



MARIA LUIZA PRATIS MAGALHÃES

**GESTÃO DO NEGÓCIO MILHO: O CASO DO SÍTIO
REGISTRO, LOCALIZADO EM LAVRAS – MG**

LAVRAS-MG

2023

MARIA LUIZA PRATIS MAGALHÃES

**GESTÃO DO NEGÓCIO MILHO: O CASO DO SÍTIO REGISTRO, LOCALIZADO EM
LAVRAS – MG**

Monografia de conclusão de curso apresentada ao Departamento de Gestão do Agronegócio da Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Engenharia Agrícola, para a obtenção do título de Bacharel.

Profa. Dra. Maria Cristina Angélico de Mendonça
Orientadora

LAVRAS – MG
2023

**GESTÃO DO NEGÓCIO MILHO: O CASO DO SÍTIO REGISTRO, LOCALIZADO
EM LAVRAS – MG**

**MANAGEMENT OF THE CORN BUSINESS: THE CASE OF THE SÍTIO
REGISTRO, LOCATED IN LAVRAS – MG.**

Monografia de conclusão de curso apresentada ao Departamento de Gestão do Agronegócio da Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Engenharia Agrícola, para a obtenção do título de Bacharel.

APROVADA em 11 de dezembro de 2023.
Dra. Maria Cristina Angélico de Mendonça UFLA
Dr. Antônio Carlos Dos Santos UFLA
Dra. Jaqueline Severino da Costa
Ms. Gustavo Alves de Melo UFLA

Profa. Dra. Maria Cristina Angélico de Mendonça
Orientadora

**LAVRAS – MG
2023**

*Aos meus pais Edinildo Magalhães e Cida Prates pelo exemplo de amor e perseverança.
Aos meus tios Rubens Ferreira e Neide Prates, pelo exemplo de sucesso proveniente da fé
aliada ao esforço.*

Dedico

AGRADECIMENTOS

Agradeço sobretudo à Deus por me acrescentar a sabedoria e fé necessária ao longo desse trabalho.

Aos meus pais pelo apoio e incentivo ao longo desse trabalho e da minha formação profissional e pessoal.

Ao meu irmão Nicolas Pratis Magalhães e cunhada Bianca Lima Magalhães pelo tempo dedicado em me ensinar e me auxiliar.

Aos meus tios Neide Prates Ferreira e Rubens Ferreira pelas inúmeras orações e palavras de carinho.

Aos meus padrinhos Samara Prates Pedroso, Tiago Pedroso e Jessé Prates Ferreira, por todo o amor e incentivo aos meus estudos.

Aos meus colegas Giovanna Borges, Bárbara Germano e Wesley França por todo o suporte ao longo da graduação e da execução desse trabalho.

Ao Sérgio Figueiredo e à sua esposa Tainara Figueiredo pela paciência ao longo desse trabalho e pela solicitude.

Aos professores Maria Cristina Angélico de Mendonça, Antônio Carlos Dos Santos, Mozar José de Brito, Jaqueline Severino da Costa, Luiz Gonzaga de Castro Júnior e Valéria da Glória Pereira de Brito pela orientação.

Aos zootecnistas Luiz Roberto Sodré e Daniela Vianello Sodré por me explicar conceitos fundamentais de uma gestão.

Às professoras Giselle Borges Moura e Mirléia Aparecida de Carvalho pelas instruções e diretrizes dadas ao longo da graduação.

Ao Programa de Educação Tutorial de Engenharia Agrícola pelo suporte ao longo do trabalho.

Ao Curso de Engenharia Agrícola da Universidade Federal de Lavras.
Muito obrigada.

RESUMO

O objetivo deste artigo é revelar a experiência de consultoria do Sítio Registro na área de gestão comercial de milho. Especificamente, o objetivo é relatar nossa experiência no diagnóstico, análise e formulação de recomendações de soluções destinadas a melhorar os sistemas de produção com o objetivo de aumentar os lucros da empresa. Para isso, caracterizou-se o empreendimento e suas áreas, sendo elas: área de produção e operações, área de recursos humanos, marketing e comercialização, área econômico-financeira. Utilizou-se a metodologia de Assistência Técnica e Gerencial de Cereais do SENAR (SENAR, 2014), caracterizando o empreendimento e apresentando suas análises. Depois de duas visitas realizadas à propriedade e com dados informados diretamente pelo proprietário, foi feito o inventário da propriedade com a listagem de patrimônios e estoques, e por fim calculou-se os indicadores econômicos. Os custos fixos totais do empreendimento representaram 24,15% em relação ao custo total, o que corresponde a R\$ 12.441,19. Enquanto os custos variáveis do empreendimento representaram 68,44% do custo total, correspondente a R\$ 35.255,00, sendo 57,74% do custo total só de adubos. A margem líquida do lucro mensal do empreendimento com a produção de milho verde corresponde a R\$ 4.487,57 representando a viabilidade econômica da atividade a médio, curto e longo prazo.

ABSTRACT

The objective of this article is to reveal Sítio Registro's consultancy experience in the area of corn commercial management. Specifically, the objective is to report our experience in diagnosing, analyzing and formulating recommendations for solutions aimed at improving production systems with the aim of increasing the company's profits. For this, the enterprise and its areas were characterized, namely: production and operations area, human resources area, marketing and commercialization, economic-financial area. The SENAR Cereals Technical and Management Assistance methodology (SENAR, 2014) was used, characterizing the enterprise and presenting its analyses. After two visits to the property and with data provided directly by the owner, an inventory of the property was made with a list of assets and stocks, and finally the economic indicators were calculated. The project's total fixed costs represented 24.15% of the total cost, which corresponds to R\$12,441.19. While the variable costs of the project represented 68.44% of the total cost, corresponding to R\$ 35,255.00, with 57.74% of the total cost being fertilizers alone. The monthly net profit margin of the enterprise with the production of green corn corresponds to R\$ 4,487.57, representing the economic viability of the activity in the medium, short and long term.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	1
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	3
2.1.	Caracterização do empreendimento: missão, visão e valores	3
2.2.	Caracterização das áreas	4
2.2.1.	Área de produção e operações	4
2.2.2.	Área de recursos humanos	5
2.2.3.	Marketing e Comercialização	6
2.2.4.	Área econômico/financeira	7
3.	MATERIAIS E MÉTODOS	8
4.	RESULTADO E DISCUSSÃO	11
4.1.	Caracterização do empreendimento.....	11
4.1.1.	Identidade	11
4.1.2.	Histórico	11
4.1.3.	Negócio	12
4.1.4.	Objetivo	13
4.1.5.	Missão	13
4.2.	Caracterização das áreas	13
4.2.1.	Área de produção e operações	13
4.2.2.	Área de Recursos Humanos	16
4.2.3.	Marketing e Comercialização	16
4.2.4.	Área econômico/financeira	17
4.3.	Indicadores técnicos e econômicos	17
4.3.1.	Área de produção e logística	17
4.3.2.	Área de recursos humanos	16
4.3.3.	Área de comercialização	18
4.3.4.	Área econômico/financeira	18
4.3.5.	Ambientes internos e externos	21
5.	SUGESTÕES DE MELHORIAS	23
6.	CONCLUSÃO	24
7.	REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	25

1. INTRODUÇÃO

A té junho de 2023 o agronegócio já correspondera à 24,4% do PIB do País, segundo os pesquisadores do Cepea (Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada), da Esalq/USP, em parceria com a CNA (Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil) (Cepea, 2023). Esse dado indica que o agronegócio brasileiro impacta a economia nacional de forma direta, além de impactar também a economia mundial, já que só em 2022 as exportações agrícolas resultaram em US\$ 159,09 (Ministério da Agricultura e Pecuária, 2023), indicando a relevância da participação brasileira no abastecimento de produtos agropecuários para o mercado externo.

