



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Arrendamento x Gestão Direta de Propriedades
Produtivas**

Qual o modelo mais eficiente para o produtor?

Lucca de Carvalho Dallari

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho de 2024.



Lucca de Carvalho Dallari

**Arrendamento ou Gestão Direta de Propriedades
Produtivas
Qual o modelo mais eficiente para o produtor?**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a): Andre Luiz Roizman

Rio de Janeiro, junho de 2024.

Agradecimentos

Primeiramente, gostaria de manifestar minha gratidão a Deus, por ter me sustentado até aqui e me concedido a oportunidade de realizar e finalizar este projeto.

Em segundo lugar, quero expressar minha profunda gratidão à minha mãe e ao meu pai, que sempre foram meus maiores incentivadores e fontes de inspiração.

Agradeço também aos meus amigos, colegas de classe e familiares, por tornarem essa jornada mais agradável. Ao meu professor e orientador, Andre Luiz Roizman, pela paciência e dedicação, que foram essenciais para a conclusão deste projeto.

Por fim, gostaria de estender meus agradecimentos à PUC-Rio e a todos aqueles, dentro deste ambiente, que contribuíram de diversas maneiras para minha formação ao longo desses anos.

Resumo

DALLARI, Lucca de Carvalho. **Arrendamento versus Gestão Direta - Qual o modelo mais eficiente para o produtor?** Rio de Janeiro, 2024. 42 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este estudo analisa os modelos de arrendamento e gestão direta de propriedades produtivas no agronegócio brasileiro, com o objetivo de identificar qual é o mais eficiente para o produtor. Através de uma pesquisa de levantamento com sócios-gestores da empresa Dallari Agronegócios Ltda, foram coletados dados sobre as vantagens, desvantagens, fatores de decisão e tendências de cada modelo. Neste trabalho, são expostos o processo e a metodologia utilizados para a concretização dessas medidas. As respostas obtidas nas entrevistas com os sócios-gestores evidenciam os resultados que contemplam a tomada de decisão do modelo negócio mais rentável e eficiente para o gestor do agronegócio

Palavras-chave: Agronegócio, Arrendamento, Gestão Direta, Eficiência, Rentabilidade, Tecnologia, Especialização, Investimento, Flexibilidade, Controle.

Abstract

DALLARI, Lucca de Carvalho. ***Leasing versus Direct Management - What is the most efficient model for the producer?*** Rio de Janeiro, 2024. 42 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study analyzes the leasing and direct management models of productive properties in Brazilian agribusiness, with the aim of identifying which is the most efficient for the producer. Through a case study with managing partners of the company Dallari Agronegócios Ltda, data was obtained on the advantages,

benefits, decision factors and trends of each model. In this work, the process and methodology used to implement these measures are exposed. The answers obtained in the interviews with the managing partners highlighted the results that include decision-making on the most profitable and efficient business model for the agribusiness manager.

Keywords: Agribusiness, Leasing, Direct Management, Efficiency, Profitability, Technology, Specialization, Investment, Flexibility, Control.

Sumário

1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	8
1.1. Introdução	8
1.2. Objetivo do estudo	10
1.3. Objetivos intermediários do estudo	10
1.4. Delimitação e foco do estudo	10
1.5. Justificativa e relevância	11
2. Referencial Teórico	12
2.1. Arrendamento	12
2.2. Gestão Direta	12
2.3. Análise do Macroambiente	14
2.3.1 Ambiente Econômico	14
2.3.2 Ambiente Social e Cultural	15
2.3.3. Ambiente Político-Legal	15
2.3.4 Ambiente Tecnológico	16
2.3.5. Ambiente Ambiental	17
2.4. Matriz SWOT	17
3. Metodologia	18
3.1. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	18
3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	20
3.3. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	20
3.4. Limitações do Método	21
4. Apresentação e análise dos resultados	22

4.1. A Organização	22
4.2 Matriz SWOT	23
4.3. Descrição dos Resultados	26
4.3.1. Avaliação dos modelos de gestão	26
4.3.2. Situação real de tomada de decisão	28
4.3.3. Novas tecnologias no mundo do agronegócio	29
4.3.4. Tendências para a empresa e no mundo do Agronegócio	31
5. Conclusão	34
5.1 Sugestões e recomendações para novos estudos	36
6. Referências Bibliográficas	39
ANEXO 1: Questionário	41

1. Introdução ao tema e ao problema do estudo

1.1. Introdução

O agronegócio desempenha um papel crucial na economia global, contribuindo para o abastecimento de alimentos, a geração de empregos e o crescimento econômico. Atualmente, o Brasil se encontra como o maior exportador de commodities do mundo (R7, 2023). Tal fato exige muitos recursos, planejamento e organização de estratégias para ter eficiência em toda a operação, do começo ao fim.

O setor agrícola brasileiro tem se destacado como um dos principais motores da economia nacional, enfrentando, no entanto, desafios significativos na gestão de suas propriedades produtivas, principalmente em relação à eficiência e produtividade. De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2022, o valor da produção de soja atingiu impressionantes R\$345,4 bilhões, enquanto o milho alcançou R\$137,7 bilhões e a cana-de-açúcar R\$93,5 bilhões. Esses números refletem a pujança do agronegócio brasileiro, que tem contribuído significativamente para o Produto Interno Bruto (PIB) do país.

Segundo cálculos do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA) da Universidade de São Paulo, em parceria com a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), o PIB do agronegócio correspondeu a 23,8% do PIB total do Brasil no quarto trimestre de 2023, mesmo com uma queda de 2,07% em relação ao

trimestre anterior. Essa participação expressiva demonstra a importância do setor para a economia brasileira.

