

Uso de ferramentas da administração na cotonicultura da fazenda Água Limpa no município de Nova Ubiratã - MT

Ederson Gil Hanke¹, Nardel Luiz Soares da Silva¹ e Pedro Celso Soares da Silva¹

¹Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Centro de Ciências Agrárias. Rua Pernambuco 1777, Marechal Cândido Rondon, PR, CEP:85960-000.

edersonagro@gmail.com, nardel@unioeste.br, pcassagro@yahoo.com.br

Resumo: A capacidade empresarial e empreendedora dos produtores brasileiros foi essencial para aproveitar as oportunidades e superar os obstáculos para que a produção de algodão e derivados alcançasse o elevado padrão de produtividade e eficiência dos dias de hoje. Por um lado, o setor se organizou e se transformou numa “cotonicultura empresarial”, com o plantio sendo realizado em grandes extensões, num sistema capitalizado e tecnificado. Este estudo identificou um conjunto de técnicas de gestão na empresa estudada. Analisando como a fazenda administra os seus negócios. Isso possibilitou uma identificação mais precisa dos fatores limitantes à gestão da empresa e suas relações com a competência administrativa. Em linhas gerais, as principais conclusões do estudo foram, quanto à gestão estratégica, a necessidade da redução no custo de produção e da melhoria na logística para exportação do produto, principalmente considerando que a fazenda situa-se distante dos portos e das indústrias têxteis e também as expectativas pela utilização das inovações da biotecnologia no mesmo compasso de nossos concorrentes.

Palavras-chave: agronegócio, gestão, competência administrativa.

Using tools of management on cotton farm Água Limpa in Nova Ubiratã - MT

Abstract: The entrepreneurship and enterprising of the Brazilian producers was essential to seize opportunities and overcome obstacles so that the production of cotton and derivatives achieve the high standard of productivity and efficiency of today. On the one hand, the industry has organized itself and become a “Cotton cultivation business” with the planting being carried out in large areas, a system capitalized and technified. This study identified a set of management techniques in the company studied. Analyzing how the farm manages its affairs. That made it possible to identify more precisely the factors affecting the management of the company and its relations with the administrative competence. In general, the main findings of the study were, on strategic management, the need for reduction in the cost of production and improvement in logistics for export of the product, especially considering that the farm is located far from ports and textile industries and also the expectations for the use of biotechnology innovations in the same bar of our competitors.

Key words: agribusiness, management, administrative competence.

Introdução

A produção de algodão é uma das atividades mais complexas da agricultura brasileira, em face da grande quantidade de fatores que afetam o processo produtivo, passando pelo elevado custo de produção, alta volatilidade na produtividade, e, conseqüentemente, pelo elevado risco de perdas significativas de receita (Canziane, 2001).

As estratégias de controle de custos de produção desta cultura devem ser desenvolvidas e aplicáveis nos mais diversos âmbitos da administração do negócio. Os que constituem a espinha dorsal do processo de produção e comercialização do algodão são abordados de forma sucinta a seguir e merecem atenção especial dos gestores.

Canziane (2001) destaca que a administração eficiente de uma empresa rural pode ser entendida como a forma mais racional de se utilizar os recursos físicos, financeiros, humanos e mercadológicos da propriedade a fim de se obter resultados compensadores e contínuos, conforme os objetivos do produtor.

As empresas rurais, como aquelas de qualquer outro setor econômico, necessitam se adaptar aos novos tempos. A modernização de equipamentos, técnicas de produção e de gestão são fundamentais para a sobrevivência de qualquer empreendimento (Neves, 2005).

A competitividade passou a ser condição decisiva para continuar na atividade. A disponibilidade de mão-de-obra barata deixou de ser vantagem comparativa expressiva. Os países foram induzidos a explorar intensamente todos os recursos de que dispõem. A área plantada por cultura aumentou para se adaptar à economia de escala das máquinas. E a sustentabilidade passou a depender bem mais da capacidade da pesquisa em prever, identificar e solucionar os problemas que vão surgindo, tais como pragas e doenças, e de baixar custos de produção (Buainain e Batalha, 2007).

Sob o ponto de vista econômico, uma melhor administração das empresas rurais pode auxiliar na geração e/ou manutenção de sua competitividade, através de práticas de gestão que tenham por objetivo, em conjunto ou individualmente: a ampliação das margens de lucro; a redução dos custos unitários de produção; a redução dos riscos de produção e de mercado, entre outros (Canziane, 2001).

