

ANDRÉ LUIZ SURDI DEBASTIANI

PROPOSTA DE MODELO DE NEGÓCIO PARA A AGRICULTURA COMERCIAL

Dissertação apresentada ao curso de mestrado profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito final para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Graziela Dias Alperstedt

FLORIANÓPOLIS

2017

D286p Debastiani, André Luiz Surdi
 Proposta de modelo de negócio para a agricultura comercial / André Luiz
 Surdi Debastiani. - 2017.
 130 p. : il. color ; 29 cm

Orientadora: Graziela Dias Alperstedt

Bibliografia: p. 117-127

Dissertação (Mestrado) - Universidade do Estado de Santa Catarina,
Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Programa de Pós-
Graduação em Administração, Florianópolis, 2017.

1. Agricultura – Brasil. 2. Administração Rural – Agronegócio. 3. Pesquisa
Agrícola – Administração. I. Alperstedt, Graziela Dias . II. Universidade do
Estado de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III.
Título.

CDD: 338.16 – 20.ed

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da UDESC

ANDRÉ LUIZ SURDI DEBASTIANI

PROPOSTA DE MODELO DE NEGÓCIO PARA A AGRICULTURA COMERCIAL

Dissertação apresentada ao curso de mestrado profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito final para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Banca Examinadora

Orientadora:

Prof^a. Dr^a. Graziela Dias Alperstedt
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro:

Prof^a. Dr^a. Micheline Gaia Hoffmann
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro Externo:

Dr. José Eduardo Azevedo Fiates
Fundação CERTI – Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras

Florianópolis, SC, 28/08/2017

AGRADECIMENTOS

O caminho percorrido para chegar até a conclusão dessa dissertação é fruto de uma história de vida e profissional pautada pela paixão pela agricultura. Nasci e fui criado em uma cidade do interior, onde a agricultura continua sendo a principal atividade econômica. Durante o tempo livre que dispunha a fazenda era o lugar onde queria estar. Esta vivência no campo me seduziu e fez com que eu decidisse seguir carreira no setor.

Na graduação tive a oportunidade de conciliar a prática com a teoria. Na Agronomia aprendia os principais conceitos agrônômicos por traz da produção agrícola e na Administração os conceitos de gestão, até então muito pouco usados na agricultura. Essa dupla titulação ajudou a abrir as portas do mercado de trabalho e me levou a conhecer a realidade da agricultura de todo o Brasil. Como consultor no agronegócio, acabei ocupando posição privilegiada de observador, pois tive a oportunidade de me relacionar com todos os elos do setor, desde produtores, passando por fornecedores de insumos, Tradings, Governo, Associações, ONGs, fundos de investimentos, entre outros.

O Mestrado, além de ser uma continuação dessa trajetória, é, acima de tudo, uma oportunidade de retribuir ao setor por todos os frutos que consegui colher ao longo de minha carreira. Espero que essa dissertação sirva de referência para elaboração de outros estudos sobre gestão na agricultura e auxilie produtores a tornarem a sua atividade cada vez mais competitiva e inclusiva.

Agradeço ainda aos meus pais, que sempre me incentivaram a estudar e suportaram meus estudos longe de casa. Agradeço minha esposa, que foi a maior motivadora nos momentos críticos da redação dessa dissertação. Agradeço a minha orientadora Graziela, sempre muito solícita e gentil. A Grazi teve um papel fundamental na escolha do tema. Graças a ela consegui organizar minhas ideias e transcrevê-la nessa dissertação. Agradeço aos membros da minha banca e suas valiosas contribuições ao término da minha defesa. Agradeço meus colegas de classe de Mestrado, que me auxiliaram a transpor as dificuldades de voltar a sala de aula depois de sete anos. Agradeço aos excelentes professores com quem tive o prazer de conviver e aprender. Agradeço a UDESC que me proporcionou estudo de

qualidade e gratuito. E por fim, agradeço a DEUS que sempre iluminou meu caminho e me acompanhou até aqui.

