



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS LARANJEIRAS DO SUL
CURSO DE AGRONOMIA**

EGUINALDO JOSÉ ROSA

GESTÃO DE UNIDADE DE PRODUÇÃO FAMILIAR: ESTUDO DE CASO

LARANJEIRAS DO SUL

2019

EGUINALDO JOSÉ ROSA

GESTÃO DE UNIDADE DE PRODUÇÃO FAMILIAR: ESTUDO DE CASO

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Agronomia linha de formação em Agroecologia pela Universidade Federal da Fronteira Sul – *Campus* Laranjeiras do Sul (PR)

Orientador: Prof. Dr. Rubens Fey

LARANJEIRAS DO SUL

2019

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Rosa, Eguinaldo José
Gestão de Unidade de Produção Familiar:
Estudo de Caso / Eguinaldo José Rosa. -- 2019.
43 f.:il.

Orientador: Doutor em Agronomia Rubens
Fey. Trabalho de Conclusão de Curso
(Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul,
Curso
de Agronomia, Laranjeiras do Sul, PR ,
2019.

1. Gestão Financeira. 2. Propriedades Rurais.
3. Planejamento. 4. Agricultura Familiar. I. Fey,
Rubens, orient. II. Universidade Federal da
Fronteira Sul. III. Título.

Elaborada pelo sistema de Geração Automática de Ficha de Identificação da Obra pela UFFS
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

EGUINALDO JOSÉ ROSA

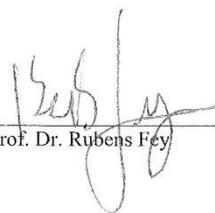
GESTÃO DE UNIDADE DE PRODUÇÃO FAMILIAR: ESTUDO DE CASO

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Agronomia linha de formação em Agroecologia pela Universidade Federal da Fronteira Sul- *Campus* Laranjeiras do Sul (PR)

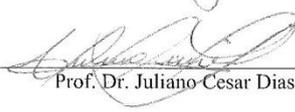
Orientador: Prof. Dr. Rubens Fey

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em: 13/11/2013

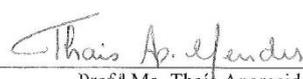
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Rubens Fey



Prof. Dr. Juliano Cesar Dias



Prof.ª Ma. Thais Aparecida Mendes

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, pela vida e por ter me proporcionado esperança e fé para conseguir superar as dificuldades encontradas pelo caminho.

A minha família, por ter sido meu alicerce em todos os momentos desta caminhada, não medindo esforços para que fosse possível a realização deste sonho. Em especial aos meus pais, que durante este tempo tiveram que batalhar sozinhos no relento do sol para poder me proporcionar condições de estudar.

Agradeço também a todos os colegas, professores e os grandes amigos que sempre estiveram ao meu lado, nas horas boas e ruins, sempre colaborando para que as dificuldades fossem superadas.

Agradeço também ao meu orientador, professor Dr. Rubens Fey, pela paciência, dedicação, explicação e colaboração para que fosse possível a elaboração deste projeto.

RESUMO

Na agricultura ainda é pouco discutido a gestão da propriedade focando em seus custos e avaliação dos resultados. Este cenário aos poucos vem se alterando, visto os benefícios que a mesma proporciona. Uma boa gestão é a responsável pela permanência dos jovens e das famílias no meio rural, pois pode detectar falhas antecipadas e conseguir corrigir antes que a mesma se agrave e seja necessário a venda da propriedade. O presente trabalho buscou avaliar a gestão produtiva e financeira de uma propriedade rural familiar no município de Chopinzinho – PR, que trabalha com as atividades de bovinocultura leiteira, produção de queijo colonial, venda de mandioca e cultivo de grãos. Para a realização do mesmo foram coletados dados por meio de notas de compra e venda de produtos, anotações e conversa com os proprietários para então verificar o desempenho de cada atividade e o contexto geral da mesma no ano agrícola 2018 – 2019. Para isso, utilizou indicadores como endividamento geral, taxa de retorno, contribuição de cada atividade, índices de liquidez e margem EBITDA. Com base nos resultados foi observado que a gestão da mesma necessita de uma maior atenção tendo em vista sua baixa rentabilidade. Assim algumas sugestões foram apontadas buscando uma melhoria da eficiência da propriedade.

Palavras-chave: Gestão financeira. Propriedades rurais. Planejamento. Agricultura familiar.

ABSTRACT

In agriculture there is still little discussion about property management focusing on its costs and evaluation of results. This scenario is slowly changing, given the benefits it provides. Good management is responsible for the permanence of young people and their families in rural areas, as it can detect early failures and be able to correct it before it gets worse and the sale of the property is necessary. The present work aimed to evaluate the productive and financial management of a family farm in the municipality of Chopinzinho - PR, which works with dairy cattle breeding, colonial cheese production, cassava sales and grain cultivation. Data were collected through purchase and sale notes, annotations and conversations with the owners to verify the performance of each activity and its general context in the 2018 - 2019 agricultural year. indicators such as general indebtedness, rate of return, contribution of each activity, liquidity ratios and EBITDA margin. Based on the results, it was observed that its management needs greater attention in view of its low profitability. Thus, some suggestions were pointed seeking an improvement of the efficiency of the property.

Keywords: Financial management. Rural properties. Planning. Family farming.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	OBJETIVO GERAL.....	11
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.3	JUSTIFICATIVA.....	11
2	METODOLOGIA.....	13
2.1	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	13
2.2	CARACTERIZAÇÃO DA PROPRIEDADE.....	14
3	REFERENCIAL TEÓRICO	15
3.1	GESTÃO NA ATIVIDADE AGROPECUÁRIA	15
3.2	GESTÃO DE CUSTOS DE PRODUÇÃO	16
3.3	CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS	17
3.3.1	Custos Diretos	17
3.3.2	Custos Indiretos	17
3.3.3	Custos Variáveis.....	17
3.3.4	Custos Fixos	18
3.4	MÉTODO DE CUSTEIO	19
3.4.1	Custeio Por Absorção	20
3.5	INDICADORES ECONÔMICOS.....	20
3.5.1	Índice de Liquidez Corrente.....	21
3.5.2	Índice de Liquidez Geral	21
3.5.3	Imobilização do Patrimônio Líquido	22
3.5.4	Grau de Endividamento da Propriedade	22
3.5.5	Margem de EBITDA	23
3.6	ANÁLISE SWOT DA PROPRIEDADE.....	23
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	25

4.1	ANÁLISE ECONÔMICA DA PROPRIEDADE	25
4.1.1	Análise do Patrimônio e Capacidade de Pagamento	25
4.1.2	Diagnóstico das Atividades da Propriedade	30
4.1.3	Indicadores Econômicos Gerais	33
4.2	ANÁLISE SWOT DA PROPRIEDADE	34
4.2.1	Análise do Ambiente Interno	35
4.2.2	Análise do ambiente Externo.....	36
4.3	SUGESTÕES DE MELHORIAS	37
4.3.1	Atividade Leiteira.....	38
4.3.2	Mandioca	38
4.3.3	Queijo	39
4.3.4	Soja.....	39
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
6	REFERÊNCIAS.....	41

1 INTRODUÇÃO

A agricultura familiar se caracteriza pela pluriatividade desenvolvida pelos membros do grupo familiar e pela harmonia de trabalho que há nela. Além disso, visa muito o bem estar familiar não se atendo a questões de aumento de capital, ainda que estes estejam inseridos em um modelo de produção capitalista (STEILMANN, ROSA e ZANKANOL, 2013).

Estas pequenas propriedades enfrentam grandes dificuldades, pois necessitam conquistar espaço em um mercado altamente competitivo. Neste sentido, pouco se ouve falar em tecnologias de gestão que estejam disponíveis para as peculiaridades da agricultura familiar, de forma a torná-las competitivas com o agronegócio (BATALHA, BUAINAIN e DE SOUZA FILHO, 2004). Desta forma, com a adoção de um sistema de gestão da propriedade é possível realizar uma análise da mesma e assim, identificar os setores que demandem de um bom planejamento estratégico.

Uma gestão eficiente é indispensável para o sucesso de qualquer negócio, e as propriedades rurais não são exceção, Kay, Edwards e Duffy (2014, p. 1), afirmam que “os gestores de hoje precisam passar mais tempo tomando decisões e desenvolvendo habilidades do que seus pais e avós precisavam”.