A abertura externa e a globalização contribuíram para disponibilizar máquinas e equipamentos, sementes, fertilizantes e defensivos com tecnologia de ponta aos agricultores de quase todo o mundo (Batalha, 1997).

Apesar dessa intensa transformação que vem se processando na agricultura tradicional brasileira, muito pouco tem sido feito para esclarecer os problemas e oportunidades inerentes gestão rural no Brasil. Segundo Batalha (1997), gerenciar fazenda é dirigi-la, considerando todas

as oportunidades, riscos e incertezas. Requer ainda, o conhecimento de diferentes aspectos técnicos, legais, econômicos, sociais e ambientais.

Como regra geral, o grande valor para viabilizar a propriedade rural está na qualidade gerencial. Batalha (1997) e Veloso (1997) e têm enfatizado que, além das áreas de produção, planejamento, organização, direção e controle, as áreas empresariais de: finanças, comercialização e marketing e recursos humanos, e as inter-relações unidade de produção agrícola e ambiente devem ser consideradas.

A administração tem uma definição ampla, sendo constituída pela interdependência e pela interação de quatro funções distintas, que compõem o processo administrativo: planejamento, organização, direção e controle. E esse conjunto deve ser analisado com o devido cuidado, conferindo à administração rural características mistas de “ciência”, “técnica” e “arte” (Batalha, 1997).

Dentro do contexto da administração rural, o presente estudo teve objetivos estudar as técnicas de gestão e fatores limitantes em uma empresa rural que desenvolve a cotonicultura empresarial.

Material e métodos

O trabalho foi baseado em um estudo de caso realizado na Fazenda Água Limpa, pertencente ao Grupo Pinesso, localizada no município de Nova Ubiratã – MT. Sendo escolhida por fornecer um grande potencial para conhecimento e compreensão dos problemas, relatando o cotidiano em toda a sua riqueza. O diagnóstico foi realizado em duas etapas, primeiramente durante o período de 21 de janeiro a 28 de fevereiro de 2008, e, num segundo momento, em julho de 2008.

Diante disso, e com o objetivo de melhor compreender a capacidade administrativa, a pesquisa fez uso de dados primários, levantados diretamente junto aos colaboradores e sócios-proprietários da organização, observações pessoais sobre as tarefas e atividades relacionadas com a rotina da organização.

Quanto aos fins, o delineamento da pesquisa é classificada como descritiva, onde Cervo e Bervian (2002), dizem sucintamente “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

Pode ser classificada também como exploratória, que, segundo Cervo e Bervian (2002), tem como objetivo explorar as áreas a serem estudadas e descobrir a relação existente entre elas. Isso é o que ocorreu neste trabalho, uma exploração de todas as áreas da empresa, descrevendo as mesmas, em busca de maiores conhecimentos.

Quanto aos meios, classifica-se como pesquisa bibliográfica, pois se recorrerá ao uso de material acessível ao público em geral, tais como livros, revistas e Internet. E pesquisa documental, porque será feito uso de documentos de trabalho e relatórios privados, dados contidos nos registros contábeis e administrativos não disponíveis para consultas públicas.

Também se caracteriza como pesquisa de campo, onde foram realizadas entrevistas com os funcionários, aplicação de questionários, observações e registros fotográficos.

O processo de coleta de dados e informações incluiu entrevistas diretas com os sócios-proprietários e colaboradores. A coleta de dados foi feita através da aplicação de questionários (diagnóstico empresarial), que, dentro da abordagem quantitativa foram estruturados a fim de quantificar a opinião e percepção dos funcionários em relação às práticas desenvolvidas e seu setor, bem como as estratégias utilizadas pelos gestores e sócios-proprietários acerca de questões relacionadas à administração da organização.

Esse diagnóstico foi realizado por meio da aplicação de um amplo questionário no qual são levantadas as impressões a respeito de questões abrangentes, tais como a prática do planejamento e da gestão, a estrutura organizacional e seu funcionamento, os recursos humanos, as sistemáticas de comunicação e informatização existentes, a visão estratégica da organização, assinalando-se seus pontos fortes e fracos e as medidas adotadas para a solução de problemas, juntamente com as observações realizadas pelo acadêmico.

