

Por que os produtores rurais adotam e abortam a participação no Modelo de Excelência da Gestão (MEG) em suas propriedades?

Carina da Cruz Ramos¹, Péricles Purper Thiele²

¹ Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Cachoeira do Sul, RS, Brasil.

E-mail: sigmacarina@gmail.com

² Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul Rio Grandense, Lajeado, RS, Brasil.

E-mail: periclespurper@gmail.com

Recebido em: 14 jun. 2018. Aceito em: 27 jan. 2019.

DOI: <http://dx.doi.org/10.21674/2448-0479.51.47-56>

Resumo

No cenário da agropecuária brasileira há uma competitividade de mercado, a qual exige do produtor rural organização e eficiência em sua propriedade. É interessante encarar toda e qualquer propriedade rural como uma empresa. E como tal, adotar uma ferramenta de gestão que auxilie o produtor rural a gerenciar o seu negócio, buscando vantagens no mercado e gerando maior rentabilidade. O Brasil tem a sua base econômica na agropecuária. Portanto, é de grande importância pesquisar os motivos pelos quais os produtores rurais adotam e, em seguida, abortam a utilização do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) em suas propriedades. Também devido à necessidade de o produtor rural ter em sua propriedade instrumentos de gestão adequados a cada setor da mesma. O objetivo do trabalho foi analisar qualitativamente os motivos pelos quais os produtores rurais adotam e abortam o MEG em suas propriedades. A presente pesquisa foi realizada através de estudo de caso exploratório descritivo em duas agropecuárias, que foram escolhidas por possuírem o Termo de Adesão do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) e estarem inativas nas autoavaliações do Sistema de Avaliação da Gestão (SAG) nos anos de 2014 a 2017, todas já participaram dos SAG's dos anos anteriores. Os resultados da pesquisa mostraram que as agropecuárias adotaram o MEG em busca de melhores resultados nos processos gerenciais a fim de diminuir os custos, aumentar a produtividade e, conseqüentemente, aumentar a rentabilidade das mesmas. Concluiu-se que o principal benefício para os produtores rurais utilizarem o programa em suas propriedades rurais é terem uma visão sistêmica da gestão organizacional. Quanto ao fato de abortarem as atividades do programa, os motivos foram diferentes, sendo uma por motivo de encerramento das atividades no Brasil, enquanto que a outra, por não conseguir dar prioridade ao programa, não alcançou os resultados esperados e acabou abandonando o mesmo.

Palavras-chave: Administração Rural. Agronegócio. Qualidade.

Abstract

Nowadays, there is market competitiveness in Brazilian agriculture, which demands farmer's organization and efficiency inside their fields. We should any and all rural properties as a company itself. In that way, a management tool would help farmers to manage their properties, aiming market advantages and reaching a higher profitability. Brazil's economic foundation are agriculture and cattle farming. Therefore, it is important to research about the reason why farmers embrace and revoke the MEM – Management Excellence Model in their properties. Likewise, due to the farmers' necessity to have appropriate management tools for each farm section in their fields. The

objective of this paper was to analyse qualitatively the reason why farmers embrace and, after, quit the MEM in their properties. Our research was carried out as a descriptive exploratory study in two properties agriculture and cattle farms, which were chosen because they are enrolled in the Quality and Productivity Program of the State of Rio Grande do Sul (PGQP) and because they had been inactive in the Management Evaluation System's (MES) self-assessments from 2014 to 2017. All of them have already taken part in the previous MES self-assessments. Our results have shown the agriculture and cattle farms adopted the MEM looking for better outcomes in their management processes in order to reduce costs, increase productivity and, as a consequence, increase the farm's profitability. We have also concluded that the main benefit the farmers have for using the MEM program in their properties is to have a systemic view of the organizational management. About the fact they quit the MEM activities, the reasons were different between the two farms studied. One of the reasons was the end of the activities in Brazil, while, in the other farm, they drop out from it because they couldn't give priority to the program and they didn't reach the expected outcomes.

Keywords: Agribusiness. Quality. Rural Administration.

Introdução

A sociedade, desde a década de 1970, vem passando por intensas transformações que vem se ampliando cada vez mais. Essas alterações fazem com que as empresas tenham que se adaptar ao novo contexto para manterem-se no mercado. Estas mudanças surgem, de acordo com Batalha (2001), devido à crescente competição global, fragmentações e pulverizações de mercado, além de recomposição da escala de produção com orientação focada no cliente.