De certa maneira, trabalhar com a complexidade dos dados que estão presentes na gestão exige certo conhecimento gerencial, porém o mesmo está pouco presente na maioria dos casos de produtores rurais. Isso provoca uma deficiência no desenvolvimento da agricultura familiar, principalmente quando se trabalha com mercados mais dinâmicos. Assim, é comum encontrar produtores em locais que possuam boas condições de desenvolvimento, mas que não conseguem ter desempenho satisfatório nas suas atividades devido à falta de gestão (LOURENZANI *et al.*, 2008).

Uma propriedade que não possua registros, ou que estes sejam escassos pode ser comparada a um navio que perdeu seus instrumentos de navegação. Ele não sabe onde esteve, para onde vai e muito menos quanto tempo levará para chegar ao seu objetivo. Os registros servem para dar um norte ao gestor, saber se ele está no caminho certo, ou até mesmo para que possa tomar

decisões para corrigir decisões passadas, e assim gerar lucros e estabilidade para o seu negócio (KAY, EDWARDS e DUFFY, 2014).

Um dos principais fatores relacionado a isso são práticas produtivas inconsistentes com a realidade produtiva. Um exemplo é um produtor com apenas 10 hectares que decide cultivar soja em sua lavoura. Isso além de não possibilitar uma renda satisfatória em virtude da pouca margem de ganho por hectare, ainda deixa o mesmo refém de uma possível frustração de safra, acabando com a sua fonte de renda. Isso é um problema recorrente na agricultura familiar, revelada pela deficiência e até mesmo a inexistência de gestão da mesma (LOURENZANI *et al.*, 2008).

As dificuldades de gestão das propriedades estão ligadas principalmente pela inadequação das ferramentas gerenciais existentes; a descapitalização dos agricultores, restringindo o acesso dos mesmos às modernas tecnologias de informação; baixo nível de educação escolar; falta da cultura de se inserir em um meio mais tecnológico e finalmente a falta de capacitação dos técnicos responsáveis pela assistência técnica (BATALHA, BUAINAIN e DE SOUZA FILHO, 2004).

Outro ponto a ser considerado refere-se à compreensão do funcionamento dos mercados que estão ligados a fatores pré e pós-porteira, novas maneiras de negociação e práticas de gestão produtiva. Grande maioria dos produtores ignora a evolução do mercado e as mudanças dos hábitos de consumo de seus clientes, pensando somente em sua atividade imaginando que ela não tem correlação com o restante da cadeia produtiva (LOURENZANI *et al.*, 2008).

A organização do agronegócio tem incorporado ferramentas administrativas que já são bem conhecidas nos setores industriais, comerciais e de prestação de serviços, estes tipicamente urbanos. Para a tomada de decisão se faz necessário ter conhecimento amplo dos seus custos de produção, receitas, tecnologias disponíveis e saber em qual contexto está inserida a propriedade rural (THOMAS, ROJO e BRANDALISE, 2015).

Neste novo cenário, é extremamente necessário que o produtor tenha controle adequado das informações de sua propriedade. Assim será possível a tomada de decisões rápidas e efetivas em locais estratégicos para a boa saúde

econômico-financeira da propriedade rural (STEILMANN, ROSA e ZANKANOL, 2013).

Diante deste cenário, como a gestão de uma propriedade rural familiar pode contribuir para o aumento da renda familiar?

1.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar a gestão produtiva e financeira de uma propriedade rural familiar.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar os custos de produção do leite, queijo, mandioca e soja;
- Avaliar indicadores financeiros da propriedade;
- Realizar uma análise SWOT da propriedade;
- Sugerir melhorias a serem adotadas para aumentar a renda da propriedade familiar;

1.3 JUSTIFICATIVA

A saída das famílias do campo em direção as cidades é um assunto bastante discutido nos últimos anos, esse fato tende a crescer em virtude da falta de perspectivas para a sucessão rural. Mesmo aquelas famílias que pretendem seguir no campo muitas vezes acabam encontrando impedimentos que limitam as suas escolhas, e com isso, a única alternativa remanescente é a busca por uma melhor condição de vida na cidade.

Pesquisas têm demonstrado que a vontade de permanecer no campo é inversamente proporcional ao nível de estudo dos jovens. Isso ocorre por que

quanto maior o estudo, melhores são as perspectivas em conseguir um emprego na cidade (FERRARI *et al.*, 2004).

Assim, ganham cada vez mais relevância às discussões sobre a permanência das famílias no campo, no sentido de tentar garantir as condições necessárias para que estas tenham qualidade de vida, diminuindo assim o êxodo rural.

Trazer para a discussão como a gestão pode reduzir essa evasão, e ainda, contribuir para o aumento de renda financeira das propriedades familiares é algo que deve ser estudado. Nesse sentido, proporcionar alternativas para que as famílias consigam ter um acréscimo de renda, tendo uma maior comodidade, tal modo que estas não precisem vender suas propriedades pela falta de condições para mantê-las.

Assim sendo, a gestão poderia contribuir para a permanência não só dos jovens, mas de toda a família na agricultura. Pois, com o gerenciamento das atividades da propriedade, é possível saber onde focar a atenção e os recursos disponíveis, já que com ferramentas que ela disponibiliza, é presumível ter uma visão ampla, e ao mesmo tempo aprofundada, de como as atividades desenvolvidas contribuem para a renda da família.

2 METODOLOGIA

2.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A natureza da pesquisa tem caráter exploratório, pois busca entender os fatos acerca da temática da pesquisa. Conforme Gil (2010, p. 27) “as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”.

A pesquisa trata-se de um estudo de caso, que para Gil (2010, p. 37) “é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, (...)”.

A maneira como o problema é abordado enquadra-se como uma pesquisa qualitativa, pois busca analisar os dados da propriedade. Este método apresenta uma grande flexibilidade por não seguir procedimentos padronizados, assim considera que para cada problema de pesquisa há procedimentos específicos (GÜNTHER, 2006).

Como método de coleta de dados optou-se pelo documental, visto que por meio destes é possível obter informações fidedignas, de fontes como documentos, notas fiscais e anotações. Ainda segundo (GIL, 2010, p. 31), é recomendável que somente seja considerado fonte documental quando o material consultado é interno a organização.

Além disso, algumas análises e relatórios se darão por meio de relatórios que são gerados por uma planilha do Excel que foi alimentada pelos membros da família. Outra maneira de se obter informações é pela observação da rotina da propriedade, visto que não é possível ter uma ideia clara de como é o processo gerencial apenas observando-se os dados.

2.2 CARACTERIZAÇÃO DA PROPRIEDADE

O estudo foi realizado em uma propriedade rural familiar que fica localizada na comunidade de Água Amarela, interior do município de Chopinzinho – PR, com as seguintes coordenadas: Latitude 25°46'19.90"S e Longitude 52°31'59.46"O.

A mesma possui uma área de 14,5 há divididos em: 4,1 ha para o cultivo de grãos (1), 5,38 ha de reservas florestais (2), 0,3 ha onde se encontram as benfeitorias (3), 3,32 ha destinados à produção de pasto (4), 0,32 ha de Cana-de-açúcar (5), 0,56 ha de Tifton-85 (6) e 0,1 ha de horta (7). (Imagem 1)

Imagem 1 - Vista aérea da propriedade.



Fonte: Google Earth Pro, 2019.

A família é composta pelo casal e dois filhos, sendo que o filho mais novo mora na propriedade e a filha é casada e reside na cidade. A mão de obra é familiar, sendo contratada eventualmente mão de obra terceirizada para execução de atividades específicas.

As atividades desenvolvidas na propriedade são: bovinocultura de leite, produção de queijo colonial, cultivo de mandioca para merenda escolar e produção de grãos (soja e milho).

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 GESTÃO NA ATIVIDADE AGROPECUÁRIA

Para que o produtor rural possa obter êxito em sua atividade agropecuária é de fundamental importância que o mesmo possua registros das suas movimentações e custos. Embora uma expressiva parcela de produtores não possui tais informações, ainda assim conseguem obter êxito em suas atividades.

Nos últimos anos, o aumento da competitividade no setor agropecuário e a margem de lucro cada vez menor fizeram o produtor rural voltar sua atenção para a gestão de todas as atividades da propriedade.

