

**AGRONEGÓCIO GAÚCHO:  
ESTUDO DE CASO EM GESTÃO ORGANIZACIONAL**

**Jovani Patias<sup>1</sup>, Dionise Magna Juchem<sup>2</sup>, Leandro Dorneles dos Santos<sup>3</sup>,  
Claudio Edilberto Höfler<sup>4</sup>, Édio Polacinski<sup>5</sup>**

<sup>1</sup> Bolsista CAPES-UFSM; Bacharel em Administração (Instituto Federal Farroupilha); Mestrando em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM; E-mail: jovaniPATIAS@gmail.com;

<sup>2</sup> Professora e pesquisadora do Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS). E-mail: dionisejuchem@gmail.com;

<sup>3</sup> Professor e Pesquisador da Faculdade Integrada de Santa Maria – FISMA. E-mail: leandro1902@gmail.com;

<sup>4</sup> Professor, pesquisador e coordenador do Bacharelado em Administração do Instituto Federal Farroupilha - Campus Santa Rosa. E-mail: claudio.hofler@iffarroupilha.edu.br;

<sup>5</sup> Professor e Pesquisador da URI – Cerro Largo. E-mail: edio.pk@gmail.com.

**RESUMO**

Com participação de cerca de 23% do PIB nacional, o agronegócio destaca-se como fator importante para o desenvolvimento do país e geração de riquezas. Dessa forma, este estudo objetiva sobre a forma de gestão e a estrutura organizacional de uma empresa do agronegócio localizada na região Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul, que atua com a comercialização de grãos em diversos municípios do estado. Para a coleta dos dados foi realizado entrevistas junto aos gestores da empresa, a qual propiciou análise e interpretação dos dados de forma qualitativa, além de observações no local de estudo, pesquisa histórica, documental e referencial teórico buscado em livros, artigos científicos e periódicos. Com os resultados verificou-se que a empresa devido a sua amplitude conta com um quadro de 1700 colaboradores distribuídos em diversas unidades de negócios. É detentora de um conjunto de conhecimentos práticos e metodológicos de planejamento estratégico, a qual aplica e utiliza como balizador para se manter competitiva no mercado. Utiliza planejamento, inovação e comprometimento para com, e dos colaboradores, sua estrutura organizacional moderna focada em três pilares propicia crescimento de forma continuada. Por fim, destacam-se as considerações finais e a relevância do estudo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Organização. Estrutura Organizacional. Planejamento. Agronegócio.

**ABSTRACT**

With a share of about 23% of the national GDP, agribusiness stands out as an important factor for the development of the country and the generation of wealth. Thus, this study aims at the management and organizational structure of an agribusiness company located in the Northwest Frontier region of Rio Grande do Sul, which operates with the commercialization of grains in several municipalities of the state. For the data collection, interviews were carried out with the company's managers, which provided qualitative analysis and interpretation of the data, as well as observations at the study site, historical research, documental and theoretical reference sought in books, scientific articles and periodicals. With the results it was verified that the company due to its breadth counts on a staff of 1700 employees distributed in several business units. It holds a set of practical and methodological knowledge of strategic planning, which it applies and uses as a guide to remain competitive in the market. Utilizing planning, innovation and commitment to, and employees, its modern organizational structure focused on three pillars provides continuous growth. Finally, the final considerations and the relevance of the study stand out.

**KEYWORDS:** Organization. Organizational Structure. Planning. Agrobusiness.

## 1 INTRODUÇÃO

Com participação de cerca de 23% do PIB nacional (CNA, 2016), o agronegócio destaca-se como um dos fatores de maior importância para o desenvolvimento do país e geração de riquezas. Em plena expansão, o setor requer constante crescimento tecnológico para fazer frente a competitividade e a eficiência produtiva.

Portanto, há mais de 40 anos, na região Fronteira Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, surge a empresa Agropecuária, importante agência do agronegócio no sul do país. Atualmente possui mais de 60 unidades espalhadas pelo estado, atuando em nove diferentes regiões, entre casas de recebimento e armazenagem de grãos, fábricas de óleo e farelos vegetais e de rações, engenho de arroz, portos de movimentação de cargas, usinas de biodiesel e áreas administrativas.

Desde sua constituição, o modelo de negócios adotado é norteado pela integração com a produção primária de grãos e animais. Nesse sentido, a empresa aporta aos agricultores um corpo técnico de especialistas em produção (formado por dezenas de agrônomos, veterinários e técnicos) que possibilita um forte incremento da produtividade das lavouras e dos rebanhos, buscando a rentabilidade e competitividade das propriedades aos seus mais de 28 mil clientes.