O questionário foi aplicado ao nível gerencial, contando com afirmativas que procuraram dar ênfase às características, que descrevem o processo administrativo da instituição. O propósito deste diagnóstico é a identificação do estilo gerencial praticado na empresa. Com base no modelo teórico proposto, a formulação das afirmações levará em consideração a necessidade de se priorizar assuntos relacionados às funções administrativas que constituem o processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle) e das características da visão (estratégica e operacional) aplicadas nas diferentes áreas de ação da empresa agropecuária.

As perguntas foram realizadas, tomando cuidados especiais, como a não identificação de pessoas, a possibilidade de mapeamentos fáceis dos resultados, a adequação da linguagem e a interligação de questões onde, na fase final, buscarão as causas e os efeitos dos fatos.

Resultados e discussão

A fazenda Água Limpa pertence ao grupo Pinesso, o qual está sediado em Campo Grande, o Grupo atua nos Estados do Mato Grosso e do Mato Grosso do Sul, desenvolvendo atividades nas áreas de agricultura, produção animal, logística e comércio. A Fazenda produz e comercializa dentro de avançadas tecnologias agrícolas, conta com uma área total de 104.000

hectares, sendo cultivados em torno de 30.000 hectares, no período das águas, conta com aproximadamente 400 funcionários entre fixos e temporários. Dentre as culturas exploradas, em ordem decrescente temos a soja, algodão, milho, sorgo e milheto.

Produzir alimentos com responsabilidade social e respeito ao meio-ambiente, esta é a meta do Grupo Pinesso, que fez da Fazenda Água Limpa um distrito de Nova Ubiratã, com aproximadamente 1.800 habitantes, contando com alojamentos e transporte para todos os funcionários tanto os efetivos quanto os temporários, e cantinas que preparam todas as refeições incluindo sábados, domingos e feriados.

Na safra 07/08 cultivou grãos/fibras em 21.800 hectares de soja, 7.000 hectares de milho e 8.200 hectares de algodão, sendo responsável por grande parte de sua cadeia produtiva que conta com transporte de adubos, grãos e agrotóxicos com veículos próprios, misturadores de adubos, maquinários pesados para abertura do cerrado (derrubada e destoca), preparo do solo, plantio, adubação de cobertura, aplicação terrestre e aérea de defensivos, colheita, unidade recebimento de grãos, armazéns, unidade de beneficiamento de algodão, alojamento, cantina, além de toda estrutura para reparos em maquinários, mecânica, auto elétrica, borracharia.

Diagnóstico Administrativo da fazenda Água Limpa

Poucas atividades produtivas, sejam elas do agronegócio ou de outros segmentos da economia, requerem tamanha perspicácia e tamanha competência de seus agentes quanto à cotonicultura. No Brasil, marcado por diversidades climáticas, de solo e de manejo em suas inúmeras realidades regionais, essa verdade é ainda mais concreta. Sem o controle eficiente e a atenção extrema ao que acontece na lavoura, o limite entre o lucro e o prejuízo pode ser quase imperceptível. Bem por isso, um detalhe em cada segmento de apoio, das equipes técnicas à pesquisa, dos trabalhadores de campo ao transporte e ao beneficiamento, pode interferir drasticamente nos resultados finais de uma safra.

A Fazenda Água Limpa busca constantemente a melhoria da eficiência, na produtividade e qualidade. Para tanto, faz-se necessário um processo minucioso e ordenado de planejamento. No planejamento, constatou-se a participação dos funcionários de níveis gerenciais da empresa, os quais são co-responsáveis pela estruturação, elaboração do planejamento e utilização do orçamento anual destinado à produção. Na execução, cujo envolvimento de todos os níveis é necessário, verificou-se um grande problema, já que grande parte dos funcionários de nível operacional apresenta-se desqualificados, pouco comprometidos e desmotivados, levando assim a um elevado número de acidentes de trabalho, falhas no processo produtivo e quebra de

maquinários, dificultando uma administração profissional, na busca de resultados e crescimento da empresa.