O sucesso do agronegócio exige que a propriedade seja vista como uma empresa, e o produtor rural precisa adotar uma postura mais profissional. As ferramentas de gestão são técnicas administrativas que visam auxiliar na identificação e análise de problemas, direcionando as tomadas de decisão.

No cenário da agropecuária brasileira, exige-se do produtor rural organização e eficiência em sua propriedade. A importância desta organização foi ampliada devido à redução da disponibilidade de crédito agrícola que, segundo Souza (1992), está relacionada à crise dos mecanismos tradicionais de política agrícola, a partir da década de 1990.

No Brasil, segundo Araújo (2007), a agropecuária é tributada em todos os segmentos do agronegócio, sendo tratada como todas as demais, ou seja, mesmo com suas particularidades e relevância para a economia brasileira, não tem diferenciação tributária, então é importante utilizar todas as formas de incentivos disponíveis, que são as reduções de impostos estaduais em alguns insumos e alguns produtos agropecuários.

O contexto atual do agricultor em relação ao mercado globalizado, requer que as propriedades rurais sejam mais dinâmicas, no sentido de conhecer melhor seu negócio, que é a agricultura, tornando fundamental que o produtor tenha informações precisas sobre as condições de mercado, econômicas, físicas, tecnológicas e os recursos naturais disponíveis à sua propriedade para facilitar a definição de decisão em suas atividades (CREPALDI, 1998).

As propriedades rurais¹ precisam adaptar-se a estas mudanças e implantar métodos administrativos que sejam viáveis à sua propriedade, para que a mesma lhe proporcione rentabilidade no mercado no qual atua.

Nesse sentido, não há como pensar em rentabilidade nas propriedades rurais sem considerar a questão da qualidade. Embora haja diferentes percepções e expectativas no que se refere a refletir sobre este tema, existem algumas alternativas para que as propriedades rurais possam atingir resultados significativos quando adotam o conceito de qualidade em seus estabelecimentos.

Mas não basta ter uma boa metodologia de qualidade que seja apenas eficiente, é necessário que possa ser aplicada a qualquer organização, de todos os portes e segmentos. A solução encontrada pelo programa foi o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), ferramenta que atende todas as áreas de gestão, visando sustentabilidade na empresa (PGQP, 2016).

¹ Entende-se por *unidade de produção rural* uma área de terra onde se realiza uma produção agropecuária que produz um bem ou produto, podendo ser chamado fazenda, sítio, granja, propriedade rural, etc., e ser classificado em quatro tipos básicos: latifúndio; empresa capitalista; empresa familiar; e unidade camponesa (SOUZA, 1992).

Em função disso, é interessante também encarar as propriedades rurais como uma empresa². E como tal, adotar e dar continuidade em ferramentas de gestão que poderão auxiliar o produtor rural a gerenciar o seu negócio, buscando vantagens no mercado, maior rentabilidade e, conseqüentemente, gerando qualidade de vida a todos os envolvidos.

O objetivo deste artigo é analisar o motivo pelo qual os produtores rurais adotam e abortam utilização do MEG em suas propriedades.

Referencial teórico

Agronegócio

O termo agricultura era usado para entender a produção agropecuária, desde o abastecimento de insumos até a industrialização e a distribuição dos produtos obtidos. Nas últimas cinco décadas, esse setor econômico passou por grandes transformações, tornando o entendimento do termo agricultura, insuficiente, pois as atividades que eram realizadas somente nas fazendas, passaram a ser efetuadas também fora. Surgindo assim, o agronegócio, segmento econômico de grande valor mundial, podendo ser definido como o conjunto de todas as atividades e transações utilizadas, desde a fabricação dos insumos agropecuários, passando pela produção nas unidades agropecuárias, chegando até o processamento, a distribuição e o consumo dos produtos *in natura* ou industrializados (ARAÚJO, 2007).

O agronegócio é um dos principais responsáveis por 33% Produto Interno Bruto (PIB), 42% das exportações e 37% dos empregos brasileiros. É o primeiro país produtor e exportador de café, açúcar, álcool e sucos de frutas. Também, lidera o ranking das exportações de soja, carne bovina, carne de frango, tabaco, couro e calçados de couro. Nos últimos anos, o Brasil teve um crescimento expressivo no comércio internacional do agronegócio em relação aos outros países (PORTAL DO AGRONEGÓCIO, 2018).

