\$ 114.301,75
17	R\$	214.389,00	-R\$	53.597,25	-R\$	46.506,00	R\$ 114.302,75
18	R\$	214.389,00	-R\$	53.597,25	-R\$	46.506,00	R\$ 114.303,75
19	R\$	214.389,00	-R\$	53.597,25	-R\$	46.506,00	R\$ 114.304,75
20	R\$	214.389,00	-R\$	53.597,25	-R\$	46.506,00	R\$ 114.305,75
Total:							R\$ 485.925,00
TIR							2%

Fonte: cedida pelo proprietário da Fazenda Boa Ventura

Analisando os dados, conclui-se que o investimento tem uma Taxa Interna de Retorno (TIR) de 2% ao ano em 20 anos, com um retorno de 6% ao ano e a partir do décimo sexto ano o investimento recupera o valor que foi desembolsado sem o acréscimo de taxas.

A tabela 2 foi fornecida pelo proprietário, considerando a produção em terra arrendada.

Tabela 2 – Área arrendada

Fluxo de Caixa					
Receita	CCT	Custo Anual	Total	Arrendamento	Total:
-R\$ 588.254,40					
R\$ 542.187,03	-R\$ 135.546,76	-R\$ 111.614,40	R\$ 295.025,87	R\$ 125.000,00	R\$ 170.025,87
R\$ 542.187,03	-R\$ 135.546,76	-R\$ 111.614,40	R\$ 295.025,87	R\$ 125.000,00	R\$ 170.025,87
R\$ 542.187,03	-R\$ 135.546,76	-R\$ 111.614,40	R\$ 295.025,87	R\$ 125.000,00	R\$ 170.025,87
R\$ 542.187,03	-R\$ 135.546,76	-R\$ 111.614,40	R\$ 295.025,87	R\$ 125.000,00	R\$ 170.025,87
R\$ 542.187,03	-R\$ 135.546,76	-R\$ 111.614,40	R\$ 295.025,87	R\$ 125.000,00	R\$ 170.025,87
R\$ 542.187,03	-R\$ 135.546,76	-R\$ 111.614,40	R\$ 295.025,87	R\$ 125.000,00	R\$ 170.025,87
				Total:	R\$ 431.900,82
TIR	18%				

Fonte: cedida pelo proprietário da Fazenda Boa Ventura

Observa-se, portanto, um retorno de 73% em seis anos, e uma taxa interna de retorno – TIR de 18% ao ano em seis anos; dependendo da situação e do perfil do produtor pode-se dizer que o investimento é viável.

Segundo F₁, a estrutura do sistema agroindustrial da cana pode ser explicada em síntese por algumas caracterizações de transações entre empresas de insumo, produtores de cana e usina:

No caso de empresas de insumo (fertilizantes e defensivos), devido à grande quantidade utilizada, o prazo para pagamento da dívida é de seis meses a um ano, com taxas de 6,75% ao ano. Os produtores parceiros de usinas possuem contratos de longo prazo para entrega da sua produção, sendo estável para os dois lados, onde o produtor está com sua produção vendida, e a usina pode contar com a matéria prima para posteriores contratos de venda de açúcar e álcool. Os produtores entregam a cana na usina e recebem até o quinto dia útil do mês seguinte 80% do valor, 10% para receber em 30 dias e os 10% restante do valor recebe-se em janeiro, fevereiro e março do ano seguinte.

F₁ informa ainda que os índices técnicos para pagamento dos fornecedores de cana-de-açúcar são regidos por um órgão chamado Conselho Regional dos

Produtores de cana-de-açúcar do Oeste de São Paulo (CONSECANA): uma associação civil, sem fins lucrativos, formados por produtores de cana e produtores de açúcar e álcool, para definir os métodos de pagamento da cana. Elaborado por técnicos da Organização de Plantadores de Cana da Região Centro-Sul do Brasil (ORPLANA) e sugerido aos membros da União da Indústria de cana-de-açúcar (ÚNICA), o método CONSECANA de pagamento busca:

- Repassar ao produtor (fornecedor) os valores apurados da cana entregue na esteira;
- Usar, para cálculo: a) os valores de entrega da matéria-prima, cana-de-açúcar na usina (valores de índices técnicos); b) o valor da eficiência industrial no processo de beneficiamento, preço de venda dos produtos acabados, álcool e açúcar no mercado interno e externo, formando, assim, um valor pelo qual se repassa uma parte do valor da produção ao produtor.
- Quantificar o açúcar total recuperável (ATR¹) na cana;
- Apurar o preço por quilograma de ATR, resultando no preço bruto por tonelada de cana a pagar aos fornecedores desta matéria-prima.