As atividades desempenhadas no setor agropecuário estão apontadas nos seguintes aspectos: financeiro, técnico e econômico. No aspecto financeiro se verifica a possibilidade de adquirir recursos para investimento no seu negócio, e para isso, são necessários os registros de entradas e saídas para proporcionar uma maior segurança na tomada de decisão. No aspecto técnico toma-se a decisão a respeito de quais as tecnologias serão empregadas, insumos, implementos e índices de eficiência do rebanho, por exemplo. Já para as questões econômicas verifica-se quais são os aspectos que tangem os custos de produção, o resultado da produção e sempre buscando avaliar o retorno do investimento (ADAM, 2016).

Neste sentido, a gestão rural é de extrema importância na agricultura familiar para auxiliar o produtor na tomada de decisão, e saber para onde direcionar seus esforços. Com isso, será possível pensar na sustentabilidade da empresa rural no longo prazo, permitindo assim a sucessão familiar.

3.2 GESTÃO DE CUSTOS DE PRODUÇÃO

A gestão de custos para Crepaldi (2010, p. 2) é uma ferramenta fundamental para a gestão, ela veio para auxiliar os gestores na apuração e controle dos custos, trazendo informações rápidas e precisas ao gerenciamento da atividade e auxiliando na tomada de decisões.

Segundo Leone (2000, p. 19), a contabilidade de custos gera informações para os diversos níveis em uma empresa, auxiliando no desempenho, planejamento e controle das operações para a tomada de decisões.

Conhecer a estrutura dos custos de uma empresa é um quesito fundamental para que os gestores tenham as informações reais, possibilitando tomar decisões estratégicas a fim de se tornar mais competitivo no mercado.

Leone (2000, p. 20) fala que as informações que a contabilidade de custos fornece podem ser classificadas em três grupos:

- Informações que servem para a determinação da rentabilidade e do desempenho das diversas atividades da entidade;
- Informações que auxiliam a gerência a planejar, a controlar e administrar o desenvolvimento das operações;
- Informações para a tomada de decisão.

Com a contabilidade de custos será possível visualizar o desempenho das atividades da propriedade, e assim evidenciar se determinado produto é rentável ou não, fazendo com que seja possível diminuir ou aumentar os custos de determinada produção em função de um aumento esperado da receita. No entanto, é fundamental que a contabilidade utilize dessas informações para melhor gerenciar os processos administrativos a serem utilizados.

Outro fato de grande importância está na verificação e análise que é possível por meio desta. Muitas vezes o produtor se preocupa com o aumento da produtividade, porém a mesma não possui compensação econômica devido aos custos gerados em todo o processo produtivo. Neste caso, uma menor produtividade acabaria dando um maior retorno econômico para a atividade desenvolvida na propriedade (ADAM, 2016).

3.3 CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS

Os custos podem ser classificados em custos diretos ou indiretos, fixos ou variáveis, conforme segue.

3.3.1 Custos diretos

Segundo Wernke (2008, p. 13), “custos diretos são os gastos facilmente apropriados às unidades produzidas, ou seja, são aqueles que podem ser identificados como pertencentes a este ou aquele produto”.

Os custos diretos estão relacionados com a produção e tem relação direta com o produto final, são compostos por matéria prima, mão de obra, entre outros, é tudo aquilo que se pode ver e medir dentro do custo do produto.

3.3.2 Custos indiretos

Os custos indiretos não estão ligados diretamente ou objetivamente ao produto, serviço, ou a outra atividade, e quando atribuídos são por meio de critérios de distribuição. São aqueles que não se pode medir o quanto ele representou em determinado produto (PADOVEZE, 2006, p. 42)

3.3.3 Custos Variáveis

Os custos variáveis são aqueles que variam de acordo com o volume de produção ou prestação de serviço, no caso de contratação de maquinário externo para executar algum serviço. Quanto maior for a produção, maior será o

consumo, dentro de uma unidade de tempo. Logo, o custo desses materiais vai aumentar ou diminuir conforme o volume produzido. Com isso materiais diretos são custos variáveis (MARTINS, 2009).

Outro exemplo de custo variável é o uso de fertilizantes para a produção agrícola, que vai variar conforme a área cultivada. Logo o custo varia em função do número de hectares cultivados multiplicado pela quantia de sacas de adubo por unidade de área.

3.3.4 Custos fixos

Um custo fixo de uma propriedade pode ser verificado com a contratação de mão de obra, depreciação de benfeitorias ou arrendamento de áreas para exploração. Neste caso, a cada período deverá ser desembolsado o valor correspondente à parcela de contribuição de cada atividade ou serviço.

Os custos fixos são aqueles que a empresa terá todo mês independente do volume de produção. As causas para sua modificação ocorrem por mudança em função da variação de preços, expansão ou mudança de tecnologia.

Os custos fixos são descritos por (WERNKE, 2008, p. 14) como:

[...] aqueles gastos que tendem a se manter constantes nas alterações de atividades operacionais, independentemente do volume de produção. São custos que tem seu montante fixado não em função de oscilações na atividade, ou seja, sem vínculo com o aumento ou diminuição da produção. Assim, esses custos permanecem no mesmo valor independentemente da quantidade produzida. Relacionam-se com a capacidade instalada que a empresa possui e seu valor independe do volume de produção, existindo independentemente de a empresa estar produzindo ou parada. Exemplo: se produzir uma unidade ou 200 unidades, o valor do aluguel do galpão industrial terá o mesmo valor (WERNKE, 2008, p. 14).

Dentro de uma empresa sempre existirá custos fixos e os gestores precisam ter conhecimento desses custos, pois independentemente se a empresa tiver vendas ou não, esses custos existirão.

Entre os custos fixos ainda se tem o custo com a depreciação dos bens utilizados para a execução das atividades realizadas na propriedade. Há várias formas de se calcular essa depreciação, no entanto, o método mais utilizado é o linear, em que é aplicada uma taxa que permanece constante durante o período estimado de utilização.

3.4 MÉTODO DE CUSTEIO

Em busca de resultados satisfatórios, as empresas adotam sistemas de gestão que possibilitam obter informações referentes a seus empreendimentos, permitindo que seus gestores tracem caminhos para o sucesso.

Feitas as análises das entidades e estudo do processo produtivo, é necessário escolher qual método de custos irá estabelecer o sistema de custeio.

Para Leone (2000, p. 23), os sistemas de custeio são estabelecidos conforme as necessidades do empreendimento e das operações das atividades. Os gestores devem analisar qual custeio irá fornecer informações específicas e úteis que melhor atendam às necessidades gerenciais da empresa.

Ainda Leone (2000, p. 23), define métodos de custeio como “[...] formas de apuração dos valores de custos dos bens, mercadorias ou serviços das entidades públicas ou privadas, que tem como função determinar o modo como será atribuído custo aos produtos”.

Já Padoveze (2006, p. 327), conceitua métodos de custeio como: “[...] processo de identificar o custo unitário de um produto ou serviço ou de todos os produtos e serviços de uma empresa”.

Existem vários métodos de custeio para realizar a apropriação dos mesmos, entre eles destacamos o custeio por absorção. Este método melhor se aplica a esta finalidade em função da sua simplicidade de aplicação, não exigindo grande conhecimento dos produtores sobre o mesmo para aplica-lo.

3.4.1 Custeio por absorção

O sistema de custeio por absorção apropria todos os custos utilizados na produção relativamente aos produtos.

Nesse método, todos os gastos que participam da elaboração dos produtos fabricados deverão ser absorvidos por eles. Este é o único método de custeio aceito pela contabilidade financeira que atende aos princípios contábeis. O custeio de absorção indica que cada unidade produzida “absorveu” todos os gastos necessários para obtê-la, sejam diretos, isto é, próprios do produto, ou indiretos, que são aqueles que auxiliam a produção. Com este método, podem-se apurar os saldos dos estoques, o custo da produção vendida (CPV), além de demonstrar a situação patrimonial no balanço (DUBOIS, KULPA e SOUZA, 2006, p. 124).

Para Martins (2009, p. 57), o custeio por absorção incorridos num período só irão integralmente para o resultado nesse mesmo período caso toda a produção elaborada seja vendida. Já as despesas administrativas, vendas e financeiras sempre irão para o resultado do período que são incorridas.

Segundo as afirmações é possível considerar o custeio por absorção como método aceito pela legislação vigente. É um método de custeio em que são apropriados todos os custos de fabricação no produto, independente se diretos ou indiretos, fixos ou variáveis. Já os custos fora da produção, como despesas com vendas e administrativas, são lançadas diretamente no resultado (MARTINS, 2009).