RESUMO

A agricultura brasileira apresentou um grande crescimento nos últimos anos. Isso trouxe consigo novos desafios aos produtores que exigem cada vez mais conhecimentos de gestão e a compreensão do seu negócio. Esse estudo teve como objetivo propor a um framework do Modelo de Negócio da agricultura brasileira a partir de uma perspectiva integradora entre a teoria e a prática. Para tanto, a pesquisa partiu de dados primários, por meio de questionários e entrevistas com produtores, e secundários, fundamentados na literatura sobre a gestão estratégica na agricultura brasileira, os conceitos por trás dos modelos de negócio e seus principais frameworks, a geração de valor para os clientes e para a organização, além da contribuição da *Resource Based View* na identificação dos processos e atividades internas da organização. Os resultados do estudo revelaram que a geração de valor na agricultura comercial está focada na própria organização. Diante disso, o *framework* proposto tem a Viabilidade Financeira como o pilar central do modelo de negócio da agricultura, tendo os custos de produção, preço de venda dos produtos e a produtividade agrícola como sendo seus principais componentes. A pesquisa se mostra relevante na medida em que poderá servir de referência, tanto no desenvolvimento da literatura sobre o tema, como na construção do plano estratégico de propriedades agrícolas.

Palavras Chave: Agricultura, Modelo de Negócio, *Resource Based View*, RBV, Geração de Valor

ABSTRACT

Brazilian agriculture has grown considerably in recent years. This has raised new challenges for producers, who require an ever-greater knowledge of business management and a better understanding of their business. This study aims to propose a framework of the Brazilian Agriculture Business Model from an integrative perspective between theory and practice. The study is therefore based on primary data, collected using questionnaires and interviews with producers, and secondary data, from literature addressing the strategic management in Brazilian agriculture, the concepts behind the business models and their main frameworks, the generation value for clients and organization, as well as Resource Based View's contribution to identifying the organization's internal processes and activities. The study's outcomes revealed that value generation in commercial agriculture is focused on the organization itself. Therefore, the proposed framework has Financial Viability as the central pillar of the agriculture business model, with production costs, product sales prices and agricultural yields as its main components. This study is a relevant reference source for the literature development and also for the construction of strategic plans for agricultural properties.

Key Words: Agriculture, Business Model, Resource Based View, RBV, Value Generation

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenças entre um produtor tradicional e um empresário rural.....	29
Quadro 2 – Contribuições dos principais autores.....	31
Quadro 3 – Desenvolvimento de Modelos de Negócio.....	32
Quadro 4 – Definições de Modelos de Negócio.....	33
Quadro 5 – Componentes do Modelo de Negócio.....	46
Quadro 6 – Nove Blocos do Modelo de Negócio.....	46
Quadro 7 – Recursos Tangíveis e Intangíveis.....	54
Quadro 8 – Questões chave do modelo VRIO.....	56
Quadro 9 – Temas abordados nas entrevistas com produtores.....	69
Quadro 10 – Relação entre as categorias de análise e as variáveis.....	79
Quadro 11 – Novo Ordenamento das variáveis em conjunto de fatores.....	80
Quadro 12 – Análise descritiva das variáveis de análise.....	83
Quadro 13 – Componentes do Modelo de Negócio Agrícola.....	91
Quadro 14 – Recursos Humanos.....	99
Quadro 15 – Recursos Reputacionais.....	100
Quadro 16 – Recursos Organizacionais.....	101
Quadro 17 – Recursos Tecnológicos.....	102
Quadro 18 – Recursos Físicos.....	103
Quadro 19 – Recursos Financeiros.....	104

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Locais e datas de realização dos eventos.....	65
Tabela 02 – Classificação de tamanho dos produtores.....	66
Tabela 3 – Teste de KMO e Barlett.....	75
Tabela 4 – Extração de fatores.....	76
Tabela 5 – Matriz de componente rotativa.....	77
Tabela 6 – Relação entre cargas fatoriais e tamanho da amostra.....	78
Tabela 7 – Análise descritiva das dimensões de análise.....	81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Negócio, Estratégia, Estrutura e Tecnologia da Informação.....	37
Figura 2 – Estratégia de Negócio e Modelo de Negócio.....	38
Figura 3 – <i>Framework</i> RCOV.....	41
Figura 4 – <i>Framework</i> CIBM.....	42
Figura 5 – <i>Framework</i> Johnson, Christensen e Kagermann.....	43
Figura 6 – <i>Framework</i> Canvas.....	44
Figura 7 – Modelo de Negócio Canvas.....	47
Figura 8 – Ciclo da Design Science Research.....	62
Figura 9 – <i>Framework</i> do Modelo de Negócio Agrícola.....	90

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Distribuição das amostras de acordo com o tamanho dos produtores.....	67
Gráfico 02 – Distribuição regional das amostras.....	67