Estrategicamente, a empresa foi à primeira empresa gaúcha a atuar simultaneamente nos mercados de soja, trigo, milho e arroz, além de fomentar culturas alternativas como canola, girassol e um portfólio de produtos e serviços de produção animal. Essa característica é resultante da visão da empresa em estar presente em toda a cadeia da agricultura, voltados à criação de valor econômico e social para todos os participantes.

Portanto, dado a importância do agronegócio para o país, o estudo buscou maior profundidade nas relações entre ensino e aprendizagem, através de um estudo de caso em uma empresa do ramo de agronegócio da região Fronteira Noroeste do estado do Rio Grande do Sul, analisando e descrevendo os métodos de gestão adotados pela empresa em estudo, bem como sua composição através do capital humano e logístico.

A preocupação em investigar práticas e processos sobre o planejamento, enquanto fenômeno inerente à condição da atuação das organizações do agronegócio, justifica-se pelo fato de que a região possui como uma das principais economias a produção e comercialização de grãos, pois sendo pioneira no processo de modernização da agricultura em pequenas propriedades, no cultivo da soja de forma comercial e na produção de colheitadeiras automotrizes, destacam Rotta et al. (2008), o potencial econômico da região está alicerçado no seus polos metal mecânico, na bacia leiteira, na produção e industrialização de suínos e na produção de sementes especializadas para a agricultura.

## 2 DESENVOLVIMENTO

Serão apresentados os conceitos e teorias reunidas para a realização deste estudo, juntamente com os resultados obtidos através do estudo de caso desenvolvido, contemplando especificamente as áreas de estrutura organizacional, planejamento estratégico, aprendizagem organizacional e, logística, conforme segue.

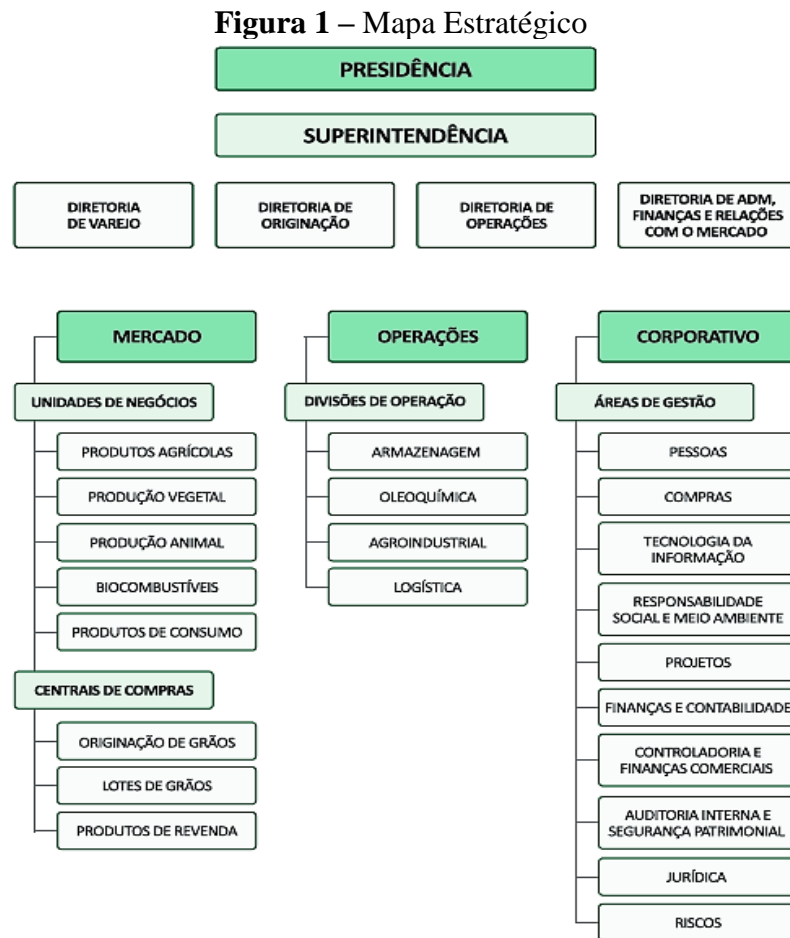
### 2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O mundo contemporâneo assiste um período de grandes transformações sociais, políticas e econômicas em esfera mundial, essas transformações influenciam todos os países, assim como a ação das próprias organizações. Para Sacomano Neto e Escrivão Filho (2000) o contexto exige dos governos e empresas nova postura e flexibilidade frente a um mercado que se mostra cada dia mais competitivo.