Grandes problemas se verificaram na atual gestão da fazenda devido às sucessivas mudanças de comando, que se deram basicamente pelo fato de sua localização, distante dos centros urbanos, como também a partir do engajamento de seus membros principais em várias atividades junto a entidades de classe e governamentais. A necessidade de mudança foi acompanhada de decisões de impacto, com cortes de funcionários e redefinição de uso dos fatores de produção (desmobilização de ativos e eliminação de atividades secundárias exploradas nas propriedades, como café, gado de corte, entre outros).

Em função do Diagnóstico realizado na Fazenda Água Limpa, conclui-se que o nível estratégico da empresa visa um crescimento do próprio negócio e a abertura do seu capital. Porém, para a empresa atingir esses objetivos, ela precisa de estratégias definidas e um planejamento prévio e eficaz do impacto desse processo.

Com essa relativa desatualização tecnológica existente, os custos de produção da empresa ficam acima do necessário, afetando os custos dos insumos e por consequência a margem de lucro ou ainda tendo efeito na qualidade final do produto. Investimentos em tecnologia estão em fase de implementação, no qual se destaca a instalação de um Sistema de Informação (SAPIENS), o qual estará interligado diretamente com a central em Campo Grande, minimizando assim as disparidades entre as informações obtidas e as reais, permitindo um melhor controle geral da empresa, haja vista interligar todos os setores da empresa em tempo real.

A disponibilidade de informações técnicas e de mercado é abundante e acessível a todos. Esta condição, por si só, não é suficiente, no entanto, para o sucesso do produtor. São necessárias informações próprio negócio, organizadas e disponibilizadas, com qualidade. Sistemas informatizados, adequados ao tamanho do negócio, estrutura de comunicação, objetivos claros, indicadores de desempenho, são componentes decisivos para a boa gestão. Esta condição permite ações contínuas, no tempo certo, de redução de custo.

Ainda na questão tecnológica, destaca-se além do pioneirismo na produção de soja em áreas de cerrado, a utilização pioneira entre produtores da região de defensivos e outros insumos, prática de rotação de culturas, experimentação e seleção de variedades. A busca de inovação, procurando estar na fronteira do conhecimento técnico tem sido uma constante no grupo. A complexidade do processo de produção do algodão, desde o preparo do solo ao beneficiamento da pluma, e as exigências do mercado, demandam conhecimento e preparo profissional apurado. Foco na produtividade e na qualidade, com a tecnologia de melhor relação custo / benefício, é condição decisiva para a viabilidade do negócio.

Na área de recursos humanos, verificam-se os maiores problemas, é dada ênfase especial na formação dos profissionais de nível gerencial, contratados a partir da central da empresa. Assim, percebe-se a presença de funcionários bem capacitados nesse setor, mas os quais, de forma isolada não têm o potencial de compensar a falta de treinamento verificada nos níveis operacionais da empresa.

A partir da implementação do colégio agrícola, permitindo formação de profissionais mais qualificados, sendo estes absorvidos principalmente pelos setores de monitoramento de pragas. Problemas verificam-se pela não manutenção destes pela empresa, haja vista, estes após a formação, buscarem empregos em outras fazendas com melhores salários.

Verifica-se certa negligência para com os funcionários operacionais, sendo de extrema importância a eficiência e eficácia destes, devido principalmente à complexidade da cotonicultura, cujo produto apresenta uma série de características altamente sensíveis aos efeitos da adubação, ataque de insetos, incidência de doenças, precipitação pluviométrica, infestação de invasoras, etc., requerendo capacitação profissional aprimorada e comprometimento em todos os indivíduos que atuam no processo produtivo. O desperdício de materiais e de tempo, as perdas de colheita e beneficiamento, a inadequada aplicação do insumo, podem tirar o que poderia ser à margem de lucro da empresa. A boa política de recursos humanos pode contribuir efetivamente na melhoria contínua da gestão do negócio.

Vários fatores contribuem para a atual displicência desse setor na empresa, destacando o próprio perfil dos funcionários operacionais, caracterizado por grupo de migrantes predominantemente do estado do Maranhão, os quais apresentam baixo nível de escolaridade, baixo comprometimento com as políticas da empresa e também baixa resposta a treinamentos. Soma-se a isso as próprias políticas da empresa, tais como a não existência de política de cargos e salários e remuneração por desempenho ou recompensas organizacionais, não há acompanhamento efetivo dos funcionários, baixos salários, falta de treinamento, condições de trabalho, alojamento, alimentação inadequadas entre outros fatores.