Segundo Guanziroli (2010), o sucesso do agronegócio se deu através da modernização das políticas agrícolas da década de 1990, a qual era focada em créditos subsidiados e passou a ser uma política de regularização via mercados (futuros, opções, letras, entre outros). A agricultura familiar também foi incluída nas políticas agrícolas, como por exemplo a Previdência Social Rural, Programa Nacional de Fortalecimento a Agricultura Familiar – Pronaf, Programa de Aquisição de Alimentos – PAA e o Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE, alinhando assim, o sucesso ao desenvolvimento rural sustentável.

Para Zylbrsztajn (2005), as principais mudanças que trouxeram a globalização e a competitividade para o cotidiano do agronegócio brasileiro foram: a abertura da economia; a desregulamentação dos mercados; a crise das formas tradicionais de intervenção do Estado; e a formação de blocos econômicos. Sendo assim, as empresas precisam se adaptar a essas mudanças para que possam se manter no mercado do agronegócio.

O agronegócio transmite a ideia de processo de transformação que valoriza a produção agrícola, desde a indústria de insumos até o consumidor final, proporcionado assim, o desenvolvimento econômico da sociedade. Os principais elementos que abordam o agronegócio, segundo Neves (2016), são: visão sistêmica, que possibilita melhor compreensão do setor agrícola e dos demais setores envolvidos; foco de análise, o qual auxilia na definição do produto e mercado em análise; e possibilidade de coordenação, que é o gerenciamento integrado nas negociações, riscos e transações financeiras.

A gestão rural

A administração, tal como é entendida e realizada hoje, é produto de um longo processo de evolução, marcado pelas influências do meio e da época em que ela se desenvolveu. Sabe-se que o coroamento da administração como ciência aconteceu sob a égide do racionalismo e no contexto dinâmico da Revolução Industrial, que criou condições para a implantação da modernização nas organizações com seus próprios desafios em termos de administração (LIMA, 2001).

Para Batalha (2001), o empreendimento rural tradicional utiliza equipamentos agrícolas rudimentares e a

² Empresas rurais são aquelas que exploram a capacidade produtiva do solo através do cultivo da terra, criação de animais e da transformação de determinados produtos agrícolas, onde as atividades podem ser divididas em três grupos: produção vegetal, que é a atividade agrícola; produção animal, que é a atividade zootécnica; e a indústrias rurais, que são as agroindústrias (MARION, 2002).

estrutura organizacional é familiar onde as decisões são empíricas, sujeitas a um alto grau de incerteza. Sendo assim, é muito importante que os produtores implantem o processo de gestão rural em suas propriedades para que haja organização e controle, tendo-se como consequência bons resultados na sua produção.

As transformações da economia fazem com que as organizações tenham constantes desafios econômicos e estruturais, sendo assim, é importante um contínuo processo de adaptação do empreendimento para se fazer frente aos novos desafios implantados pelos mercados, o qual se dá através de uma gestão adequada à empresa (ZYLBRSTAJN, 2005).

A gestão é muito importante para que a empresa diminua seus custos e aumente suas receitas. Adotar um modelo de gestão adequada à empresa, no caso específico deste artigo, exige planejamento e administração, as quais devem estar em sintonia e sob responsabilidades bem definidas para que possam ser executadas na mesma, abrangendo, inclusive, dimensões políticas, técnicas e funcionais. Há resistência às mudanças por parte dos proprietários das empresas rurais na introdução de uma gestão profissionalizada e qualificada, pois todo o processo de mudança implica uma razoável desordem na vida das pessoas, da própria organização, além de envolver também um relativo grau de incertezas. (TAVARES, 2000).

As funções básicas da gestão, abrangem as etapas de planejamento, execução, controle e ação, também conhecidas como PDCA, são divididas, conforme PGQP (2017), em quatro etapas:

- 1) Planejamento: busca elaborar antes as ações do futuro, visando direcionar os recursos e as ações de maneira lógica e organizada, definindo seus objetivos a serem atingidos.
- 2) Executar/Direcionar: tem como objetivo agrupar, estruturar e organizar os recursos da empresa colocando em prática seu planejamento.
- 3) Checagem/Controle: são as anotações das principais atividades desenvolvidas na empresa, a fim de verificar se as ações planejadas foram executadas e se o objetivo foi atingido, possibilitando a correção de ações em tempo oportuno.
- 4) Ação: função realizada sobre as pessoas e está fundamentada em três aspectos básicos, que são: motivação, liderança e comunicação.