Nesse cenário, duas opções de gestão têm chamado a atenção dos produtores: o arrendamento e a gestão direta. No entanto, surge a pergunta: "Arrendamento ou Gestão Direta de Propriedades Produtivas: Qual é o modelo mais eficiente para o produtor?". A literatura atual aponta que a escolha entre esses dois modelos depende de diversos fatores, como o tamanho da propriedade, a disponibilidade de recursos humanos e financeiros e a especialização da produção.

De acordo com um estudo realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) em 2022, as propriedades arrendadas apresentam uma produtividade média mais alta do que as propriedades geridas diretamente, especialmente em regiões com alta intensidade de mecanização e uso de tecnologia (IPEA, 2022). No entanto, outro estudo publicado no *Journal of Rural Studies* em 2023 sugere que a gestão direta pode ser mais vantajosa em termos de controle de custos e maximização de lucros, especialmente em propriedades de pequeno e médio porte (*Journal of Rural Studies*, 2023).

Face ao exposto, o problema central a ser tratado neste trabalho reside na identificação do modelo mais adequado para gestão de propriedades produtivas - arrendamento ou gestão direta – sob a ótica da eficiência para os produtores agrícolas brasileiros. Essa questão é de suma importância, pois a escolha inadequada pode resultar em perdas significativas de produtividade, lucratividade e competitividade para o setor. Diante desse contexto, surge a questão fundamental que norteará este estudo: Qual modelo é mais eficiente para o produtor?

1.2. Objetivo do estudo

O estudo tem como objetivo avaliar qual o modelo de negócio mais eficiente, como também o mais rentável financeiramente e economicamente para o produtor rural, considerando a gestão direta ou o arrendamento de suas terras.

1.3. Objetivos intermediários do estudo

Para atingir o objetivo desejado, esse estudo contempla objetivos intermediários como:

- Evidenciar os conceitos de Arrendamento e Gestão Direta
- Entender o cenário do agronegócio no Brasil
- Entender quais estratégias devem ser utilizadas para chegar nos dois modelos de negócio
- Elaborar um roteiro de entrevista a ser respondido por gestores do agronegócio

1.4. Delimitação e foco do estudo

Em termos de delimitação do estudo, será focado especificamente no tipo de gestão de propriedades produtivas e suas culturas agrícolas. Além disso, será analisado o papel das grandes e pequenas empresas e sua influência na adoção dos diferentes modelos de gestão.

1.5. Justificativa e relevância

As informações e considerações apresentadas neste estudo têm potencial para gerar interesse de gestores do agronegócio, donos de terras, com o objetivo de ter mais clareza na hora de implementar um modelo de negócio em suas terras.

Podem também contribuir com empresas maiores, que possuam impactos ambientais, de forma que as mantenham atualizadas sobre meios de amenizar seus efeitos negativos à natureza.

Além disso, esse estudo é relevante para Investidores Imobiliários, possibilitando melhor entendimento para tomada de decisão de investir em terras e geri-las de forma mais eficiente e rentável.

Por fim, esse estudo é relevante para estudantes e acadêmicos de Administração, Economia, Veterinária, Zootecnia, Agronomia, dentre outros, que poderão ter mais clareza sobre os dois modelos de negócio, podendo surgir mais *insights* e novas teorias acadêmicas sobre o tema.

2. Referencial Teórico

Neste capítulo, foram introduzidos conceitos fundamentais relacionados ao tema principal que constituíram a base para a análise realizada. Este estudo analisou tanto questões ambientais jurisprudenciais quanto estratégicas, relacionadas aos governos e às empresas das áreas de interesse.

2.1. Arrendamento

No contexto do direito agrário brasileiro, o arrendamento é definido como um contrato agrário pelo qual o proprietário de um imóvel rural, denominado arrendador, cede ao arrendatário o uso específico de sua propriedade para exploração de atividade agrícola, pecuária, agroindustrial, extrativa ou mista, mediante um pagamento pactuado, que pode ser em dinheiro ou produtos agrícolas, conforme estabelecido no Estatuto da Terra (Lei nº 4.504/1964) e na Lei do Arrendamento Rural (Lei nº 4.947/1966).

Em termos quantitativos, o arrendamento agrícola representa uma parcela significativa da estrutura fundiária do Brasil. Segundo o Censo Agropecuário de 2017 realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), aproximadamente 6,3% das propriedades rurais do país são arrendadas, o que corresponde a uma área considerável quando se leva em conta a extensão territorial dedicada à agricultura no Brasil. Essa prática é mais comum em regiões com alta concentração de atividades agrícolas intensivas, como as regiões Sul e Sudeste, onde a produção de grãos predomina. A relevância do arrendamento é ainda mais evidente quando se observa a tendência de valorização do preço do

aluguel da terra, que, de acordo com o levantamento de preços de terras realizado pela Scot Consultoria, apresentou um aumento de 72% nas principais regiões produtoras do país no período de 12 meses encerrado em dezembro de 2020. Este indicador econômico ressalta a crescente demanda por terras arrendadas e a importância do arrendamento como uma estratégia de acesso à terra para a produção agrícola no Brasil.

2.2. Gestão Direta

Na definição do dicionário Oxford, gestão direta é o ato ou efeito de gerir; administração, gerência.

A gestão direta de propriedades produtivas refere-se ao modelo em que o proprietário de uma propriedade, seja ela agrícola, industrial ou comercial, assume diretamente a responsabilidade pela sua operação e administração. Isso inclui o planejamento e execução das atividades produtivas, contratação e gestão de funcionários, compra de insumos, controle de estoque, marketing e venda dos produtos ou serviços gerados pela propriedade. Esse modelo envolve um nível mais alto de envolvimento e controle por parte do proprietário em todas as etapas do processo produtivo.