O agronegócio, portanto, desempenha um papel fundamental na economia. Além da relevância econômica do agronegócio, o setor também é fundamental para a sustentabilidade humana já que seus principais produtos são voltados, direta ou indiretamente, para a alimentação humana, uma necessidade básica de sobrevivência da espécie. A previsão para a população mundial em 2024 é superior a 8 bilhões de pessoas e para a população em 2050 chega à 9,5 bilhões de pessoas (FAO, 2015), gerando, dessa forma, uma crescente demanda por alimentos e produtos derivados de *commodities* (como roupas de algodão, por exemplo).

No Brasil, a população registrada em 2022 de 203,1 milhões de pessoas representou um acréscimo de 6,5% em relação à população registrada em 2012 (IBGE, 2022). Diante desse cenário, a fome acompanhou o crescimento e atingiu 805 milhões de pessoas no mundo em 2012 (ONU, 2012) e alcançou 33,1 milhões de brasileiros em 2022, que corresponde a um acréscimo de 14 milhões de pessoas em comparação ao ano de 2020 (CFN, 2022). Logo, esta demanda crescente por produtos agropecuários pode ser atendida com tomadas de decisão sustentáveis e assertivas, ou seja, por meio de uma gestão eficiente com o intuito de maximizar o potencial produtivo e econômico dos negócios rurais.

A administração e gestão de negócios rurais para alocar recursos no processo de produção e logística bem como para ser insumo nas tomadas de decisões diante de um ambiente de riscos e incertezas (FLAMINO et al., 2018), se torna fundamental para a maximização do seu potencial. Porém, apesar da importância da gestão de negócios rurais, a maioria dos produtores, que são os administradores, não buscam realizar uma gestão que envolva as principais áreas da Administração, a saber: administração financeira/Contábil, Marketing,

Operações e Recursos Humanos (NUNES et al., 2021).

De acordo com Sena et al., em relação aos produtores e empreendimentos rurais,

[...] o administrador se enquadra em vários setores, auxiliando-os e direcionando-os para a minimização de possíveis problemas decorrentes de determinadas atividades, assim como ressalta a importância da comunicação empresarial, pois evidentemente não é uma comunicação precisa devido aos gargalos que surgem no meio do processo [...] (SENA, 2022, p. 657).

Diante desse contexto, a Gestão de Negócios Rurais tem a capacidade de potencializar a lucratividade do produtor rural e, conseqüentemente, se aplicada de forma adequada pode também potencializar a economia nacional e a relevância do mercado brasileiro diante da economia mundial, já que o desenvolvimento do agronegócio reflete na economia nacional e mundial, como mencionado anteriormente.

Segundo o SENAR,

Administração rural é a ciência que trata do gerenciamento das propriedades rurais, visando o desenvolvimento e o atendimento dos objetivos das famílias e das pessoas que nelas trabalham. Busca, de forma eficiente, utilizar os fatores de produção, como terras, construções e benfeitorias, máquinas e equipamentos, capital de giro e mão de obra, criações, sistemas de produção, de compras e de vendas, contribuindo para a estabilidade da renda e a minimização de riscos. (SENAR, 2012, p. 8).

Diante do contexto exposto, é essencial compreender como os sistemas produtivos são estruturados e gerenciados para garantir sua eficiência e rentabilidade. Dessa forma, essa monografia tem como objetivo apresentar uma experiência em consultoria realizada sobre a gestão do negócio milho, no Sítio Registro. Especificamente apresentar a experiência na realização do Diagnóstico, das análises e das sugestões de soluções que possam maximizar o sistema produtivo e aumentar o lucro associado à empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Caracterização do empreendimento

2.1.1. Missão, visão e valores

A caracterização de um negócio rural consiste em definir alguns aspectos que tangenciem a sua identidade, tais como: missão, visão e valores. Segundo COMIM,

Tais dimensões são criadas pelas organizações a partir de observações do ambiente organizacional e também a partir de reuniões de caráter estratégico que delimitam aonde se pretende chegar e quais os recursos que serão utilizados para tal finalidade. (COMIM, 2012, p. 326)

A utilidade desses termos consiste normalmente em indicar a razão pelo qual um empreendimento ou entidade existe, o que pretendem atingir e no que estes empreendimentos acreditam (CADY et al., 2011) bem como quais são suas normas e regras inegociáveis.

Dentre esses termos está a missão, termo fundamental para a comunicação dos propósitos da empresa. O termo missão por si só já carrega um significado divino, como um projeto sagrado, por ser o mesmo termo utilizado por cristãos para um modo de agir típico por eles que resulta no bem comum. Por isso, a missão corporativa também carrega consigo uma importância sublime e deve possuir legitimidade e aceitação social. (VIZEU et al., 2013)

Para uma organização, a missão resulta em alguns benefícios como, por exemplo, o alinhamento entre os administradores para um mesmo objetivo comum, o qual transcende as necessidades individuais e foca no coletivo. A missão corporativa também é capaz de promover um sentimento coletivo de expectativas que envolve toda a equipe e alcança membros de diferentes níveis empregatícios, de gerar uma sensação nas pessoas externas à corporação de intenção e valor corporativo e de afirmar o comprometimento da empresa com aquilo que é defendido em forma de ações responsáveis. (MUSSOI et al., 2010)

No caso da visão carrega consigo uma impressão futurística, de planejamento, ou seja, o que se pretende alcançar em um período determinado. A visão contribui para a organização ao refletir seus propósitos. Para uma visão ser efetiva, é necessário que haja clareza nas informações, seja breve (visões corporativas muito longas são pouco efetivas), reflita um propósito e seja coerente com as metas e métricas utilizadas pelo empreendimento. (KIRKPATRICK, 2007) Assim, é fundamental a escolha de uma visão concisa e informativa, que seja capaz de transmitir o que o empreendimento busca atingir. Se todos os contribuintes

de uma organização estiverem cientes da visão dela, é mais fácil atingir o que está sendo descrito nessa visão. (LASER, 2021)

Assim como a missão e a visão são fundamentais para definir e criar uma identidade do empreendimento, os valores também são igualmente importantes. Eles servem como uma base para que a liderança possa definir suas ações e comportamentos a fim de alcançar a missão, metas e visão já estabelecidas na organização. (HEGARTY, 2014) Segundo Tamayo e Borges (2001 citado por MIGUEL; TEIXEIRA, 2009, p. 45) os valores são organizados como crenças organizadas para alcançar as metas desejáveis, as quais contemplam os interesses corporativos e visam contribuir aos interesses individuais, coletivos e ambos. Logo, a missão, a visão e os valores corporativos se complementam com a finalidade de caracterizar o empreendimento.