Nesse entendimento, as organizações, diante da fatia de mercado que ocupam e dos produtos/serviços que oferecem, buscam desenvolver estrutura organizacional que melhor atenda seus processos, suas competências e recursos, de forma a otimizá-los e fomentar vantagens competitivas. Assim, Chiavenato (2003) define estrutura organizacional como uma cadeia de comandos, percebida como uma linha de autoridade que interliga as posições da organização e define quem se subordina a quem.

A plataforma de negócios da empresa, caracterizada pela alta diversificação e verticalização, demanda uma estrutura organizacional eficiente, que ao longo dos anos desenvolveu-se com um modelo próprio de gestão, tendo como diretriz a simplicidade. A organização é composta pelo conselho de administração, que define as macro diretrizes estratégicas e acompanha o desempenho da empresa através da diretoria executiva. Essa diretoria é formada por seis integrantes, responsáveis pela execução das diretrizes estratégicas definidas junto ao conselho de administração, bem como pelo cumprimento dos orçamentos da organização.

A Figura 1 apresenta organograma, estruturado na figura da presidência, superintendência e por quatro diretorias responsáveis pelo controle e análise dos setores.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Para a sua operacionalidade, a empresa é dividida em três pilares. O pilar de mercado é responsável pelos resultados dos processos de compra e venda de produtos e serviços. As cinco unidades de negócios e as três centrais de compras possuem estrutura de gestão, conjunto de profissionais e metas de desempenhos específicos. O pilar de operações integra as operações de armazenagem, oleoquímica, agroindustrial e logística. O foco é a eficiência operacional. E o

pilar corporativo integra as áreas de gestão, norteadora de todos os processos e decisões da empresa, buscando garantir a sustentação das atividades relativas aos negócios, assim como projetar as ações da empresa em busca de resultados.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Até então, a metodologia tradicional do planejamento estratégico, segundo Contador (1995), estabelece a necessidade de se definirem missão, objetivos, filosofias, políticas, estratégias e metas, assim como, preocupar-se em escolher os produtos com os quais a empresa competirá e os mercados onde irá atuar. Tais decisões somam-se a outras duas decisões basilares: a escolha dos campos e das armas da competição em que a organização utilizará (CONTADOR, 1995).

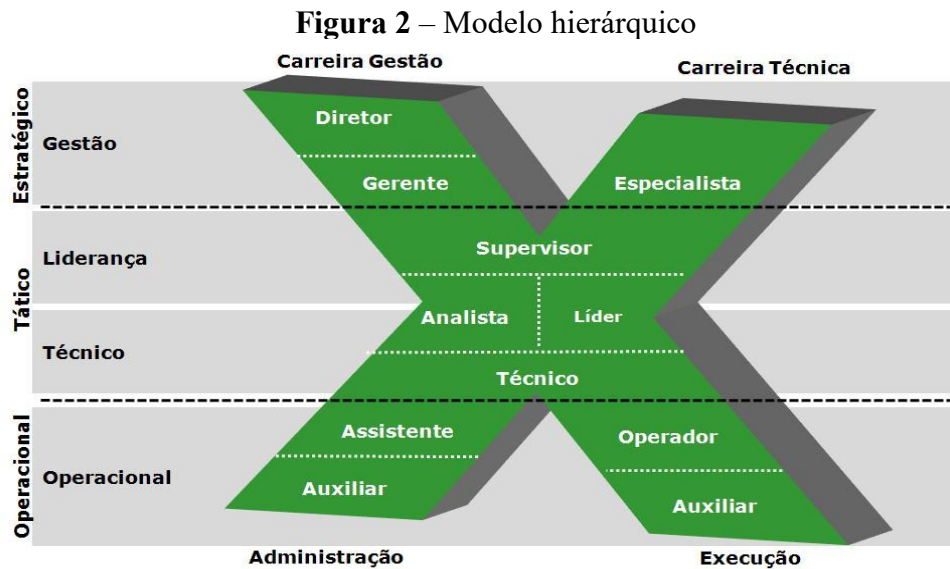
Dessa forma, o planejamento estratégico é compreendido como um processo administrativo visando melhor dirigir a organização no buliçoso mercado, que caminha a passos largos, preparando a empresa de hoje para o futuro (DRUCKER, 2010). Maximiano (2011), nessa linha, destaca que o processo de planejamento é uma aplicação específica do processo decisório.