E continua:

O método deixa claro ao produtor o preço a ser recebido pela cana produzida ou do valor a receber a título de arrendamento da terra, quando este for referenciado em número de toneladas de cana. Esse valor é calculado todo final de mês pelo CONSECANA e divulgado em seu site, jornais de todo o Brasil, em todas as usinas, valor este que será utilizado no mês vigente para realizar os pagamentos. Por exemplo, a cana entregue até o dia trinta do mês será pago dia dez do mês seguinte com o valor do dia trinta e o fechamento da entrega de cana na usina.

Como exemplo, citou o seguinte cálculo:

- Fazenda X: x Toneladas entregues no mês de Novembro de 2009
- ATR fazenda X: 156,0208 Kg ATR

¹ ATR – Açúcar total recuperado

- ATR Acumulado do mês: 0,3102 R\$/Kg ATR
- $156,0208 \times 0,3102 = R\$48,39$.
- 2,3% de FUNRURAL retido na fonte: R\$ 47,27 por Tonelada de cana-de-açúcar

E o ajuste do ATR do fechamento da safra ocorre em Abril do ano subsequente. O Pagamento a Seco ou Spot é apenas a negociação do preço da cana-de-açúcar entre o produtor e a usina, independente do ATR da cana-de-açúcar. Podendo ter pagamento adiantado ou após a entrega de toda matéria-prima na usina. Como forma de colaborar com o estudo que pretende identificar a melhor estratégia para o plantio da cana, obteve-se a tabela 3 de investimento inicial praticada na Fazenda em estudo:

Tabela 3 – Área arrendada

		Investimento Inicial por Alqueire:					
		Toneladas/alqueire	Área (alqueire)	Total Usado:	R\$/Tonelada	Total(*)	Total(**)
A Cada 6 anos	Olhadura (Cana para plantar):	30	1	30	R\$ 54,00	R\$ 1.620,00	
	Curva de nível, gradear, sub solar, sulcar, cobrir e mão-de-obra	R\$/alqueire	Área (alqueire)			Total	
		R\$ 5.000,00	1			R\$ 5.000,00	
							R\$ 6.620,00
Anual	Adubo 20020	Toneladas/alqueire	Área (alqueire)	Total Usado:	R\$/Tonelada:	Total	
		1	1	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	
	Herbicida Velpar	Kg/alqueire	Área (alqueire)	Total Usado: (Kg)	R\$/Kg:	Total	
		7	1	7	R\$ 6,40	R\$ 44,80	
	Trator, Caminhão prancha com Munck e Mão-de-obra	R\$/alqueire	Área (alqueire)			Total	
	R\$ 170,00	1			R\$ 170,00		
	Regente	Kg/alqueire	Área (alqueire)	Total Usado: (Kg)	R\$/Kg:	Total	
		0,4	1	0,4	R\$	R\$	

				600,00	240,00	
Mão-de-obra para matar formiga	Diárias/alqueire	Área (alqueire)	Total usado:	R\$/Diária:	Total	
	3	1	3	R\$ 32,00	R\$ 96,00	R\$ 1.550,80
						R\$ 8.170,80

Fonte: cedida pelo proprietário da Fazenda Boa Ventura

(*) Total que evidencia o total gasto de cada item separadamente

(**) Total das atividades realizadas a Cada 6 anos, no caso o plantio da cana, o total de manutenção anual de um canavial por alqueire e por fim o total de um investimento quando se começa a produção de cana (investimento anual para manutenção mais investimento a cada 6 anos para plantar).

O transporte terceirizado pela usina, geralmente é descontado 25% do valor da cana-de-açúcar negociado no CONSECANA, e acompanhando seu ajuste em abril do ano seguinte. Quando a usina não possui frota própria, possui parceiros para quem irá transmitir a responsabilidade do transporte da cana-de-açúcar, e o pagamento é feito pela distância entre a usina e a fazenda onde está sendo retirada a matéria-prima, e pela pesagem líquida de cada viagem feita, como mostra a tabela 4.