2.1.2 Caracterização das áreas de gestão

2.1.2.1 Área de produção e operações

A administração da produção e suas operações consiste, sob uma perspectiva operacional, em analisar e gerir um conjunto de componentes, como recursos, com o intuito de alcançar alguma meta estipulada. (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2003) Venâncio, Oliveira e Teixeira afirmaram que:

Esta parte da ciência administrativa tem uma importância ímpar já que foi neste setor que os mais conhecidos administradores na tradição ocidental deram início à chamada revolução científica de Administração. (VENÂNCIO; OLIVEIRA; TEIXEIRA, 2006, p. 2)

Os pequenos empreendimentos que realizam uma administração da produção e suas operações eficientemente, com técnicas de baixo custo, podem se beneficiar ao economizar recursos e atingir os resultados esperados. (SALADIN et al.,1983) Por isso, é importante gerir a produção e analisar possíveis processos e operações que possam ser otimizados com a finalidade de economizar recursos e maximizar a produção, ou seja, maximizar a produtividade. A produtividade é a relação entre a quantidade de produto resultante com a quantidade utilizada de recurso. (VENÂNCIO; OLIVEIRA; TEIXEIRA, 2006)

De maneira geral, percebe-se então que as organizações precisam gerenciar suas rotinas através da aplicação de sistemas com esse intuito, além de gerenciar e administrar pessoas para garantia do alcance das metas e objetivos estipulados. (SILVA; BA; NICOLAU,

2015)

2.1.2.2 Área de recursos humanos

A administração de recursos humanos é concebida como um conjunto contínuo e sistemático de atividades, independentemente de serem conduzidas por um órgão especializado dedicado. Seus objetivos centrais envolvem a provisão e a manutenção de indivíduos na organização em uma quantidade e qualidade adequadas. Além disso, busca manter esses indivíduos motivados e engajados para alcançar os objetivos estabelecidos pela organização. (GOMES, 1978) Segundo Freitas et al.:

O setor de recursos humanos busca simplificar e ajudar no desempenho das organizações através das pessoas, a análise e desenvolvimento de profissionais nas organizações é de grande seriedade para o crescimento no mercado. (FREITAS; CARVALHEDO; FILHO, 2020, p. 2)

Logo, a área de recursos humanos ao ser desenvolvida em uma organização, fornece insumos e propõe ações que possam otimizar a hora-homem disponível bem como alocá-la de maneira estratégica com o intuito de maximizar a produção. Com a revolução tecnológica proveniente das últimas duas décadas, as relações pessoais foram alteradas forçando mudanças nos recursos humanos, entre elas, consiste na transformação do recursos humanos operacional para o recursos humanos estratégico. Com essa mudança, a área de recursos humanos possui grande influência para as decisões estratégicas de uma organização. (FREITAS; CARVALHEDO; FILHO, 2020)

Diante desse contexto, conhecer como essa área está estruturada e quais são as relações de trabalho dentro de uma organização permite um “olhar clínico” do administrador frente às tomadas de decisão e estratégias que buscam o lucro do proprietário. A relação trabalhista quando analisada no ambiente rural é ainda mais difícil de ser esclarecida, onde o proprietário depende da mão de obra do colaborador.

Segundo Fleck et al. (2019) através de uma pesquisa realizada no meio rural de Santana do Livramento, município brasileiro do estado do Rio Grande do Sul (RS), há uma relação de poder entre o trabalhador e empregador no ambiente rural que permite inclusive o descumprimento dos próprios direitos trabalhistas regulamentados no Decreto-Lei Nº 5.452, de 1º de maio de 1943 (Brasil, 1943). Por isso, administrar a área de recursos humanos a fim de estabelecer de maneira objetiva e clara as relações na propriedade rural permite não só decisões estratégicas assertivas para aumento de produtividade, mas também permite que o empreendimento rural não seja exposto a possíveis processos judiciais provenientes de funcionário antigos e/ou atuais.

2.1.2.3 Marketing e Comercialização

De acordo com a American Marketing Association - AMA (2013 citado por MINUZZI, G.; LARENTIS, F., 2014) o marketing é definido como “a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral.” Ou seja, é a área responsável por estipular e estimular a relação de troca com o cliente, geralmente, a entrega por parte do empreendimento é de produtos e em troca recebe-se um valor monetário ou outro produto e serviço (Barter).

De acordo com NARVER e SLATER (1990 citado por PEREIRA, C. B.; TOLEDO, G. L. e TOLEDO, L. A., 2009), o marketing de uma perspectiva gerencial possui como um dos seus objetivos posicionar competitivamente a empresa em relação ao mercado, focando não somente no cliente, mas também na concorrência, auxiliando a administração estratégica da organização. Por isso, o marketing para comercialização é capaz de promover ações estratégicas no empreendimento que permitam vantagens em relação à concorrência a fim de vender seus produtos em maior quantidade e com maior valor agregado.

Segundo SERAFINI et al.,

Os processos de comercialização ainda são grandes pontos de gargalos encontrados principalmente pelos agricultores familiares, o desconhecimento de mercado, o medo de riscos e as incertezas dos negócios fazem com que os agricultores vendam seus produtos por menores preços a intermediários, o que os facilita e elimina alguns processos burocráticos que envolvem as comercializações. (SERAFINI, L. t, 2012)

Esses gargalos mencionados vindos da comercialização de produtos agropecuários são resultados da dificuldade em prever o agronegócio e seus preços. Para produtores planejar a comercialização de seus produtos é um enorme desafio conforme afirma SERAFINI (2012), pois esses, geralmente, estão susceptíveis ao mercado e às movimentações dele, além de dependerem do clima e de suas mudanças. Assim, é desafiador o planejamento de ações estratégicas de marketing e comercialização no contexto rural devido a vulnerabilidade do mercado.

Apesar da susceptibilidade do agronegócio às mudanças repentinas provenientes de algum fator climático, econômico, ambiental, entre outros, estudar e gerir a comercialização do empreendimento rural é possível. A comercialização é responsável por transferir o produto no espaço (transporte), no tempo (armazenamento) e de forma (processamento agrícola). (BARROS, G. S. C., 2007) Por isso, a gestão da comercialização é vantajosa, afinal, resultará na potencialização dos processos, economizando recursos e entregando ao

consumidor final um produto de melhor qualidade. Assim, a comercialização aliada a um planejamento proveniente do marketing, permitem estratégias que resultem na venda do produto com maior valor agregado e utilizando menos recursos.

2.1.2.4 Área econômico e financeira

A gestão econômico-financeira de um empreendimento busca coletar dados confiáveis e métricas que permitem conhecer a rentabilidade do capital investido, capacidade de pagamento de dívidas assumidas, risco de falência, entre outros. Assim, satisfaz a necessidade de conhecer informações técnica e embasadas para a tomada de decisão ser precisa e promover o crescimento do empreendimento diante do contexto atual, que é marcado pela concorrência acirrada do mercado. (SOUZA, L., 2010) Além de Souza, NOVAES e MOTA também afirmam que:

Para se destacar dos concorrentes, é necessário que a empresa saiba analisar sua situação patrimonial, de forma que o gestor terá informações valiosas para sua tomada de decisão. Para garantir uma interpretação mais minuciosa e adequada, os contabilistas utilizam várias técnicas contábeis, que são de extrema importância para a Contabilidade de qualquer empresa, fornecendo os dados que representam a situação econômico-financeira que a entidade se encontra. (NOVAES, L. P.; MOTA, K. M. M., 2015, p. 2)

Dessa forma, realizar a administração financeira te dá insumos para compreender a realidade atual da empresa e prever as próximas despesas e receitas. O CENSO do IBGE (2017 citado por SENAR, 2021) indicou que 75% dos produtores rurais brasileiros não possui assistência técnica, demonstrando uma certa imaturidade financeira no setor rural. Como a gestão econômico-financeira é uma ferramenta de suma importância para o desenvolvimento e sucesso dos empreendimentos rurais, já que esse gerenciamento orienta os produtores no processo decisório e analisa as ações ou atividades da empresa visando o melhor resultado econômico e julgando sua viabilidade ou não, (AZEVEDO, J, 2020) o investimento do produtor e do setor rural como um todo no gerenciamento econômico-financeiro de suas atividades promove um assertividade na tomada de decisão e pode aumentar a margem de lucro do produtor se aplicado corretamente.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

O tipo de pesquisa é qualitativo e o método o estudo de caso. O objeto de estudo é o Sítio Registro que possui 34 hectares totais e é localizado no município de Lavras – MG. Na coleta de dados utilizou-se a técnica de entrevistas, as quais foram realizadas em duas visitas à propriedade rural. A primeira visita (visita 1) foi realizada no dia 23/05/2023 no período da tarde e a segunda visita (visita 2) foi realizada no dia 27/06/2023 também ao longo do período da tarde. Algumas informações básicas do empreendimento também foram coletadas na visita 1 como o nome do proprietário rural, o nome dos funcionários, seus cargos e as relações empregatícias que os envolvem, o nome da propriedade rural, as culturas produzidas, o tamanho da propriedade, entre outros.