A utilização eficiente dos recursos de uma empresa, ou seja, pessoas, tempo, espaço, dinheiro, equipamentos, materiais e informações aumenta a possibilidade dos objetivos serem alcançados. É importante que a empresa tenha profissionais capacitados, para que haja uma gestão estratégica atingindo as expectativas dos consumidores e assim se manter no mercado competitivo do agronegócio (ZUIN, 2006).

Como frisa Souza (1992), uma forma das propriedades rurais se adaptarem a essas mudanças é através de sua organização interna, a qual se obtém através da gestão rural, que utilize estratégias bastante variadas como recursos físicos ou de produção, financeiros, humanos, mercadológicos e administrativos, logo dando origem a quatro áreas funcionais bem distintas, que são produção, recursos humanos, finanças e Contabilidade e por fim, comercialização e marketing.

Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP)

O PGQP foi criado em 1992, tendo como objetivo promover a competitividade e gerar melhores resultados através do aprimoramento dos processos, produtos e os demais elementos que constitui uma organização. Incentiva as organizações por meio da melhoria contínua dos seus sistemas de gestão com foco na excelência e na sustentabilidade. O programa conta com uma rede de 80 comitês setoriais e regionais, assim como, os diversos setores da economia gaúcha. Sua criação, contou o apoio político e de empresários do Estado, que foi essencial para a mobilização e disseminação dos conceitos da qualidade às organizações. O PGQP realiza anualmente o Congresso Internacional da Gestão, maior evento de qualidade no mundo, momento que também acontece a cerimônia de entrega do Prêmio Qualidade RS, que já concedeu cerca de 1,3 mil reconhecimentos. (PGQP, 2018).

Os temas de inovação e sustentabilidade, atualmente, surgem de acordo com o PGQP (2018) como soluções para as lideranças das organizações públicas e privadas, porém, nada disso se faz sem uma grande base em sua gestão: um alicerce chamado Qualidade.

Modelo de Excelência em Gestão (MEG)

Conforme o PGQP (2017), o Modelo da Excelência em Gestão é uma ferramenta de gestão completa, criada pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que atende a todos os requisitos necessários para fazer uma gestão de qualidade, tendo como base treze fundamentos da excelência, que são:

Quadro 1

Treze fundamentos da excelência do MEG

Fundamentos de excelência	Conceito
Pensamento sistêmico	Compreende as relações de interdependência entre as áreas da organização e as relações da empresa e demais organizações do ambiente no qual interagem.
Atuação em rede	É a cooperação entre as partes interessadas com objetivos comuns e competências complementares;
Aprendizado organizacional	Foco na melhoria contínua dos processos da organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimento e experiências.
Inovação	Proporciona um ambiente criativo, de experimentação e implementação de novas ideias, para gerar ganhos de competitividade e sustentabilidade.
Agilidade	Flexibilidade e rapidez de adaptação às demandas das partes interessadas e mudanças do ambiente.
Liderança transformadora	O líder atuando de forma motivacional, focando no propósito, incentivando as pessoas através dos valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, formando líderes e interagindo com as partes interessadas.
Olhar para o futuro	Visão e entendimento de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização, no curto e longo prazos, criando estratégias aprimoradas para cada situação.
Conhecimento sobre o cliente e o mercado	Relação com clientes e mercados, buscando entender suas necessidades, expectativas e comportamentos, explícitos e potenciais, gerando valor de forma sustentável.
Responsabilidade social	Responsabilizar-se pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, contribuindo para a melhoria das condições de vida de maneira ética e transparente com vistas à sustentabilidade.
Valorização de pessoas e da Cultura	Proporciona condições favoráveis e seguras para o desenvolvimento integral das pessoas, buscando aumentar o desempenho, a diversidade e o fortalecimento de crenças, costumes e comportamentos favoráveis à excelência.
Decisões fundamentadas	Tomada de decisão sobre qual direção seguir e quais ações executar, por meio do conhecimento gerado com informações obtidas nas mediações, avaliações e análises de desempenho, de riscos, de retroalimentações e de experiências.
Orientações por processos	Busca o conjunto de atividades que formam a cadeia de agregação de valor para a organização, clientes e demais partes interessadas.
Geração de valor	É a conquista de resultados econômicos, sociais e ambientais, como resultados dos processos potenciais, níveis de excelência atendendo às necessidades das partes interessadas.