Ao optarem pela gestão direta, os proprietários têm a oportunidade de tomar decisões estratégicas e operacionais que impactam diretamente a eficiência e rentabilidade da propriedade. Eles têm controle total sobre as políticas de produção, qualidade dos produtos, investimentos em melhorias e inovações, bem como a capacidade de adaptar-se rapidamente às mudanças no mercado ou no ambiente de negócios. No entanto, também enfrentam desafios como a necessidade de expertise em gestão e operações, investimentos significativos em

recursos humanos e materiais, e a responsabilidade por todos os aspectos do negócio.

2.3. Análise do Macroambiente

2.3.1 Ambiente Econômico

O ambiente econômico é um dos pilares fundamentais para entender as dinâmicas do agronegócio no Brasil. A taxa Selic, que é a taxa básica de juros do país, influencia diretamente o custo do crédito e, por extensão, os investimentos no setor agrícola. Com uma taxa de 10,75% ao ano em abril de 2024, os juros elevados podem desencorajar o financiamento de novas tecnologias e expansão das áreas cultivadas, afetando a competitividade e a inovação no setor.

Além disso, o agronegócio contribui significativamente para o Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, representando cerca de 25% da economia nacional. Esse setor não apenas impulsiona a economia através da exportação de commodities, mas também gera milhões de empregos, sustentando muitas comunidades rurais. No entanto, a concentração de mercado em torno de grandes empresas, como a JBS, cria um ambiente de monopólio que pode influenciar negativamente os preços ao produtor e limitar a competitividade.

Outro aspecto relevante é a política governamental, como o Fundo de Desenvolvimento do Centro-Oeste, que visa apoiar o desenvolvimento econômico através de financiamentos para infraestrutura. Essas políticas são cruciais para garantir que as regiões menos desenvolvidas tenham a oportunidade de crescer e se integrar mais efetivamente na economia nacional. Além disso, a relação entre custo de produção e eficiência por hectare é vital, com estudos da Exagro mostrando como a eficiência pode ser maximizada através de práticas de gestão aprimoradas.

2.3.2 Ambiente Social e Cultural

O ambiente social e cultural exerce uma influência profunda sobre o agronegócio, especialmente através das mudanças nos padrões de consumo e estilos de vida. A operação de eucalipto, por exemplo, tem transformado muitas cidades do interior, gerando empregos e movimentando a economia local. Essa atividade não apenas fornece matéria-prima para a indústria, mas também contribui para o desenvolvimento social das regiões onde é implantada.

Além disso, a crescente conscientização sobre questões ambientais e de saúde tem levado a uma mudança nos hábitos de consumo, com uma demanda crescente por produtos orgânicos e sustentáveis. Essa tendência está pressionando o setor agrícola a adaptar suas práticas de produção para atender a essas novas expectativas do mercado.

Essas mudanças nos padrões de consumo são complementadas por uma diversificação nos estilos de vida, com uma maior valorização do bem-estar e da qualidade de vida. Isso influencia diretamente a demanda por produtos agrícolas específicos, como alimentos funcionais e orgânicos, que são percebidos como mais saudáveis e benéficos para a saúde.

2.3.3. Ambiente Político-Legal

O ambiente político-legal é crucial para o funcionamento do agronegócio no Brasil. O Fundersul, por exemplo, é um fundo de desenvolvimento que utiliza recursos provenientes de taxas sobre o transporte de mercadorias para financiar a infraestrutura rural, essencial para a logística do agronegócio. Essa política ajuda a melhorar as condições de transporte e acesso aos mercados, vital para o sucesso das operações agrícolas. Outro imposto que incide sobre o agronegócio é o Funrural, onde há uma contribuição que incide sobre a receita bruta proveniente da

comercialização da produção rural, e a arrecadação desse imposto é feita através de impostos que incidem sobre a venda de commodities e produtos agrícolas.

A legislação ambiental também desempenha um papel fundamental, exigindo que as propriedades rurais mantenham uma reserva legal de pelo menos 20% de sua área. Essa regulamentação visa preservar a biodiversidade e garantir a sustentabilidade das atividades agrícolas, mas também impõe desafios adicionais aos produtores rurais.

Além disso, as normas de saúde e segurança do trabalho são rigorosas, visando proteger os trabalhadores envolvidos no setor. A legislação trabalhista brasileira garante direitos fundamentais que, quando bem implementados, contribuem para a manutenção de um ambiente de trabalho seguro e justo.

2.3.4 Ambiente Tecnológico

O ambiente tecnológico está revolucionando o agronegócio brasileiro. A agricultura de precisão, por exemplo, utiliza tecnologias avançadas como GPS e sensores para otimizar o plantio e a colheita, aumentando significativamente a eficiência e reduzindo os custos. O uso de *drones* para monitoramento de grandes áreas permite uma gestão mais eficaz das culturas, identificando rapidamente problemas como pragas ou deficiências nutricionais.

A conectividade é outro fator crucial, e tecnologias como o Starlink estão proporcionando acesso à internet de alta velocidade em áreas remotas, facilitando a implementação de tecnologias avançadas e a comunicação rápida de dados. Essas inovações estão transformando o modo como a agricultura é praticada, tornando-a mais produtiva, sustentável e adaptável às mudanças climáticas.

2.3.5. Ambiente Ambiental

O ambiente ambiental é especialmente relevante para o agronegócio, dada a sua dependência direta dos recursos naturais. A conservação de recursos naturais e a adoção de práticas agrícolas sustentáveis são essenciais para a manutenção da viabilidade a longo prazo do setor. Mudanças climáticas e regulamentações ambientais desafiam os produtores a adaptarem suas operações para serem mais sustentáveis.