Para realizar a caracterização do empreendimento e as análises do negócio, seguiu-se a metodologia Assistência Técnica e Gerencial de Cereais feita pelo SENAR em 2014. Para a caracterização do negócio rural, foram realizadas entrevistas com o proprietário e funcionários a fim de pesquisar sobre a história da propriedade rural e seus negócios, sua construção, método de trabalho, o cenário resultante das relações dos ambientes interno e externo à propriedade e suas mudanças ao longo do tempo e, por fim, relatos cotidianos. Como o negócio não possuía uma caracterização já pré-definida, considerou-se, assim, os dados coletados para caracterizar o empreendimento, definindo sua missão, visão e valores.

Além disso, ao longo da visita 1 foi examinado e analisado o processo de produção do negócio milho. Para isso, foi mapeado o processo observando as etapas produtivas, suas respectivas operações e uso dos recursos materiais e operacionais.

Para compreender a área de recursos humanos e a relação empregatícia, realizou-se um estudo acerca da metodologia de economia compartilhada e suas regulamentações na zona rural. Após feita essa pesquisa, foram diferenciados, de acordo com os dados coletados na visita 1, os funcionários envolvidos na produção do negócio milho verde em alguma etapa daqueles que não tinham contato com a produção de milho verde. Assim, após a listagem dos funcionários, foram listados também seus respectivos cargos e responsabilidades em relações as operações.

Quanto à coleta de dados referentes ao setor de marketing e comercialização do negócio, além das informações que já haviam sido coletadas ao longo das duas entrevistas como, por exemplo, o transporte utilizado para levar o milho verde da propriedade até o consumidor final, onde, quando e como é realizada essa comercialização e quais os responsáveis por esse processo.

Em relação à área Econômico/Financeira, foi necessário também conhecer a distância dos pontos de comercialização até a propriedade para cálculo do combustível gasto. Portanto, utilizou-se a plataforma Google Maps e com as coordenadas geográficas da propriedade e dos pontos de comercialização, calculou-se a distância. Por fim, para cálculo do combustível gasto e seu custo foi realizado a seguinte equação:

$$\text{Combustível gasto (L)} = \text{distância do trajeto (Km)} / \text{rendimento do veículo (Km/L)} \quad (1)$$

$$\text{Combustível gasto (R\$)} = \text{Combustível gasto (L)} \times \text{preço médio do combustível em Minas Gerais (R\$/L)} \quad (2)$$

Para o cálculo dos indicadores econômicos, considerou-se um juro de 0,5% ao mês e valor de sucata igual a zero, ou seja valor residual nulo utilizado para o cálculo de depreciação das benfeitorias. Em caso de vida útil do equipamento desconhecida, adotou-se para os implementos o valor de 3000 horas e para as máquinas o valor de 10000 horas. Os cálculos iniciaram com os custos fixos, que foram calculados por sua vez utilizando as seguintes equações:

$$D \text{ ou } \text{CopF} = (\text{VC} - \text{S}) / \text{nr} \quad (3)$$

Onde D ou CopF é a depreciação ou custo operacional fixo, VC é o valor do equipamento novo, S é o valor de sucata e nr é a vida útil residual.

$$\text{JA ou } \text{CaltF} = (\text{VN} + \text{S}) * i \quad (4)$$

Onde JA ou CaltF é o custo de oportunidade do capital investido ou juros sobre o capital, VN é o valor de novo, S é o valor de sucata e i é igual aos juros.

$$\text{CFT} = D \text{ ou } \text{CopF} + \text{JA ou } \text{CaltF} \quad (5)$$

Onde CFT é o custo fixo total, D ou CopF é a depreciação ou custo operacional fixo e JA ou CaltF é o custo de oportunidade do capital investido ou juros sobre o capital.

Seguindo ainda a apostila do SENAR, foram calculados os custos variáveis existentes na produção de milho, utilizando como entrada os valores coletados nos levantamentos de dados com o proprietário. Assim, sabia-se o quanto era utilizado de cada recurso variável e o preço unitário deles e multiplicando-os obteve-se os desembolsos e custos variáveis. Por fim, os próximos passos foram os cálculos dos custos totais de acordo com as seguintes equações:

$$\text{COT} = \text{COE} + \text{MO} + \text{D} \quad (6)$$

Onde COT é o custo operacional total, COE é o custo operacional efetivo, MO é a remuneração da mão de obra familiar e D é a depreciação.

$$\text{CT} = \text{COT} + \text{Remuneração do Capital investido na atividade} \quad (7)$$

Onde CT é o custo total e COT é o custo operacional total; $\text{MB} = \text{RB} - \text{COE}$, MB é a margem bruta (indicador utilizado para comparar com outras produções agropecuárias), RB é a receita bruta e COE é o custo operacional efetivo.

$$\text{ML} = \text{RB} - \text{COT} \quad (8)$$

onde ML é a margem líquida, RB é a receita bruta e COT é o custo operacional total.

$$\text{Lucro} = \text{RB} - \text{CT} \quad (9)$$

Onde RB é a receita bruta e CT é o custo total.

$$\text{TRC} = (\text{ML}/\text{estoque de capital médio}) \times 100 \quad (10)$$

Onde TRC é a taxa de retorno do capital e ML é a margem líquida.

$$\text{Relação Benefício/Custo} = \text{renda bruta da atividade}/\text{custo total da atividade} \quad (11)$$

$$\text{CEL} = \text{Capital investido na atividade} / \text{Volume da produção} \quad (12)$$

Onde CEL é o capital empatado por espiga de milho verde produzida nesse caso e representa o valor em real (R\$) investido na propriedade para cada espiga de milho verde produzida. (SENAR, 2014)

Com esses indicadores econômicos e com toda a caracterização do empreendimento e de suas áreas já realizada, apresentou-se um diagnóstico do empreendimento, buscando propor um plano de ação que contribuísse para que o Sítio Registro alcançasse maior lucratividade na produção de milho verde. Para isso, observou-se percentualmente qual era a representatividade de cada custo em relação ao custo total e focou na elaboração de planos de ação para os mais representativos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Caracterização da empresa rural

4.1.1. Identidade

Conforme mencionado em Materiais e Métodos, área do Sítio Registro, localizado no município de Lavras – MG, é de 34 hectares, os quais estão delimitados no mapa apresentado pela Figura 1.

Figura 1 - Mapa da Propriedade



Fonte: Google Maps (2023).

4.1.2. Histórico

A propriedade começou com o João de Figueiredo e hoje é administrada pelo seu filho Sérgio e pela sua nora Tainara. Uma propriedade tradicional, mas que obteve grande crescimento através das inovações propostas por Sérgio, formado em Agronomia pela Universidade Federal de Lavras - UFLA.

Sérgio observou mudanças a serem feitas na propriedade como a instalação de um sistema de irrigação e substituição do conjunto motobomba a gasolina pelo conjunto motobomba elétrico. Segundo Sérgio, houve imediata resposta quanto à economia nas despesas do empreendimento. Sua esposa Tainara, após analisar com calma as perdas associadas ao milho devido a dependência de vendê-los em feiras ao invés de mercados, decidiu investir na produção de pamonhas.

Iniciou-se, assim, o investimento em uma cozinha industrial para a produção de derivados do milho que são comercializados em feiras bem como por encomendas.