As decisões que procuram de alguma forma influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro são decisões do planejamento. Pode-se imaginá-lo como uma ponte que liga o ponto em que estamos aonde queremos chegar (LACOMBE; HEILBORN, 2008). Nesta premissa, Oliveira (2013), elenca as fases pelas quais o planejamento estratégico percorre:

1. Diagnóstico Estratégico: É a primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura a real situação da organização quanto aos seus aspectos internos e externos. Esta fase, por si só, proporciona aos executivos informações básicas para usufruir das vantagens do planejamento estratégico para a organização;
2. Missão da Empresa: é a segunda fase, entendida como a razão de ser da empresa. Dessa forma, a missão define o papel da organização na sociedade. São elencados os propósitos e o cenário em que a empresa está inserida;
3. Objetivos e Desafios: Nessa fase, são elencados os objetivos que a empresa pretende alcançar e os desafios pelos quais a mesma enfrentará;
4. Estratégias: Com base nas fases nominadas e as informações resultantes destas, nesta quarta fase, traçar-se-á as estratégias que a empresa adotará para atingir seus objetivos;
5. Plano de Ação: nesta fase, detalha-se e estrutura-se os métodos pelos quais as ações ocorreram, seu período, como será feito, por que áreas, quanto custará, aconteceram, em acordo as estratégias e objetivos da empresa;
6. Controle e Avaliação: Nesta fase avalia-se, conforme o cronograma de ações, o que foi colocado em prática, e assim mensurar seus resultados. E se preciso for, altera-se os rumos das ações, para melhor desempenho das mesmas e otimização de resultados.

É válido ressaltar que o diagnóstico não apenas resulta em uma captação de informações quanto à situação da organização, mas também, a análise e elaboração de estratégias que tornam o negócio mais viável, visto que proporciona resultados e perspectivas para a organização. Portanto, empresa realiza planejamento estratégico, o qual possui visão de longo prazo, para mais de 10 anos.

O contexto estratégico é tratado em todas as esferas da organização. Com base nas informações procedentes a alta gestão, gerência e o conselho administrativo, respeitando todos os processos do planejamento estratégico, desenvolvem as diretrizes organizacionais. O planejamento financeiro é desenvolvido anualmente sob a mesma perspectiva. A hierarquia da empresa apresenta-se dividida em três linhas (Figura 2).



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

O setor estratégico é formado por gestores ligados diretamente à diretoria e presidência da empresa, com responsabilidades de alto impacto e geração de resultados importantes. O setor tático é formado por grupos da divisão industrial, logística, varejo e corporativo, ligados às gerências do grupo estratégico.

Já o setor operacional engloba todos os trabalhadores que contribuem para a execução dos processos e atividades em suas áreas de atuação, sem responsabilidades estratégicas, mas imprescindíveis ao processo como um todo. Cada unidade de negócio tem seu gerente e toda estratégia é focada em objetivos como gerar inovação, lucro, racionalização de recursos e riquezas.

### 2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Práticas como as de gestão de pessoas devem adequar-se às especificidades regionais e, especialmente, de cada empresa, enquanto outras práticas ligadas a dimensões da organização, como a estratégia, podem ser universais (TANURE; EVANS; CANCELADO, 2010).

Nesse sentido, o capital humano influencia nas especificidades da organização, bem como nos seus métodos de gestão. As competências desenvolvidas pela organização, através do aprendizado por meio de treinamentos proporcionam vantagens à organização e melhores resultados. A implementação de modelos e práticas de gestão de Recursos Humanos, segundo Wood Junior, Tonelli e Cooke (2011), desempenha um papel importante na profissionalização das empresas, na melhoria das práticas administrativas e na modernização das relações de trabalho e na aprendizagem organizacional.

O conceito de aprendizagem organizacional, que emergiu com maior ênfase a partir dos anos de 1980, tem seus princípios e métodos presentes nas perspectivas da administração e fornece uma gama de fatores, como estratégia organizacional, cultura, estrutura, competências, resolução de problemas, entre outros, para a robustez da organização (ANTONELLO, 2005).

Bitencourt (2001), afirma que a pode ser uma resposta às mudanças enfrentadas pelas empresas, onde se busca desenvolver a capacidade de aprender a aprender num processo contínuo. As experiências organizacionais e os conhecimentos das práticas proporcionam a organização maior força ante o mercado.

Fleury e Fleury (2010) destacam que o cenário de crescente competitividade entre empresas, entre nações, tem provocado à necessidade de rever paradigmas de gestão e formas de inserção nestes ambientes turbulentos e mutáveis. A aprendizagem é percebida como um

processo de mudança e instrumento de competitividade, resultante de práticas ou experiências anteriores, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento.

Antonello (2005, p. 27) destaca que a Aprendizagem Organizacional

É um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais, no contexto organizacional, alicerçando em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais.

