



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE PLANALTINA

Mariana do Nascimento Conceição

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA PROPRIEDADE
RURAL PARA PEQUENOS E MÉDIOS PRODUTORES**

Mariana do Nascimento Conceição

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA PROPRIEDADE
RURAL PARA PEQUENOS E MÉDIOS PRODUTORES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Gestão do Agronegócio, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Gestão do Agronegócio.

Orientador (a): Prof.^a Dr. Donária Coelho Duarte

Agradecimentos

Por muito tempo fiquei imaginando o dia em que escreveria os meus agradecimentos, pois é o mínimo que posso fazer para homenagear de uma forma muito singela aqueles que de alguma forma estiveram presentes na minha vida durante esse período da graduação.

Toda minha gratidão primeiramente é destinada à Deus, que sem dúvida alguma foi quem esteve junto a mim em todos os momentos da minha vida, e na faculdade não foi diferente. Aquele que enxugou minhas lágrimas, sorriu com os meus sorrisos e se alegrou com cada conquista pessoal. Sem o seu amor e sua compaixão, nada disso seria possível.

Agradeço também à minha família, que sempre me apoiou em tudo que precisei, me incentivando a buscar o melhor para mim e para o meu futuro. Sem eles seria muito difícil chegar onde cheguei.

Agradeço aos meus amigos e companheiros de curso, que fizeram desses anos na UnB cada momento valer a pena, pois cada nova experiência me fez aprender e crescer como pessoa e profissional. Agradeço especialmente as minhas amigas Ana D'arc e Danielle Cristina, aquelas com as quais a alegria e o desespero a cada prova e trabalho foram compartilhados de uma forma bem única, obrigada meninas!

A todos os professores da FUP que compartilharam um pouco do seu conhecimento e da sua história, meus sinceros agradecimentos, em especial a Prof.^a Donária Coelho Duarte, que além de minha orientadora me deu a oportunidade de ser monitora por alguns semestres e sempre me ajudou quando precisei.

E por último, mas não menos importante, agradeço a todos da GEDEC na EMATER/DF onde realizei o estágio supervisionado, que me receberam muito bem e contribuíram para que esse trabalho pudesse ser realizado, principalmente a equipe do programa “Empreender e Inovar”, da qual pude fazer parte, foi muito importante para mim.

Muito obrigada!

Resumo

O agronegócio representa cerca de um terço da economia do Brasil, um valor muito expressivo para não ser discutido e estudado todos os seus segmentos, de acordo com a identificação de cada um. O presente trabalho busca apresentar a importância da gestão rural para pequenos e médios produtores, usando para isso algumas ferramentas gerenciais baseadas no trabalho realizado pelo Programa Empreender e Inovar da EMATER/DF. Para exemplificar o uso de algumas das ferramentas gerenciais existentes, o Diagnóstico e o Plano de Gestão da Chácara X atendida pelo Empreender e Inovar serão apresentados para demonstrar a gestão na prática. Para dar suporte ao tema escolhido, um arcabouço teórico será a base de fundamentação do que é praticado no setor agrícola do Distrito Federal através da atuação da assistência técnica prestada pela EMATER/DF. O presente trabalho seguiu alguns métodos para sua composição como pesquisa bibliográfica, pesquisa descritiva, pesquisa documental e pesquisa qualitativa. Através da análise de dados, a demonstração da gestão rural aplicada na prática mostrou que o uso de ferramentas gerenciais contribui para alcançar o sucesso do agronegócio para todos os produtores, em especial aos pequenos e médios. A expansão do Programa só tem a acrescentar no setor local, podendo extrapolar as barreiras e alcançar outras regiões.

Palavras-chave: Agronegócio. Gestão. Ferramentas gerenciais. Empreender e Inovar.

Lista de gráficos

Gráfico 1 – Evolução do PIB do agronegócio.....	12
Gráfico 2 – Estabelecimentos Rurais no Brasil.....	14
Gráfico 3 – Agricultura familiar e produção de alimentos.....	15
Gráfico 4 – Agricultura familiar e produção de alimentos na pecuária.....	15

Lista de imagens

Imagem 1 – Matriz SWOT.....	22
-----------------------------	----

Lista de tabelas

Tabela 1 – Análise de Vendas.....	31
Tabela 2 – Custo de produção do morango.....	32
Tabela 3 – Curva ABC Clientes.....	33
Tabela 4 – Despesas Fixas.....	33
Tabela 5 – Despesas Variáveis.....	34

Lista de abreviaturas e siglas

CAIs - Cadeias agroindustriais

CNA - Confederação Nacional da Agricultura

CSAs - Comunidades que sustentam a agricultura

DIPOVA - Diretoria de Inspeção de Produtos de Origem Vegetal e Animal

EMATER - Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural

GEDEC - Gerência de Desenvolvimento Econômico Rural

MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário

PIB - Produto Interno Bruto

RIDE - Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno

SAGs - Sistemas agroindustriais

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. OBJETIVOS.....	9
2.1 . Objetivo geral.....	9
2.2. Objetivos específicos.....	9
3. JUSTIFICATIVA.....	10
4. REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
4.1. O agronegócio no Brasil.....	11
4.2. Agricultura familiar.....	13
4.3. Gestão da propriedade rural.....	16
4.4. Principais ferramentas gerenciais.....	18
4.4.1. Custo de produção.....	18
4.4.2. Curva ABC.....	19
4.4.3. Análise de custos.....	20
4.4.4. Margem de lucro.....	21
4.4.5. Ponto de equilíbrio.....	21
4.4.6. Análise SWOT.....	22
5. METODOLOGIA.....	23
5.1. Pesquisa bibliográfica.....	23
5.2. Pesquisa descritiva.....	24
5.3. Pesquisa documental.....	24
5.4. Pesquisa qualitativa.....	25
6. ANÁLISE DE DADOS.....	25
6.1 Caracterização da EMATER/DF.....	25
6.2. Programa Empreender e Inovar.....	27
6.2.1. Metodologia e forma de atuação do Programa Empreender e Inovar.....	28
6.2.2. Diagnóstico da Chácara X elaborado pelo Empreender e Inovar.....	29
6.2.3. Plano de Gestão da Chácara X elaborado pelo Empreender e Inovar.....	35
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
REFERÊNCIAS.....	39

1. INTRODUÇÃO

O agronegócio está presente na vida das pessoas mais do que elas imaginam. Não é simplesmente no alimento que consomem ou nas exportações de grãos que tanto ouvem, está também nas roupas que vestem, no combustível que utilizam em seus carros, em matérias primas de alguns calçados que usam, enfim, em vários momentos do dia a dia.

Com o agronegócio sendo composto por vários segmentos, é importante dar atenção e conhecer todos eles, sem privilégios ou preferências. Cada segmento tem sua relevância e sua importância.

As exportações representam muito para a economia do Brasil, isso é inegável, mas o mercado interno também colabora para a dinamicidade dessa economia. Os pequenos e médios produtores movimentam grandes volumes de produção e de valores monetários, a diferença é que não possuem tanto apoio quanto um grande produtor. Por isso, o papel do governo em incentivar e ajudar esses produtores é fundamental, sendo com decretos, leis, e outros meios que ajudem no crescimento e fortalecimento desse setor, além da criação de instituições que ajam diretamente com esses produtores, como EMATER/DF, por exemplo.

O acompanhamento gerencial para pequenos e médios produtores pode parecer desnecessário ou até mesmo um exagero, mas para enfrentar o mercado de hoje, cada vez mais competitivo, é necessário compreender o seu negócio como um todo, tratar a propriedade como uma empresa, e com isso, saber lidar ao menos um pouco com ferramentas que possam dar esse suporte. Saber como produzir essas pessoas já sabem, e muito bem, precisam aprender mais sobre como escoar sua produção com o máximo de lucro e o mínimo de custos possível. Qualquer iniciativa que provoque mudanças no setor afeta diretamente a economia do país e a vida de toda a sociedade, logo, aproveitar os avanços tecnológicos e os estudos que só agregam ao agronegócio são importantes.

Diante de tudo que foi dito, o presente trabalho busca enfatizar a importância do gerenciamento rural para pequenos e médios produtores rurais, com o intuito de torná-los capazes de crescerem e melhorarem suas atividades agrícolas. Para isso, será usado como exemplo o trabalho realizado pelo Programa Empreender e Inovar, da EMATER/DF, junto a um empreendedor rural atendido pelo referido programa. Além, é claro, de enaltecer a importância de profissionais qualificados para direcionarem esses empreendedores a buscarem sempre o sucesso do seu negócio.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Apresentar a importância da aplicação de ferramentas gerenciais para a gestão de pequenas e médias propriedades rurais, por meio da atuação da EMATER/DF.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar pesquisa bibliográfica para fundamentação teórica sobre a importância do gerenciamento de propriedades rurais.
- Apresentar o trabalho realizado pela EMATER/DF com pequenos e médios produtores rurais através da atuação do Programa Empreender e Inovar, em um ciclo de dezoito meses.
- Fazer análise de ferramentas gerenciais utilizadas pelo Programa Empreender e Inovar, da EMATER/DF, como análise SWOT, curva ABC, análise de custos entre outras, voltadas para o gerenciamento rural, com aplicação em um caso real junto a um produtor rural.

3. JUSTIFICATIVA

A cada dia que passa os avanços tecnológicos só aumentam, mas indo na contramão dessa globalização é possível encontrar produtores rurais que não abandonaram o método de realizar suas anotações em simples caderninhos. Muitos deles controlam o financeiro de sua propriedade apenas quando precisam realizar gastos mais expressivos, ou simplesmente pelo saldo de suas contas bancárias.

Embora essa realidade seja encontrada em várias regiões do país, parece haver uma outra parcela de produtores preocupados com a sua formação profissional e também com a melhoria da qualificação da mão de obra que emprega. Isso pode ser observado com o fato de haver cada vez mais jovens interessados em se capacitarem para trabalharem nessa área, que antes era vista como atrasada.

Hoje a atividade agrícola vem respondendo por inúmeros empregos diretos criados no país, demonstrando os bons resultados de sua produção. Nesse contexto, o gerenciamento eficaz pode desempenhar um papel importante como ferramenta gerencial, uma vez que gera informações que permitem o planejamento, o controle e a tomada de decisão, fazendo com que o produtor, que se transforma em um empreendedor, seja capaz de acompanhar a evolução do setor, e se atentar à administração financeira, controle dos custos e diversificação de culturas do seu negócio. Com um bom gerenciamento, os pequenos e médios produtores rurais tem maiores chances de se destacarem no mercado, que atualmente é muito competitivo e exigente, não importando a atividade que exerce ou o tamanho da sua propriedade.