4.1.3. Negócio

A propriedade conta com 34 hectares onde são cultivados olerícolas, milho verde e conta também com uma agroindústria para produção de derivados do milho verde, sendo eles pamonha e curau.

O presente estudo focou apenas na cultura do milho verde, cuja área plantada totaliza em média 8 hectares, por uma questão organização, ou seja, existe um controle maior de entrada de insumos e saída do produto para a cultura do milho verde em comparação às demais produções. De forma ilustrativa, apresenta-se, na figura 2 a produção de milho verde, e na figura 3 a produção de couve, uma das olerícolas produzidas no Sítio Registro.

Figura 2 - Sérgio e sua produção de milho na propriedade



Fonte: Autora (2023).

Figura 3 - Produção de Couve na propriedade



Fonte: Autora (2023).

4.1.4. Objetivo

O objetivo do proprietário com seus negócios de produção e venda de olerícolas, milho verde e seus derivados é gerar lucro.

4.1.5. Missão

Produzir alimentos de qualidade com responsabilidade social e ambiental.

4.2. Caracterização das áreas

4.2.1. Área de produção e operações

Dentro da propriedade, cada negócio, milho, olericultura e agroindústria, possui seu próprio responsável que o acompanha desde o plantio até a colheita e produção dos derivados. No caso do milho, o responsável é o Sérgio e seu cultivo se dá semanalmente, ou seja, é plantado 0,5 hectares toda semana e é realizada a colheita de 0,5 hectares toda a semana. Assim, a área plantada de milho possui milho em diferentes estágios conforme figura 4, apresentada a seguir.

Figura 4 – Imagem ilustrativa do plantio escalonado do milho verde



Fonte: Autora (2023).

O ciclo do milho dura de 13 a 18 semanas. Com o plantio de 0,5 hectares por semana, a propriedade conta com uma área plantada de milho verde de em média 8 hectares e por mês são plantados em média 2 hectares de milho verde.

Na figura 5 e na tabela 1 a seguir, apresenta-se o fluxograma do processo, etapas do processo e o uso dos recursos materiais e patrimoniais em cada etapa do processo do milho.

Figura 5 – Fluxograma do processo de produção do milho



Fonte: Autora (2023)

Tabela 1 - Relação dos recursos patrimoniais e materiais utilizados no processo de produção do milho

Insumos / Benfeitoria (POR MÊS)	Preparo do Solo	Plantio	Tratos Culturais			Colheita	Comercialização	SOMA
			Adubação	Aplicação	Irrigação			
Terra (ha)			8,00					8,00
Motor Trifásico 25CV, 220Hz (unidade por área x área milho)					0,47			0,47
Grade Niveladora (horas) CRSG Baldan	2,00							2,00
Grade Aradora (horas)	4,00							4,00
Subsolador Santa Izabel Strondo 3H (horas)	0,15							0,15
Plantadeira (horas) Jumil 2040 4 Linhas		2,00						2,00
Adubo Maps (kg)		600,00						600,00
Adubo 20-00-20 (kg)			1200,00					1200,00
Galpão de máquinas 40×12 (área referente ao milho)				0,24				0,24
Trator Agrale 5075.4 (horas)	6,15	2,00	2,00	5,33		8,00		23,49
Carreta						8,00		8,00
Horas-homem	6,15	2,00	2,00	5,33		80,00	2,82	98,31
Jumil 2050-ttd (horas)			2,00					2,00
Nicoseulfon (L)				10,67				10,67
Atrazina (L)				42,67				42,67
Foliar amino vegetação (L)				32,00				32,00
Jacto PJ 401 (horas)				5,33				5,33
Semente Seminis 1051 (kg)		34,29						34,29
Accelo 915						0,24		0,24
Energia (R\$)								
Diesel (L)	51,85	20,00	11,00	26,67		40,00	6,66	156,18

Fonte: Autora (2023).

4.2.2. Área de Recursos Humanos

A economia compartilhada, também conhecida como economia colaborativa, é um modelo econômico inovador baseado na partilha de recursos entre indivíduos ou empresas. (UNIFOA, 2023) Esse tipo de economia vem ganhando popularidade nas últimas décadas, impulsionado pelo avanço da tecnologia e pela mudança de mentalidade dos consumidores.

A economia compartilhada traz consigo diversas vantagens, como o uso mais eficiente dos recursos, a redução do desperdício e a geração de renda adicional para os participantes. (iFood News, 2023) No entanto, também enfrenta desafios, como questões regulatórias, concorrência com setores tradicionais, preocupações com segurança e proteção dos direitos dos trabalhadores.

A fim de suprir a demanda crescente de atividades na propriedade e distribuí-las sem sobrecarregar nenhum dos envolvidos, o Sítio Registro adotou esse modelo econômico. O proprietário, sua esposa, seu pai, seu sogro, sua sogra e três funcionários antigos do Sítio e amigos da família compõe a equipe do Sítio, a qual cada um é responsável por uma determinada cultura e pelas operações que envolvem esta e, após a comercialização, recebem um percentual da venda do produto de sua responsabilidade.

Essa forma de remuneração foi pensada pelo proprietário para suprir a dificuldade que existia em relação à falta de proatividade e de eficiência de trabalho dos colaboradores e foi aceito por ambas as partes. É importante ressaltar que nenhum dos colaboradores possui vínculo empregatício com Sérgio, sendo adotado o regime de meeiro rural

4.2.3. Marketing e Comercialização

O Sérgio é presidente da associação dos feirantes hortifrutigranjeiros de Lavras e, portanto, possui vários contatos, concentrando seu marketing através de prospecções ativas. A comercialização de seus produtos é realizada através das feiras que acontecem em Lavras e existem alguns produtos como a maioria das verduras e alguns legumes que são comercializados para mercados.

A comercialização do milho é exclusiva através de feiras e encomendas. Há o objetivo de um dia conseguir comercializar este produto nos supermercados também, mas para tanto precisará vencer a dificuldade existente que é a inexistência de uma produção contínua.

4.2.4. Área econômico e financeira

Diante do cenário analisado, essa área era a menos estabelecida, pois não havia registros de fluxo de caixa e nem haviam documentações comprobatórias das transações financeiras realizadas. Assim, o empreendimento mostrou não possuir uma rotina administrativa e, portanto, não possui um controle de entrada, nem de saída de dinheiro.

O modelo de economia colaborativa adotado pelo empreendimento retorna o lucro de cada produto vendido percentualmente ao responsável pela produção do respectivo produto. O proprietário fornece todos os recursos utilizados para todas as culturas (terra, fertilizantes, defensivos, sementes, máquinas e implementos, equipamentos, instalações, entre outros) e é responsável pela logística e comercialização, em troca recebe 50% do valor de todos os produtos vendidos (com exceção do alface, milho e derivados do milho que são de sua responsabilidade e, portanto, recebe 100%) além de poder contar com a mão de obra e ajuda dos colaboradores quando for necessário nas produções de alface, milho e derivados do milho.

4.3. Indicadores técnicos e econômicos

4.3.1. Área de produção e logística

A área total da propriedade corresponde a 34 hectares e destes 8 hectares são destinados à produção de milho verde da variedade AG1051. A produção do milho verde, segundo o proprietário Sérgio, varia entre 3000 e 25000 espigas por semana de acordo com a época do ano, sendo no inverno a produção mais baixa e no verão mais alta.

Essa variação ocorre devido ao fotoperíodo ser mais longo no verão e, conseqüentemente, permitir que a ação fotossintética da planta possua maior duração ao longo do dia, estimulando o desenvolvimento da mesma. Assim, realizando a média entre a produção semanal mínima e máxima, obtém-se uma produção média semanal de 14000 espigas, considerando o plantio de 0,5 hectare por semana, é estimada a produtividade em 28000 espigas por hectare. Todas as compras de insumos são realizadas na empresa Lavricola uma vez por ano.