Fonte: PGQP (2017)

De acordo com o PGQP (2017), os treze (13) fundamentos da excelência, no MEG, se fundem em oito (08) critérios que contemplam os requisitos para a avaliação da maturidade da gestão e os níveis de excelência nos Processos Gerenciais, compreendidos pelo conjunto de práticas de gestão definidas pela empresa para realizar o gerenciamento das atividades na organização, descritos a seguir:

Quadro 2

Oito critérios da excelência do MEG

Critérios	Conceito
Liderança	Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão, governança, exercício da liderança e análise do desempenho da organização.
Estratégias e planos	Formulação e implementação das estratégias.
Clientes	Análise e desenvolvimento de mercado e ao relacionamento com clientes.
Sociedade	Responsabilidade socioambiental e desenvolvimento social.

Informações e conhecimento	Informações da organização e do conhecimento organizacional.
Pessoas	Sistemas de trabalho, da capacitação, do desenvolvimento e da qualidade.
Processos	Cadeia de valor, fornecedores e econômico-financeiros.
Resultados	Apresentação de resultados estratégicos e operacionais relevantes para a organização, na forma de indicadores que permitam avaliar, no conjunto, a melhoria dos resultados, o nível de competitividade e o cumprimento de compromissos com requisitos de partes interessadas, nas perspectivas econômico-financeira, socioambiental e relativas a clientes e mercados, a pessoas e aos processos da cadeia de valor.

Fonte: PGQP (2017)

Vale destacar que o Sistema de Avaliação da Gestão (SAG), é um instrumento de diagnóstico organizacional, que proporciona a avaliação e a pontuação dos processos gerenciais e dos resultados organizacionais das empresas que possuem o modelo de excelência da gestão. A seguir, diagrama do MEG:

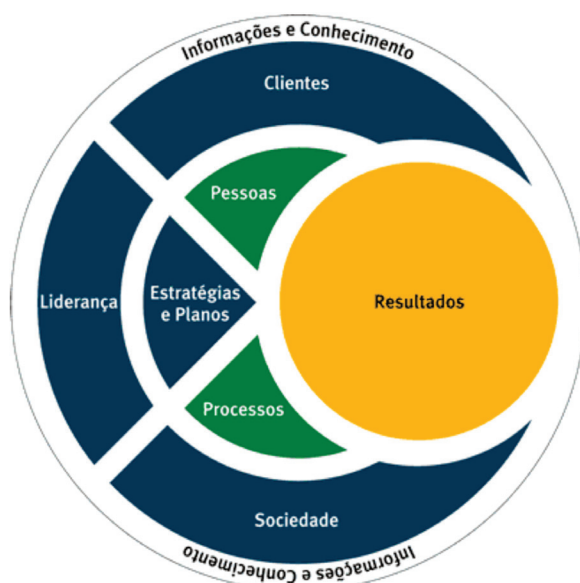


Imagem 1
Diagrama do MEG

Fonte: PGQP, 2017.

Materiais e Métodos

Para Roesch (2006), os estudos de caso podem ser descritivos, exploratórios ou confirmatórios, onde os descritivos são aqueles identificados através de questões que descrevem o que está acontecendo, como se desenvolvem eventos, decisões ou processos. Nestes estudos, nem sempre tem teorias para guiá-lo; os exploratórios são aqueles planejados com propósitos teóricos com o objetivo de explorar uma nova área e construir ou fazer teoria emergir a partir da situação; já os confirmatórios são os que buscam confirmar ou testar uma teoria existente.

Foi utilizado para os entrevistados a seguinte identificação:

- Entrevistado 01 = Agropecuária nº 01.
- Entrevistado 02 = Agropecuária nº 02.