Tabela 4 – Transporte

DISTÂNCIA	Valor R\$/tonelada				TOTAL
	Km	Corte	Carregamento	Reboque	
O A 5	7,00	1,27	1,13	2,23	11,63
6 A 10	7,00	1,27	1,13	2,93	12,33
11 A 15	7,00	1,27	1,13	3,59	12,99
16 A 20	7,00	1,27	1,13	4,21	13,61
21 A 25	7,00	1,27	1,13	4,81	14,21
26 A 30	7,00	1,27	1,13	5,38	14,78
31 A 35	7,00	1,27	1,13	5,91	15,31
36 A 40	7,00	1,27	1,13	6,42	15,82
41 A 45	7,00	1,27	1,13	6,91	16,31
46 A 50	7,00	1,27	1,13	7,36	16,76
51 A 55	7,00	1,27	1,13	7,80	17,20
56 A 60	7,00	1,27	1,13	8,22	17,62
61 A 65	7,00	1,27	1,13	8,61	18,01
66 A 70	7,00	1,27	1,13	8,99	18,39

Fonte: cedida pelo proprietário da Fazenda Boa Ventura

Tendo como exemplo uma viagem da Fazenda Boa Ventura de 35.120Kg com distância de 30 quilômetros, o valor pago pelo Corte é de R\$245,84, pelo Carregamento é R\$44,60, pelo Reboque é R\$38,69 e o Transporte é R\$188,95,

totalizando R\$519,07. Se fosse pela usina, onde são descontados 25% do valor da cana, supondo que o mês de entrega dessa cana é o de Novembro de 2010, onde o ATR acumulado do mês é 0,3102 Kg, e o ATR da cana é de 130,00, tem-se o preço da tonelada em R\$ 40,32 vezes 35.120Kg, tem-se R\$ 354,00 pagos por essa viagem.

Conclui-se que nesse caso compensa a usina fazer todo processo de CCT (corte, carregamento e transporte), contudo é necessário ressaltar que, diante do caso estudado e do cenário apresentado no interior do Estado de São Paulo (conforme estudos realizados pela Única) existem poucas usinas que prestam o serviço mencionado. Além disso, considerando a utilização da frota própria do produtor, existe a possibilidade de ajuda de custo de até R\$ 4,00 por tonelada.

Um pesquisador científico do Instituto de Economia Agrícola – IEA, unido à Secretaria Estadual de Agricultura e Abastecimento, levantou o valor médio por hectare (há) de terra em imóveis rurais com cultivo na região, passando de R\$ 12.815,82 para R\$ 25.723,14, nos anos de 1995 a 2008.

Na região de Ribeirão Preto, o preço oscilou de R\$ 9.723,09 para R\$ 24.094,09, em 13 anos, ocorrendo além do aquecimento imobiliário, a pressão da cana-de-açúcar, aumentando sua área de cultivo. Os cálculos foram realizados baseados em preços correntes e não deflacionados.

Um Hectare possui 10.000 m² e um alqueire paulista possui 24.200 m², assim o para calcular o preço do alqueire multiplica-se por 2,42 o valor do hectare, conforme apresenta a tabela 5.

Tabela 5 – Preço hectare X alqueire

Evolução do preço do Hectare			Evolução do preço do Alqueire		
Ano	Preço	Evolução	Ano	Preço	Evolução
1995	R\$ 9.362,09		1995	R\$ 22.656,26	
2008	R\$ 24.094,09	157,3580258	2008	R\$ 58.307,70	157,3580258

Fonte: cedida pelo proprietário da Fazenda Boa Ventura

Portanto, com a evolução do preço do alqueire em mais de 150% em 13 anos, ocorreu ganho de capital o que não foi considerado nas análises feitas até o momento. Sendo assim, a aquisição da terra pode se tornar uma alternativa melhor.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O agronegócio no Brasil está cada vez mais se firmando como uma das principais vocações da nação. A balança comercial do país, a cada ano que passa, tem uma maior fatia representada pela agropecuária. O produto como cultura de cana-de-açúcar é destaque na agricultura desenvolvida na região de Ribeirão Preto (SP), foco do estudo. A profissionalização do homem do campo vem solidificando uma maior produtividade por hectare a cada período agrícola. O agricultor sabe muito bem tratar os assuntos dentro da porteira; sabe muito bem plantar, conduzir a lavoura, proporcionar aumento da produção, fazer uma colheita com a menor perda possível. Mas, quando o assunto é a estratégia de rentabilidade, o produtor deixa um pouco, e na maioria dos casos, muito a desejar.

No quadro 01a seguir, tem-se uma conclusão das vantagens e desvantagens da produção de cana:

Quadro 01: Vantagens e desvantagens da produção de cana

<i>Vantagens área própria</i>	<i>Desvantagens área própria</i>
<i>Aquisição de imóvel</i>	Prazo maior para recuperar o valor desembolsado
<i>Aumento de patrimônio</i>	Capital investido recuperado em 16 anos
<i>Valorização do imóvel</i>	TIR de 2% a.a.
<i>Maior independência ao produtor rural</i>	Baixa liquidez
	Alto valor investido em imobilizado

<i>Vantagens área arrendada</i>	<i>Desvantagens área arrendada</i>
<i>TIR 18% a.a.</i>	Não renovação do contrato de arrendamento
<i>Capital investido recuperado em 6 anos</i>	Aumento no valor do arrendamento pago
<i>Prazo para recuperar o valor desembolsado menor</i>	Maior dependência do produtor rural

Fonte: elaborado pela autora.