A busca de novos métodos é necessária para manter e desenvolver competitividade, produtividade e inovação. Fleury e Fleury (2010), acrescentam que compreender as formas de interação, as relações de poder no interior das organizações e sua expressão são fundamentais para a discussão de como acontece o processo de aprendizagem na organização.

Os estudos de Garvin (1998, apud SCHIKMANN, 2003) consideram quatro estágios sobre a aprendizagem organizacional:

- Conscientização compartilhada da necessidade de aprender;
- Compreensão do que é preciso ser feito;
- Ação embasada na estratégia;
- Análise para as conclusões.

Ainda, a aprendizagem organizacional inclui a melhoria do conhecimento, mudança na dimensão organizacional e comportamental, novas formas de pensar, de processamento de informação, bem como o surgimento de novas ideias que conduziram a melhorias para a organização, desencadeando em novas competências (GARVIN, 1998, apud SCHIKMANN, 2003).

Bitencourt (2001, p. 31) compreende o conceito de competência como o

Processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes de gestores a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização e da sociedade.

Ruas (2005) constata que toda a competência é fundamentada em um conjunto de capacidades. E que essas capacidades que o ser humano adquire ao longo de sua trajetória assumem a condição de competência no momento em que são mobilizadas para ações específicas, ou seja, as competências podem ser entendidas como a “ação” que combina e mobiliza as capacidades e os recursos tangíveis para quando for o caso, serem aplicados. Como por exemplo, a aplicação dos conhecimentos (capacidades) obtidos no decorrer da trajetória acadêmica, com a criação, aplicação ou resolução de problemáticas no dia a dia empresarial, de acordo com a especificidade da situação e das “capacidades” desenvolvidas.

Os treinamentos, programas e benefícios oferecidos pela organização devem atender aos recursos intangíveis esperados. Esses devem levar em conta certas questões, como rituais e valores específicos, para envolver os funcionários e impulsioná-los para uma integração organizacional (SILVA; JUNQUILHO; CARRIERI, 2008).

Partindo desses conceitos, as competências diferenciam as organizações dos concorrentes e geram vantagens competitivas, estas devem ser raras, valiosas e impliquem em dificuldades para serem copiadas. Exigindo dos administradores dessas organizações decisões difíceis e escolhas complexas entre alternativas de investimentos (KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002).

Para Oderich (2005) as competências estão em diferentes níveis organizacionais:

- Os níveis Estratégicos (dimensão corporativa);
- Os níveis Funcionais (dimensão das áreas ou grupos da empresa);

- Os níveis Gerenciais (dimensão da atividade gerencial).

Becker e Lacombe (2005), afirmam que embora se reconheça que as competências individuais formam a base das competências organizacionais e a aprendizagem é o processo que promove o desenvolvimento das competências, ainda não está claro como esse processo ocorre.

Mesmo assim, Mardegan e Cardoso (2010), fomentam que o conceito de competências estimula o pensamento não só como conhecimento em si, mas como conhecimento utilizado no desempenho do trabalho, agregando valor à organização, ao indivíduo e à sociedade. Porém, as melhorias só se firmarão se as mudanças (novos conhecimentos, métodos, entre outros) forem implementadas, caso contrário, o será “fracasso eminente”.

A empresa valoriza as competências e talentos, assim como o desenvolvimento dos colaboradores e gestores, resultando em benefícios e vantagens à organização, uma vez que oferece programas na área de aperfeiçoamento e crescimento dos seus colaboradores. São eles:

- Plano de carreira: Estrutura as responsabilidades em mapas de cargos com requisitos específicos e define políticas e práticas remuneratórias. O foco está no desenvolvimento das pessoas, pela avaliação de suas competências, oferecendo treinamento adequado e remuneração compatível. Com esse plano, valoriza-se cada trabalhador individualmente, priorizando os critérios de desenvolvimento alinhados com o plano estratégico corporativo. A metodologia aplicada no subsistema de Carreira e Sucessão segue o modelo em “X” (Figura 2), que tem por objetivo proporcionar crescimento, tanto para os profissionais que vislumbram uma carreira técnica, como os que buscam desenvolvimento em nível de gestão. Para o profissional crescer na estrutura da empresa, o primeiro passo é desenvolver-se no cargo que ocupa, e desenvolver competências. Portanto, destaca-se que o plano de carreira é um processo voluntário, criativo, interpessoal, cada profissional deverá identificar o perfil do cargo de interesse e preparar-se. A construção e o desenvolvimento da carreira do colaborador é de sua própria responsabilidade e o papel da empresa é mostrar e estimular o desenvolvimento e a realização profissional. A aplicabilidade do plano ocorre através de diversos treinamentos e capacitações que os colaboradores são convidados a cumprir, bem como através do incentivo à educação.