Com a importância que o gerenciamento rural apresenta, essa ferramenta precisa ser aplicada por profissionais capacitados munidos de todo conhecimento e competência que a tarefa exige. Para tanto, alguns profissionais como administradores são pensados de antemão. O que muitos não conhecem é que existem outros profissionais mais especializados para essa função gerencial rural, como é o caso dos gestores do agronegócio.

O gestor do agronegócio ainda é pouco conhecido por se tratar de uma profissão relativamente nova, se comparada a outras similares. Mas é para isso que esse trabalho foi realizado, além de expandir a relevância do tema, disseminar a profissão e a importância do gestor do agronegócio para o futuro do setor e do país.

Mostrar um pouco do que foi aprendido na universidade para o público é uma oportunidade ímpar de espalhar a importância dessa nova profissão, e quem sabe, inspirar outras pessoas de inúmeras formas, até mesmo incitando novas pesquisas para fortalecer o tema em estudo e desenvolver ainda mais o setor do agronegócio.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é a base de fundamentação para entendimento de todo o trabalho. A partir da literatura já existente, o leitor poderá compreender o contexto do tema escolhido, e verá, posteriormente, uma aplicação prática de tudo que for citado nessa seção.

4.1 O agronegócio no Brasil

Muito se especula sobre o agronegócio praticado no Brasil. Por se tratar de um país com grandes áreas agricultáveis, é de se imaginar um incrível potencial para a atividade agrícola.

Segundo Costa (2006), o agronegócio é considerado como o motor da economia brasileira, demonstrando grande potencial na capacidade empregadora e de geração de renda, cujo desempenho médio vem superando o desempenho do setor industrial, por exemplo, destacando-se no âmbito global, o que lhe dá crescente importância no processo de desenvolvimento econômico, por se tratar de um setor dinâmico da economia e pela sua capacidade de impulsionar os demais setores.

O conceito de agronegócio se transformou ao longo do tempo devido a evolução do próprio setor agrícola. A definição mais completa foi desenvolvida por John Davis e Ray Goldberg em 1957, que definiram o termo, em inglês, *agribusiness*, como “a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles” (DAVIS; GOLDBERG, 1957 apud BURANELLO, 2016).

Segundo Buranello (2016), esse conceito visa dar amplitude ao termo agricultura, para o antes da porteira até o após a porteira, onde o agronegócio é composto por inúmeros sistemas ou cadeias agroindustriais (SAGs, termo em inglês, ou CAIs). Nas CAIs participam todos os envolvidos na produção, processamento, marketing e distribuição de produtos específicos. Assim, no antes da porteira estão inclusos todos os insumos necessários para a produção. Já no segmento depois da porteira, se encontram as etapas de processamento, logística e distribuição dos produtos até o consumidor final.

De acordo com Francisco (2017), para melhor esclarecer os atores envolvidos nas CAIs, o agronegócio pode ser dividido em três etapas:

- Produtores rurais: detentores de pequenas, médias ou grandes propriedades onde há a produção rural.
- Fornecedores de insumos rurais: fabricantes de máquinas rurais, fornecedores de pesticidas, sementes, equipamentos, etc.
- Processamento, distribuição e comercialização: frigoríficos, distribuidoras de alimentos, indústrias, supermercados, entre outros.

É comum as pessoas associarem o agronegócio somente à agricultura ou pecuária em grande escala, ou simplesmente como produção de *commodities* destinadas à exportação. Mas como o conceito apresentado acima mostra, o agronegócio não é tão superficial e simplório, ele engloba diversos segmentos e profissionais.

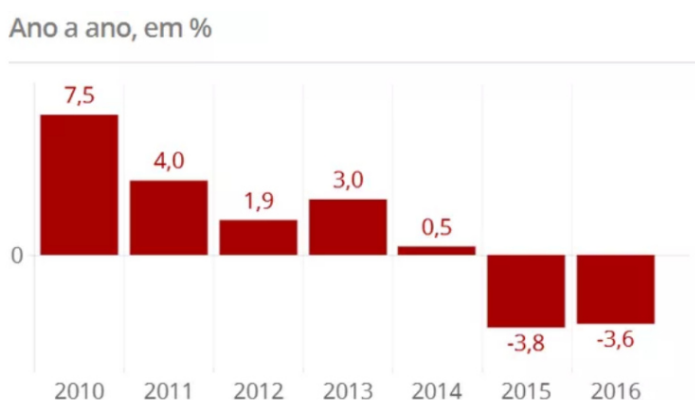
A importância do agronegócio brasileiro na economia, atualmente, se dá muito por conta do grande volume de exportações realizadas pelo Brasil, mesmo que o setor não se resume somente a este segmento. Essa informação pode ser observada quando se analisa principalmente o PIB do país, quando são analisados separadamente os setores e suas respectivas contribuições.

O PIB, Produto Interno Bruto, que é soma de todas as riquezas produzidas em um período de tempo, registra os resultados de produção da agropecuária, da indústria, dos serviços e os impostos sobre os produtos, com o principal objetivo de medir a atividade econômica e o nível de riqueza de uma região e/ou país (BRASIL, 2016).

O agronegócio brasileiro apresentou em 2016, conforme publicado pela Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), participação com percentual de 23% do PIB. Em 2015 houve uma retração de 3,8% do PIB geral se comparado com o ano anterior, e em 2016 a retração foi de 3,6%. Juntos, esses dois anos registraram a pior crise já vista na economia brasileira, onde todos os setores registraram taxas negativas (CURY; SILVEIRA, 2017).

O gráfico a seguir mostra a evolução do PIB do agronegócio desde 2010, onde os piores valores, sendo eles negativos, foram registrados nos anos de 2015 e 2016, como dito anteriormente.

Gráfico 1 – Evolução do PIB do agronegócio



Fonte: IBGE, 2017

Com esse cenário desanimador, a preocupação era melhorar a economia para o ano de 2017, e segundo estimativas da CNA (2017), o PIB do agronegócio crescerá 2%. Vários fatores são responsáveis por esse crescimento, como a grande dinamicidade do setor e seus grandes volumes de exportações, sem contar com o crescimento do volume de áreas para plantio, o uso da tecnologia a favor da agricultura e o clima que contribuiu de forma definitiva, no que diz respeito à comercialização de grãos (MOLIN, 2017).

Segundo Barros (2017), a demanda por produtos agropecuários brasileiros deverá manter-se relativamente firme no ano de 2017, mas um possível aumento dos juros internacionais que viria junto com uma valorização da moeda norte-americana, poderá provocar uma queda dos preços em dólar das exportações brasileiras. O impacto disso para os produtores brasileiros depende do comportamento do dólar no mercado interno. Se as questões políticas e fiscais se acalmarem, a moeda norte-americana no Brasil deverá manter-se estável ou em leve queda. Com isso, haverá certa queda nos preços ao produtor. Mas se a situação sair de controle, o dólar no Brasil deverá subir para patamares bem altos, o que, a princípio, ajudaria o produtor no quesito exportações.

Tendo visto a grande representatividade do agronegócio para o Brasil, é válido lembrar que o setor não se limita às exportações, mesmo que os maiores registros se dirijam a esse segmento. A agricultura de pequena escala, assim como a agricultura familiar também possuem um papel importante para a sociedade brasileira, como será visto a seguir.

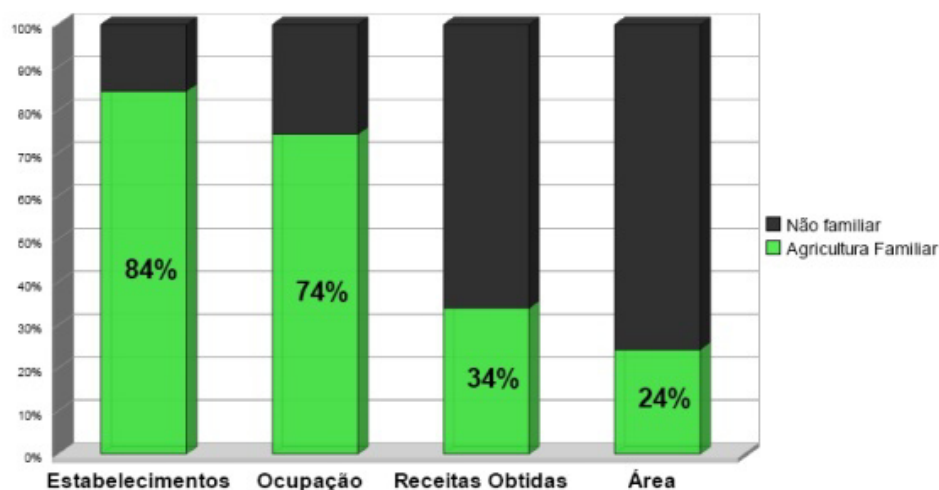
4.2 Agricultura familiar

A agricultura familiar possui grande importância no cenário brasileiro, se encontrando em diferentes formas como agricultores individuais, associações, cooperativas, CSAs (comunidades que sustentam a agricultura), entre outras.

Segundo o Ministério do Desenvolvimento Agrário - MDA (2016), a agricultura familiar tem dinâmicas e características distintas quando comparadas à agricultura não familiar. Nela, a gestão da propriedade é compartilhada pela família e a atividade produtiva agropecuária normalmente é a principal fonte geradora de renda. Além disso, o agricultor familiar tem uma relação particular com a terra, uma vez que é o seu local de trabalho e moradia. A diversidade produtiva é outra característica marcante desse grupo, ainda mais se a atividade praticada por eles for agroecológica, por exemplo.

O Gráfico 2 mostra a diferença entre a agricultura familiar e a não familiar, com alguns comparativos como área ocupada e receitas obtidas, índices esses que não demonstram a produtividade de ambas, apenas a concentração de terras e de receita existente.

Gráfico 2 – Estabelecimentos Rurais no Brasil



Fonte: Censo Agropecuário, 2006

É curioso a diferença entre a ocupação e a área entre a agricultura familiar e a não familiar. Mesmo detendo menor espaço para se alocarem, a agricultura familiar consegue ocupar mais as terras, mostrando que os não familiares são uma minoria em número com uma maioria possuidora de terras.