3.5 INDICADORES ECONÔMICOS

O uso de indicadores econômicos permite ter uma visão rápida e precisa da atual situação financeira do seu negócio. Porém, muitas vezes os gestores não sabem como analisar estes indicadores ou até mesmo como obtê-los

(ÁVILA, 2015). Assim, será feito uma breve abordagem sobre alguns indicadores.

3.5.1 Índice de Liquidez Corrente

O uso deste índice permite avaliar a capacidade de pagamento da empresa no curto prazo. Ou seja, mostram se o seu negócio consegue honrar os compromissos assumidos no prazo de um ano (ÁVILA, 2015).

Este índice é obtido fazendo uma simples divisão do valor do ativo circulante pelo valor do passivo circulante. O resultado desta divisão é considerado satisfatório quando está maior do que dois. Quando este índice está baixo significa que a sua capacidade de pagamento está reduzida, ou seja, analisando mais profundamente é possível que a empresa possua uma grande quantidade de dívidas no curto prazo, possua grandes valores em estoque de insumos, etc.

3.5.2 Índice de Liquidez Geral

Este índice permite ter uma visão de liquidação da empresa no longo prazo. Ele leva em consideração, além do realizável e exigível no curto prazo, também estes valores no longo prazo (cinco anos).

Sozinho, este índice não consegue revelar muita coisa, isso por que ele não tem a sensibilidade de avaliar investimentos de longo prazo que podem gerar receita e assim possuir capacidade de pagamento. Assim sendo, a análise deste índice é mais interessante se for para avaliar uma série histórica da empresa para estimar se a empresa está aumentando ou diminuindo a sua capacidade de pagamento.

Para o cálculo deste índice utiliza-se a fórmula: (ativo circulante + realizável a longo prazo) / (passivo circulante + passivo não circulante). O resultado desta divisão é satisfatório quando o índice for igual ou maior que um.

3.5.3 Imobilização do Patrimônio Líquido

Este indicador representa o quanto do patrimônio líquido está concentrado no ativo permanente. Ou seja, quanto maior forem os recursos do ativo investidos no ativo permanente, menos recursos sobrarão para o ativo circulante, e, conseqüentemente, a capacidade de pagamento acaba diminuindo (ÁVILA, 2015).

Este índice é obtido por meio da divisão do seu ativo permanente pelo seu patrimônio líquido. É importante analisar este índice antes de fazer aquisição de maquinas, equipamentos e terrenos por exemplo.

3.5.4 Grau de Endividamento da Propriedade

Com o uso deste indicador é possível avaliar se a propriedade está muito ou pouco endividada, comparando o patrimônio líquido com as suas obrigações de pagamento (ÁVILA, 2015).

Este é obtido pela seguinte relação: (passivo exigível / patrimônio líquido) * 100. Tratando-se de uma propriedade rural é recomendável que este índice permaneça abaixo de 15 %.

3.5.5 Margem de EBITDA

Este acrônimo significa lucros antes dos juros, impostos, depreciação e amortização. Assim, o mesmo permite avaliar o quanto a empresa está gerando de lucro antes de descontar os juros, impostos, depreciação e a amortização (MARQUES, 2019).

Este indicador é útil para avaliar a produtividade de empresas endividadas, uma vez que os encargos financeiros podem resultar em uma diminuição do lucro ou mesmo gerar prejuízo. Desta maneira, caso a empresa seja eficiente é possível que ela consiga pagar suas dívidas e gerar sobras no futuro. Por mais que as deduções que este indicador descarta sejam importantes, financeiramente falando eles não representam os resultados operacionais da empresa (MARQUES, 2019).

A fórmula de cálculo do EBITDA pode ser representada da seguinte maneira: Lucro operacional líquido + Depreciações + Amortizações = EBITDA. Já para obter-se a Margem EBITDA divide-se o valor acima calculado pela Receita Líquida, o resultado é a porcentagem de lucratividade do negócio.

3.6 ANÁLISE SWOT DA PROPRIEDADE

Atualmente a palavra planejamento faz parte da estratégia de qualquer empresa, seja indústria, comércio e até mesmo uma propriedade rural. E para isso é de extrema importância que se tenha uma visão ampla de quais são seus pontos fortes e fracos, para que assim possa extrair o máximo de cada um e estar preparado para eventuais dificuldades.

É justamente disso que a análise SWOT trata. O termo SWOT trata-se de um acrônimo das seguintes palavras: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, que significam respectivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, mas aqui no Brasil encontramos a sigla FOFA para conceituar a mesma (BASTOS, 2014).

Para sua construção a análise SWOT é separada em dois ambientes, o ambiente interno, que se refere a questões internas da empresa, buscando suas forças e fraquezas. O segundo trata-se do ambiente externo, ou seja, questões em que a empresa não tem controle. Nela estão previstas as oportunidades e ameaças com base em previsões futuras (BASTOS, 2014).

Neste contexto, a análise da propriedade rural por meio da análise SWOT pode contribuir para a elaboração de estratégias perante os seus pontos fortes, eliminando ao máximo as suas fraquezas e sempre de olho nas oportunidades que estão presente no meio do seu ambiente de negócios (BIEGER e FACCIN, 2015).

Para um melhor entendimento Bastos (2014) faz uma breve descrição dos quatro quadrantes, conforme segue:

- **Forças:** se caracteriza pelas vantagens que a sua empresa possui em relação aos seus concorrentes. Ou seja, são os pontos fortes que definem as atividades executadas e a sua empresa.
- **Fraquezas:** são os pontos que interferem ou prejudicam o bom andamento do negócio. Estas fraquezas devem ser bem avaliadas para que possam ser corrigidas a fim de não causarem problemas em momentos de crise da empresa.
- **Ameaças:** são eventos externos a empresa que causam influência negativa. Estas devem ser tratadas com bastante cuidado, pois podem influenciar em todo o seu planejamento como também nos seus objetivos e resultados.
- **Oportunidades:** são forças externas que influenciam positivamente na empresa. Não é possível ter controle sobre as mesmas, tendo em vistas que geralmente são influências de mercado. Porém, pode-se fazer um estudo a fim de prever antecipadamente o acontecimento destes fatos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este tópico foi dividido em duas partes, sendo a primeira a análise dos dados da propriedade e em seguida será apresentado uma análise de pontos estratégicos da propriedade finalizado com um conjunto de sugestões que podem vir a contribuir para a melhoria das atividades da unidade de produção.

4.1 ANÁLISE ECONÔMICA DA PROPRIEDADE

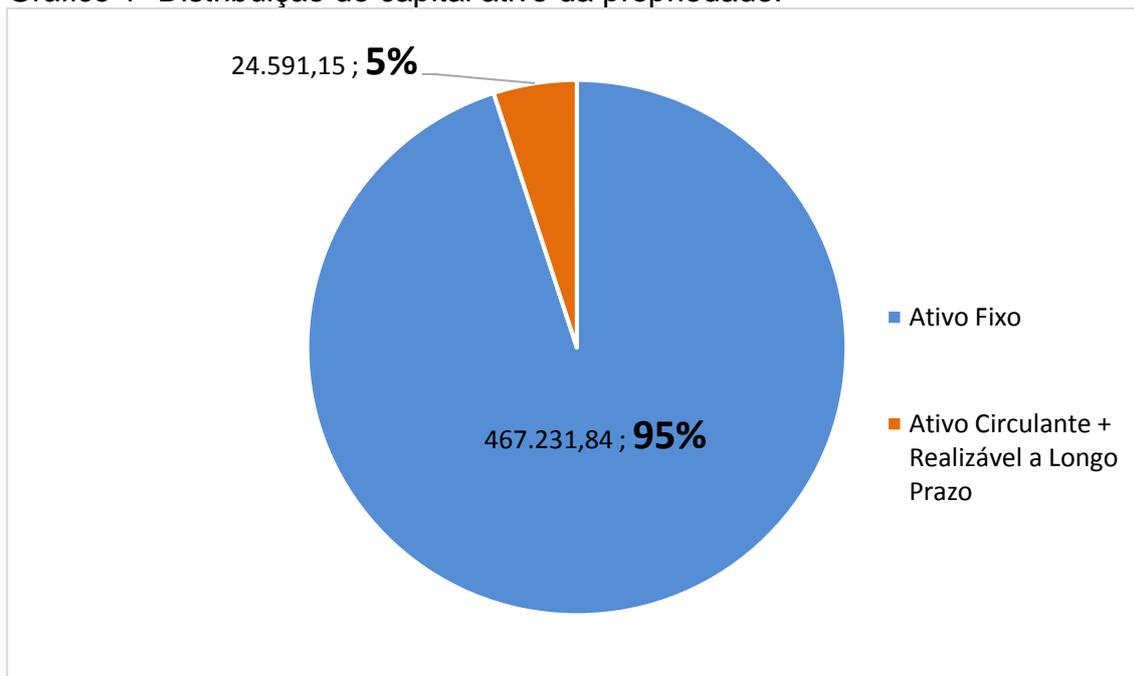
Para que os dados coletados pudessem ser utilizados da melhor maneira possível os mesmos foram separados por categorias de informação tornando os mais claros. Deste modo os mesmos foram dispostos em gráficos e tabelas que serão apresentados no decorrer da discussão.