A demanda por produtos orgânicos e certificados de origem está crescendo, refletindo uma maior conscientização dos consumidores sobre as questões ambientais. Essa tendência está pressionando o setor agrícola a adotar práticas mais sustentáveis e a buscar certificações que garantam a origem e a qualidade ambiental dos produtos.

Esses elementos do macroambiente formam um quadro complexo que os stakeholders do agronegócio devem navegar para garantir a sustentabilidade e a competitividade do setor no Brasil.

2.4. Matriz SWOT

A Matriz SWOT é uma ferramenta de planejamento estratégico que permite a análise de cenários internos e externos de uma empresa ou situação específica, com o objetivo de auxiliar na tomada de decisão. A sigla SWOT vem do inglês: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). A metodologia foi desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores da Harvard Business School, e é amplamente utilizada para avaliar a posição estratégica de um negócio e identificar estratégias para o seu desenvolvimento e competitividade.

3. Metodologia

As abordagens adotadas pelo autor deste estudo serão apresentadas neste capítulo, bem como as decisões que são fundamentais e que racionalizaram essa abordagem para a condução da pesquisa.

3.1. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

O método de pesquisa adotado para a obtenção de dados e informações essenciais para este estudo foi a análise de estudo de caso. Esta abordagem é caracterizada pelo exame detalhado e intensivo de um ou mais casos específicos dentro de um contexto real, permitindo uma compreensão profunda dos fenômenos estudados (YIN, 2015). A análise de estudo de caso é amplamente utilizada em pesquisas sociais e de negócios devido à sua capacidade de fornecer *insights* ricos e contextualizados sobre práticas e processos específicos (STAKE, 1995). Este método é particularmente útil para explorar como e por que certos fenômenos ocorrem, permitindo aos pesquisadores investigar em profundidade as complexas interações entre diferentes variáveis e fatores (MERRIAM, 2009).

Para a coleta de dados, a análise de estudo de caso geralmente utiliza uma combinação de técnicas como entrevistas, observação direta e análise de documentos. As entrevistas, que podem ser estruturadas, semiestruturadas ou abertas, permitem aos pesquisadores explorar detalhadamente os tópicos de interesse e obter percepções valiosas dos participantes (CRESWELL, 2014). A observação direta permite a coleta de dados sobre comportamentos e práticas em tempo real, proporcionando uma compreensão mais completa do contexto estudado. A análise de documentos, por sua vez, fornece informações adicionais e relaciona os dados obtidos por outros métodos, aumentando a validade da pesquisa (BOWEN, 2009). Neste estudo, foram realizadas entrevistas com os sócios-gestores da empresa Dallari Agronegócios Ltda., combinadas com uma análise detalhada dos documentos e registros da empresa, para entender profundamente os modelos de gestão aplicados e suas implicações para a eficiência e a rentabilidade no agronegócio brasileiro.

O Roteiro de Entrevista deste presente estudo foi elaborado com 7 perguntas, que buscam entender como se dá a tomada de decisão do gestor do agronegócio, e quais são os principais fatos que influenciam a decisão entre os modelos de arrendamento e gestão direta. As perguntas abrangem tópicos como, estratégia de planejamento, retorno de investimento, estratégia de alavancagem, eficiência econômica, novas tecnologias entrantes no mercado e no cotidiano do gestor do agronegócio. Foram entrevistados 3 sócios-gestores da empresa Dallari Agronegócios Ltda.

3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

As entrevistas foram realizadas com os sócios-gestores da empresa Dallari Agronegócios Ltda - empresa de mais de 35 anos no ramo do agronegócio e 50 anos de existência.

Ermanno Dallari Filho, graduado em Administração. Possui mais de 20 anos de gestão no agronegócio, tendo trabalhado durante toda a sua carreira com *commodities*. É responsável pela estratégia e comercialização da empresa.

Priscilla Dallari May, graduada em Administração pela PUC. Após fazer carreira em diversos bancos, é responsável pela parte financeira da empresa.

Mônica Dallari, graduada em Administração pela PUC, é responsável pela parte jurídica, setor de compras e back-office da empresa.

3.3. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

Os dados coletados através das entrevistas realizadas pelo autor desta pesquisa, foram utilizados para avaliar o modelo de negócio mais eficiente e rentável para o produtor, levando em consideração, todos os fatos citados nas entrevistas e nos tópicos acima, dessa pesquisa.

As respostas foram compiladas e tratadas de forma qualitativa. Foram utilizados trechos das entrevistas para ratificar as respostas.

3.4. Limitações do Método

Uma limitação que pode ser notada nas entrevistas, seria uma visão semelhante dos respondentes, visto que são sócios-gestores da mesma empresa.

Não foram considerados, nesta pesquisa, nenhum funcionário de cargo mais baixo ao dos entrevistados, visto que essa a decisão em questão compete aos cargos mais altos da empresa.

Outra limitação encontrada foi a volatilidade das tecnologias do agronegócio. Em pouco tempo, novas tecnologias podem surgir, podendo afetar a decisão quanto ao modelo de negócio.

Alguns tópicos abordados podem ser sensíveis e confidenciais para a empresa, podendo enviesar respostas de acordo com o pensamento de cada um dos entrevistados, e podendo até em alguns momentos, haver a falta de informação.

4. Apresentação e análise dos resultados

4.1. A Organização

A organização que foi utilizada neste estudo é a Dallari Agronegócios Ltda. A escolha dessa empresa se deve ao fato de que o autor do texto tem vivência nesse setor por mais de 20 anos, e a empresa é um caso de sucesso quando se fala sobre sua gestão.