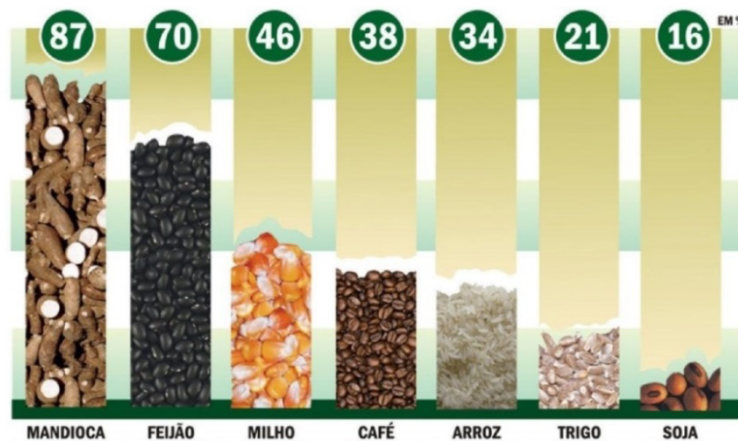
A Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006 define as diretrizes para formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar, onde no seu artigo Art. 3º a lei considera:

o agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos: I não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais; II utilize predominantemente mão de obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; III tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento; IV dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família. § 1º O disposto no inciso I do caput deste artigo não se aplica quando se tratar de condomínio rural ou outras formas coletivas de propriedade, desde que a fração ideal por proprietário não ultrapasse 4 (quatro) módulos fiscais.

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA, 2016) e dados do Censo Agropecuário 2006, a agricultura familiar constitui a base econômica de 90% dos municípios brasileiros com até 20 mil habitantes; responde por 35% do produto interno bruto nacional; e absorve 40% da população economicamente ativa do país. Ainda segundo o

Censo, a agricultura familiar produz 87% da mandioca, 70% do feijão, 46% do milho, 38% do café, 34% do arroz e 21% do trigo do Brasil, como ilustra o Gráfico 3.

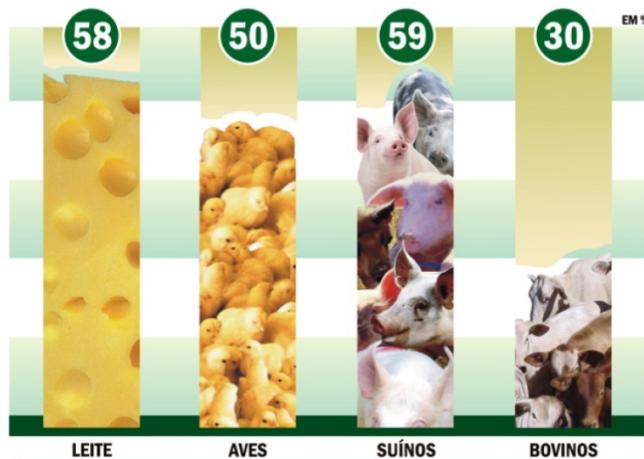
Gráfico 3 – Agricultura familiar e produção de alimentos



Fonte: Censo Agropecuário, 2006

Já a pecuária é responsável por 58% da produção de leite, além de 59% do rebanho suíno, 50% das aves e 30% dos bovinos do país, como ilustra o Gráfico 4.

Gráfico 4 – Agricultura familiar e produção de alimentos na pecuária



Fonte: Censo Agropecuário, 2006

Apesar de cultivar uma área menor, a agricultura familiar é responsável pelo abastecimento do mercado interno e tem importância econômica vinculada ao controle da inflação dos alimentos consumidos pelos brasileiros.

Mesmo com bons índices na economia brasileira, grande parte dos produtores acredita que por produzirem em pequena quantidade, se comparado com os grandes produtores, não precisam se atentar com questões administrativas relacionadas às suas atividades. Esse

pensamento só evidencia a maior dificuldade deles que está justamente relacionada com a gestão do seu negócio, o que pode ser facilmente resolvido.

Muitos produtores não possuem planejamento financeiro e nem controle de custos e resultados. Quando realizam algum tipo de anotação, não sabem como analisar todos os dados coletados. Não se organizam para otimizar o uso de seus recursos financeiros e quando vão realizar negociações, por exemplo, as fazem de formas informais. Por isso a estruturação e o aprimoramento dos processos de gestão no campo são importantes. Eles proporcionam ganhos de competitividade do negócio agrícola. Com isso, algumas ferramentas básicas gerenciais e pessoas especializadas e capazes se faz necessário para ajudá-los a interpretar as informações coletadas (SÁ, 2011).

Um dos desafios enfrentados pela agricultura familiar é o não conhecimento do agronegócio com uma visão sistêmica, ou seja, da importância de se conhecer todos os segmentos localizados antes ou depois da propriedade. Através deste conhecimento o mesmo poderá conseguir melhores resultados, com a diminuição de seus custos de produção e a obtenção de melhores preços dos seus produtos (ARAÚJO, 2003).

A agricultura familiar precisa de ajuda para se desenvolver, principalmente com questões administrativas, que é onde os produtores tem maior dificuldade. Esse segmento não é menos importante do que qualquer outro, merece mais atenção devido sua importância e relevância para a sociedade.

4.3 Gestão da propriedade rural

Uma maneira de ajudar tanto pequenos e médios produtores quanto o grande produtor é através do gerenciamento rural. Com mais informações do negócio, as tomadas de decisões são realizadas com maior facilidade e confiança, pois se basearão em dados concretos.

A gestão de uma propriedade rural hoje encontra tantos desafios quanto qualquer outra organização. No meio rural, a gestão do negócio torna o crescimento do empreendimento mais viável, fazendo com que fique forte para o enfrentamento de crises, ou mesmo no dia-a-dia, preparando a propriedade para uma melhor rentabilidade no mercado. Fortalecer a gestão empresarial das propriedades rurais, independentemente do tamanho, é o grande investimento a ser realizado (COAMO, 2006).

Segundo Cruz (2016), a gestão rural se caracteriza por um conjunto de atividades para o melhor planejamento, organização e controle das atividades do ponto de vista financeiro,

auxiliando para a tomada de decisão, de modo que o produtor possa gerenciar as atividades e maximizar a produção minimizando os seus custos.

De acordo com Chiavenato (2003), existem quatro funções básicas de um administrador, que podem se encaixar também na administração rural, que são: planejamento, organização, direção e controle.

Placoná (2008) descreve a responsabilidade que cada uma das funções possui dentro da administração: o planejamento é a função administrativa permanente, que inclui a definição de objetivos, diretrizes, planos, determinação de métodos e processos de trabalho, programação de tarefas, etc. Assim, planejar é determinar, antecipadamente, os resultados a serem alcançados e os meios pelos quais a empresa poderá alcançá-los. A organização, no sentido de função administrativa, pode ser definida como a construção da estrutura da empresa: é a obtenção de recursos humanos e materiais necessários à execução dos planos previamente estabelecidos. A direção é a execução das ações em detrimento dos objetivos. Nela é que ocorre a ação, o fazer acontecer, exigindo uma grande dedicação de seus colaboradores. Nela também há a motivação e condução de todos envolvidos. Já o controle significa verificação da execução. É a avaliação dos resultados, comparando-os com os padrões estabelecidos e corrigindo as diferenças que tenham surgido. O controle aponta as falhas verificadas e as correções que devem ser feitas.

Entendendo os quatro principais pontos para uma boa administração de qualquer negócio, Cruz (2016) exemplifica o uso de uma ferramenta gerencial muito eficaz, que é a planilha. A primeira opção do uso da planilha é com a ajuda de um aparelho eletrônico, para aqueles que possuem maior facilidade com tecnologia, que seria o uso de programas (softwares) especializados na gestão, sendo que estes demandam um investimento maior, mas apresentam grande eficiência. A outra opção é o uso de planilhas de papel, que são mais simples e fáceis de serem manuseadas, mas dependem de uma análise manual, ou seja, alguém que detenha conhecimentos prévios de como transformar os dados coletados em informações apuradas e precisas.

Para começar a pensar em investimentos para a propriedade, os empreendedores rurais e os profissionais ligados ao setor devem buscar e adotar novas tecnologias, priorizar a atualização de informações. Supõe-se que parte de incertezas e ameaças presentes no setor podem ser resolvidas com o desenvolvimento de um sistema gerencial de planejamento e custos agropecuários, através do qual o produtor ou empresário rural possa gerenciar suas atividades de forma integrada ou independente (MARION; SEGATTI. 2006).

A gestão da propriedade rural, através da utilização de seu conjunto de atividades só tem a agregar e beneficiar os produtores, pois eles saberão enxergar o seu negócio com uma visão mais sistêmica, estando prontos para enfrentar o mercado.

4.4 Principais ferramentas gerenciais

No presente trabalho, algumas ferramentas gerenciais serão apresentadas com aplicações práticas, através da análise de um Diagnóstico real de um empreendimento rural atendido pelo Programa Empreender e Inovar, da EMATER/DF. Para tanto, faz-se necessário uma explicação prévia de forma teórica o que é cada ferramenta, além da importância e da utilização de cada uma.

4.4.1 Custo de produção

O custo de produção aplicado pelo Empreender e Inovar revela quanto custa para produzir cada produto, baseado na capacidade da propriedade e em todos os insumos utilizados pelo produtor na referida produção.

De acordo com Reis (2007), o custo de produção pode ser visto como a soma dos valores de todos os recursos (insumos e serviços) utilizados no processo produtivo de uma atividade agrícola, por um certo período de tempo, e estão ligados à alocação eficiente dos recursos produtivos e ao conhecimento dos preços destes recursos.

Na teoria, os custos de produção são aqueles ligados ao processo produtivo, ou seja, todos os itens que são obrigatórios no processo produtivo. No setor agropecuário, o critério mais utilizado para a classificação dos custos é aquele que considera a variação quantitativa dos insumos de acordo com o volume produzido. Nessa forma de classificação os custos podem ser variáveis ou fixos, sendo o custo total a soma dos custos fixos e dos custos variáveis de produção (CONAB, 2010).