4.1.1 Análise do Patrimônio e Capacidade de Pagamento

Após o acompanhamento da propriedade pelo período de um ano, conseguiu-se chegar a diversos indicadores de eficiência da gestão. Estes indicadores mostram a eficiência de produção das diferentes atividades, além de fazer uma análise sobre o uso do patrimônio e o seu atual grau de endividamento.

Deste modo, serão apresentados, em forma de gráficos estes indicadores e feita uma análise sobre eles, avaliando se a atual situação é boa ou merece uma maior atenção.

Gráfico 1- Distribuição do capital ativo da propriedade.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

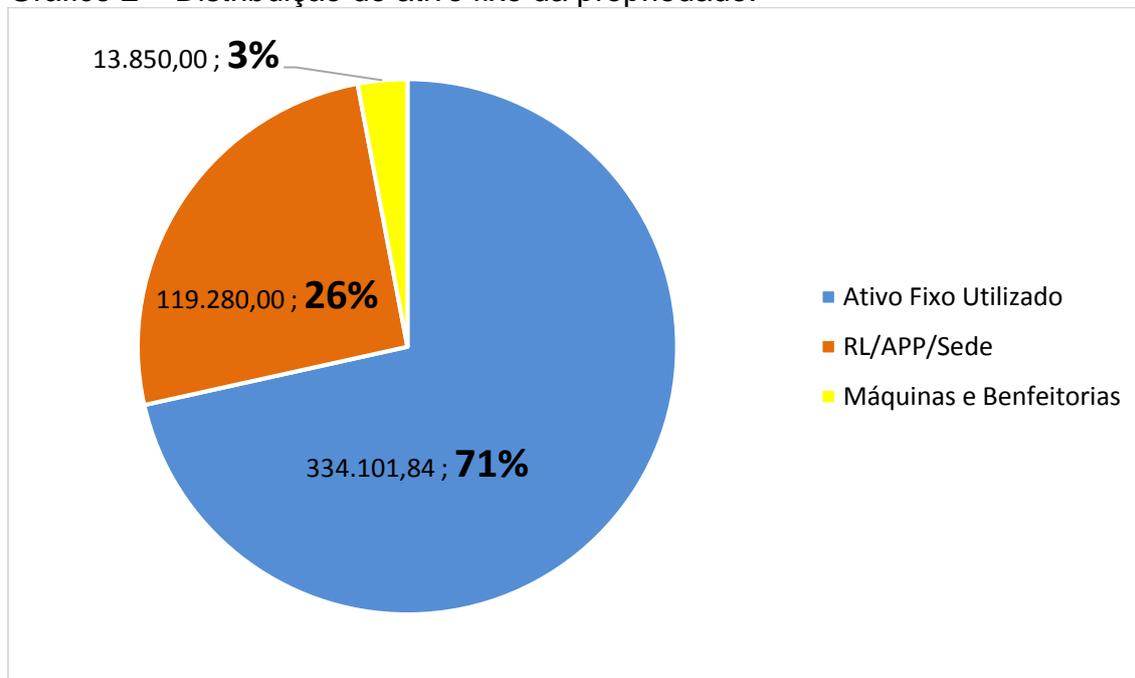
Conforme demonstrado no Gráfico 1, o patrimônio líquido da propriedade em questão é de R\$ 491.822,99. Porém, deste montante, apenas 5% está prontamente disponível, ou seja, composto por depósitos em bancos, aplicações ou produtos para comercialização que sejam de rápida venda, para ser utilizado em caso de uma necessidade emergencial.

Para que seja possível a execução das atividades da propriedade é necessário que haja capital fixo próprio em terras, máquinas, animais produtores e benfeitorias para dar suporte (BRANDELERO, 2014). Considerando uma estratégia geral das propriedades, é importante que seja reduzido a proporção do ativo fixo, isso demonstra que o produtor está sendo mais eficiente com os recursos disponíveis na propriedade, deste modo, seria mais interessante que houvesse maiores reservas de capital circulante para que esta proporção fosse reduzida.

Uma maneira de conseguir reduzir esta porcentagem de ativo fixo se dá pelo aumento do ativo circulante.

Outra análise do ativo fixo que pode ser realizada é pelo seu uso, ou seja, o quanto do mesmo é realmente utilizado por alguma atividade para a geração de renda na propriedade.

Gráfico 2 – Distribuição do ativo fixo da propriedade.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Analisando o Gráfico 2, é possível verificar que 71% do ativo fixo da propriedade é utilizado para geração de renda de alguma atividade. Ainda é possível verificar que 26% deste ativo é composto pela reserva legal, área de preservação permanente e a sede da propriedade, sendo assim, não é possível/conveniente alterar esta porcentagem, tendo em vista que a maior parte deste ativo são de áreas de preservação que não podem ser utilizadas.

O restante do ativo que não está apropriado para nenhuma atividade se refere a máquinas, benfeitorias e um percentual da casa que não está apropriada para nenhuma atividade. A maior parte deste valor se concentra em ferramentas que eram utilizadas na atividade de construção civil que era desempenhada pelo proprietário, sendo que atualmente não são mais utilizadas para este fim. O pouco que são utilizadas se dá principalmente para algum tipo de manutenção ou reparo de algum bem da propriedade.

Outra análise que foi possível realizar trata-se dos índices de liquidez da propriedade, ou seja, são indicadores financeiros de análise de crédito que

demonstram a capacidade de liquidar suas obrigações com terceiros. Esta análise é realizada por meio da divisão entre seus valores de ativo com os valores do passivo. Estes indicadores estão demonstrados conforme segue na Tabela 1.

Tabela 1 – Indicadores econômicos

Índice	Atual	Desejável ¹
Capital Circulante Líquido	-11.301,07	Positivo
Índice de Liquidez Corrente	0,52	=> 2
Índice de Liquidez Geral	0,59	=> 1
Grau de Endividamento do Patrimônio	8,44 %	=< 15 %

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

O Capital Circulante Líquido é obtido por meio da subtração de seus valores de ativo circulante dos valores do passivo circulante. Ou seja, é o valor que o produtor terá disponível no período de um ano (curto prazo) disponível para quitar suas obrigações neste mesmo período. É um valor pelo qual o produtor não precisará recorrer a capital de terceiros para honrar suas obrigações.

Considera-se que este indicador deva ser positivo para que represente uma maior segurança de pagamento de suas obrigações. O fato de estar negativo não representa necessariamente um problema, tendo em vista que as receitas previstas para o próximo período são superiores ao déficit apresentado. Isso se dá pelo fato de o indicador considerar apenas o balanço patrimonial, e neste caso não é considerado a previsão de receitas.

O próximo indicador trata do índice de liquidez corrente, que segundo (ÁVILA, 2015), este índice revela se a organização possui recursos para honrar seus compromissos no curto prazo. Este é medido por meio de um índice da divisão do ativo circulante pelo passivo circulante, este índice demonstra quantas unidades monetárias a empresa tem disponível para cada real de obrigações a pagar no curto prazo.

O índice de liquidez geral segue o mesmo princípio do indicador anterior, porém, ele avalia o empreendimento no longo prazo (5 anos). Para a obtenção

¹ SAVYTZKY, T. Análise de Balanços: método prático. 6 ed. Curitiba: Juruá, 2010. 258p.

deste índice faz-se a soma do ativo circulante e realizável a longo prazo e divide-se pela soma do passivo circulante mais o exigível a longo prazo. No entanto, este índice, para ser considerado satisfatório, diferentemente do anterior, ele precisa ser maior do que um.