- Programa de desenvolvimento de lideranças: Este programa busca identificar talentos para atuar em posições de liderança, com características como: empreendedorismo, espírito de equipe, habilidade de se relacionar e prazer em atender. Desta forma, a empresa procura investir na formação dos profissionais, visando ao refinamento e desenvolvimento das competências específicas do agronegócio, por meio de um sistema integrado de atividades práticas, cursos e trabalhos em grupo.

- Programa de bolsa estudo: Tal programa de incentivo à educação é direcionado às pessoas que se destacam pelo desempenho e dedicação no trabalho. Este benefício é concedido mediante alguns critérios pré-definidos, tais como: Tempo de empresa, afinidade do curso com a atividade desenvolvida, mérito e compromisso de permanência na organização por um tempo após a conclusão do curso.

- Participação nos Resultados – PPR: O PPR é uma gratificação não habitual e sem natureza salarial, que integra a remuneração proveniente da produtividade e de gratificações por metas coletivas alcançadas. O plano tem como objetivos contribuir para atrair, reter, motivar e desenvolver profissionais com o perfil desejado pela empresa, além de estimular o comprometimento com os resultados e vincular o desempenho corporativo à recompensa dos colaboradores.

O percentual atingido de colaboradores dependerá do trabalho em equipe, e envolve, além da produtividade, o cuidado com as despesas e desperdícios, assim como outros fatores como assiduidade, compromisso social, entre outros.

## 2.4 LOGÍSTICA

A partir da segunda guerra mundial, as organizações viram-se em novas realidades, onde o mercado passou a reestruturar-se sob novas perspectivas e dimensões, tanto culturalmente, quanto político-econômico. Bowersox e Closs (2010), destacam que os sistemas logísticos buscam tornar disponível produtos e serviços, quando e onde são necessários. No decorrer da história, a dimensão econômica, o sistema produtivo e logístico, foram os que mais sofreram transformações, somadas principalmente pelas graves crises financeiras que a economia global enfrentou.

Portanto, a logística tem como missão principal a movimentação total da operação para determinado nível de serviço e é um importante processo, pois viabiliza a consecução destes fluxos no espaço e no tempo (BOWERSOX; CLOSS, 2010). Envolvendo planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de produtos, serviços e informações (BALLOU, 2006).

Nessa premissa, a busca por processos logísticos mais eficientes fez com que outros atributos do serviço fossem incorporados a capacidade da tomada de decisão no que tange aos transportes, como o cumprimento de prazos, desenvolvimento de serviços integrados com fornecedores e clientes e, principalmente, transparência no modo de gestão e nos custos. Visando à geração de valor à organização, oferecendo melhores serviços aos clientes e dividendos financeiros para a própria organização (MARTINS et al., 2011).

Dessa forma, como afirma Wanke (2003), a logística é de suma importância para criação de vantagens competitivas e se destaca como chave primordial no planejamento da organização. Este empreendimento opera nos mercados de soja, trigo, milho e arroz, além de fomentar culturas alternativas como canola e girassol, utiliza uma grande diversidade de meios de transporte para suprir seus processos, bem como atender ao mercado. Nesse sentido, destacam-se três modais como os mais utilizados pela empresa:

A empresa tem terminais rodoviários espalhados pelas principais regiões de atuação, centrados nas cidades de Coronel Bicaco, Estrela, Ijuí, Santa Rosa, Santo Augusto, Santo Ângelo e São Borja, no estado do Rio Grande do Sul. Esse fator é característico pelos mercados de atuação da empresa, bem como a área de abrangência.

Os insumos e produtos são transportados através de frota própria, assim como por terceiros, visando eficiência e economia para a organização. A frota do modal rodoviário é diversificada e segregada (possuindo aproximadamente 250 veículos de carga) segundo as operações desempenhadas pela empresa. São elas:

- Transportadora de Combustíveis – TCC;
- Frota Granéis;
- Frota de Produtos de Consumo;
- Frota para as Fábricas, Produção Vegetal e Animal.

Quanto ao modal ferroviário, o estado do Rio Grande do Sul possui um total de 3.660 km de ferrovias em funcionamento. Sua ampla maioria utilizada para o transporte de cargas. Com a privatização do setor, por volta de 1997, a empresa detentora é a América Latina Logística S.A (COUTO; DUARTE, 2013).