4.3.2. Área de recursos humanos

No preparo do solo, plantio e tratos culturais, somente é necessário a mão de obra do Sérgio, que equivale a 18,31 horas mensais dedicadas a essas atividades. Na colheita, é necessário mais um colaborador além do Sérgio e essa etapa dura 10 horas por semana,

resultando em 80 horas- homem mensais. Assim, toda a produção resulta em 98,31 horas-homem por mês, o que representa 7,41% do custo total, conforme apresenta a tabela 2.

Tabela 2 – Remuneração da mão de obra familiar

Recursos (POR MÊS)	Quantidade	Valor por hora	Remuneração da MO	%CT
Horas-homem	98,31	R\$ 38,82	R\$ 3.816,24	7,41%

Fonte: Autora (2023).

4.3.3. Área de comercialização

O milho verde é vendido juntamente com os demais produtos da propriedade em feiras hortifrutigranjeiras na cidade de Lavras. A distância média da propriedade até as feiras, que acontecem duas vezes por semana, é de aproximadamente 8,85 quilômetros e os produtos são deslocado por um caminhão Accelo 915 que tem o rendimento de 5 km/L. Dessa forma, o gasto com combustível é de aproximadamente 28,32 L de diesel.

Todavia, esses valores correspondem à comercialização de todos os produtos, assim, para ratear o valor correspondente somente ao milho verde foi considerada a relação de área ocupada pela cultura pela área total em porcentagem, que é 8 hectares por 34 hectares resultando em 24%. Portanto, 24% de todos os custos levantados na comercialização referem-se ao milho verde. Essa forma de rateio foi uma saída encontrada para estimar o custo da comercialização para a produção do milho verde, todavia, não considera o volume ocupado no transporte ou o peso transportado, rateios que seriam mais eficientes por influenciarem diretamente na capacidade do automóvel e na potência exigida por ele.

4.3.4. Área econômico e financeira

O levantamento de indicadores econômicos é representado nas tabelas 2, 3, 4 e 5. Para estimar a vida útil em horas das máquinas e implementos agrícolas, foi considerado para o trator a hora útil igual a 10000 horas, para a carreta e distribuidor de sólido igual a 7000 horas, para o pulverizador igual a 4000 horas e demais máquinas e implementos iguais a 3000 horas.

Como a maioria das benfeitorias, máquinas e equipamentos da propriedade foram adquiridos há anos, todo o valor novo foi estipulado com valores atuais de mercado de modelos parecidos. Todavia, essa estimativa desconsidera a inflação crescente ao longo dos anos, superestimando o valor gasto com esses patrimônios.

Tabela 3 - Tabela de custos referente aos insumos fixos

Recursos (POR MÊS)	Quantidade	Valor unidade	Valor Novo	CopF	CaltF ou JA	CFT Parcial	%CT
Terra (ha)	8,00	R\$ 50,00	R\$ 400,00	R\$ 3,33	R\$ 2,00	R\$ 5,33	0,01%
Motor Trifásico 25CV, 220Hz (unidade por área x área milho)	0,47	R\$ 13.045,42	R\$ 6.139,02	R\$ 102,32	R\$ 30,70	R\$ 133,01	0,26%
Grade Niveladora (horas) CRSG Baldan	2,00	R\$ 4.300,00	R\$ 8.600,00	R\$ 2,87	R\$ 43,00	R\$ 45,87	0,09%
Grade Aradora (horas)	4,00	R\$ 5.400,00	R\$ 21.600,00	R\$ 7,20	R\$ 108,00	R\$ 115,20	0,22%
Subsolador Santa Izabel Strondo 3H (horas)	0,15	R\$ 12.490,00	R\$ 1.921,54	R\$ 0,64	R\$ 9,61	R\$ 10,25	0,02%
Plantadeira (horas) Jumil 2040 4 Linhas	2,00	R\$ 34.823,87	R\$ 69.647,74	R\$ 23,22	R\$ 348,24	R\$ 371,45	0,72%
Accelo 915	0,24	R\$ 170.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 333,33	R\$ 200,00	R\$ 533,33	1,04%
Jumil 2050-ttd (horas)	2,00	R\$ 15.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 4,29	R\$ 150,00	R\$ 154,29	0,30%
Galpão de máquinas 40x12 (área milho/área total)	0,24	R\$ 96.000,00	R\$ 22.588,24	R\$ 188,24	R\$ 112,94	R\$ 301,18	0,58%
Trator Agrale 5075.4 (horas)	21,49	R\$ 77.825,00	R\$ 1.672.239,74	R\$ 167,22	R\$ 8.361,20	R\$ 8.528,42	16,56%
Carreta	10,00	R\$ 30.000,00	R\$ 300.000,00	R\$ 42,86	R\$ 1.500,00	R\$ 1.542,86	3,00%
Jacto PJ 401 (horas)	5,33	R\$ 25.000,00	R\$ 133.333,33	R\$ 33,33	R\$ 666,67	R\$ 700,00	1,36%
TOTAL			R\$ 2.306.469,61	R\$ 908,84	R\$ 11.532,35	R\$ 12.441,19	24,15%

Fonte: Autora, 2023.

Identificando, assim, o grupo de elemento de despesas, constata-se que os insumos variáveis representam 68,44% do custo total da produção e só os adubos representam mais de metade do custo total, conforme é apresentado na tabela 4.

Tabela 4 - Tabela de custos referentes aos insumos variáveis

Recursos (POR MÊS)	Quantidade	Valor unidade	COE(Gasto/Desembolso)	%CT
Nicoseulfon (L)	10,67	R\$ 40,00	R\$ 426,67	0,83%
Atrazina (L)	42,67	R\$ 40,00	R\$ 1.706,67	3,31%
Foliar amino vegetação (L)	32,00	R\$ 60,00	R\$ 1.920,00	3,73%
Semente Seminis 1051 (kg)	34,29	R\$ 65,00	R\$ 2.228,57	4,33%
Diesel (L)	156,18	R\$ 4,95	R\$ 773,09	1,50%
Adubo Maps (kg)	600,00	R\$ 15,00	R\$ 9.000,00	17,47%
Adubo 20-00-20 (kg)	1200,00	R\$ 16,00	R\$ 19.200,00	37,27%
COE TOTAL			R\$ 35.255,00	68,44%

Fonte: Autora, 2023.

Tabela 5 - Indicadores econômicos do milho verde

Cálculo de Custos Mensais	
Remuneração da Mão de Obra	R\$ 3.816,24
Depreciações	R\$ 908,84
Custo Operacional Efetivo	R\$ 35.255,00
Custo Operacional Total	R\$ 39.980,08
Juros Sobre o Capital Empatado com Insumos Fixos	R\$ 11.532,35
Custo Total	R\$ 51.512,43
Preço Médio de Venda por Espiga	R\$ 1,00
Produção Média Mensal de Espigas	56.000,00
Receita Bruta	R\$ 56.000,00
Margem Bruta	R\$ 20.745,00
Margem Líquida	R\$ 16.019,92
Lucro	R\$ 4.487,57
Estoque de Capital Médio*	R\$ 2.306.469,61
Terra	R\$ 400,00
Taxa de retorno do capital sem terra (TRCST)	0,69%
Taxa de retorno do capital com terra (TRCCT)	0,69%
Relação Benefício/Custo	R\$ 1,09
Capital empatado/espiga	R\$ 41,19

* Capital médio associado a todas as benfeitorias cadastradas para a propriedade.

Fonte: Autora (2023).