Tal situação reflete diretamente nos índices de acidentes de trabalho, os quais, no primeiro trimestre de 2008, se apresentavam numa média de 10 acidentes/mês. Verificaram-se inúmeras quebras de maquinários, acidentes, “enrosco” em equipamentos em movimento e também elevada rotatividade de funcionários, implicando em baixa especialização. A soma desses fatores torna-se extremamente danosa a organização, pois induz a perda desde a implantação das culturas, durante seu manejo e posteriormente na colheita e beneficiamento, elevando os custos de produção, provocando perdas além dos índices aceitáveis corroendo o lucro da atividade.

A questão ambiental também é outra preocupação real existente. Motivada principalmente pelas exigências da legislação ambiental, políticas de conservação da Amazônia e também adequação para obtenção de vantagens, tais como o selo social para exportação de algodão. O atendimento às exigências da legislação ambiental é, cada vez mais, condicionante para o acesso às linhas de créditos e ao mercado de produtos agrícolas, em especial o externo. Não estar enquadrado nas exigências da legislação atrasa ou até inviabiliza a liberação de financiamentos, impondo assim encargos financeiros elevados ao custo de produção, à medida que tal impedimento leva o produtor a lançar mão de alternativas mais caras.

A agricultura, em especial o algodão, demanda elevado volume de investimentos. Dimensioná-los adequadamente é tarefa decisiva na definição da estrutura de melhor relação custo/benefício para o negócio. Assim, ao nível de mercado, conclui-se que a empresa vem desenvolvendo um excelente trabalho, porque a mesma se preocupa com a qualidade dos produtos, e principalmente com os preços dos insumos adquiridos por ela, itens esses que são essenciais para um bom relacionamento com o mercado. A fazenda, apoiada pelo grupo Pinesso, com sua dimensão, potencial de negociação, e principalmente pela união com demais produtores, trabalham na busca de alternativas, não só no mercado interno como no externo, e a aquisição nos momentos mais favoráveis da curva de preços dos insumos, pode levar o negócio do déficit para o superávit. A gestão financeira bem sucedida, o planejamento do pacote tecnológico (com alternativas), a análise do mercado e o gerenciamento das compras, são ações fundamentais para a obtenção do melhor custo dos insumos.

O potencial obtido pela união entre produtores é usado de forma otimizada, haja vista terem colaborado decisivamente para a formação, em abril de 2006, do Consórcio Cooperativismo Agropecuário Brasileiro (CCAB), que congrega um grupo de 20 cooperativas dos Estados de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Bahia e Maranhão. Além desta importante conquista, apoiaram decisivamente a criação da Associação Mato-grossense dos Produtores de Algodão (AMPA), e participam da Associação Brasileira dos Produtores de Algodão (ABRAPA).

Para a comercialização de sua produção, cabe ressaltar que a empresa possui um planejamento e uma logística própria, possuindo frota própria de carretas, capacidade de armazenamento e canais de comercialização, de forma que a interação da cadeia de produção com a de escoamento e comercialização seja otimizada.

A volatilidade dos preços, inerente ao mercado do algodão, requer aprimoramento na análise do mercado e no uso dos instrumentos de proteção de preço. O aproveitamento dos melhores momentos para a venda do produto e a boa administração da logística de

armazenamento e transporte do mesmo, contribui para a redução de despesas, encargos financeiros e deságios.

Diagnóstico Operacional da fazenda Água Limpa

No nível operacional, conclui-se que a empresa ainda não possui instrumentos e controles gerenciais adequados para suprir as necessidades de informações para a tomada de decisão, ou seja, esses controles são deficientes e feitos manualmente evidenciando-se o total desconhecimento técnico por parte do grupo. A dimensão da fazenda entra como fator agravante, pois se formam grupos de interesses comuns dentro da fazenda, os quais destoam dos interesses do grupo, ocultando ou “mascarando” informações.

Dentre os custos produtivos do algodão, os insumos têm sido os mais representativos em relação aos custos totais. Devido ao exigente manejo de pragas que afetam a cultura, um dos maiores custos da cultura residiam no controle de insetos, gerando assim altos gastos com inseticidas. Também nos últimos cinco anos, os fungicidas passaram a ser obrigatórios no manejo de doenças com a cultura, aumentando ainda mais os custos finais.