Após o estudo realizado, o objetivo foi alcançado considerando a Fazenda Boa Ventura como amostra. A produção em terra arrendada, sem que o produtor tenha hectare próprio, mostrou-se mais viável por ser um modelo importante que depende mais da gestão de conhecimento. Não tem importância alguns fatores de produção, como a terra, visto que ela pode perfeitamente ser terceirizada.

Sendo assim, considera-se mais importante a capacidade de gestão, tendo ideia de que para ser produtor não é necessário ser proprietário da terra, rompendo o paradigma de que os produtores são filhos de fazendeiros.

O presente trabalho consolidou dados coletados através de observação, literatura, compreendendo livros, revistas, periódicos, entre outros e entrevistas com o produtor para fundamentar sobre os benefícios em efetuar plantio e colheita na construção de estrutura própria ou de arrendamento na propriedade rural. O ideal é que se conheça a forma de produção, a tecnologia, que precisa de adaptação ao negócio, o solo, o clima, as formas de plantio e colheita, que podem inclusive ser aperfeiçoadas através de parcerias e programas de incentivo ao pequeno produtor.

O resultado financeiro demonstrado nas tabelas apresentadas nos resultados, deixam evidente o arrendamento é a melhor alternativa em termos de ganhos financeiros, mas o investimento na aquisição da terra aponta para a questão do ganho de capital decorrente da sua valorização, em virtude da própria atividade do setor sucroalcooleiro.

Pelo que pode ser observado, os rendimentos da cultura da cana-de-açúcar para a região de Ribeirão Preto não são atrativos caso se considere o custo ou preço de aquisição da terra. Em suma, ou o preço é incompatível com o rendimento, está muito alto, ou o rendimento é incompatível com o preço, indicando que deve ser consideradas alternativas de aproveitamento para a terra.

O investimento na aquisição de uma área agrícola pode não ser viável em termos de ganhos financeiros, mas deve-se levar em conta sua valorização, que foi mais de 150% em 13 anos, gerando um ganho de capital que, ao menos em termos patrimoniais, compensa o baixo retorno financeiro. Além disso, outros benefícios podem vir no futuro como fonte de renda a título de aposentadoria ou como um investimento de baixo risco. Contudo, se a terra estiver muito cara, pode ser que a região esteja em seu teto de preço e de perspectiva de valorização.

O arrendamento mostrou-se mais viável como alternativa de negócio, mas deve-se considerar que seu contrato é por seis anos e às vezes não há possibilidade de renovação, fazendo com que o proprietário da terra perca sua fonte de renda. Também pode ocorrer outra situação: o proprietário da terra só aceitar a renovação do contrato com o aumento do pagamento de toneladas por alqueire.

O fato que chama a atenção é simples: o arrendamento é mais viável, em termos financeiros, pois o valor pago pelo uso da terra está vinculado ao preço da cana-de-açúcar e não ao preço da terra, propriamente dita.

Para os fluxos de caixa, foi realizada a média do preço da tonelada de cana dos últimos dez anos, no CONSECANA, podendo assim, ter alterações na rentabilidade, já que o cenário do setor encontra-se mais favorável. Não se pode deixar de lado a forma de pagamento a Seco ou Spot, que vários fornecedores conseguem obter, o que aumenta seus ganhos, já que esse preço geralmente é negociado acima do preço do CONSECANA.

Em função do corte, carregamento e transporte (CCT) o que se tornou viável no caso estudado foi o realizado pela usina, não sendo uma regra, pois a distância entre a propriedade rural e a usina é o que influencia na opção.

Alguns médios e grandes produtores acabam investindo também em CCT (corte, carregamento e transporte), ou seja, além da aquisição de propriedades e arrendamentos, investem na compra de caminhões, guinchos e tratores; possibilitando um retorno maior no âmbito do CCT e na parte de manutenção de um canal, diminuindo seus custos.