A empresa em estudo possui aliança estratégica junto a América Latina Logística – ALL para o transporte de cargas. Na sua estrutura há dois portos secos (em operação desde 2009), nos municípios de Ijuí (com capacidade para transbordo e expedição de 3.000 toneladas) e Cacequi (com capacidade de transbordo de 2.500 toneladas e de expedição de 1.000 toneladas). Juntos, segundo a empresa, abastecem em média 1.100 vagões mensais, retirando das rodovias mais de 20 mil caminhões.

As regiões dos Vales e da Fronteira Oeste (Rio Grande do Sul) são servidas pelos terminais ferroviários das cidades de Estrela (com capacidade de transbordo de 1.000 toneladas



e expedição de 750 toneladas) e São Luiz Gonzaga (com capacidade de transbordo e expedição de 750 toneladas). Atualmente, a empresa está reativando um dos mais importantes terminais da região Noroeste, no município de Giruá.

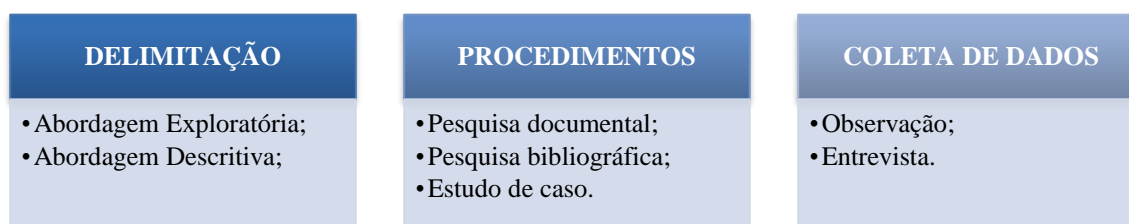
Ao todo, são transportadas anualmente mais de 1,3 milhão de toneladas, escoando a produção de grãos e farelo de soja do interior do Estado em direção ao Porto de Rio Grande. Vale ressaltar ainda que a empresa fora à pioneira no Brasil a escoar Biocombustível por via férrea.

Para o modal hidroviário, a partir de 2011, a empresa passou a atuar no modal hidroviário através do Porto de Estrela, no município de Estrela – RS. A referida estrutura tem capacidade de movimentar até três milhões de toneladas por ano. O acesso é permitido a embarcações de até 2,5 metros de calado, 90 metros de comprimento e 16 metros de boca. A empresa exporta grande quantidade de grãos ao exterior, em especial a países asiáticos, como China, entre outros players.

### 3 MÉTODO

A metodologia busca evidenciar as fases que o pesquisador fez uso para delinear a investigação (GIL, 2010). Para o presente estudo, destaca-se na Figura 3 a delimitação metodológica.

**Figura 3 – Delimitação metodológica**



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

O estudo foi submetido, por meio de estudo de caso, em uma indústria agropecuária da região Fronteira Noroeste/RS, onde buscou-se identificar fatores e especificidades da organização. Esse método assegura que a investigação e o entendimento do problema sejam feitos em profundidade (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015; YIN, 2016).

O método utilizado para a seleção da organização levou em conta seu porte e sua importância para o desenvolvimento regional. Isso foi possível através do método não-probabilístico com amostragem por conveniência, em que a triagem confia na interpretação dos pesquisadores (MALHOTRA, 2012).

Para a coleta dos dados foram utilizados dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados através de observações e entrevistas (GIL, 2010) junto aos diretores da empresa. Os dados secundários foram coletados a partir de análises de documentos da empresa e bibliografia sobre o assunto. Assim, a pesquisa foi classificada como documental (GIL, 2010) e também como pesquisa bibliográfica, pois “a leitura é uma das maneiras mais utilizadas para se conhecer a realidade” (MARTINS, 2000, p. 11).

Quanto à operacionalização deste estudo, a metodologia foi estruturada de forma a articular técnicas qualitativas a qual propiciou descobertas e entendimento sobre o problema proposto. Dessa forma, as análises estiveram voltadas para a compreensão das informações resultantes dos documentos consultados e das entrevistas realizadas permitindo interpretação e descrição dos resultados.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os desafios enfrentados atualmente pelas organizações, tanto pela busca por vantagens competitivas quanto pelo cenário econômico nacional faz com que as empresas busquem cada dia mais o aperfeiçoamento de seus produtos, serviços, planejamento, desenvolvimento de competências organizacionais.

Nesse contexto, o presente estudo buscou analisar e descrever os métodos de gestão adotados por uma empresa do ramo do agronegócio da região Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul. Ao longo de sua história, a empresa em estudo desenvolveu uma estrutura própria, resiliente as influências, e que possibilita que sua plataforma de negócio flua com eficiência e eficácia, atendendo as demandas da sua carteira de clientes.