SUMÁRIO

1	RESUMO EXECUTIVO.....	21
2	INTRODUÇÃO.....	23
2.1	OBJETIVOS.....	25
2.1.1	Objetivo Geral.....	25
2.1.2	Objetivos Específicos	25
2.2	JUSTIFICATIVA.....	25
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	28
3.1	GESTÃO ESTRATÉGICA NA AGRICULTURA.....	28
3.2	MODELOS DE NEGÓCIO.....	30
3.2.1	Modelo de Negócio versus Estratégia.....	36
3.2.2	<i>Frameworks</i> de Modelo de Negócio	38
3.2.3	<i>Business Model Canvas</i>.....	45
3.3	GERAÇÃO DE VALOR.....	51
3.4	<i>RESOURCE BASED VIEW (RBV)</i>	53
3.4.1	Aplicações da <i>Resource Based View</i> na agricultura.....	57
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	60
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	60
4.2	ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	61
4.3	TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	63
4.3.1	Pesquisa em base de dados e documental.....	63
4.3.2	Dados quantitativos.....	65
4.3.3	Dados das entrevistas.....	68
4.4	LIMITES E LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	70

5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	71
5.1	O AGRONEGÓCIO BRASILEIRO.....	71
5.1.1	Análise dos dados quantitativos.....	74
5.1.2	Análise descritiva das dimensões de análise.....	81
5.1.3	Análise descritiva das variáveis de análise.....	82
5.2	PROPOSTA DE MODELO DE NEGÓCIO PARA A AGRICULTURA.....	86
5.2.1	Proposta de valor na agricultura.....	87
5.2.2	Framework proposto.....	89
5.2.2.1	<i>Custos de Produção.....</i>	<i>91</i>
5.2.2.2	<i>Preço de Venda.....</i>	<i>94</i>
5.2.2.3	<i>Produtividade.....</i>	<i>96</i>
5.2.2.4	<i>Recursos Chave.....</i>	<i>98</i>
5.2.2.5	<i>Atividades Chave.....</i>	<i>104</i>
5.2.2.6	<i>Parcerias.....</i>	<i>106</i>
5.2.2.7	<i>Análise de Mercado.....</i>	<i>108</i>
5.2.2.8	<i>Sociedade.....</i>	<i>109</i>
5.2.2.9	<i>Governo.....</i>	<i>110</i>
5.2.2.10	<i>Clientes.....</i>	<i>111</i>
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	113
7	REFERÊNCIAS.....	117

1 RESUMO EXECUTIVO

A agricultura brasileira apresentou um grande crescimento nos últimos anos e passou a exercer papel relevante na manutenção do superávit comercial e na geração de empregos. Boa parte desse crescimento está baseada na adoção de novas tecnologias mais intensivas em capital e conhecimento, por parte dos produtores rurais, que resultaram no aumento da produtividade no campo. Essa transformação ocorrida ao longo desse período trouxe consigo novos desafios aos produtores, que migraram de um modelo de negócio familiar e intuitivo para um modelo de negócio mais dinâmico e competitivo que exige cada vez mais conhecimentos de gestão do que conhecimentos agrônômicos por parte do produtor. A mudança na forma de gerir o negócio agrícola passa antes de tudo pela compreensão do modelo de negócio atual. Definir qual o propósito do negócio, como ele gera valor para o produtor e sua família, identificar as componentes do negócio e verificar como interagem para gerar vantagem competitiva é o primeiro passo em direção à profissionalização da atividade.

Diante desse contexto, esse estudo teve como objetivo propor a construção de um *framework* do Modelo de Negócio da agricultura brasileira a partir de uma perspectiva integradora entre a teoria e a prática. Para tanto, o processo de pesquisa adotou a triangulação de dados, unindo ao levantamento de dados primários e secundários, uma revisão de literatura sobre gestão estratégica na agricultura, os conceitos por trás dos modelos de negócio e seus principais *frameworks*, a geração de valor para os clientes e para a organização, além da contribuição da *Resource Based View* na identificação dos processos e atividades internas da organização. A pesquisa de campo englobou a aplicação de um questionário com 531 produtores e a entrevista em profundidade com outros 30 produtores para captar a sua visão a respeito dos fatores que influenciam o desempenho de seu negócio.

Os resultados do estudo revelaram que diferente de outros setores, que têm o cliente como ponto central da proposta de geração de valor do negócio, na agricultura comercial, focada na produção de commodities, é a própria organização que ocupa esse lugar. Diante disso, o *framework* proposto tem a Viabilidade Financeira como o pilar central do modelo de negócio da agricultura, tendo os custos de produção, preço de venda dos produtos e a produtividade agrícola como sendo seus principais componentes. Apesar de não serem conclusivos, por dependerem de uma etapa de

validação de campo, os resultados encontrados se mostram relevantes na medida que poderão servir de referência, tanto no desenvolvimento de estudos acadêmicos sobre o tema, com uma perspectiva mais aplicada, como também, na construção do plano estratégico de propriedades agrícolas.