Para contabilizar os custos de produção, os custos fixos são considerados como aqueles que não se alteram de acordo com a quantidade produzida, sendo encontrados em depreciações de benfeitorias, máquinas, e exaustão de cultivo, e em outros custos fixos, como mão de obra e encargos sociais e trabalhistas. Já os custos variáveis se alteram de acordo com a quantidade produzida, e se encontram nas despesas de custeio da lavoura e nas despesas pós

colheita, sendo compostos por gastos com insumos de modo geral, mão de obra temporária, serviços de máquinas entre outros (CONAB, 2010).

Essa ferramenta permite verificar se os custos para produzir determinado produto são cobertos pelo seu preço de venda, uma forma de analisar se vale a pena continuar com o produto ou se tem a necessidade de fazer algum ajuste.

4.4.2 Curva ABC

No Diagnóstico da Chácara X que será apresentado, a curva ABC é classificada por clientes, ou seja, é realizada uma classificação por representatividade de impacto da receita no período analisado. A partir dessa análise, há maior clareza quanto à frequência de compras e ao volume de compras de cada cliente.

A curva ABC é um método de classificação e agrupamento de itens, com base em sua importância, para a geração de receita e lucratividade de uma empresa. Conhecida também como 80/20, ela é baseada em um teorema do economista Vilfredo Pareto. Esse pesquisador, em um estudo do século XIX sobre renda e riqueza, observou que 20% da população italiana detinha 80% da riqueza. Desde então, a Regra 80/20 ou Análise de Pareto é amplamente utilizada por empresas para determinar quais elementos possuem maior representatividade no cotidiano da empresa (LIMA, 2017).

Para que haja a classificação das classes ABC, alguns critérios são levados em conta. A classe A é o agrupamento de uma pequena porcentagem de itens, normalmente estão classificados nesse grupo até 20% dos itens. A classe B conta com 30% dos itens categorizados. Já a classe C representa a maior parte dos itens, algo em torno de 50%, mas possui pouca representatividade para as receitas da empresa (RODRIGUES, 2016).

Com relação à utilização da curva ABC, ela pode ser usada em várias partes da empresa, como para identificar os melhores clientes, os fornecedores mais importantes, os problemas mais comuns à sua empresa, entre outras formas.

A curva ABC pode ser feita em uma planilha do Excel, como acontece com o Empreender e Inovar, ou por meio de um software de gestão. Independente da escolha, as planilhas devem conter informações principais para serem elaboradas, como: descrição (refere-se ao nome do cliente, ou produtos), unidade (indica a medida utilizada), quantidade (quanto de material é utilizado, expressado por meio de numerais), preço unitário e total (os valores dos materiais ou insumos devem ser inseridos em ordem decrescente), participação

em % (estabelecer o grau de importância do material ou insumo em ordem decrescente, sendo que este item é possível identificar a porcentagem do custo no orçamento geral) e participação acumulada (refere-se à soma das porcentagens de participação até a linha indicada) (LIMA, 2017).

Essa ferramenta é amplamente utilizada nas análises da equipe do Empreender e Inovar, pois a partir das curvas ABC, o empreendedor consegue ver com maior clareza as explicações dadas pelos técnicos sem ficarem perdidos. No exemplo da Chácara X só está apresentado a curva ABC por clientes, mas dependendo do empreendimento e dos produtos analisados, outras categorias de curva são realizadas.

4.4.3 Análise de custos

A análise de custos é uma ferramenta usada para se ter uma noção mais exata dos gastos que a empresa possui no geral.

Teoricamente, a análise de custos é o registro contábil das operações produtivas da empresa por meio das contas de custeio, que podem ser divididas em: custos de serviços (gastos que acontecem na prestação de serviços) e custos industriais (gastos que ocorrem na produção de mercadorias) (WAPPA, 2017).

No Empreender e Inovar se trabalha com dois tipos de custos, os fixos e os variáveis. Os custos fixos envolvem os gastos de rotina, como contas de água, luz, internet, pagamento de funcionários e fornecedores, entre outros. Já os custos variáveis envolvem o que é gasto para a produção ou comercialização referente à atividade exercida, como por exemplo embalagens e rótulos, comissão de vendedores, impostos sobre a mercadoria, entre outros.

A realização da análise de custos é fundamental para fornecer informações sobre a rentabilidade da empresa e do desempenho das atividades exercidas pela mesma. Portanto, essa análise é a forma mais eficaz de manter a saúde financeira e organizacional do negócio. Quando há uma boa análise de custos, a tendência é gastar menos e lucrar mais, pois há maior precisão em identificar onde está se investindo, e com isso a tomada de decisão para movimentos futuros é mais certa.

Conhecer os seus custos influencia até mesmo na definição dos preços de venda, pois é através das receitas obtidas que os custos serão cobertos e em um ótimo cenário, os lucros surgirão.

A análise custos tem como vantagens permitir ao empreendedor uma tomada de decisão mais rápida, confiante e precisa, pois, ele terá conhecimento de diferentes aspectos como os pontos identificáveis de desperdícios de economias e variações de preço, comparação de gastos com os de outras empresas do mesmo segmento, gasto total da empresa entre outros (WAPPA, 2017).

A apresentação da análise de custos para os empreendedores é de suma importância, pois muitas vezes eles não têm a noção do quanto gastam realmente em um determinado período. Com essa análise podem inclusive cortar gastos desnecessários, como ocorreu com alguns dos empreendimentos acompanhados pelo Empreender e Inovar.

4.4.4 Margem de lucro

Para entender o que representa a margem de lucro, primeiro é preciso diferenciar lucro de margem de lucro. Um negócio pode ser lucrativo mesmo que a margem de lucro de cada produto vendido seja baixa, bastando vender um grande volume.

O lucro nada mais é do que a sobra da venda dos produtos comercializados depois de se pagar todos os custos fixos e variáveis do empreendimento. Já a margem de lucro é um valor percentual obtido da relação entre o lucro bruto e a receita total, advindo da fórmula: *margem de lucro = lucro bruto / receitas totais X 100* (ENDEAVOR, 2015).

Realizar o cálculo da margem de lucro ajuda a verificar se o retorno financeiro que determinado produto apresenta é positivo em relação ao valor investido. Através desse percentual encontrado, pode-se realizar novas estratégias e, se valer a pena, investir nos produtos que apresentam melhores retornos para os empreendedores, assim, essa avaliação de que determinado produto é lucrativo garante o sucesso de vendas e uma previsão de alcançar maiores lucros.

Pode acontecer da margem de lucro dar um valor negativo. Nesse caso, é importante rever os custos do empreendimento e da produção pois só adotando novas estratégias esse prejuízo poderá ser revertido.

4.4.5 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio é quando a receita da empresa se iguala aos custos apresentados por ela, não havendo lucro nem prejuízo, servindo como um direcionamento de metas de

vendas, para ampliar ou reduzir a capacidade produtiva da empresa. Ou seja, o ponto de equilíbrio mostra quanto é necessário vender para cobrir todos os custos e consequentemente alcançar o lucro e se distanciar de prejuízos.

Para calcular o ponto de equilíbrio, a fórmula utilizada é: $PE = \text{custo fixo} / (\text{margem de contribuição} \times 100)$. Onde a margem de contribuição é encontrada a partir da seguinte fórmula: $MC = \text{receita} - \text{custos variáveis}$ (SEBRAE, 2016).

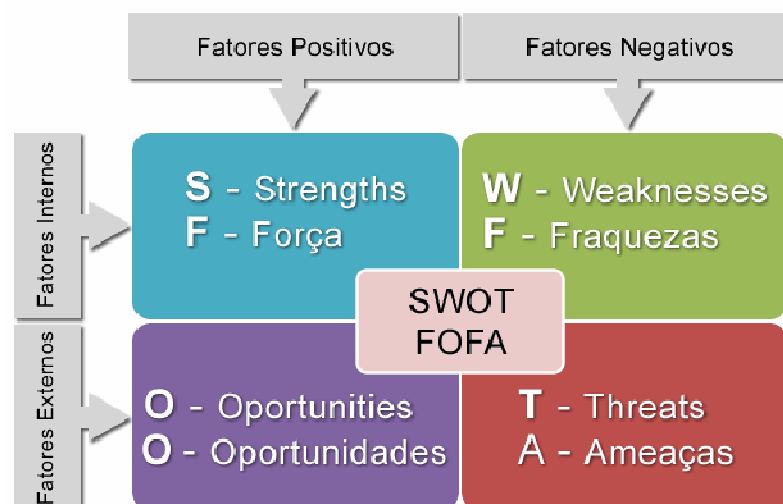
Essa ferramenta só tem serventia se utilizada em conjunto com as demais apresentadas, pois esse valor isolado além de não ser possível de ser encontrado, se torna apenas mais um número.

4.4.6 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta da administração utilizada pelo Empreender e Inovar na etapa final do Diagnóstico, onde faz-se uma visão geral do ambiente interno e do ambiente externo da propriedade.

Em inglês, SWOT é a sigla para “*strengths, weakness, opportunities and threats*”, o que seria em português “forças, fraquezas, oportunidades e ameaças”, também conhecida como FOFA. A análise SWOT é uma ferramenta clássica que serve para dar embasamento para uma tomada de decisão. O resultado da análise desses quatro pontos forma a chamada matriz SWOT, exemplificada com a imagem a seguir:

Imagem 1 – Matriz SWOT



Fonte: Marketing de Conteúdo, 2016.

As forças e as fraquezas são analisadas em relação ao ambiente interno, ou seja, pontos positivos e pontos negativos, respectivamente, do negócio. Esses pontos são os fatores que colocam o empreendimento em vantagem ou desvantagem em relação aos seus concorrentes. São também os pontos em que o proprietário pode mudar as coisas, melhorando um ponto forte ou eliminando uma fraqueza, por exemplo, pois ele ainda tem controle sobre o seu próprio negócio. Conhecer os pontos fortes ajuda o empreendedor a entender o que faz bem e o seu diferencial. Reconhecer as fraquezas mostra onde pode ser melhorado, buscando alternativas para isso acontecer (CASAROTTO, 2016).

Já as oportunidades e as ameaças são os pontos positivos e os pontos negativos do ambiente externo que de alguma forma influenciam o negócio. Diferentemente dos anteriores, esses pontos não podem ser controlados, eles simplesmente existem, mas podem ser muito bem estudados e compreendidos, facilitando o planejamento e as tomadas de decisão em momentos críticos. As oportunidades são fatores que podem beneficiar o negócio, e se bem reconhecidas ajudam a explorar o ambiente em que o negócio está inserido. As ameaças são fatores que podem prejudicar o negócio, e diagnosticá-las com antecedência podem evitar surpresas desagradáveis (CASAROTTO, 2016).