Essa gestão é acompanhada de perto pela alta gestão e diretoria executiva que além de controlar os processos realiza planejamento financeiro e estratégico, estudo de mercado e de viabilidade para implantação de novos produtos. Os funcionários são treinados e busca-se ao máximo o desenvolvimento da criatividade e liderança dos colaboradores. Portanto, destaca-se que toda a organização trabalha e prol do crescimento, bem como nos processos do planejamento. A sinergia é um dos grandes fatores de competitividade desta organização.

Por fim, a realização deste estudo proporcionou maior conhecimento da estrutura, funcionamento e demais processos de uma das maiores empresas do agronegócio do Rio Grande do Sul, reforçando a ideia da importância da administração para o desenvolvimento econômico e estrutura social, além de enfatizar o planejamento e o controle como um dos pontos primordiais para o sucesso de qualquer organização. Ademais, outras organizações do agronegócio poderão, a partir do entendimento do presente estudo, otimizar seus processos de gestão, bem como o dinamismo dos modais utilizados pelo agronegócio gaúcho.

#### REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 12-36.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BECKER, G. V.; LACOMBE, B. M. B. Gestão, inovação e competências: conciliando ideias no estudo dos empreendedores de incubadoras de base tecnológica. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 168-186.
- BESSANT, J. **Inovação**. São Paulo: Publifolha, 2010.
- BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. 319 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- BOWERSOX, D. J. CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CONFERÊNCIA DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL – CNA. **PIB e performance do agronegócio**. 2016. Disponível em: <[http://www.cnabrazil.org.br/sites/default/files/sites/default/files/uploads/02\\_pib.pdf](http://www.cnabrazil.org.br/sites/default/files/sites/default/files/uploads/02_pib.pdf)>. Acesso em: 5 nov. 2016.

CONTADOR, J. C. Planejamento estratégico: recomendações sobre os ambientes externo e interno. **Rev. adm. empres. [online]**, v. 35, n. 2, p. 43-56, 1995.

COUTO, Á. G.; DUARTE, P. C. Transporte ferroviário de cargas no rio grande do sul: diagnóstico do cenário logístico. In: CONGRESSO DE PESQUISA E ENSINO EM TRANSPORTES – ANPET, 27., 2013, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2013.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KING, A.W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 42, n. 1, p.1-14, 2002.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARDEGAN, F.; CARDOSO, M. A.F. As competências coletivas inter-organizacionais nos ambientes de projeto: um estudo em empresas de telecomunicações. In: SEMEAD, 13., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2010.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, R. S. et al. Gestão do transporte orientada para os clientes: nível de serviço desejado e percebido. **Rev. adm. contemp. [online]**, v. 15, n. 6, p. 1100-1119, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n6/08.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2017.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ODERICH, C. **Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento**. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

OLIVEIRA, D. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

- ROTTA, E. et al. Gestão das políticas sociais nos municípios da fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul – Brasil. **Revista Textos & Contextos**, Porto Alegre, v. 7, n. 1 p. 56-74, 2008.
- RUAS, R. L. **Gestão por competências**: uma contribuição para à estratégia das organizações. 2005. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SACOMANO NETO, M.; ESCRIVAO FILHO, E. Estrutura organizacional e equipes de trabalho: estudo da mudança organizacional em quatro grandes empresas industriais. **Gest. Prod. [online]**, v. 7, n. 2, p. 136-145, 2000.
- SCHIKMANN, R. **Características da uma organização de aprendizagem**: pesquisa em uma empresa brasileira. 2003. 154 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Recursos Humanos) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.
- SILVA, A. R. L.; JUNQUILHO, G. S.; CARRIERI, A. P. Políticas de RH: instrumentos de consenso e ambiguidade. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 11-34, jan./mar. 2008.
- TANURE, B.; EVANS, P.; CANCADO, V. L. As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de Recursos Humanos em empresas no Brasil. **Rev. adm. contemp. [online]**, v. 14, n. 4, p. 594-614, 2010.
- WANKE, P. F. O impacto das características do negócio nas decisões logísticas e na organização do fluxo de produtos: um estudo exploratório em seis setores econômicos. **Rev. adm. contemp. [online]**, v. 7, n. 3, p. 163-180, 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552003000300009](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552003000300009)>. Acesso em: 23 jun. 2017.
- WOOD JUNIOR, T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). **Rev. adm. empres. [online]**, v. 51, n. 3, p. 232-243, 2011.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.