Este indicador não deve ser utilizado sozinho, pois ele não consegue captar, por exemplo, a receita que será agregada com um investimento de longo prazo, neste caso, ele capta apenas a obrigação com o seu pagamento.

Para uma propriedade é importante que estes dois índices estejam acima de um. Isso dá a certeza que haverá capacidade de pagamento no momento em que chegarem as contas (BRANDELERO, 2014). Assim, o índice de liquidez corrente compara a disponibilidade imediata de capital para honrar seus compromissos no curto prazo. Enquanto o índice de liquidez geral compara o capital que ainda vai ser convertido em dinheiro com os desembolsos de longo prazo.

Se por um lado os indicadores anteriores demonstravam o quanto de capital estava disponível para quitar as obrigações, o grau de endividamento do patrimônio, como o próprio nome diz, demonstra quanto do valor total do patrimônio será necessário para quitar as obrigações da propriedade. A avaliação deste indicador está em 8,44 %, que segundo (MARION, 2010), representa um valor baixo de comprometimento com o capital de terceiros, sendo assim, a propriedade possui uma boa capacidade de liquidez.

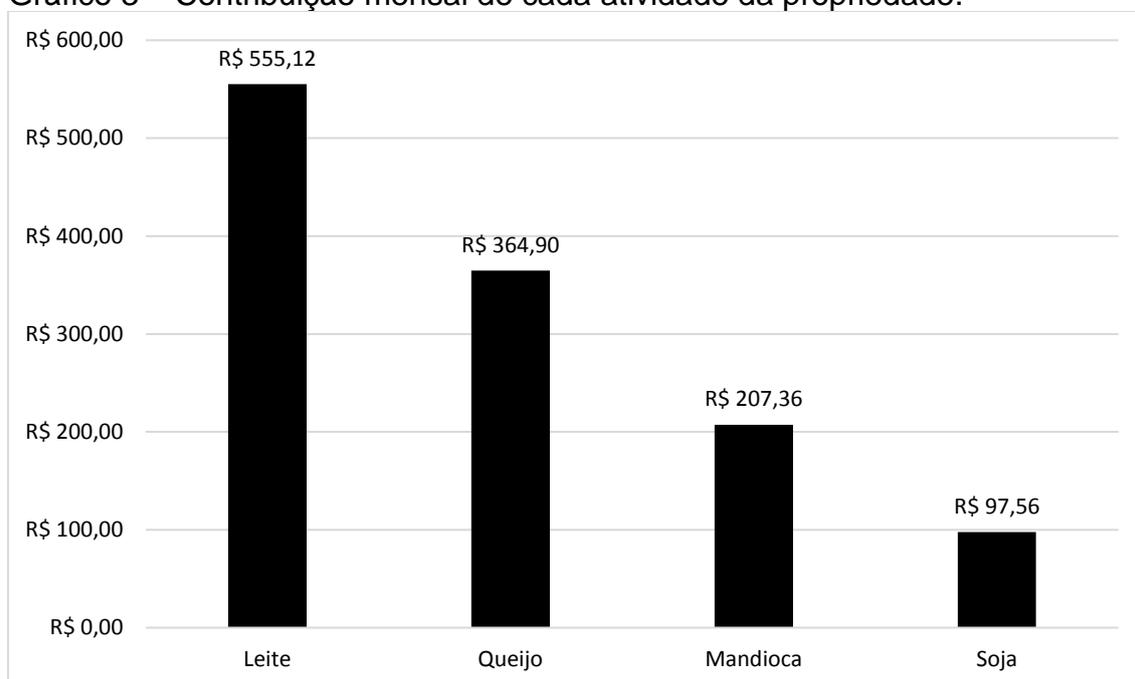
Analisando estes indicadores em conjunto, é possível concluir que para o endividamento da propriedade, por mais que não seja elevado, deve-se tomar atenção. Tendo em vista que não há dinheiro prontamente disponível para a quitação no curto prazo, e os ativos de longo prazo previstos ainda são menores do que as previsões de desembolso. A propriedade consegue pagar estas obrigações, mas apenas contando com receitas futuras e no caso de algum imprevisto, esta receita não estará disponível.

Ainda consultando o balanço patrimonial, é possível verificar que a propriedade não conta com algum tipo de investimento em aplicações. Isso faria com que estes índices melhorassem e certamente traria um maior conforto em relação às suas obrigações.

4.1.2 Diagnóstico das Atividades da Propriedade

A seguir é apresentado a contribuição de cada atividade na receita líquida mensal da propriedade, ou seja, a receita obtida com as vendas após o desconto dos custos fixos e despesas variáveis (FERREIRA, 2017). Vale lembrar que nem todas as atividades possuem receita mensal. Porém, foi considerado em uma mesma unidade de tempo para facilitar a sua visualização e entendimento conforme ilustrado no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Contribuição mensal de cada atividade da propriedade.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

A atividade que apresenta um maior destaque é a atividade leiteira, contribuindo atualmente com quase a metade da receita mensal. Isso se justifica por ser a atividade de maior interesse na propriedade e com pretensões de investimentos na mesma. Além disso, a sua importância se justifica por ser uma receita mensal e regular, que apesar das flutuações de preço e produção, é sempre possível contar com parte desta receita.

Em segundo lugar aparece a receita advinda da comercialização de queijo na feira. Esta receita também representa grande importância na propriedade por

se tratar de uma receita semanal, sendo assim, a mesma é utilizada principalmente para aquisição de bens de consumo familiar e outros insumos para as demais atividades.

Na sequência aparece a mandioca. Esta receita não se torna regular pois a sua comercialização se dá para o programa de alimentação escolar. Sendo assim, como seu pagamento depende do governo estadual, não é possível ter uma previsão desta receita, pois seu pagamento geralmente ocorre de um a dois meses após a entrega do produto.

Em seguida vem a receita da cultura da soja, onde seu valor acaba sendo baixo em virtude da pequena área plantada e por se tratar de uma receita anual, mas que foi dividida em doze meses. O seu cultivo se justifica principalmente pela rotação de cultura, não sendo cultivada com objetivo principal de obtenção de renda.

Quando tratamos da contribuição agregada, ou seja, o lucro real mensal de todas as atividades no mês temos o resultado de R\$ 1.224,94. Este número acaba gerando um choque de realidade, pois no dia a dia o dinheiro que circula acaba sendo alto, mas efetivamente não é um recurso que está disponível para uso.

Acaba que na prática, o “lucro” da propriedade, segundo os proprietários é o valor resultante da comercialização dos produtos menos o custo variável, o que dá a falsa impressão que o retorno das atividades é maior. Na prática, não é reservado um valor para os custos com depreciação, manutenção e nem considerado o custo de oportunidade nas atividades.

Desta maneira, podemos avaliar de outra maneira o lucro que as atividades estão dando, por meio do indicador de taxa de retorno. O mesmo é apresentado conforme segue a Tabela 2.

Tabela 2 – Taxa de retorno de cada atividade.

	Leite	Mandioca	Queijo	Soja
Taxa de retorno	1,09 %	13,66 %	11,98 %	1,98 %

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Ao se analisar a taxa de retorno das atividades é possível constatar que o leite apesar de ser a atividade que mais contribui para o lucro mensal, possui

a menor taxa de retorno. Isso se deve em função do capital investido na atividade, justamente por que a atividade demanda de um grande capital em estruturas e animais. Esta mesma lógica pode ser aplicada a soja, no entanto esta se dá pelo alto custo de implantação, o valor das máquinas e a baixa produtividade obtida, resultando em um baixo retorno.

Ainda assim estas duas atividades possuem uma taxa de retorno muito baixa. Analisando os números das mesmas, é possível constatar que a produtividade de leite e soja são consideradas abaixo da média regional. No entanto, esta taxa de retorno do leite corrobora com o apresentado por Brandelero (2014), onde na propriedade estudada a taxa de retorno para o leite foi de 1,04 %. Esta mesma propriedade no cultivo de grãos apresenta uma taxa de retorno de 2,39 %, muito semelhante a propriedade estudada. Neste mesmo estudo de (BRANDELERO, 2014) em outra propriedade a taxa de retorno para os grãos foi de 4,13 %, ou seja, foi o dobro do obtido por este estudo.