A análise dessa matriz precisa ser conjunta, cada um dos pontos precisa se relacionar uns com os outros para fazer sentido, como uma análise cruzada entre os dados, onde o objetivo é maximizar os pontos positivos e minimizar os pontos negativos.

5. METODOLOGIA

A correta classificação de uma pesquisa proporciona relevantes resultados na busca de seus objetivos. Beuren et al (2004, p.77) “diz que o delineamento da pesquisa implica em um plano para conduzir a investigação”.

A metodologia pode ser considerada como o momento de especificar qual o método será adotado para alcançar os objetivos, optando por um tipo de pesquisa e como irá proceder a análise de dados (ALVES, 2003).

A seguir serão apresentadas as classificações do presente trabalho, bem como a explicação de cada uma delas.

5.1 Pesquisa bibliográfica

O presente trabalho classifica-se como uma pesquisa bibliográfica, pois segundo Fonseca (2002):

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

As informações coletadas para a composição do referencial teórico foram obtidas através de pesquisas por meio eletrônico, onde se encontrou artigos divulgados e algumas páginas de web sites especializados no assunto em questão.

5.2 Pesquisa descritiva

Segundo Triviños (1987), a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar, ou seja, o estudo precisa de dados para que ocorra a descrição. Alguns exemplos de pesquisa descritiva podem ser o caso da pesquisa documental e o estudo de caso.

O presente trabalho apresenta o modelo da pesquisa descritiva, através de dois documentos obtidos junto a EMATER/DF, o Diagnóstico da Chácara X e o Plano de Gestão da Chácara X, que serão estudados posteriormente na análise de dados. Neles as intervenções

propostas pelo Programa Empreender e Inovar foram descritas com detalhes, assim a exemplificação do trabalho de gestão fica mais evidente na prática.

5.3 Pesquisa documental

O presente trabalho conta com a colaboração da EMATER/DF no que se refere ao fornecimento de material elaborado pela equipe do Programa Empreender e Inovar, que serão mostrados mais à frente, classificando então o trabalho como uma pesquisa documental.

Segundo Fonseca (2002), a pesquisa documental possui semelhanças com a bibliográfica, porém possui algumas diferenças que podem ser vistas na explicação:

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos que a pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeo de programas de televisão entre outros (FONSECA, 2002, p. 32).

Os documentos disponibilizados pela EMATER/DF, Diagnóstico da Chácara X e Plano de Gestão de Gestão da Chácara X, são documentos internos da empresa, ou seja, não foram divulgados nem disponibilizados para o público em nenhum meio, por isso são sigilosos e possuem algumas alterações para manter a privacidade dos produtores envolvidos.

5.4 Pesquisa qualitativa

Outra maneira de classificar o presente trabalho é como uma pesquisa qualitativa, pois tem a finalidade de conseguir dados voltados para a o que se deseja estudar e se vale de diferentes abordagens, além de uma análise de aspecto subjetivo que não pode ser traduzido em números. A identificação do pesquisador com o tema é o principal ponto dessa classificação de pesquisa, uma vez que o foco é entender a análise dos dados e não simplesmente medir ou quantifica-los.

Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com significados, motivos, aspirações, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à simples variáveis. A pesquisa qualitativa é criticada por seu empirismo, pela subjetividade e pelo envolvimento emocional do pesquisador.

6. ANÁLISE DE DADOS

O presente trabalho foi elaborado a partir da realização do estágio supervisionado na EMATER/DF, na Gerência de Desenvolvimento Econômico – GEDEC, mais precisamente junto ao Programa Empreender e Inovar.

Os dados apresentados a seguir foram adquiridos junto à empresa, respeitando toda a privacidade do empreendimento envolvido e também regulamentações internas.

6.1 Caracterização da EMATER/DF

A Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal - EMATER/DF foi instituída pelo Decreto nº 4.140 de 07 de Abril de 1978, de acordo com autorização constante da Lei nº 6.500, de 07 de dezembro de 1977 (MATSUURA, 2008).

A EMATER/DF possui alguns objetivos e finalidades relevantes correspondentes à empresa de assistência técnica como:

planejar, coordenar e executar o serviço oficial de assistência técnica e extensão rural, através da ação educativa junto ao produtor rural e sua família nos aspectos técnico-econômico e social, visando ao aumento da produção e da produtividade agrícola, a melhoria da comercialização da produção, a racionalização do uso e preservação dos recursos naturais e a organização associativa dos produtores (EMATER, 2014).

Além disso,

participa com órgãos competentes do governo, na área agrícola a qual se vincula, na formulação e implementação das políticas de orientação técnica e extensão rural; estabelecer e desenvolver relações de troca de serviços e informações técnicas com os demais órgãos da administração direta e indireta da Secretaria da Agricultura do Distrito Federal de modo a favorecer e a fortalecer a cooperação inter-organizacional no setor agrícola (EMATER, 2014)

Possui mais alguns objetivos como o de implementar atividades de economia doméstica buscando o desenvolvimento sócio familiar e rural; contribuir para a sustentabilidade socioeconômica e ambiental nos sistemas produtivos agrícolas; priorizar o atendimento ao público rural de baixa renda, trabalhadores rurais e pequenos produtores rurais familiares; apoiar as ações de reforma agrária; e outras atividades correlatas (EMATER, 2014).

A EMATER tem espalhados pelo Distrito Federal quinze escritórios, sendo sete em cidades satélites e oito em Núcleos Rurais. Além desses citados, possui o escritório Sede, localizado na Asa Norte. A localização baseia-se na distribuição geográfica das propriedades rurais, procurando estar o mais próximo possível dos produtores, com uma distância média

inferior a 15 km. Com isto, o custo do atendimento por produtor é reduzido e o tempo disponível para o atendimento é ampliado.

O número de empregados por escritório da EMATER/DF é definido em função da quantidade de produtores de sua área de atuação, e a composição padrão é de 01 engenheiro agrônomo; 01 médico veterinário e/ou zootecnista; 01 técnico agrícola ou agropecuário; 01 economista doméstica de nível médio ou superior e 01 assistente administrativo.

Cada escritório da EMATER/DF é responsável pelo atendimento de uma área geográfica, denominada área de atuação. As ações básicas desenvolvidas pelos escritórios constam de:

prestação de assistência técnica aos produtores rurais visando assegurar produção e renda das culturas e criações exploradas (orientações sobre preparo do solo, plantio, controle de pragas e doenças, colheita, manejo de animais, controle sanitário, melhoramento animal, etc.); prestação de assistência gerencial aos produtores rurais: o que plantar, quando plantar, onde vender, preço dos produtos e insumos, como combinar as explorações, etc..., procurando maximizar os recursos disponíveis com maximização de renda; dinamização dos produtores e suas famílias, através de reuniões e encontros para resolução de problemas comuns, busca de melhorias para as comunidades, realização de eventos culturais e sociais, e outros; treinamento dos produtores, trabalhadores, mulheres rurais em assuntos de seus interesses através de cursos como por exemplo: alimentação alternativa, primeiros socorros, artesanato, tratorista, inseminador, vaqueiro, aplicador de agrotóxicos, tratador de suínos, classificação de produtos, entre outros; Coleta de dados e informações para conhecimento da realidade a partir da qual se procura atuar nos assuntos acima relacionados e fornecimento de dados a EMATER Central sobre o trabalho desenvolvido e da realidade rural (EMATER, 2017).

Os escritórios ainda executam outros serviços como demarcação de curvas de nível; atendimento clínico na área de veterinária; atendimento agrônomo; elaboração de projetos de crédito rural; recomendações a partir de análise de solo; levantamentos topográficos; implantação e assistência técnica em hortas escolares e comunitárias entre muitos outros serviços.

Pelo contato permanente com os produtores e suas famílias, praticamente em todas as ações governamentais ou não, na área rural, a EMATER/DF é acionada para se pronunciar a respeito, fazer divulgação e mobilização da população rural e participação em grupos de trabalho. Da mesma forma há uma grande demanda por parte dos produtores rurais por outros assuntos que não os agrícolas (aposentadoria, conta de luz, marcação de consultas) o que demonstra seu papel social junto à área rural.

Como toda empresa, a EMATER/DF também possui uma missão e uma visão. A missão é determinada como “promover o desenvolvimento sustentável e a segurança alimentar, por meio de Assistência Técnica e Extensão Rural de excelência, em benefício da sociedade do Distrito Federal e do Entorno”. Já a visão é determinada por “ser reconhecida

pela sociedade na promoção do desenvolvimento rural sustentável e da segurança alimentar” (EMATER, 2017).

A criação da EMATER/DF foi um passo importante para a prestação de assistência técnica aos produtores, mas com o passar dos anos e com as experiências adquiridas, percebeu-se que faltava algo para ajudar mais os produtores, por isso criou-se o Programa Empreender e Inovar, que será visto a seguir.

6.2 Programa Empreender e Inovar

O programa Empreender e Inovar do Sistema Agricultura do Distrito Federal surgiu da necessidade de assistir e fomentar estrutura de apoio gerencial às entidades rurais quer sejam coletivas ou individuais, num espaço multifuncional, capaz de dar suporte às atividades destas entidades. A demanda por este serviço está identificada no cotidiano da assistência técnica e extensão rural, desenvolvida pela EMATER/DF.

A implementação deste programa permitirá mais eficiência e eficácia do conjunto das atividades agropecuárias e não agropecuárias do DF e RIDE - Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno.

O programa Empreender e Inovar tem como objetivos:

Maximizar os fatores de produção, capital e trabalho; Geração, ampliação e apropriação de renda e trabalho; Formar empreendedores rurais em gestão e estratégias de negócios; Promover melhorias de processos gerenciais e de produção; Apoiar administrativa, contábil e juridicamente os empreendimentos e empreendedores individuais; Implementar inovações tecnológicas que aprimorem os processos de gestão do negócio; Promover a organização e integração entre os produtores individuais para a formação de empreendimentos associativos e cooperativos (EMATER, 2015).