Conforme os indicadores econômicos apresentados na tabela 5, o valor da margem bruta é positivo, indicando que a atividade à curto prazo possui viabilidade econômica. Quanto à margem líquida maior que zero, representa a viabilidade econômica do milho verde à curto e médio prazo. Por fim, como o lucro é positivo, significa que o Sítio Registro possui um lucro com a produção de milho verde supernormal, ou seja, que cobre todos os seus custos de

produção e, portanto, é viável à curto, médio e longo prazo.

4.3.5. Ambientes internos e externos

Conforme cita SILVA et al.,

Criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicadas por inúmeros acadêmicos, a análise SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Através destas quatro variáveis, poderá fazer-se a inventariação das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio em que a empresa atua. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo [...] (SILVA et al., 2011, p. 2)

Portanto, seguindo a metodologia de análise SWOT, os pontos fortes referentes à produção de milho do Sítio Registro são:

- 4.3.5.1. Rede de contato extensa: devido ao Sérgio ser do ramo há muito anos e ocupar a posição de presidente da associação de produtores hortifrutigranjeiros de Lavras-MG;
- 4.3.5.2. Credibilidade no mercado: devido aos outros produtos e por já fornecer produtos na região há anos, o Sítio Registro já possui reconhecimento no setor de olerícolas;
- 4.3.5.3. Localização favorável para comercialização em Lavras-MG e com disponibilidade hídrica.

Já os pontos fracos referentes à produção de milho do Sítio Registro são:

1. Baixo controle dos processos de produção: resultando em um gasto elevado com insumos, sistema de irrigação com funcionamento inadequado, diminuindo, assim, a produção;
2. Baixo controle da receita gerada: por destinar parte da produção de milho verde para produção de derivados como pamonha e curau e por não possuir controle preciso documentado da produção, não há precisão de dados no quanto é produzido e vendido de milho verde;
3. Produção pouco constante: além da sazonalidade, que influencia diretamente na produção, a cultura do milho verde está suscetível a algumas doenças e pragas como lagartas e ferrugem e, conseqüentemente, a produção possui grande variação.

As oportunidades são listadas abaixo:

1. Preferência dos consumidores por alimentos saudáveis: com o crescente fitness

lifestyle propagado por influenciadores midiáticos, a busca por uma alimentação mais saudável está em crescimento. Conforme os dados da International Health, Racquet & Sportsclub Association (IHRSA), o setor de fitness no Brasil registrou uma receita de US\$ 2,1 bilhões em 2019, tornando-se o terceiro maior mercado das Américas, superado apenas pelos Estados Unidos e Canadá, que alcançaram uma receita combinada de US\$ 3 bilhões; (LIMA, 2022)

2. Feiras já reconhecidas no município de Lavras: a população Lavrense já conhece as duas principais feiras do município onde ocorrem as vendas de milho verde;
3. Município em crescimento demográfico: De acordo com as informações divulgadas em 28 de junho de 2023 pelo Censo 2022 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a população de Lavras é de 104.761 pessoas, que corresponde a um crescimento populacional significativo de 13,62% em comparação com o Censo de 2010, quando a população era de 92.200 pessoas. (IBGE, 2023) Isso significa que a previsão para os próximos anos é aumentar a demanda por alimentos em Lavras.

Por fim, as ameaças estão descritas a seguir:

1. Grandes empreendimentos concorrendo no mercado: além da concorrência com outros produtores, há a concorrência também com empresas produtoras de alimentos como, por exemplo, saladas em sacos, mix de legumes congelados, entre outros;
2. Preferência pelos consumidores de compras em supermercados ao invés de feiras: visando a praticidade em comprar todos os produtos básicos consumidos, há uma tendência dos consumidores em comprar olerícolas nos supermercados ao invés de se deslocarem para feiras somente para realizar essa compra;
3. Supermercados têm preferência por fornecedores com produção constante: relatado pelo próprio Sérgio, os supermercados aceitam apenas fornecedores que consigam prover uma demanda constante semanal, evitando, assim, a falta daquele produto no supermercado.

Essa análise está esquematizada pela figura 6.

Figura 6. Esquema ilustrativo da análise SWOT do empreendimento

<p>PONTOS FORTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rede de contato extensa • Credibilidade no mercado • Localização favorável 	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Fitness Lifestyle" • Feiras de Lavras reconhecidas • Crescimento demográfico
<p>PONTOS FRACOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baixo controle dos processos de produção • Baixo controle da receita gerada • Produção pouco constante 	<p>AMEAÇAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grandes concorrentes • Preferência por supermercados • Fornecedores com produção constante para supermercados

Fonte: Autora (2023).

4.4. Sugestões de Melhorias

Diante do cenário analisado, constata-se que para aumentar o lucro gerado na produção de milho verde, é necessário aumentar a receita bruta gerada por essa cultura e diminuir os gastos associados a ela.

Para tanto, faz-se necessário avaliar a Tabela 1 – Mapeamento do processo de produção de milho e uso dos recursos. Por essa avaliação, sugere-se:

Verificar a possibilidade de troca dos adubos utilizados por adubos de menor custo, uma vez que os adubos representam mais de 50% do custo total da produção. Outra sugestão é avaliar em propriedades produtoras de animais na vizinhança, a possibilidade de compra de dejetos para reaproveitamento.

Avaliar a possibilidade de vender a palha do milho, aproveitando, assim, esse produto residual, a fim de aumentar a receita bruta gerada. Essa venda pode ser feita para a indústria de fumo de palha por exemplo.

Sugere-se usar uma irrigação eficiente e bem distribuída, pois observou-se que em certos pontos, os aspersores não recebem a pressão necessária para funcionamento, por isso, investir no sistema de irrigação pode ser uma alternativa promissora. Sugere-se também analisar novas variedades de milho mais resistentes à ferrugem, que é a doença que aparece com maior frequência na produção. Ao atender essas últimas duas sugestões, a propriedade é capaz de aumentar sua produtividade e diminuir a variabilidade produtiva ao longo do ano.

Por fim, é importante ressaltar que este relatório foi realizado com dados estimados e, portanto, todas as propostas devem ser analisadas minuciosamente antes de serem implementadas, podendo representar mudanças significativas no lucro gerado ou não.

5. CONCLUSÃO

Diante do exposto sobre a experiência de realizar uma consultoria sobre a gestão do negócio milho, no Sítio Registro, conclui-se:

Realizar um diagnóstico preciso é de suma importância para se propor um plano de ação eficiente. Conseguir-se, pelo diagnóstico, conhecer os gargalos para solucioná-los e assim realizar uma assistência técnica e gerencial eficiente. O profissional pode realizar sugestões para solucionar os gargalos de forma realista e que serão eficientes para o negócio, ou seja, propor poucas ações que irão gerar grandes resultados.

O grande desafio dessa experiência em consultoria foi o de realizar um diagnóstico preciso da propriedade rural, considerando a falta de registros documentados das despesas e receitas da propriedade, bem como a ausência de inventário de benfeitorias devido à ausência de uma rotina administrativa estabelecida.

A importância da veracidade na coleta de informações para que as análises não sejam incoerentes. Ou seja, informações iniciais erradas podem alterar os cálculos e refletir significativamente nos indicadores econômicos. Assim, é possível que um negócio que apresente prejuízo aparente estar em lucro por conta de um dado inconsistente que mascarou todos os demais cálculos.

6. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

FIRMINO, Leandro; BORGES, Luanderson. **A Gestão Rural e o Desafio Contemporâneo Informacional da Produção Leiteira**. Revista do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural (UFV), p. 1-20, 22 abr. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/rever/article/download/3411/5264/42671>. Acesso em: 11 de novembro de 2023.

SENA, Lucas Henrique da Silva; SOUZA, Josiano César de. **Agronegócio Brasileiro: Desafios e Oportunidades para a Atuação do Administrador**. Id on Line Revista Psicologia, [S. l.], v. 16, n. 60, p. 646-661, maio 2022. ISSN: 1981-1179.