Prosseguindo com a cultura da soja, também há uma baixa taxa de retorno. Além dos itens mencionados anteriormente, neste caso, assim como na atividade leiteira, temos um problema com relação a produtividade, onde a produtividade nesta safra foi de apenas 50 sc/ha. Quando observamos a produção na região em volta da propriedade vemos produtividades médias que variam de 70 a 80 sc/ha.

Buscando encontrar o foco do problema, foi constatado irregularidades com a fertilidade do solo. O solo estava necessitando de correção para elevar o teor de Fósforo que estava em 4,1 mg/dm³, e o teor de Potássio que estava em 0,2 cmol/dm³, conforme a Tabela 3, quando se busca teores de pelo menos 10 mg/dm³ para o Fósforo e de pelo menos 0,5 cmol/dm³ de Potássio. Sendo assim, a cultura não conseguiu desempenhar seu máximo potencial produtivo e com isso o custo da atividade se tornou maior.

Tabela 3 – Laudo de análise de solo do talhão de cultivo de cereais.

Nutriente	Concentração Atual
Fósforo – P (mg/dm ³)	4,10 mg/dm ³
Potássio – K (cmol(+)/dm ³)	0,20 cmol/dm ³

Fonte: Adaptado pelo autor, 2019.

Já para a cultura da mandioca a taxa de retorno é mais elevada. Isso se dá em função da pequena área utilizada para o seu cultivo e do pouco de estrutura em máquinas e equipamentos que são dispendidos para esta atividade.

Esta mesma lógica se aplica a atividade do queijo, onde temos uma taxa de retorno de 11,98 %. Esta elevada taxa se dá principalmente em função do alto valor agregado que é dado ao produto com o mínimo de investimento em capital, sendo o principal custo deste a própria matéria prima que é produzida na propriedade.

4.1.3 Indicadores Econômicos Gerais

Para avaliar a propriedade como um todo serão apresentados alguns indicadores demonstrando a real lucratividade da mesma, conforme segue na Tabela 4.

Tabela 4 – Indicadores gerais da propriedade

Contribuição Agregada	1.224,94	Ao Mês
Rentabilidade do Patrimônio Líquido Total (%)	0,26	
Rentabilidade sobre Ativo Apropriado (%)	0,39	
Receita Operacional Líquida	63.801,84	Ao Ano
Custo Variável	45.859,10	
Depreciação	3.243,46	
Contribuição Agregada	14.699,28	
Margem EBITDA	27 %	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Avaliando a rentabilidade do patrimônio líquido total é possível verificar que o retorno sobre o mesmo é de apenas 0,26 %. Ou seja, a rentabilidade final da propriedade que é apresentado pela contribuição agregada representa apenas 0,26 % do patrimônio líquido da mesma. Fazendo uma análise

comparativa com a poupança, que atualmente está em 0,28 % ao mês, a propriedade está tendo um retorno menor do que a pior aplicação possível no momento.

Já quando avaliamos a rentabilidade sobre o ativo que está apropriado para alguma atividade este indicador acaba melhorando minimamente. Isso é explicado porque neste cálculo não são considerados os patrimônios que não são utilizados para o funcionamento das atividades desenvolvidas. Dentre estes bens patrimoniais, podemos citar, por exemplo, a casa, o carro, áreas de reserva, etc.

Para avaliar a movimentação que ocorre na propriedade através das atividades é possível verificar por meio de alguns indicadores. A receita operacional líquida, ou seja, a receita total anual de todas as atividades após o desconto dos impostos incidentes sobre as mesmas é de R\$ 63.801,84. Deste valor, ainda é descontado o custo variável das atividades no valor de R\$ 45.859,10 e o valor “gasto” com depreciações é R\$ 3.243,46. Resultando assim em um lucro anual de R\$ 14.699,28, que dividindo pelos doze meses acaba sendo a contribuição agregada mensal de R\$ 1.224,94.

Continuando com a análise dos indicadores chegamos ao último, a Margem EBITDA. Este indicador permite avaliar a eficiência produtiva da propriedade, medindo qual a rentabilidade da mesma sem o impacto de juros e impostos, ou seja, considerando apenas os custos variáveis. Com este valor de 27 % pode-se concluir que o retorno geral das atividades possui um saldo que é suficiente para cobrir os impostos incidentes sobre as atividades, os juros de financiamento e ainda gerar um lucro final.

4.2 ANÁLISE SWOT DA PROPRIEDADE

Após compreender o contexto em que a propriedade está inserida e como são geridas as atividades, foi aplicada a metodologia de análise SWOT. Primeiramente será tratado do ambiente interno, ou seja, pontos fortes e pontos fracos, e posteriormente feito uma análise do ambiente externo, oportunidades e ameaças.

Os pontos fortes são fatores positivos, que devem ser mantidos ou ainda otimizados na propriedade. Por outro lado, os pontos fracos como o próprio nome diz, são aspectos que devem ser melhorados ou deixados neutralizados, para que não venham a causar dificuldades.

4.2.1. Análise do Ambiente interno

Quadro 1 – Análise do ambiente interno: pontos fortes e pontos fracos

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Diversidade de atividades - Boa localização - Mão de obra e gestão familiar - Qualidade dos produtos vendidos - Capacidade de solução de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouco diálogo para decisões - Falta de controle gerencial - Falta de planejamento - Infraestrutura leiteira precária

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

A propriedade apresenta como pontos fortes a diversidade de atividades, assim em caso de dificuldades em uma ou flutuações nos preços, de alguma destas, as demais podem compensar. A boa localização se dá por estar a apenas 13 Km da cidade, sendo que apenas 1,5 Km é de estrada cascalhada, o restante é asfalto. O fato da mão de obra e gestão serem familiares apresenta como vantagem a redução de custo com encargos trabalhistas, além de os mesmos não se sobrecarregarem por uma gestão equivocada.

Como qualidade dos produtos vendidos em todas as atividades, vale ressaltar a qualidade do leite. O mesmo apresenta parâmetros superiores aos exigidos pela atual instrução normativa vigente conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Resultado de análise do leite da propriedade seguindo a Instrução Normativa 77.

RESULTADO DE ANÁLISE - IN 77								
PARÂMETROS	REF.	10/2019	09/2019	08/2019	07/2019	06/2019	05/2019	04/2019
% GORDURA MIN	3,00	3,95	3,71	3,66	4,20	4,33	4,24	4,26
% PROTEÍNA MIN	2,90	3,15	3,31	3,31	3,41	3,55	4,24	3,41
% EXTR SECO DES. MIN	8,40	8,48	8,69	8,75	8,82	8,70	8,61	8,70
% EXTR SECO TOT. MIN	11,40	12,43	12,40	12,41	13,02	13,03	12,85	12,96
CCS (ML) MAX	400.000	126.000	346.000	188.000	160.000	187.000	129.000	188.000
CPP (UFC/ML) MAX	300.000	10.000	14.000	22.000	82.000	168.000	5.000	137.000

Fonte: Laticínios Silvestre Ltda, 2019.

A capacidade de resolução de problemas vai muito do fato de os proprietários estarem sempre se reinventando. não permitindo que uma dificuldade que apareça no caminho seja um obstáculo para o andamento das atividades. Além disso, os membros da família buscam a todo momento conhecimento técnico nas áreas das atividades desenvolvidas na propriedade para melhor desenvolverem estas atividades.

Como pontos fracos temos uma pouca comunicação entre os membros da família. Isso acaba dificultando na tomada de decisões importantes e em algumas vezes as mesmas acabam sendo equivocadas. Ainda há pouco controle gerencial da propriedade, nem todos os custos das atividades são anotados ou guardados os comprovantes para posterior contabilização do real lucro das atividades.

Em conversa com os proprietários, foi ouvido reclamações com relação a estrutura da sala de ordenha que está em condições precárias. Além disso, não está projetada de uma maneira que permita um melhor conforto ergonômico aos trabalhadores da atividade.

4.2.2. Análise do ambiente externo

A análise externa possibilita elencar quais as oportunidades e ameaças que não estão sob controle da propriedade. Desta maneira será possível tomar proveito ou se precaver destas situações.