Os públicos alvos do programa são Cooperativas, Associações de comercialização rural, Empreendimentos de Agroindústria e Processamento Artesanal, Grupos de Interesse e Produtores rurais atendidos pela EMATER/DF. Atualmente estão cadastrados na EMATER/DF 20 Cooperativas, 193 Associações, além de 215 empreendimentos de Processamento Artesanal e Agroindústrias, considerando que destes, 105 já estão cadastrados no DIPOVA.

A forma de seleção dos empreendimentos é simples. Dentro de um prazo determinado, a equipe do Empreender e Inovar encaminha para os escritórios locais um material contendo as informações para a seleção dos empreendimentos. Fica a cargo de cada escritório indicar

produtores que se interessem no atendimento do Programa pelo fato deles conhecerem melhor cada região que atuam e as necessidades dos produtores.

Existem dois critérios de escolha dos empreendimentos, o primeiro é que Cooperativas e Associações que comercializam seus produtos através de compras governamentais tem prioridade. O segundo critério é o preenchimento de um formulário onde o empreendedor deve justificar a necessidade de obter assessoria do Empreender e Inovar. Feito isso, a equipe do Programa fica livre para escolher quem atenderá (EMATER, 2015).

6.2.1 Metodologia e forma de atuação do Programa Empreender e Inovar

Conforme o plano de trabalho 2016-2017 do Programa Empreender e Inovar (EMATER, 2015), a metodologia do Programa se dá em etapas de evolução, a chamada esteira de gerenciamento e gestão do empreendimento, da seguinte maneira:

ETAPA 01 – Serão ofertados às entidades e produtores rurais os serviços do Programa Empreender e Inovar. A adesão será voluntária.

ETAPA 02 – Será realizado diagnóstico, a fim de coletar informações e dados econômico-financeiros dos empreendimentos;

ETAPA 03 – Análise da situação do empreendimento;

ETAPA 04 – Apoiar os empreendimentos nos quesitos contábeis, administrativos e jurídicos;

ETAPA 05 – Capacitação dos gestores nos aspectos gerenciais, contábeis e jurídicos do empreendimento;

ETAPA 06 – Apoiar as instituições nos processos gerenciais com a instrumentalização de softwares, planilhas e demais ferramentas de gestão;

ETAPA 07 – Emitir relatórios gerenciais para instrumentalizar o processo de tomada de decisão dos gestores.

ETAPA 08 – Elaboração do Plano de Gestão do empreendimento

ETAPA 09 – Avaliação final.

Sobre a forma de atuação do Programa Empreender e Inovar, ele é composto por três etapas que são Diagnóstico, Plano de Gestão e Monitoramento, possuindo um ciclo de duração de 18 meses.

O Diagnóstico, que tem duração de 06 meses, analisa profundamente o empreendimento escolhido. Nesse período, as visitas serão mensais, e no sexto mês será apresentado ao empreendedor o diagnóstico completo e o Plano de Gestão a ser implantado.

Para conhecer a realidade do negócio, a criação do diagnóstico é de fundamental importância, pois é a partir dele que as próximas etapas serão construídas e posteriormente iniciadas.

O Plano de Gestão, que também tem duração de 06 meses, será apresentado ao empreendedor logo após a entrega do Diagnóstico. O empreendedor receberá auxílio na implantação de melhorias de acordo com o objetivo do empreendimento, e para o acompanhamento das implantações, serão realizadas visitas a cada mês.

O Monitoramento, que também tem duração de 06 meses, tem como função acompanhar as ações implantadas e as consequentes melhorias. Para a realização desse acompanhamento e sanar toda e qualquer dúvida que possa surgir por parte do empreendedor, serão realizadas visitas mensais.

Ao fim dos dois primeiros anos de implantação do Programa, vinte e um empreendimentos foram atendidos com sucesso, tendo as três etapas aplicadas e um resultado do trabalho tão bom quanto o esperado na criação do projeto do Empreender e Inovar.

6.2.2 Diagnóstico da Chácara X elaborado pelo Empreender e Inovar

Para demonstrar na prática como o trabalho do Empreender e Inovar é realizado, será mostrado a seguir exemplos das duas primeiras etapas do Programa, sendo que o nome do empreendimento e de todos os envolvidos serão fictícios, por questões de sigilo firmado por um termo de compromisso entre a EMATER/DF e o produtor.

O primeiro passo para a construção do Diagnóstico é a caracterização do empreendimento. No caso da Chácara X, que se localiza em Brasília e iniciou suas atividades em 2012, residem o empreendedor João Paulo, sua mãe Maria e dois irmãos, André e Antônio, além de outras duas famílias de meeiros que recebem 30% de tudo o que é comercializado, como forma de pagamento.

O produto comercializado e analisado da Chácara X foi o morango. Além do empreendedor possuir experiência com o manejo, realizou um investimento em aquisição de novas mudas para replicação e comercialização para outros produtores, o que permitiu uma ampliação da área cultivada e um aumento da produção.

A comercialização do produto foi realizada na feira da Ceasa-DF, que é um ponto de venda com boa clientela e forte demanda, e ainda a participação na Festa do Morango, que ocorre todo ano em Brazlândia- DF, onde as vendas obtiveram bons volumes e valores.

Com a detecção de que muitos compradores de morango congelado provenientes de Goiás limpavam a fruta e revendiam para lanchonetes e restaurantes do DF, os empreendedores adquiriram uma câmara fria e iniciaram a construção de uma agroindústria que acolhesse maquinário capaz de limpar e retirar as sementes, permitindo que eles próprios pudessem atender esses estabelecimentos.

Como resultado, o empreendedor movimentou aproximadamente R\$ 136.373,00 no período de fevereiro a julho de 2017, o que representou uma média mensal de R\$ 22.728,83.

O próximo passo é esclarecer a forma de atuação do empreendimento. Além da fruta *in natura*, congelada ou não, comercializada como dito anteriormente, houve uma produção de geleia de morango pela Dona Maria, com comercialização mais tímida e voltada para feiras como a Festa do Morango. Além disso, o empreendedor adquiriu novas mudas de morango e vem replicando-as e comercializando-as para produtores da região, diversificando suas receitas.

Sobre os canais de distribuição e clientes da Chácara X, é possível afirmar que as vendas foram realizadas 65% para os três mais representativos clientes do empreendimento e os outros 35% feitas diretamente para o consumidor final, sendo que o pagamento é realizado em dinheiro ou em cheque.

O próximo passo é a coleta de dados realizada seguindo a Metodologia “Empreender e Inovar”, onde após a seleção do empreendimento no Grupo Produtor Individual, foram realizadas nos 06 (seis) primeiros meses de trabalho, visitas mensais com a finalidade de coletar informações e sensibilizar o produtor da necessidade de anotação de dados de entrada e saída de produtos e recursos financeiros. Para a realização dessas anotações, foram disponibilizadas tabelas impressas ao produtor para inserção dos dados. Todo fim de mês, o histórico das vendas foi inserido em uma planilha padrão do Empreender e Inovar, para que se iniciasse a análise de custos e ao fim do período de acompanhamento nesse primeiro momento (meses de fevereiro, março, abril, maio, junho e julho de 2017) houve a elaboração das curvas ABC e a aplicação das demais ferramentas gerenciais.

Durante a análise do Programa, algumas dificuldades foram encontradas e apontadas para os empreendedores tomarem conhecimento.

A principal dificuldade foi em relação à organização dos pagamentos realizados. Uma vez que os empreendedores possuíam bom saldo em conta, foram antecipando o pagamento de parcelas a vencer e realizando compras à vista de itens de alto valor.

Outra dificuldade foi o fato de não terem lançado nas planilhas as quantidades de geleias vendidas, obrigando as análises a se concentrar apenas nas vendas do morango *in natura*. Além de muitos insumos e demais investimentos produtivos terem sido feitos antes do início do acompanhamento do Programa, de forma que o custo de produção foi levantado como um todo, mas não podem ser vistos nas planilhas de pagamentos preenchidas a partir de fevereiro.

A partir das entradas e das saídas preenchidas, o próximo passo é analisar as vendas da Chácara X, e para uma melhor visualização, a tabela 1 exemplifica melhor quanto cada cliente comprou e em quais meses essas vendas foram realizadas.

Tabela 1 – Análise de Vendas

2017						
PONTOS DE VENDA/CLIENTES	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO
Cliente 1	R\$ 2.976,00	R\$ 4.472,00	R\$ 6.203,00	R\$ 8.974,00	-	-
Cliente 2	-	-	R\$ 9.461,00	R\$ 12.095,00	-	R\$ 3.834,00
Cliente 3	R\$ 2.808,00	R\$ 2.018,00	R\$ 3.779,00	R\$ 760,00	R\$ 12.175,00	-
Cliente 4	-	-	-	R\$ 8.792,00	R\$ 4.551,00	-
Cliente 5	-	-	-	-	R\$ 4.261,00	R\$ 4.995,00
Cliente 6	-	-	-	R\$ 4.200,00	R\$ 4.898,00	R\$ 5.257,00
Cliente 7	-	-	-	-	R\$ 3.756,00	-
Cliente 8	-	-	-	-	R\$ 3.390,00	R\$ 910,00
Cliente 9	-	-	-	-	R\$ 3.160,00	R\$ 1.640,00
Cliente 10	-	-	-	-	-	R\$ 2.848,00
Cliente 11	-	-	-	-	-	R\$ 4.224,00
Cliente 12	-	-	-	-	-	R\$ 9.936,00
TOTAL ANUAL	R\$ 5.784,00	R\$ 6.490,00	R\$ 19.443,00	R\$ 34.821,00	R\$ 36.191,00	R\$ 33.644,00

Fonte: Adaptado do Empreender e Inovar, 2017

Nota-se que entre os meses de abril a julho houve um aumento na procura do produto, e no mês de junho houve o auge do faturamento com **R\$ 36.191,00**. No mês de maio houve um grande salto nas vendas em relação aos 3 primeiros meses, e em junho, último mês analisado, observa-se uma ampliação no número de clientes e manutenção no patamar de vendas.

A etapa seguinte do Diagnóstico é apresentar para o empreendedor o custo de produção do seu produto comercializado, no caso da Chácara X, o morango.