Com mais de 50 anos no mercado, a empresa iniciou suas atividades como uma indústria de embutidos no município de Nova Iguaçu, na cidade do Rio de Janeiro. Com o mercado de embutidos bastante conturbado na época, seu gestor principal, Ermanno Dallari (1940-2016), fundador da empresa, começou a investir em fazendas no Estado de São Paulo, e posteriormente no Estado do Mato Grosso do Sul, onde está localizada hoje toda operação da empresa.

Sendo assim, hoje a empresa está presente em duas áreas majoritárias: no município de Nova Alvorada do Sul, no Estado do Mato Grosso do Sul, onde a atividade é 100% de arrendamento, mais precisamente para a Atvos, uma das maiores usinas de álcool, etanol e bagaço de cana-de-açúcar, através de um contrato de Parceria Agrícola. Nessa atividade, a Dallari cede a terra à Parceira, que explora o solo para a plantação de cana-de-açúcar;

A outra área se localiza no Estado de Pedro Gomes, também no Estado do Mato Grosso do Sul, onde são realizadas 2 atividades: criação de gado bovino e condução de Floresta de Eucalipto. Nesta área não acontece nenhum tipo de arrendamento. A própria empresa exerce a gestão direta, possuindo 100% receita da produção, bem como todos os custos de produção.

Visto isso, pode-se observar que a empresa conseguiu, durante sua trajetória, impactar significativamente a vida da cidade ao redor. Suas atividades, seja arrendamento ou gestão direta, trouxeram empregos diretos e indiretos para a economia local, e com a gestão bem executada, a empresa cria um ciclo virtuoso de crescimento de toda a infraestrutura da região.

4.2 Matriz SWOT

Ao considerar a tomada de decisão entre Arrendamento ou Gestão Direta de propriedades produtivas, a Matriz SWOT pode ser estruturada da seguinte forma:

Forças (*Strengths*):

Arrendamento:

- Evita imobilização de capital.
- Disponibilidade de recursos para investimento.
- Flexibilidade de adaptação às mudanças do mercado.
- Diversificação de risco pela utilização de múltiplas propriedades em diferentes locais.

Fraquezas (*Weaknesses*):

Arrendamento:

3. Falta de melhorias permanentes por não ser o “dono da terra”.
4. Dificuldade de previsibilidade dos custos operacionais.

Oportunidades (*Opportunities*):

Arrendamento:

- Barateamento da diversificação de culturas.
- Potencial para parcerias e contratos de longo prazo com proprietários de diferentes regiões.
- Ampliação da gama de fornecedores e clientes.
- Aproveitamento de políticas governamentais de incentivo ao arrendamento.

Ameaças (Threats):

Arrendamento:

- Aumento de custo pela valorização das terras devido à demanda do mercado.
- Alterações nas políticas agrícolas que afetam os termos de arrendamento.
- Risco de não renovação do contrato, forçando a busca por novas terras.



Levando em consideração a Gestão Direta, a Matriz SWOT se encontra desta maneira:

Forças (*Strengths*):

Gestão Direta:

- Autonomia para tomar decisões sobre o uso da terra, escolha de culturas e técnicas de manejo.
- Retenção integral de lucros da produção.
- Maior conhecimento do terreno.

Fraquezas (*Weaknesses*):

Gestão Direta:

- Imobilização de capital.
- Menos recursos para investimento no negócio.
- Complexidade da gestão dos processos.

Oportunidades (*Opportunities*):

Gestão Direta:

- Investimento em tecnologias de produção e automação.
- Desenvolvimento de práticas sustentáveis como diferencial competitivo.
- Expansão vertical ou horizontal integrando outras etapas da cadeia produtiva.

Ameaças (*Threats*):

Gestão Direta:

- Flutuações de mercado que afetam os preços dos produtos agrícolas.
- Riscos climáticos e ambientais que podem impactar a produção.

- Pressões regulatórias e ambientais que exigem adaptações na gestão da terra.



4.3. Descrição dos Resultados

Neste capítulo, serão expostos os resultados da pesquisa, vinculados às questões que guiaram o estudo por meio do questionário de 7 perguntas já citado no capítulo 3.

4.3.1. Avaliação dos modelos de gestão

As duas primeiras perguntas do Roteiro de Entrevista, procuraram entender quais são as diferenças, vantagens e desvantagens de cada um dos modelos de gestão do agronegócio. Com isso, foram encontradas as respostas que norteiam o estudo.

Os entrevistados constataram que os modelos de gestão são bastante diferentes em sua essência, em linha com o que foi apresentado no referencial teórico. No modelo de arrendamento, o proprietário da terra faz uma parceria, arrendando a terra, ficando o parceiro responsável pela atividade operacional. No modelo de gestão direta, o proprietário da terra é o responsável pela operação, incluindo a gestão das culturas.

Os entrevistados identificaram algumas vantagens e desvantagens de cada modelo de gestão.

Sobre o modelo de arrendamento, segundo um deles: “Existe um sentimento ambíguo por esse modelo de gestão, porque, ao mesmo tempo, o gestor tem mais uma atividade que gera renda e é eficiente para ele, sem ele precisar ter controle firme e diário, (diferente da gestão direta).” Nesse caso, a demanda de tempo acaba sendo menor, quando comparada a gestão direta, porque não há uma necessidade tão grande de controle da operação, o que acaba sendo uma vantagem que se aplica para tipos específicos de gestores, indo daqueles que possuem outras propriedades com gestão direta, até aqueles que não são gestores do agronegócio, e que exercem outra atividade, mas são possuidores da terra, e acabam exercendo mais uma atividade produtiva em sua propriedade.