Na cultura do algodão, acompanhamento e feito por Engenheiro Agrônomo da FMC, empresa que presta assessoria a fazenda, também pelos encarregados de campo, técnicos agrícolas ou mesmo sozinho foram observados e avaliados aspectos técnicos referentes ao cultivo do algodão como: estabelecimento do estande de plantas, desenvolvimento vegetativo e necessidade de reguladores de crescimento, monitoramento e manejo de pragas e doenças com seus respectivos níveis de controle e controle aplicado, manejo de pragas-chave, amostragens, utilização de fichas de levantamento de pragas e doenças, parâmetros e táticas de controle das pragas, as medidas indiretas de controle, medidas diretas de controle, controle químico, utilização de feromônios e armadilhas para captura de insetos (bicudo), controle cultural, fertilização, período crítico, espaçamento, densidade e altura das plantas, e ainda a incidência de plantas daninhas que apresentam características semelhantes das lavouras soja devido em parte à rotação de culturas praticada na propriedade levando as culturas para áreas já infestadas de anos anteriores.

Como a cultura do algodão apresenta um ciclo muito longo, superior a 200 dias os acompanhamentos das condições ambientais tornam-se indispensáveis para uma produção rentável, competitiva e com redução de impactos ambientais, visto que, a cultura do algodão é muito exigente e sensível às mais diversas injúrias, dependendo de uma elevada mão de obra durante o seu cultivo racional.

A ocorrência de plantas daninhas nas áreas de cultivo, quase sempre acarreta em quebras de produtividade por área cultivada, na região presenciei os esforços e dificuldades despendidas no controle destas. Na natureza, as mais diversas espécies produzem sementes e muitas dessas têm capacidade de permanecer por vários anos no solo até que encontrem condições ideais para desenvolver-se, são os chamados bancos de sementes. Essas condições podem ser variáveis para as diferentes espécies, sendo que algumas só necessitam de iluminação e umidade para germinar e infestar novamente as áreas de cultivo, outras necessita de alguma agressão mecânica, algumas de certas temperaturas, e muitas necessitam de fatores combinados. O grande desafio ligado a estes detalhes é entender as condições ambientais que levam cada uma destas plantas invasoras a germinarem e a se estabelecer nas áreas de cultivo, para que possamos então efetuar um manejo eficiente e abrangente as espécies invasoras presentes; contudo econômico e que tenha o menor impacto ambiental possível.

À presença de plantas daninhas na cultura do algodão são atribuídas inúmeras desvantagens, tais como: quebra de produtividade por área cultivada e qualidade da semente; atuam como hospedeiras de pragas e doenças; dificultam a colheita e o processamento industrial; ocorrência de acamamento, redução da atratividade para comercializar terras infestadas, dentre outras.

Evidenciou-se a importância e as dificuldades do controle das plantas daninhas, as quais – principalmente em áreas destinadas para produção de sementes – podem apresentar quebras acentuadas da produtividade e até a condenação de áreas destinadas a produção de sementes para a produção de soja industrial, decrescendo o valor de mercado do grão cultivado.

A produção do algodão é favorecida em regiões quentes e secas e solos ricos ou adubados, solto, arejado e de boa drenagem, com pH de 6,0. O plantio do algodão é feito diretamente no campo, sendo este o sistema mais utilizado na época das chuvas que na região vai de setembro a março, o processo de implantação e condução da lavoura deve ser rigoroso e bem estruturado, para reduzir ao máximo o ciclo da cultura, reduzindo também o período em que o cultivo está exposto às pragas, pois, cada semana a mais no campo representa uma ou até duas aplicações a mais de agrotóxicos.

Para reduzir as perdas causadas pelas pragas é adotado um controle químico, que utiliza uma técnica de controle de pragas não baseada em requisitos ecológicos, somente toxicológicos e econômicos, tornado assim indispensável uma agricultura racionalmente eficaz, sem abusos químicos que notadamente encontramos nos dias atuais.