DESCONHECIDO. **Lavras é uma das cidades que apresentou maior crescimento populacional da região**. Disponível em: <https://www.lavras.mg.gov.br/artigo/lavras-e-uma-das-cidades-que-apresentou-maior-crescimento-populacional-da-regiao/MTUxNzk=>. Acesso em: 23 de julho de 2023.

SCADIAGRO. **Manutenção de colheitadeira**. Disponível em: <https://scadiagro.com.br/manutencao-colheitadeira/#:~:text=Estima%2Dse%20que%20a%20vida,conforme%20o%20tempo%20de%20uso>. Acesso em: 23 de julho de 2023.

CLTLIVRE. **Quanto custa o metro quadrado para construir galpão?** Disponível em: <https://cltlivre.com.br/blog/construc-a-o/quanto-custa-o-metro-quadrado-para-construir-galpao.html#:~:text=O%20valor%20m%C3%A9dio%20do%20m%C2%B2,podendo%20ser%20menos%20ou%20mais>. Acesso em: 23 de julho de 2023.

MFRURAL. **Detalhe do produto: Calcareadeira marca Jumil modelo líder 2050 TTD semi-nova**. Disponível em: <https://www.mfrural.com.br/detalhe/252107/calcareadeira-marca-jumil-modelo-lider-2050-ttd-semi-nova>. Acesso em: 23 de julho de 2023.

SALARIO.COM.BR. **Trabalhador Rural (CBO 6231-10) - Salário 2021, Piso Salarial, Descrição e Informações do Cargo**. Disponível em:

<https://www.salario.com.br/profissao/trabalhador-rural-cbo-623110/#:~:text=Quanto%20ganha%20um%20Trabalhador%20Rural,trabalho%20de%2044%20horas%20semanais>. Acesso em: 23 de julho de 2023.

REMESSA ONLINE. **Rendimento da poupança: saiba quanto rende de juros hoje.**

Disponível em: <<https://www.remissaonline.com.br/blog/rendimento-da-poupanca-saiba-quanto-rende-de-juros->

hoje/#:~:text=Rendimento%20da%20poupan%C3%A7a%20hoje%3A%20maio,feitos%20at%C3%A9%2028%20de%20maio.>. Acesso em: 23 de julho de 2023.

TOTVS. **Economia Compartilhada: Como funciona e suas implicações nos**

negócios. Disponível em:

[https://www.totvs.com/blog/negocios/economia-](https://www.totvs.com/blog/negocios/economia-compartilhada/#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20economia%20compartilhada,e%20colabora%C3%A7%C3%A3o%20capacitado%20pela%20tecnologia)

[compartilhada/#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20economia%20compartilhada,e%20colabora%C3%A7%C3%A3o%20capacitado%20pela%20tecnologia](https://www.totvs.com/blog/negocios/economia-compartilhada/#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20economia%20compartilhada,e%20colabora%C3%A7%C3%A3o%20capacitado%20pela%20tecnologia). Acesso em: 23 de julho de 2023.

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA). **Milho Verde.** Disponível

em: [https://www.embrapa.br/agencia-de-informacao-](https://www.embrapa.br/agencia-de-informacao-tecnologica/cultivos/milho/producao/sistemas-diferenciais-de-cultivo/milho-verde)

[tecnologica/cultivos/milho/producao/sistemas-diferenciais-de-cultivo/milho-verde](https://www.embrapa.br/agencia-de-informacao-tecnologica/cultivos/milho/producao/sistemas-diferenciais-de-cultivo/milho-verde).

Ace

sso em: 23 de julho de 2023.

SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural. **Assistência Técnica e Gerencial Cereais.**

Local de publicação: Brasília, 2014. 66 p.

SANTOS, S. et al. **Administração rural:** a importância de gestão no desenvolvimento de propriedades rurais. Ciências Gerenciais em Foco, v. 13, n. 11, p. 57-76, 2022. Recuperado de: <https://revista.uemg.br/index.php/cgf/article/view/6431>.

SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural. **Administração da Empresa Rural.**

Local de publicação: Brasília, 2012. 144 p.

CFN – Conselho Federal de Nutricionistas. **Pesquisa revela que a fome avança no Brasil e atinge 33,1 milhões de pessoas.** Disponível

em: <https://www.cfn.org.br/index.php/noticias/pesquisa-revela-que-a-fome-avanca-no-brasil-e-atinge-331-milhoes-de-pessoas/>. Acesso em: 11 de novembro de 2023.

CABRAL, U. **De 2010 a 2022, população brasileira cresce 6,5% e chega a 203,1**

milhões. IBGE. Disponível em: [https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37237-de-2010-a-2022-populacao-brasileira-)

[noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37237-de-2010-a-2022-populacao-brasileira-](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37237-de-2010-a-2022-populacao-brasileira-)

Decreto-lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943. Aprova a consolidação das leis do trabalho. Lex: coletânea de legislação: edição federal, São Paulo, v. 7, 1943.

FLECK, C. F. et al. **As Relações de Trabalho no Meio Rural: uma análise da problemática no Rio Grande do Sul**. Revista do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural (UFV), Santana do Livramento, v. 8, n. 1, p. 21-43, jan./jun. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/rever/article/view/8161> . Acesso em: 14 de novembro de 2023.

MINUZZI, G.; LARENTIS, F. **Marketing: definições, aplicações, tendências e desafios do profissional**. RAIMED - Revista de Administração IMED, Caxias do Sul, v. 4, n. 1, p. 80-97, 2014. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5061375.pdf> . Acesso em: 15 de novembro de 2023.

PEREIRA, C. B.; TOLEDO, G. L. e TOLEDO, L. A. **Considerações sobre o conceito de Marketing Teoria e Prática Gerencial**. Revista o&s, Salvador, v. 16, n. 50, p. 519-543, jul./set. 2009. Disponível

em:

<https://www.scielo.br/j/osoc/a/v59hWpMKwDf8pzMcr6FzTCk/?lang=pt&format=pdf>
 . Acesso em: 15 de novembro de 2023.

SERAFINI, L. et al. **Mecanismos de comercializações utilizados pelos agricultores familiares no mercado: um estudo de caso**. Disponível em: <http://videira.ifc.edu.br/fice/wp-content/uploads/sites/27/2015/11/MECANISMOS-DE-COMERCIALIZA%C3%87%C3%83O-UTILIZADOS-PELOS-AGRICULTORES-FAMILIARES-NO-MERCADO-um-estudo-de-caso.pdf>. Acesso em: 15 de novembro de 2023.

SOUZA, L. **Análise financeira e econômica de uma empresa automotiva**. Universidade de Caxias do Sul, 2010. Disponível em:

<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/1563/TCC%20Lisandrea%20de%20Souza.pdf?sequence=1&isAllowed=y> . Acesso em: 16 de novembro de 2023.

SILVA, A. A. S. et al. **A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo**. SEGeT, 2011. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/26714255.pdf> . Acesso em: 25 de novembro de 2023.

ENTENDA o que é Economia Compartilhada. UNIFOA, 2023. Disponível em:

<https://www.unifoa.edu.br/entenda-o-que-e-economia-compartilhada/> . Acesso em: 23 de julho de 2023.

O que é economia compartilhada (e qual é sua importância). iFood News, 2023. Disponível em: <https://institucional.ifood.com.br/noticias/economia-compartilhada/> . Acesso em: 23 de julho de 2023.

LIMA, D. G. Perfil dos alunos de uma academia localizada no bairro de Bodocongó na cidade de Campina Grande/PB. UEPB, 2022. Disponível em: <https://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/26559/1/PDF%20-%20Darlei%20Geremias%20de%20Lima> . Acesso em: 24 de julho de 2023.