A pesquisa foi realizada através do estudo exploratório descritivo na Agropecuária 01 e Agropecuária 02, nos meses de junho e julho do ano de 2017, onde houve um acompanhamento nas propriedades, seguido de um questionário (anexo A) que foi aplicado aos proprietários e/ou gestores das mesmas, com a finalidade de analisar qualitativamente os motivos das mesmas adotarem e abortarem o Modelo de Excelência da Gestão (MEG).

As propriedades foram escolhidas por possuírem o Termo de Adesão do PGQP, adotarem o MEG e estarem inativas nas autoavaliações do Sistema de Avaliação da Gestão (SAG) nos anos de 2015 e 2016, todas já participaram deste sistema nos anos anteriores.

Resultados e Discussão

A Agropecuária nº 01, no ano que adotou ao PGQP, 2010, tinha sede no Rincão de São Lucas, na cidade de São Borja-RS, o proprietário e administrador atuava na forma de pessoa física, ramo de atividade agrícola. Atividade principal do produtor era o cultivo de arroz, onde eram plantadas 286 quadras, produtividade de 300 sacos por quadra, possuía quinze (15) colaboradores, vinte e dois (22) clientes, maquinários e equipamentos adequados para a produção de arroz. A missão, visão e valores propostos pelo produtor em sua propriedade eram os seguintes:

Quadro 3

Missão, visão e valores

Missão: Promover a satisfação do empreendedor e dos demais envolvidos da Agropecuária, através do aumento da qualidade de vida, ganhos de crescimento, rentabilidade e qualidade de produção
Visão: Ser referência em gestão, qualidade e rentabilidade no setor agrícola do Mercosul.
Valores: Qualidade, transparência, responsabilidade social e ambiental, competência pessoal e profissional e integridade.

No que se refere à implantação do MEG, a Agropecuária nº 01, tomou conhecimento do programa por meio de divulgação do PGQP. O termo de adesão ao programa aconteceu no ano de 2010, período em que o setor arroseiro passava por uma grande baixa nos lucros e em alguns anos inclusive com prejuízos. O proprietário em conjunto com a gerente geral optou por aderir ao PGQP com o objetivo de sistematizar os processos, melhorar a qualidade do produto e estabelecer controles de tal forma a reduzir custos e melhorar o produto final e aumentar o lucro.

A implantação do MEG, como a empresa era pequena, foi relativamente fácil, o gerente de campo e a gerente administrativa logo viram que o sistema era vantajoso a todos, não só para a empresa. No decorrer da introdução do modelo, os processos foram se alinhando de acordo com a missão, visão e valores da empresa.

Os benefícios alcançados pela adesão e implementação do MEG, foram nítidos, podendo-se enfatizar a melhoria dos processos, com a redução dos custos na manutenção dos equipamentos, a produção melhorou a qualidade, estabelecendo-se ainda métodos que facilitaram os trabalhos, tornando os colaboradores e os demais envolvidos cada vez mais satisfeitos e dedicados em suas funções. Não foi possível mensurar monetariamente, mas, de modo subjetivo, a adoção do MEG influenciou nos resultados, pois tiveram menores custos de produção e, conseqüentemente, melhores resultados econômico-financeiros.

As dificuldades de implantação do MEG estão relacionadas à baixa escolaridade do trabalhador rural e a falta de intercâmbio de ideias no setor.

Por motivo de venda da empresa, as atividades na propriedade, inclusive do PGQP, foram encerradas em 2012. Quanto aos processos de gestão ativos criados com a adesão ao MEG a experiência foi positiva. No que se refere ao interesse em dar continuidade ao programa, como não atua mais no Brasil, a atividade dele agora é na Argentina, não tem como participar das atividades do PGQP, mas continua a utilizar os métodos de gestão, ou seja, o MEG em suas atividades.

A Agropecuária nº 02, está situada no Rincão de São Lucas, na cidade de São Borja-RS, o proprietário também atua como pessoa física. A atividade principal realizada na agropecuária é o cultivo de arroz, onde são plantadas 286 quadras, produtividade de 300 sacos por quadra, possui quinze (15) colaboradores, vinte e dois (22) clientes, maquinários e equipamentos adequados para a produção de arroz. O início das atividades no PGQP deu-se em 2012 e seu encerramento foi no ano de 2013.

A empresa tomou conhecimento do MEG através de uma colaboradora da empresa, que sugeriu o uso do programa. A intenção era buscar nas melhores práticas de governança, alguns processos que melhorassem a sua gestão.