Tabela 2 – Custo de produção do morango

			TOTAL	UNIDADE
PRODUTO:	MORANGO	PRODUÇÃO	100000	CX
INSUMOS				
DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	UNIDADE	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
Mudas	120000	Unidade	R\$ 0,50	R\$ 60.000,00
Calcário	172	Sc	R\$ 5,50	R\$ 946,00
Adubo 4-14-8	140	Sc	R\$ 60,00	R\$ 8.400,00
Cama de frango	2	Caminhões	R\$ 1.800,00	R\$ 3.600,00
Adubo foliar VIVA	10	L	R\$ 30,00	R\$ 300,00
Defensivo Franside	2	Galões de 5L	R\$ 740,00	R\$ 1.480,00
Defensivo Infinito	0,5	L	R\$ 220,00	R\$ 110,00
Defensivo Amstad	4	Frascos	R\$ 78,00	R\$ 312,00
Embalagem	100000	Unidade	R\$ 0,80	R\$ 80.000,00
Gotejo	10	Rolos	R\$ 672,00	R\$ 6.720,00
Lona	13	Bobinas	R\$ 783,00	R\$ 10.179,00
Mangueira	4	Rolos	R\$ 430,00	R\$ 1.720,00
Conexão	424	Unidade	R\$ 0,60	R\$ 254,40
Hora/Máquina	41	Horas	R\$ 110,00	R\$ 4.510,00
SUBTOTAL INSUMOS				R\$ 178.531,40
			CUSTO/UD	R\$ 1,79
			CUSTO/UD + RATEIO	R\$ 1,87

Fonte: Empreender e Inovar, 2017

Como explicado no referencial teórico, o custo de produção da Chácara X representado pela tabela 2, tem a finalidade de mostrar para o empreendedor quanto custa produzir cada caixa de morango. Assim, é possível, inclusive, definir o preço de venda do produto final para que se tenha uma boa margem de lucro.

Após a construção do custo de produção, é realizado a curva ABC por clientes, que identifica quais deles possuem maior impacto no faturamento no período analisado.

Tabela 3 – Curva ABC Clientes

Curva ABC - Clientes								
Ordem	Descrição	Quantidade Vendida	Preço unit. Médio	Valor total de vendas	Part. em %	Part. Acumulada	Classe	Representatividade
1º	Cliente 2	1976	R\$ 12,87	R\$ 25.390,00	18,62	18,62	A	65%
2º	Cliente 1	2115	R\$ 10,70	R\$ 22.625,00	16,59	35,21		
3º	Cliente 3	2325	R\$ 9,26	R\$ 21.540,00	15,79	51,00		
4º	Cliente 5	907	R\$ 15,83	R\$ 14.355,00	10,53	61,53	B	13%
5º	Cliente 7	1218	R\$ 10,95	R\$ 13.343,00	9,78	71,31	C	25%
6º	Cliente 4	1104	R\$ 9,00	R\$ 9.936,00	7,29	78,60		
7º	Cliente 11	992	R\$ 9,33	R\$ 9.256,00	6,79	85,39		
8º	Cliente 9	600	R\$ 8,00	R\$ 4.800,00	3,52	88,91		
9º	Cliente 8	435	R\$ 9,89	R\$ 4.300,00	3,15	92,06		
10º	Cliente 12	528	R\$ 8,00	R\$ 4.224,00	3,10	95,16		
11º	Cliente 10	408	R\$ 9,21	R\$ 3.756,00	2,75	97,91		
12º	Cliente 6	356	R\$ 8,00	R\$ 2.848,00	2,09	100,00		
TOTAL				R\$ 136.373,00				

Fonte: Adaptado do Empreender e Inovar, 2017

No período analisado, apenas três pontos/clientes (Cliente 1, Cliente 2 e Cliente 3) representaram cerca de 65% do faturamento, ou seja, **R\$ 69.555,00**. Isso representa que esses três clientes merecem receber uma atenção maior, pois compõem mais da metade da receita do empreendimento.

A próxima ferramenta apresentada no Diagnóstico é a análise de custos. Nessa etapa, é feito um levantamento de todas as despesas fixas e variáveis que o empreendimento apresentou durante o período de análise. Foram levantados os principais custos fixos da Chácara X e estipulada uma média mensal, conforme a tabela 4 apresenta.

Tabela 4 – Despesas Fixas

DESPESAS FIXAS			
MÉDIA			
MÊS	MÉDIA		
ITEM	Quantidade	R\$ Unitário	Total
Consórcio	1	R\$ 799,00	R\$ 799,00
Luz	1	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Seguros	1	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Revisão caminhão + 3 carros	1	R\$ 625,00	R\$ 625,00
Associação	1	R\$ 20,00	R\$ 20,00
Pedra no Ceasa	1	R\$ 350,00	R\$ 350,00
Internet	1	R\$ 120,00	R\$ 120,00
Telefone	1	R\$ 160,00	R\$ 160,00
Gasolina	1	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00
Diesel	1	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00
IPVA	1	R\$ 633,34	R\$ 633,34
TOTAL:			R\$ 8.707,34

Fonte: Empreender e Inovar, 2017.

Logo em seguida, conforme a tabela 5, são apresentadas as despesas variáveis que ilustram uma distribuição dos custos variáveis (aquisição de insumos relacionados à produção) conforme a quantidade vendida em cada mês do período analisado:

Tabela 5 – Despesas Variáveis

DESPESAS VARIÁVEIS			
MÉDIA			
MÊS - MÉDIA			
Despesas por produto	Quant compra/prod.	Custo	R\$
Morango	1919	R\$ 1,79	R\$ 3.426,73
Agropecuária Renascer	1	R\$ 95,80	R\$ 95,80
Araguaia	1	R\$ 782,97	R\$ 782,97
Casa do Fazendeiro	1	R\$ 822,00	R\$ 822,00
Catalão	1	R\$ 950,00	R\$ 950,00
Embalagem	1	R\$ 2.375,28	R\$ 2.375,28
Festa da Goiaba	1	R\$ 28,40	R\$ 28,40
Mudas de Morango	1	R\$ 1.338,00	R\$ 1.338,00
Ocean	1	R\$ 320,00	R\$ 320,00
Serviços de trator	1	R\$ 1.020,00	R\$ 1.020,00
Vegetal	1	R\$ 4.294,33	R\$ 4.294,33
TOTAL VARIÁVEIS			R\$ 12.026,78
DESPESA MORANGO			R\$ 3.426,73

Fonte: Empreender e Inovar, 2017

Analisando as duas despesas, vê-se que as variáveis são superiores às fixas, ou sejam, os custos desse empreendimento oscilam mais conforme a produção aumenta ou diminui.

O último passo para fechar a análise matemática do Diagnóstico é calcular o ponto de equilíbrio da atividade. A informação oferecida por essa ferramenta é importante para a gestão da empresa, tendo em vista o planejamento para obtenção de Lucros depois de atingido o Ponto de Equilíbrio.

A Chácara X possui Custo Fixo Mensal Médio de R\$ 8.707,34. Assim, dividimos os Custos Fixos pela Margem de Contribuição Percentual: **R\$ 8.707,34/R\$0,5568 = R\$ 12.705,02.**

A propriedade tem o custo de **R\$ 178.531,40** de insumos para toda produção de morangos no período estudado, dessa forma precisa vender **R\$ 12.705,02** por mês. A partir desse valor, as vendas apresentarão Margem Positiva (Lucro).

Considerando que sua venda média mensal nos meses estudados é de **R\$ 22.728,83**, então o saldo médio tem sido positivo em **R\$ 5.903,36**. Porém, se analisarmos as vendas de fevereiro (R\$ 5.784,00) e março (R\$ 6.490,00), o empreendimento ficou no vermelho.

Para finalizar o Diagnóstico, é realizado uma análise SWOT a apontado os pontos positivos e negativos do empreendimento, baseados nos quatro pontos de análise que são Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

Como FORÇAS, destacam-se a localização da propriedade, o conhecimento e experiência que o empreendedor possui do mercado e da atividade, o comprometimento em oferecer produtos de qualidade, o espírito empreendedor na hora de optar por novos investimentos e diversificar a produção, além do modelo empregado de força de trabalho (meeiros) que garante produtividade e estabilidade ao negócio.

Como FRAQUEZAS, cita-se a falta de ferramentas gerenciais que possam dar mais precisão dos custos e subsidiar análises do mercado, a produção toda voltada para apenas um produto e ausência de sistema de cultivo protegido para o morango.

As AMEAÇAS estão na logística que, com exceção da Dona Maria, mantém os 3 filhos praticamente o dia todo fora da propriedade, no número de concorrentes produtores de morango na região de Brasília, exigindo constante inovação e competitividade.

As OPORTUNIDADES estão relacionadas ao mercado, que é bem desenvolvido e com alto perfil de renda, existente em Brasília. Ao status e atratividade que o morango possui junto ao consumidor e a notória superioridade da nova variedade de morango cultivada, com excelente tamanho, coloração e principalmente sabor.

6.2.2 Plano de Gestão da Chácara X elaborado pelo Empreender e Inovar

Após a entrega do Diagnóstico, é elaborado pela equipe do Empreender e Inovar um Plano de Gestão, que tem como objetivo trazer foco para as mudanças mais relevantes no processo produtivo do empreendimento, traçando um caminho para alcançar os resultados em um menor prazo possível, servindo também como um roteiro para que o empreendedor possa entender o porquê da realização de cada tarefa.

O Plano de Gestão é apresentado em forma de ações, as quais foram destacadas 06 (seis) para a Chácara X, a serem trabalhadas em curto prazo.

A primeira ação recomenda que o empreendedor mantenha as anotações das vendas e dos pagamentos atualizadas, pois o acompanhamento realizado pelos proprietários de todas as suas entradas e saídas precisa se manter atualizado para que se organizem melhor para a utilização do seu saldo em conta, sendo importante que anotem tudo o que pagam e vendem,

sem exceção. Esse hábito permitirá aos proprietários obterem maior controle das suas finanças, além de análises mais precisas sobre clientes, margens de lucro de produtos, entre outras informações, garantindo uma gestão mais apurada do seu negócio.

A segunda ação recomenda que o proprietário mantenha regularidade nos pagamentos do negócio, pois é preciso que os pagamentos sejam realizados de uma maneira regular, não havendo a necessidade da realização de pagamentos antecipados de parcelas, por exemplo, e nem de investimentos de alto valor à vista, pois isso faz com que as despesas e os custos mensais aumentem, diminuindo o lucro do mês. Sem contar que manter valores como reserva é importante, pois imprevistos podem acontecer e a renda familiar provém unicamente do cultivo e venda do morango.