Seguindo outra linha de raciocínio, ou seja, a produção em terra própria, sugere-se estudar que a produção na fazenda própria traz maior independência ao produtor rural, pois oferece uma melhor gestão sobre a venda de sua produção, uma vez que poderá escolher o melhor momento para efetuar a comercialização; ela preserva a individualidade de seu produto, fator que poderá determinar uma melhor remuneração; garante a tranquilidade da posse e propriedade de seu produto, o que não ocorre quando a entrega é efetuada à empresas agroindústrias, onde o seu produto é esmagado; proporciona a inexistência do risco de calote, face o produto estar sob sua guarda e, principalmente, poderá constituir uma alternativa para aumentar a rentabilidade dos produtores rurais.

Sugere-se para os estudos futuros sobre o tema referido, que seja realizado outros testes de viabilidade em produção de terra própria ou arrendada, comparando outras culturas e períodos, que podem ser fatores importantes na tomada de decisão, bem como abranger outros fatores, como contratos, valores de arrendamento, etc.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Business strategy**. Boston: Penguin Books, 1997.

BERTAGLIA, P.R. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

CARDOSO, R. L. [ET AL]. **Contabilidade gerencial: mensuração, monitoramento e incentivos**. São Paulo: Atlas, 2007.

CHOPRA, SUNIL; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos- estratégia e operação 2003**.

FALCÃO, J. T. R. **Computadores e educação: breves comentários sobre alguns mitos**. In: Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. Brasília: INEP, 1989.

GIL, A.C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HODGETTS, R. M; LUTHAN, F.; SLOCUM, Jr. J. W. **Abaixo o convencional**. HSM Management, Alphaville – SP, set./out , no 22, 2000. In: ARANTES, A. C. A. (coord) et al. **Administração Mercadológica: princípios e Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1996**.

LEONE, G. S. G. **Custos: planejamento, implantação e controle Atlas 1981**.

GOMES, Manoel Barbosa. **Estrutura e análise de custos**. Disponível em: professor.ucg.br/.../material/Conceito%20de%20custos,%20reformulado.doc. Acesso em: 20 jun. 2011.

KOTLER, P. **Análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____ **Marketing para o século XXI – como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MINAYO M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 9ª ed. São Paulo: Hucitec; 2006.

NADLER, D. A. & TUSHMAN, M. L. **A organização do futuro**. nº 18, ano.3. Revista HSM Management, 18 janeiro-fevereiro, 2000.

OLIVETTE, Mário P. A.; NACHILUK, Katia; FRANCISCO, Vera L. F. S. **Análise comparativa da área plantada com cana-de-açúcar frente aos principais grupos de culturas nos municípios paulistas, 1996-2008**. Disponível em: <http://www.cati.sp.gov.br/projetolupa/estudos_lupa/AnaliseComparativadaAreaPlantadaCana-de-Acucar.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2011.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 1996.

PEZZOLATO, N. D. **Introdução a contabilidade gerencial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de Indústrias e da ocorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____ **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RICHERS, R. **A estratégia e o planejamento integrado da ação mercadológica**. Set./Out., 1992.

RODRIGUES, Roberto. **Clipping** – negociações internacionais. Disponível em: prosst1.sesi.org.br/portal/.../CLIPPING%20NEGINT%2005.08.2004.doc. Acesso em: 20 jun. 2011.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1995.

APÊNDICE - PESQUISA

A seguir, é apresentado um roteiro da entrevista realizada para a obtenção dos dados utilizados no estudo, bem como algumas perguntas que serviram de roteiro para a mesma.

Iniciou-se a entrevista apresentando o que seria feito, o motivo do estudo e seu objetivo principal, apresentando também a aluna e a importância da participação da pessoa entrevistada no estudo.

Prezados,

Esta pesquisa tem o objetivo de investigar a plantação de cana-de-açúcar em terra própria e em terra arrendada e sua real viabilidade na Cidade de Ribeirão Preto SP.

Sua colaboração é fundamental, visto que a manifestação de sua opinião será uma das partes mais importantes da monografia que está sendo desenvolvida, em grau de Bacharel em Administração junto à Universidade de Brasília.

Vale frisar que o que importa é a sua sincera opinião, resguardado o mais absoluto sigilo.

Agradecemos a sua valiosa e indispensável opinião.

1. Na produção realizada, utiliza-se terra própria ou arrendada?
2. Qual a área da terra própria e da terra arrendada?
3. Você acredita que a cultura de cana de açúcar para a região de Ribeirão Preto seja atrativa? Justifique.
4. Cultivar em terra arrendada foi uma estratégia utilizada pelo produtor? Por quê?
5. Quais são os principais atrativos ao optar por produzir em terra arrendada?
6. Quais vantagens e desvantagens de se utilizar essas duas formas de produção?
7. Qual modelo é mais rentável para o produtor? Justifique.