Quadro 2 – Análise do ambiente externo: oportunidades e ameaças

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Boa aceitação dos produtos - Pagamento do leite por qualidade - Processamento de produtos - Concorrência de compradores 	<ul style="list-style-type: none"> - Intempéries climáticas - Abertura do mercado do leite - Aumento do custo de insumos

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Com relação às oportunidades, é verificada uma boa aceitação dos produtos que são processados na propriedade. Isso pode ser uma oportunidade para processamento de outros produtos com o objetivo de agregação de valor. Com o aumento das empresas que compram o leite in natura é esperado que os preços tendam a aumentar e que seja possível obter um retorno maior com a comercialização também pela qualidade dele.

No que tange as ameaças, assim como nas demais propriedades é a indefinição do clima. Não é possível ter uma previsão 100 % confiável e assim a família fica à mercê dele. Uma possível dificuldade que será enfrentada se dá pela abertura do mercado do leite (retirada da taxa de importação), este fato pode resultar em uma maior importação de leite de países que possuem subsídios e assim entrar no país com um preço que não é competitivo. Outro fato se dá pelo alto custo dos insumos necessários para a produção.

4.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Para facilitar o entendimento das sugestões as mesmas serão apresentadas separadas pelas quatro atividades que são realizadas na propriedade.

4.3.1 Atividade Leiteira

É recomendado que se faça a implantação de pastagem perene, no caso Tifton 85. Foi optado por esta forrageira em virtude do bom desempenho que apresenta na região e pelo fato de que se bem manejada não é necessário fazer a reimplantação da mesma. É recomendado que seja implantada em todas as áreas que são destinadas a produção de pasto logo após ser feito o preparo da área. Isso se justifica pois acaba reduzindo o custo de produção do leite, em função de ser uma fonte alimentar mais barata quando comparada com silagem, por exemplo.

Ainda é possível melhorar a produtividade e reduzir custos com a alimentação adotando uma dieta balanceada individualmente, buscando matéria prima da própria propriedade e comprando apenas os insumos que estão indisponíveis na mesma.

Outro ponto que merece atenção está nas instalações da atividade, onde o curral não está mais em boas condições de manutenção. Sendo assim, a construção de uma sala de ordenha que atenda a capacidade produtiva com um maior conforto é de grande valia. Além disso, deve-se considerar a construção de uma sala de alimentação com as dimensões apropriadas para o plantel que se deseja atingir.

Ainda, deve-se considerar um manejo mais atencioso com a criação de bezerras, tendo consciência que o bom manejo de hoje refletirá na produção da mesma em sua fase adulta.

4.3.2 Mandioca

Esta é uma das atividades que proporciona um melhor retorno econômico, porém, deve-se tomar atenção com esta atividade em função da área escolhida para o seu cultivo. Deve-se tomar atenção especial com o manejo do solo, tendo

em vista que o solo é um dos principais capitais da propriedade e sua recuperação além de custosa leva alguns anos.

4.3.3 Queijo

Esta atividade também traz um retorno econômico que é satisfatório para a família, desta maneira deve-se avaliar a possibilidade de construção de um local apropriado para produção do mesmo, considerando que a legislação determina que deve haver um local separado para a manipulação deste alimento.

Ainda, se possível, buscar outros meios de comercialização que não demandem o tempo de ficar na feira em função da sua venda. Caso haja uma solução que venha a agilizar este processo e não acarrete um custo elevado.

4.3.4 Soja

Não tratando apenas da soja, mas dos cereais em geral que são cultivados. Sugere-se buscar melhorar a fertilidade do solo para que aumente a produtividade e assim reduza o custo por saca.

Além disso, a produção pode ser convertida para o uso na propriedade, isso permite ter um alimento de melhor qualidade aos animais por um custo mais baixo. A venda deve ser realizada somente do excedente de produção.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo avaliar a gestão financeira e produtiva da propriedade rural localizada no município de Chopinzinho – PR. Buscando informações presentes em anotações, notas fiscais e conversa com os proprietários foi possível chegar a uma análise específica de cada atividade e conseqüentemente da propriedade como um todo.

Acabou constatando-se que há um controle deficitário na gestão das finanças e da produção do empreendimento, gerando assim uma desvantagem no processo da gestão. Isso se agrava pois na atividade agrícola não é possível ter um controle do preço de venda, ficando sujeito as variações do mercado.

Quando repassado o resultado da pesquisa aos proprietários, os mesmos ficaram surpresos pelos números de certa forma alarmantes. Acredita-se que com isso seja possível investir em um melhor controle gerencial e desta maneira conseguir reduzir os pontos fracos e estar preparado para as ameaças que podem vir a acontecer.

Com base nas sugestões apresentadas, é possível que a propriedade tenha um acréscimo em sua renda, proporcionando a família melhores condições de vida.

Assim, considera-se que os objetivos do mesmo foram atendidos, permitindo avaliar de maneira eficaz a gestão da propriedade. Ainda apontando-se estratégias que permitem a evolução da propriedade no dia a dia e futuramente dando espaço para outras análises da gestão da mesma.

6 REFERÊNCIAS

ADAM, A. É. **Lucratividade na Produção em uma Pequena Propriedade Rural**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, p. 39. 2016.

ÁVILA, R. 6 indicadores financeiros que você não conhece e podem antecipar seus problemas. **Blog LUZ**, 2015. Disponível em: <<https://blog.luz.vc/o-que-e/6-indicadores-financeiros-que-voce-nao-conhece-e-podem-antecipar-seus-problemas/>>. Acesso em: 3 Novembro 2019.

BASTOS, M. Portal Administração, 2014. Disponível em: <<https://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em: 20 Outubro 2019.

BATALHA, M. O.; BUAINAIN, A. M.; DE SOUZA FILHO, H. M. Tecnologia de Gestão e Agricultura Familiar, p. 19, 2004.

BIEGER, T. E.; FACCIN, R. **ANÁLISE SWOT NO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE UMA PROPRIEDADE RURAL FAMILIAR**. UNIJUÍ. [S.l.], p. 5. 2015.

BRANDELERO, R. **Análise econômica comparativa de propriedades rurais familiares diversificadas e não diversificadas: estudo de casos**. Universidade Federal da Fronteira Sul. Laranjeiras do Sul. 2014.

CREPALDI, S. A. **Curso Básico de Contabilidade de Custos**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DUBOIS, A.; KULPA, L.; SOUZA, L. E. D. **Gestão de custos e formação de preços**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FERRARI, D. L. et al. Dilemas e estratégias dos jovens rurais: ficar ou partir? **Estudos Sociedade e Agricultura**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p. 237-271, 2004.

FERREIRA, A. O Que é Margem de Contribuição?, 2017. Disponível em: <<https://controlefinanceiro.granatum.com.br/dicas/o-que-e-margem-de-contribuicao/>>. Acesso em: 20 Novembro 2019.

GIL, C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GÜNTHER, H. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? **In Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-210, Mai-Ago 2006.

KAY, R. D.; EDWARDS, W. M.; DUFFY, P. A. **Gestão de Propriedades Rurais**. 7ª. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

LEONE, G. S. G. **Curso de contabilidade de custos**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LOURENZANI, W. L. et al. A Qualificação em Gestão da Agricultura Familiar: A Experiência da Alta Paulista. **Ciência em Extensão**, v. 4, n. 1, p. 63, 2008. ISSN 1679-4605.

MARION, J. C. **Contabilidade rural**: contabilidade agrícola, contabilidade da pecuária, imposto de renda-pessoa jurídica. 12ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUES, J. R. ENTENDA O CONCEITO DE MARGEM EBITDA E SUA IMPORTÂNCIA COMO INDICADOR FINANCEIRO. **Instituto Brasileiro de COACHING**, 2019. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/entenda-o-conceito-de-margem-ebitda-e-sua-importancia-como-indicador-financeiro/>. Acesso em: 20 nov. 2019.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, C. L. **Curso Básico Gerencial de Custos**. 2ª. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

STEILMANN, B.; ROSA, E. A.; ZANKANOL, V. A. Um Estudo Sobre a Implantação de Controle Gerencial em uma Propriedade Leiteira no Município de Chopinzinho, Chopinzinho, 2013. 115. TCC.

THOMAS, J. A.; ROJO, C. A.; BRANDALISE, L. T. Reorganização Financeira de uma Empresa Rural Familiar. **TAC - Tecnologias de Administração e Contabilidade**, Rio de Janeiro, jan-jun 2015. 1-14.

WERNKE, R. **Análise de Custos e Preços de Venda**. São Paulo: Saraiva, 2008.