A terceira ação sugere a realização da agregação de valor ao produto, pois a partir da criação de novos produtos como doces, compotas, conservas entre outros poderia haver o aumento do número de clientes e das vendas. Assim, os novos produtos poderiam trazer a eles um diferencial mercadológico, se vendidos com maior frequência e não esporadicamente, como acontece.

A quarta ação sugere que eles criem uma diversificação na oferta de produtos. Isso porque o proprietário possui apenas um produto como fonte geradora de renda da chácara, o que é arriscado, pois se houver algum imprevisto com a lavoura o prejuízo será significativo, além de não possuírem outra fonte de receita para arcar com as despesas da família. Além disso, a lucratividade poderia aumentar caso houvesse uma diversificação de culturas/produtos disponíveis para venda, pois atenderiam a mais clientes.

A quinta ação diz para o empreendedor investir em um sistema de cultivo protegido de morango. O investimento para a proteção do cultivo é uma forma de resguardar a produção, uma vez que controla a temperatura do ambiente e mantém a umidade do solo, diminui a incidência e ocorrência de doenças e pragas, além de promover a segurança das mudas e a proteção dos frutos.

A sexta e última ação diz respeito a criação de hábito do empreendedor em consultar os técnicos da EMATER-DF para planejarem melhor os processos produtivos da Chácara X. O acompanhamento pelo técnico se faz aconselhável para que não haja dificuldades e nem atrasos no desenvolvimento das atividades. Além, é claro, de auxiliarem a qualquer momento caso queiram introduzir novas culturas na propriedade, por exemplo.

Essas ações são simples e de fácil aplicação em curto tempo, se tornando como uma porta para que o produtor perceba o quão importante a gestão é para o seu negócio.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho realizado pelo Programa Empreender e Inovar, criado a pouco mais de dois anos, a partir da identificação de uma necessidade de apoio gerencial a entidades rurais no cotidiano da assistência técnica e extensão rural, desenvolvida pela EMATER/DF, é de grande relevância para o agronegócio local e para a vida dos pequenos e médios produtores que foram e estão sendo atendidos pelo Programa.

O desenvolvimento do setor agro atinge a todos, direta ou indiretamente. Seja com lucro de vendas, com geração de diversos empregos no campo, ou até mesmo na área urbana, com questões de logística, pós-venda ou marketing, por exemplo. O sucesso do setor depende de um conjunto de fatores, da união de forças de toda a cadeia produtiva.

O gerenciamento da propriedade rural é uma forma de contribuir para a melhoria do negócio rural, principalmente de pequenos e médios produtores, uma vez que a visão dos mesmos é ampliada para que a sua atividade só melhore e o retorno financeiro de cada empreendedor aumente gradualmente, por saberem alocar o seu dinheiro e investir onde são mais fortes.

Segundo o feedback de alguns produtores que já passaram pelas três etapas do Programa Empreender e Inovar, as informações passadas a eles ajudaram muito no dia a dia do negócio, pois muitas vezes quem está dentro não consegue enxergar pequenas falhas existentes, que podem contribuir para o aumento de gastos. Além disso, as orientações de profissionais sobre diferentes campos de assistência também influenciaram para o sucesso do atendimento prestado aos produtores.

O uso das ferramentas gerenciais é primordial para o bom funcionamento de qualquer empresa ou negócio. O planejamento é a chave para alcançar bons resultados, por isso utilizar em conjunto as ferramentas, sabendo aplicar e analisar corretamente as informações adquiridas, faz toda diferença. Não basta saber ler o seu negócio, é preciso ler e interpretá-lo, para se ter uma boa tomada de decisão e fazer as escolhas mais acertadas, afinal analisar dados isoladamente não tem grande valia para nenhum negócio.

Como a criação do Programa Empreender e Inovar é muito recente, o seu trabalho tem pouca divulgação, mas uma grande importância. Foram poucos empreendimentos atendidos, se comparado ao número de produtores que a EMATER/DF tem cadastrados, mas pelo tamanho da equipe envolvida e pela forma que atuaram, os resultados têm sido satisfatórios para ambos os lados.

Realizar a análise de dados com poucas informações foi um limitante para o estudo, mas com um bom embasamento teórico e com a supervisão e orientação adequados foi possível superar essa limitação.

Uma forma de sempre procurar melhorar o trabalho é aprender com os erros e melhorar os acertos. Para isso, o Plano de Trabalho 2018 da equipe do Empreender e Inovar é expandir a atuação do Programa e atender a mais empreendedores, difundindo a importância da gestão rural tanto para os extensionistas, que estão acostumados a lidar com o dia a dia do produtor, quanto para os próprios produtores.

A gestão, como um todo, é um assunto que possui várias vertentes. A gestão rural é um tema que precisa ser mais estudado e compartilhado, visto a importância que o setor agrícola tem para o Brasil e o quanto a otimização dessa atividade pode contribuir para sua melhor visibilidade e funcionalidade. É importante que os admiradores e estudiosos do agronegócio se aprofundem nesse tema, e demonstrem a abrangência e importância do mesmo.

Trabalhos como o desenvolvido pela EMATER/DF através do Programa Empreender e Inovar mostram a preocupação de empresas em desenvolver o agronegócio, para não focarem apenas em exportações e afins. Que outros estados se espelhem nessa iniciativa e propaguem em suas regiões trabalhos semelhantes, que valorizem os pequenos e médios produtores. Pesquisas a serem realizadas em torno da gestão rural precisam ser mais exploradas e difundidas, e este trabalho serve como uma forma de incentivar futuras pesquisas nesse sentido.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2003.

BARROS, Geraldo. **Perspectivas para agronegócio são favoráveis à sociedade em 2017**. 2017. Disponível em: <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/opiniao-cepea/perspectivas-para-agronegocio-sao-favoraveis-a-sociedade-em-2017.aspx>>. Acessado em: 22 de setembro de 2017.

BRASIL. **Agronegócio deve ter crescimento de 2% em 2017**. 2016. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2016/12/agronegocio-deve-ter-crescimento-de-2-em-2017>>. Acessado em: 14 de setembro de 2017.

BURANELLO, Renato. **Um moderno conceito de agronegócio**. 2016. Disponível em: <<http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/um-moderno-conceito-de-agronegocio/>> Acessado em: 17 de setembro de 2017.

CASAROTTO, Camila. **Análise SWOT ou matriz FOFA: entenda o conceito e como colocá-lo em prática**. 2016. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/como-fazer-uma-analise-swot/>>. Acessado em: 10 de novembro de 2017.

CHIAVANETO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento. **Custos de produção agrícola: a metodologia da Conab**. -- Brasília: Conab, 2010. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/conabweb/download/safra/custos.pdf>>. Acessado em: 04 de novembro de 2017.

COSTA, Maristela. **Agronegócio: o motor da economia brasileira e o dinamismo da economia paranaense**. 2006. Disponível em: <<http://agronline.com.br/artigos/artigo.php?id=331>>. Acessado em: 16 de setembro de 2017.

CRUZ, Diego Augusto da. **A importância da gestão na pequena propriedade rural**. 2016. Disponível em: <<https://www.biosistemico.org.br/blog/importancia-da-gestao-na-pequena-propriedade-rural/>>. Acessado em: 21 de setembro de 2017.

DAVIS, J. H., GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness**. Division of research. Graduate School of Business Administration. Boston: Harvard University, 1957.

EMATER/DF. 2017. Disponível em: <http://www.emater.df.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=61>. Acessado em 05 de novembro de 2017.

EMATER/DF. 2014. Disponível em: <http://www.emater.df.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=937&Itemid=63>. Acessado em 05 de novembro de 2017.

ENDEAVOR. **A sua empresa é lucrativa? Qual é a sua margem de contribuição?** 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/margem-de-lucro/>>. Acessado em: 15 de novembro de 2017.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRANCISCO, Wagner de Cerqueira e. "**Agronegócio**"; *Brasil Escola*. Disponível em <<http://brasilecola.uol.com.br/geografia/agronegocio.htm>>. Acesso em 11 de outubro de 2017.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994. 207p.

HENRIQUE, Cláudio. **Curva ABC - Análise de Pareto – o que é e como funciona**. 2010. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-e-como-funciona-a-curva-abc-analise-de-pareto-regra-80-20/>>. Acessado em: 15 de novembro de 2017.

HOLZ, J. R. **Análise de uma unidade de produção: o caso de uma propriedade familiar de Humaitá, Bom Progresso**. 2006.

MARION, J. C.; SEGATTI, S. **Sistema de gestão de custos nas pequenas propriedades leiteiras**. Revista Custos e Agronegócio on line, v. 2, n. 2, jul./dez. 2006. Disponível em <<http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero2v2/Sistema%20de%20custos.pdf>>. Acesso em 23 de outubro de 2017.

MATSUURA, S. **Emater 30 anos: ensinando e aprendendo**. Brasília: Emater-DF, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 6º Edição. Atlas S.A. São Paulo, 2006.

MDA. **O que é a agricultura familiar**. 2015 Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/sitemda/noticias/o-que-%C3%A9-agricultura-familiar>>. Acessado em 20 de setembro de 2017.

MOLIN, Giorgio Dal. **Na contramão da crise, agronegócio deve puxar PIB brasileiro**. 2017. Disponível em: < <http://www.gazetadopovo.com.br/agronegocio/agricultura/na-contramao-da-crise-agronegocio-deve-puxar-pib-brasileiro-120108yf1mom1oaf8vua57y9f>>. Acessado em 15 de setembro de 2017.

PLACONÁ, João. **Funções de um administrador**. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/funcoes-de-um-administrador/25691>>. Acessado em: 20 de setembro de 2017.

REIS, Ricardo Pereira. **Fundamentos de economia aplicada**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2007.

SÁ, Camila Dias de. **A importância da adoção de práticas de gestão na propriedade rural**. 2011. Disponível em: <http://www.agrodistribuidor.com.br/publicacao.php?id_item=73>. Acessado em: 17 de setembro de 2017.

SEBRAE. **Ponto de equilíbrio**. 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/ponto-de-equilibrio,67ca5415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acessado em: 12 de novembro de 2017.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WAPPA. **Entenda a importância da análise de custos empresariais**. 2017. Disponível em: <<https://blog.wappa.com.br/entenda-a-importancia-da-analise-de-custos-empresariais/>>. Acessado em: 10 de novembro de 2017.