Sobre o modelo de gestão direta, a vantagem mais aparente é, segundo um dos entrevistados: “Quando você faz a gestão direta, toda e qualquer receita, lucro ou benefício que a terra nos dá, fica inteiramente para o bolso do proprietário.”, dando a entender que o lucro é maior na maioria das vezes nesse tipo de gestão. Mas quando se fala de desvantagem, os entrevistados disseram que a maior delas é o investimento alto de entrada na atividade: “O recurso mais valioso que

existe hoje é a terra, então um novo entrante no mercado precisa entrar com um investimento inicial muito grande para a compra de terras e de insumos para a produção.”

4.3.2. Situação real de tomada de decisão

Seguindo um pouco mais a fundo no Roteiro, as perguntas 3 e 4, buscaram: (i) identificar os principais fatores que influenciam na tomada de decisão do modelo a ser utilizado; e (ii) exemplificar por meio de situações reais a seleção de modelos, bem como o resultado alcançado ao longo do ciclo.

Segundo os entrevistados, existem 6 fatores-chave principais em que o negócio é analisado, desde o seu planejamento, até a execução e controle final. São eles:

- Experiências passadas de gestão;
- Risco do negócio;
- Tamanho de investimento financeiro e econômico;
- Possibilidade de boa alavancagem com taxas de juros mais baixas;
- Retorno do capital investido durante o período da atividade em questão; e
- Necessidade de controle por parte dos gestores (demanda de tempo).

Considerando os fatores acima, uma situação real em que foi tomada a decisão de gestão direta do negócio foi a implantação da Floresta de Eucalipto. A operação foi muito mais viável utilizando o modelo de

gestão direta, principalmente pelo fator do lucro ser significativamente maior comparado ao modelo de arrendamento num período de 7 anos, equivalente à vida útil da floresta.

Outra situação real de tomada de decisão, neste caso para o arrendamento, foi o começo da Parceria Agrícola de cultivo de cana-de-açúcar com a Atvos. A demanda de tempo das propriedades da empresa sob o modelo de gestão direta era superior ao modelo de arrendamento. Além disso, o modelo de negócio apresentou melhor viabilidade porque a demanda de controle sobre a operação era inferior ao modelo de gestão direta, tornando o retorno financeiro mais atrativo. Logo, a decisão de arrendar a área para um parceiro foi bem planejada, executada e sucedida.

4.3.3. Novas tecnologias no mundo do agronegócio

A questão 5 procurou levantar informações sobre a entrada de novas tecnologias no setor do agronegócio, como agricultura de precisão, pilotagem de *drones*, inteligência artificial para pesagem de gado bovino, dentre muitas que surgem no mercado a cada momento.

Como a empresa está no ramo a mais de 50 anos, ainda há na empresa uma grande resistência a novas tecnologias, então não foi possível obter muitos comentários a respeito desse tópico, mas segundo o entrevistado, “tudo depende do custo e eficácia comprovada dessas novas tecnologias”.

A adoção de novas tecnologias no agronegócio tem o potencial de transformar significativamente o setor, trazendo inúmeros benefícios que podem superar as resistências iniciais, como a da empresa mencionada.

A agricultura de precisão, por exemplo, utiliza dados georreferenciados nas plantações e tecnologias avançadas para otimizar o uso de insumos, como fertilizantes e defensivos agrícolas, através de cálculos de sistemas de plantação. Isso não só reduz os custos, mas também minimiza os impactos ambientais, com a dosagem certa de tal insumo naquela unidade plantada, promovendo uma produção mais sustentável. Além disso, a automação de processos e o monitoramento em tempo real das condições das culturas permitem uma gestão mais assertiva e eficiente das propriedades rurais, com mais dados para serem analisados pela pessoa competente

Os *drones* são outra inovação que tem revolucionado o agronegócio. Equipados com câmeras e sensores avançados, eles permitem o mapeamento aéreo das lavouras, a detecção precoce de pragas e doenças, e a avaliação da saúde das plantas. Essa tecnologia não só aumenta a produtividade, mas também reduz o trabalho manual e os custos operacionais. A capacidade de realizar pulverizações e irrigações precisas também contribui para a otimização do uso de recursos.

Apesar das vantagens claras, a adoção dessas novas tecnologias enfrenta resistência em empresas tradicionais. A resistência pode ser atribuída a fatores como o custo inicial de implementação e a necessidade de comprovação de eficácia. No entanto, é importante destacar que, a longo prazo, os benefícios superam os custos, com aumento significativo na produtividade e redução nos custos operacionais. Empresas que adotam essas tecnologias tendem a se posicionar melhor no mercado, ganhando competitividade e sustentabilidade.

No contexto dos modelos de negócio de arrendamento e gestão direta, a adoção de novas tecnologias pode apresentar diferentes desafios e oportunidades. No modelo de arrendamento, a responsabilidade pela implementação de tecnologias pode recair sobre os arrendatários, o que pode limitar a capacidade da empresa de influenciar diretamente a adoção de inovações tecnológicas. Por outro lado, no modelo de gestão direta, onde a empresa mantém controle total sobre as operações agrícolas, há maior flexibilidade para experimentar e integrar novas tecnologias, desde que haja um compromisso com a inovação e a disposição para investir em melhorias contínuas.

Apesar das barreiras iniciais, a adoção de novas tecnologias no agronegócio é inevitável e essencial para a competitividade a longo prazo. Tecnologias como a agricultura de precisão, que utiliza dados de satélites e sensores para otimizar o uso de insumos, e *drones*, que permitem monitoramento detalhado das culturas e aplicação precisa de pesticidas, têm o potencial de reduzir custos operacionais e aumentar a produtividade. Além disso, a inteligência artificial para pesagem de gado bovino pode melhorar a gestão do rebanho, proporcionando dados precisos e em tempo real que auxiliam na tomada de decisões estratégicas.