No que se refere à adesão e implantação do MEG, destaca-se que esta foi realizada no ano de 2012, sendo que a opção por aderir ao modelo foi atribuída a gerente geral.

O objetivo principal para aderir ao programa foi buscar por processos mais eficientes do que os existentes na empresa. No entanto a implantação do MEG foi conturbada, pois dado o momento inicial da empresa não se conseguia dar a atenção necessária para que o projeto tivesse continuidade.

Quanto aos benefícios alcançados pela adesão e implementação do MEG, segundo a Agropecuária nº 02, não houve benefícios. A principal dificuldade de implantação do MEG foi a de que o programa não foi colocado como prioridade para a gestão. A principal razão por ter abortado o programa foi não identificação de melhorias significativas nos processos gerenciais.

No que se refere aos processos de gestão ativos criados com a adesão ao MEG, o proprietário, relatou que não há nenhum processo de gestão ativo na propriedade, após o abandono do programa. Por ora não há interesse em dar continuidade ao programa porque o foco deles no momento não permite colocarem o programa como prioridade.

Considerações Finais

O mercado agropecuário está passando por mudanças que permitem o seu crescimento contínuo. Onde as propriedades rurais médias e grandes precisam se adaptar às mudanças para se manterem na competitividade do mercado. Para isto é fundamental que os produtores tenham um modelo de gestão adequado a cada setor desenvolvido em sua unidade de produção.

No caso da Agropecuária nº 01, a gestão, era realizada pelo proprietário, uma gerente administrativa e um gerente de produção. Os mesmos optaram pelo PGQP e utilizavam o MEG em sua gestão, possibilitando assim, ter uma visão sistêmica do negócio, ou seja, tinham controle da produção do arroz, recursos humanos e naturais, comercialização, contabilidade e finanças e sistema de informação gerencial.

É interessante ressaltar o interesse do proprietário em desenvolver o programa em sua propriedade, conseguindo resultados positivos através de uma gestão de qualidade, atingindo os objetivos pessoais e profissionais dele e de todos os demais envolvidos.

A propriedade teve resultados positivos em suas atividades, por disponibilizar de recursos naturais e físicos, ter controle da situação da propriedade por meio do MEG, que proporcionou uma visão sistêmica do negócio, da participação dos envolvidos e feiras agropecuárias, cursos, entre outros eventos relacionados ao setor agropecuário. Todos esses fatores foram importantes para que o produtor tivesse menores custos de produção e maior rentabilidade na atividade desenvolvida na propriedade.

O modelo de gestão, ou seja, o MEG utilizado pela Agropecuária nº 01, proporcionou benefícios na organização e na produtividade de sua unidade, devido aos gestores terem as informações necessárias, confiáveis e em tempo real, auxiliando sempre a tomada de decisões. Quanto a dificuldade de implantação do modelo, os gestores não tiveram muitos problemas, pois desde o início todos entenderam a necessidade do MEG na propriedade e se disponibilizaram a fazer os cursos para melhor desenvolver o mesmo.

É importante destacar que a Agropecuária nº 01 soube explorar o modelo de gestão adotado, tendo descrito todos os processos gerenciais, conscientizando os colaboradores, fornecedores clientes e sociedade da sua missão, visão e valores, medindo seus resultados e principalmente a cada encerramento de ciclo, melhorando sua gestão, ou seja, o MEG foi uma ferramenta de grande significado em sua gestão. Tendo assim, uma gestão eficiente, atingindo resultados positivos no setor agrícola.

Já no caso da Agropecuária nº 02, os gestores adotaram o MEG, mas não conseguiram dar prioridade ao modelo, até mesmo por estarem no ano de início de suas atividades, conseqüentemente não viram resultados positivos na sua atividade e resolveram não dar continuidade ao mesmo na propriedade.

Os gestores da Agropecuária nº 02 estavam focados em outros objetivos, que no momento não era o programa, o qual exige tempo, estudo e práticas dos mesmos, por este motivo não vinculam os resultados da propriedade a este modelo de gestão.

Sendo assim, conclui-se que o MEG é um modelo de gestão eficiente, que direciona a empresa a atuar com excelência na cadeia de valor, proporcionando resultados positivos a todas as partes interessadas, podendo ser usado por todos os tipos e portes de empresa, porém tem que ser tratado com prioridade pelos envolvidos, principalmente por seus proprietários e gestores.