Analisando de forma crítica a região, observa-se que a utilização do sistema cultivo mínimo utilizado pela empresa é uma maneira inteligente de uso das terras na região, pois o plantio direto é muito dificultado pelo clima da região onde as chuvas fortes e constantes a

grande insolação associados às altas temperaturas degradam de forma muito rápida a cobertura morta do solo que foi promovida pelo plantio do milho na estação da seca. A presença de relevo essencialmente plano, e o uso regular de terraços de nível e o plantio em nível quando em locais com declives, oferecem uma boa proteção do solo reduzindo ao mínimo os problemas com a erosão. Andando pelas lavouras não se observa presença de sulcos erosivos no solo das fazendas.

Muito importante nas inspeções de campo foram às conversas e análises das lavouras, onde foi possível colocar em prática alguns aprendizados e assimilar os aspectos repassados pelo agrônomo, os quais aguçam nossa capacidade visual, crítica e interpretativa.

Conclusões

Assim, verificou-se que a fazenda está inserida dentro do contexto da cotonicultura empresarial, a qual tem como meta a combinação da excelência nos processos de toda a cadeia produtiva. Para tanto. Exigiu-se uma verdadeira revolução, caracterizada pelas seguintes mudanças: organização dos produtores, realocação na região do cerrado, eliminação de várias etapas de intermediação, instalação de descaroçadora na própria fazenda, aproveitamento dos incentivos fiscais em nível de Estado para a expansão e modernização, modernização dos equipamentos e tecnologias agrícolas, privatização da assistência técnica, comercialização das safras no mercado futuro e tornando-se um exportador de pluma de qualidade.

O negócio tem de ser administrado de acordo com a visão empresarial. É importante que se fortaleça o Planejamento com a integração dos setores dentro da empresa. O que se observa é que o mercado é muito rápido e dinâmico e exige decisões bem fundamentadas. A empresa tem de procurar garantir sua remuneração e diminuir seus custos e riscos. É necessário encolher a área plantada, garantir os investimentos necessários para a produção de produtos com excelente qualidade e explorar um nicho de mercado estável e equilibrado.

Portanto, a nova realidade do ambiente macroeconômico exigirá da fazenda dos profissionais ligados à assistência técnica a busca de novos conhecimentos, a geração de novas habilidades e a adoção de novas posturas e posicionamentos sobre os negócios do setor. Cabe a fazenda uma constante adaptação ou reconversão dos seus sistemas de produção.

A empresa para manter-se competitiva deve utilizar-se de constantes análises das informações advindas dos ambientes externo e interno. O acompanhamento de evoluções dos preços dos insumos, políticas de preços e mercados dos seus produtos devem ser sempre acompanhados pela alta administração e inseridas em discussões periódicas, criando cenários onde o planejamento de ações comerciais sejam trabalhados e executados.

Apesar das limitações, o modelo permitiu alcançar o objetivo geral do trabalho, bem como os objetivos específicos.

Referências

BATALHA, O. M. **Gestão agroindustrial**: GEPAI: Grupo de Estudos e pesquisas agroindustriais / coordenador Mário Otávio Batalha. – São Paulo: Atlas, 1997.

BUAINAIN, A. M.; BATALHA, M. O. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Cadeia produtiva do algodão**. Brasília: IICA: MAPA/SPA, 2007. Disponível em: http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/docs/page/mapa/principal/destaques/serie_agronego_cio/cadeia%20produtiva%20do%20algod%c3o_0.pdf. acesso em 25 de set. de 2007.

CANZIANI, J.R.F.. **Assessoria administrativa a produtores rurais no Brasil**. 2001. 224 p. Tese (doutorado) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba, 2001. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11132/tde-/>. Acesso em: 20 de set. de 2007.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

NEVES, M. F. **Agronegócio do Brasil** / Marcos Fava Neves, Décio Zylbersztajn e Evaristo Marzabal Neves; prefácio de Roberto Rodrigues. São Paulo : Saraiva, 2005.

PINESSO. Disponível em: <http://www.pinesso.com.br/index2.php>. Acesso em: 20 de set. de 2007.

VELOSO, R. F. **Planejamento e gerência de fazenda: Princípios básicos para avaliação de sistemas Agrossilvipastoris nos cerrados**. Cadernos 170 de Ciência & Tecnologia, Brasília, v.14, 1997. Disponível em: <http://atlas.sct.embrapa.br/pdf/cct/v14/cc14n105.pdf>. Acesso em: 10 de set. de 2007.

Recebido em: 12/07/2010

Aceito para publicação em: 01/08/2010