4.3.4. Tendências para a empresa e no mundo do Agronegócio

As duas últimas perguntas tiveram como objetivo identificar a visão dos gestores sobre tendências para o mundo do agronegócio nos dois modelos de gestão. Segundo um dos entrevistados, “uma nova geração que vem agora está cada vez mais se especializando em tópicos específicos”. Os respondentes relataram que existem basicamente 3 tipos de profissionais que se destacam no agronegócio.

- Dono da terra – se especializa cada vez mais em expandir o seu terreno por meio da compra de novas terras;
- Parceiros agrícolas – que se aprofundam cada vez mais no tipo de cultura que exercem, como por exemplo a usina de cana-de-açúcar, que antigamente só produzia o açúcar, e hoje possui 3 produtos principais: o açúcar, o etanol e o bagaço da cana-de-açúcar.
- Prestadores de serviço tanto para os gestores de terras, quanto para os parceiros agrícolas, pequenos ou grande

No modelo de gestão direta, os donos da terra se especializam cada vez mais em expandir seus terrenos por meio da compra de novas terras. Esse modelo permite que os proprietários invistam em tecnologias avançadas e práticas de gestão eficientes para melhorar a produtividade e a sustentabilidade das operações. Além disso, os prestadores de serviços desempenham um papel crucial, oferecendo suporte técnico e especializado tanto para os gestores de terras quanto para os parceiros agrícolas, ajudando a otimizar as operações e a tomada de decisões estratégicas.

No modelo de arrendamento, os parceiros agrícolas se aprofundam cada vez mais no tipo de cultura que exercem. Por exemplo, uma usina de cana-de-açúcar que antigamente só produzia açúcar, hoje diversifica sua produção para incluir etanol e bagaço de cana, otimizando o uso dos recursos e aumentando a rentabilidade. Nesse contexto, os prestadores de serviços também são essenciais, oferecendo suporte tanto para os gestores de terras quanto para os arrendatários, pequenos ou grandes, garantindo que as operações sejam eficientes e produtivas. Dessa forma, ambos os modelos de gestão se beneficiam da especialização e do suporte técnico oferecido pelos prestadores de serviços, promovendo um agronegócio mais eficiente e sustentável.

Por fim, os respondentes foram incitados a aconselhar novos empreendedores ou gestores que estão indecisos entre adotar o arrendamento e o agronegócio. Segundo os entrevistados, os principais pilares da gestão de um novo empreendedor no ramo do agronegócio devem ser:

- Não verticalizar o negócio;
- Diluir riscos tendo mais de uma cultura;
- Trabalhar com alavancagem financeira em bancos de fomento ao agronegócio.

Neste sentido, o Banco do Brasil, por exemplo, possui linhas de financiamento com juros baixos, como o Fundo do Centro-Oeste (FCO), a linha de Agricultura de Baixa Emissão de Carbono (ABC), além da Letra de Crédito do Agronegócio, entre outros.

5. Conclusão

A análise dos modelos de gestão de propriedades produtivas no agronegócio brasileiro, focando no arrendamento e na gestão direta, revela *insights* valiosos sobre a eficiência e a rentabilidade de cada abordagem. O estudo evidenciou que a escolha entre esses modelos depende de diversos fatores, incluindo o tamanho da propriedade, a disponibilidade de recursos humanos e financeiros, e a especialização da produção. A gestão direta, onde o proprietário assume a responsabilidade total pela operação, oferece vantagens significativas em termos de controle e maximização dos lucros, especialmente quando o proprietário já possui a terra. Por outro lado, o arrendamento permite a utilização de terras sem a necessidade de um grande capital inicial, sendo uma opção viável para novos entrantes no mercado ou para diversificação de atividades.

Os dados coletados por meio das entrevistas com os sócios-gestores da Dallari Agronegócios Ltda reforçaram a ideia de que a gestão direta proporciona maior controle sobre as operações e a retenção integral dos lucros. Segundo os entrevistados, a gestão direta permite que todas as receitas e benefícios da terra sejam aproveitados pelo proprietário, o que é particularmente vantajoso em propriedades de médio e grande porte. No entanto, essa abordagem exige um investimento inicial significativo e uma gestão eficiente dos recursos, o que pode ser um desafio para novos entrantes no mercado.

Por outro lado, o arrendamento oferece flexibilidade e reduz a necessidade de imobilização de capital, permitindo que os proprietários obtenham renda sem a necessidade de gerenciar diretamente as operações agrícolas. Essa modalidade é especialmente atrativa para investidores urbanos e fundos de investimento que desejam explorar o potencial financeiro das terras rurais sem se envolver diretamente na produção. No entanto, o arrendamento também apresenta

desvantagens, como a dependência do parceiro arrendatário e a possível falta de melhorias permanentes na propriedade.

A adoção de novas tecnologias no agronegócio, como a agricultura de precisão e o uso de *drones*, pode transformar significativamente a eficiência das operações, independentemente do modelo de gestão adotado. Tecnologias avançadas permitem uma gestão mais assertiva e eficiente das propriedades, reduzindo custos operacionais e aumentando a produtividade. No entanto, a resistência à adoção dessas tecnologias, especialmente em empresas tradicionais, pode limitar os benefícios potenciais.

Considerando os fatores analisados e as entrevistas realizadas, a gestão direta se destaca como o modelo mais eficiente e rentável para produtores que já possuem a terra. Para aqueles que possuem terras com valores menos expressivos, um modelo híbrido que combine arrendamento e gestão direta pode ser a melhor opção. Essa abordagem permite a diversificação de riscos e a otimização dos recursos disponíveis, aproveitando as vantagens de ambos os modelos.