Os produtores adotam esta ferramenta visando atingir o objetivo de resultados positivos em suas atividades, através da visão sistêmica do seu negócio e das melhorias contínuas em seus processos gerenciais.

O MEG é abortado pelos produtores rurais por não ser tratado como prioridade na gestão. O modelo requer atenção e dedicação das partes interessadas para que possa atingir seus objetivos de gerar resultados positivos, através de suas práticas de gestão, tornando assim a empresa mais competitiva no mercado.

Por exemplo, a Agropecuária nº 01 teve sucesso pois os gestores conseguiram dar a atenção que o programa exige e conseguiram obter integração dos colaboradores, fornecedores, clientes e sociedade atingindo seu objetivo com resultados positivos na sua atividade, já a Agropecuária nº 02, não teve o mesmo resultado porque, até por motivo de estar no início de suas atividades, não conseguiram dar a prioridade que o programa exige, logo não viram resultado algum na implementação do programa e sua atividade.

O principal benefício para os produtores rurais utilizarem o MEG em suas propriedades rurais é ter uma visão sistêmica da gestão organizacional, que possibilite perseguir seus propósitos em harmonia com todas as partes interessadas que interage e das quais depende, alcançando assim, excelência na gestão.

O produtor rural que não se adaptar as mudanças do setor agropecuário, as quais exigem, uma gestão de qualidade em tudo que se produz e desenvolve e não atender as exigências mercadológicas, provavelmente não terá outra saída a não ser fechar as portas e sair do mercado, devido a competitividade do setor.

Referências

- ARAÚJO, M. J. **Fundamentos do Agronegócio**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BATALHA, M. O. *et al.* **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CREPALDI, S. A. **Contabilidade Rural: uma abordagem decisória**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- GUANZIROLI, C. *et al.* **Experiências Recentes Bem-Sucedidas no Brasil em Agronegócio e Desenvolvimento Rural Sustentável**. Brasília: Ilca, 2010.
- HUNGER, J. D. *et al.* **Gestão Estratégica Princípios e Práticas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Editores, 2002.
- LIMA, A. P. *et al.* **Administração da Unidade de Produção Familiar**. Ijuí: Unijuí, 2001.
- MARION, J. C. *et al.* **Contabilidade Rural**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- NEVES, M. F. **Vai Agronegócio! 25 Anos Cumprindo Missão Vitoriosa**. Ribeirão Preto: Canaoeste, 2016.
- PGQP. **O que é o PGQP?**, 2017. Disponível em: <http://www.qualidade-rs.org.br/mbc/pgqp>. Acesso em 11 out. 2018.
- PORTAL DO AGRONEGÓCIO. **CNA Destaca Potencial de Diversificação nos Produtos do Agronegócio Brasileiro**, 2017. Disponível em: <http://www.portaldoagronegocio.com.br>. Acesso em 11 out. 2018.
- ROESCH, S. M. A. *et al.* **Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- SOUZA, R. *et al.* **Administração da Fazenda**. São Paulo: Globo, 1992.
- TAVARES, M. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ZUIN, L. F. S. *et al.* **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomsom, 2005.
- ZYLBERSZTAJN, D. *et al.* **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomsom, 2005.

Anexo A

Questionário

- 1- Como os representantes da Propriedade tomaram conhecimento do PGQP (Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade)?
- 2- Quando foi feita a adesão ao PGQP?
- 3- Qual a função/cargo da pessoa que fez a opção pela adesão ao PGQP?
- 4- Qual o principal objetivo para a propriedade aderir ao PGQP (Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade)?
- 5- Como foi a implantação do MEG na propriedade?

- 6- Quais os principais benefícios alcançados pela adesão ao programa e implementação do MEG (Modelo de Excelência da Gestão)?
- 7- Quais as principais dificuldades para implantação do MEG?
- 8- Quais os principais motivos pelo qual abortou o uso do programa/MEG?
- 9- Há processos de gestão ativos que foram criados com a adesão ao MEG mantidos mesmo após abandonar o Programa?
- 10- Você tem interesse em dar continuidade ao MEG por meio do PGQP em sua propriedade? O que impede de dar continuidade?