Por fim, a escolha do modelo de gestão deve ser baseada em uma análise cuidadosa dos recursos disponíveis, das necessidades específicas da propriedade e das oportunidades de mercado *versus* custo de oportunidade. A gestão direta oferece maior controle e potencial de lucro, mas exige um investimento inicial significativo e uma gestão eficiente. O arrendamento, por sua vez, oferece flexibilidade e reduz a necessidade de capital inicial, sendo uma opção viável para diversificação e novos entrantes no mercado.

5.1 Sugestões e recomendações para novos estudos

Como desdobramentos futuros, essa linha de pesquisa pode ser estendida através da identificação das práticas adotadas por diferentes propriedades no agronegócio brasileiro. Estudar como propriedades de tamanhos variados e com diferentes culturas aplicam modelos de gestão direta e arrendamento pode fornecer *insights* valiosos. Além disso, explorar o impacto da adoção de novas tecnologias na eficiência dos modelos de gestão no agronegócio é uma área promissora. A agricultura de precisão, o uso de *drones* para monitoramento de culturas e a inteligência artificial para gestão de rebanhos são exemplos de inovações que podem transformar significativamente o setor. Pesquisas futuras podem focar em como essas tecnologias influenciam a produtividade e a sustentabilidade das operações agrícolas, especialmente em propriedades que adotam a gestão direta.

Outro aspecto interessante para novos estudos é a análise dos impactos socioambientais dos modelos de gestão no agronegócio. A sustentabilidade é um fator crucial, e pesquisas podem examinar como práticas de gestão direta e arrendamento contribuem para a conservação de recursos naturais e a redução de impactos ambientais. Investigando casos específicos de propriedades que adotaram práticas sustentáveis, pode-se gerar recomendações para o setor como um todo. Além disso, a análise de políticas públicas que incentivam a adoção de tecnologias no agronegócio pode ser um campo de estudo frutífero. Avaliar a eficácia de programas governamentais de financiamento e apoio à inovação pode fornecer *insights* sobre como esses incentivos podem ser aprimorados, destacando melhores práticas e políticas que poderiam ser implementadas no

Brasil para promover a modernização e a competitividade do agronegócio brasileiro.

6. Referências Bibliográficas

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Políticas Públicas para a Agropecuária Brasileira. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/politica-agricola/outras-publicacoes/desenvolvimento-sustentavel.pdf>.

BRASIL. Lei nº 8.171, de 17 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política agrícola. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8171.htm.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO (Conab). Custos de Produção Agrícola. Disponível em: https://www.conab.gov.br/images/arquivos/informacoes_agricolas/metodologia_custo_producao.pdf

MARIN, F. R.; VIEIRA FILHO, J. E. R.; VIEIRA, P. A. Crescimento e intensificação da produção agrícola brasileira. Embrapa. Disponível em: <https://www.embrapa.br/visao-de-futuro/intensificacao-tecnologica-e-concentracao-da-producao/sinal-e-tendencia/crescimento-e-intensificacao-da-producao-agricola-brasileira>.

NITAHARA, A. Censo Agropecuário: Brasil tem 5 milhões de estabelecimentos rurais. Agência Brasil. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/apps/atlasrural/pdfs/02_00_Texto.pdf.

SANTOS, J. A. et al. Expansão e impactos socioambientais da cultura de Eucalyptus spp. Research, Society and Development, v. 11, n. 3, p. 1-22, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/download/26751/23460/313935>.

SOUZA, R. Entenda o caso de monopolização da empresa JBS-FRIBOI. MS

Notícias. Disponível em:

<https://www.msnoticias.com.br/editorias/agronegocios/entenda-o-caso-de-monopolizacao-da-empresa-jbs-friboi/56121/>.

SUDENE. Fundo de Desenvolvimento do Centro-Oeste - FDCO. Disponível em:

<https://www.gov.br/sudeco/pt-br/aceso-a-informacao/perguntas-frequentes-1/fundo-de-desenvolvimento-do-centro-oeste-fdco>.

BABBIE, E. (2013). *The Practice of Social Research*. Belmont: Wadsworth.

BRACE, I. (2018). *The Questionnaire Design Handbook*. London: Kogan Page.

COOPER, D. R., & SCHINDLER, P. S. (2011). *Business Research Methods*. New York: McGraw-Hill.

CRESWELL, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks: Sage.

FOWLER JR., F. J. (2011). *Survey research methods*. Thousand Oaks: Sage.

GIL, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.

HAIR JR., J. F., et al. (2013). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.

MALHOTRA, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.

MATTAR, F. N. (2005). *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas.

SYMON, G. (2012). *Qualitative Organizational Research: Core Methods and Current Challenges*. London: Sage.

ANEXO 1: Questionário

Nome:

Função:

- 1) Na sua opinião, quais são as principais diferenças entre o modelo de arrendamento e a gestão direta de propriedades no contexto do agronegócio brasileiro?
- 2) Quais são as vantagens e desvantagens de cada modelo de gestão (arrendamento *versus* gestão direta) em termos de eficiência operacional e rentabilidade?
- 3) Como vocês decidem qual modelo de gestão aplicar em diferentes tipos de propriedades ou culturas dentro da empresa?
- 4) Poderiam exemplificar com casos reais da empresa onde a escolha entre arrendamento e gestão direta impactou significativamente a rentabilidade?

- 5) Como a introdução de novas tecnologias e práticas de agricultura de precisão influenciam a escolha entre arrendamento e gestão direta?

- 6) Com as tendências atuais e futuras no agronegócio, como vocês veem a evolução dos modelos de arrendamento e gestão direta nos próximos anos?

- 7) Que conselhos vocês dariam para novos empreendedores ou gestores que estão considerando entrar no agronegócio e estão indecisos entre adotar o arrendamento ou a gestão direta de suas propriedades?